

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Krizové plánování a řízení v organizacích

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Cam Ly Huynh

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31.08.2021, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zjistit postup řízení krizové situace společností způsobenou celosvětovou pandemií a dopad krizové situace na podniky v oblasti lidských zdrojů, činnostech podnikání a s tím spojenou ekonomickou situací. Dále je důležitým cílem identifikovat rizika podniků, zjistit připravenost společností, před vznikem krize a také řízení změn v podniku po krizové situaci.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována pomocí literární rešerše dostupné literatury v českém a anglickém jazyce. Tyto literární zdroje se věnovaly problematice v oblasti krizového managementu, analýze rizik, tvorbě krizového plánu, krizové komunikace a řízení změn. Primárně byly použity literární zdroje v knižní a elektronické formě. Pro doplnění či potvrzení daného teoretického přístupu byly použity elektronické články uveřejněné na internetu. Jednotlivé zdroje byly mezi sebou komparovány. Zjištěná fakta byla následně použita v praktické části diplomové práce.

V praktické části byly formou deskriptivní případové studie popsány analýzy rizik, následné řízení krizových situací jednotlivých společností a dopad krizové situace na podnik. Společnosti byly představeny na základě dostupných informací z webových stránek a intranetu, následně byla data získána formou polostrukturovaného rozhovoru s managementem organizací. Tyto rozhovory probíhaly osobně v průběhu května a července 2021 v hlavních sídlech těchto podniků. Otázky byly vybrány na základě chybějících informací o krizové situaci podniků způsobenou světovou pandemií do diplomové práce. Dále byly informace o postupu řízení a průběhu krizové situace získány na základě osobních poznámek vrcholového managementu. Informace ohledně obratu společnosti, organizační struktura, interní podnikové procesy, spokojenost zaměstnanců byly získány z firemních materiálů organizací.

Cílovou skupinou byly organizace v segmentu stavebnictví, které jsou na trhu z pozic generálních dodavatelů a jejich podnikové procesy v rámci stavebnictví fungují podobně. Dále byla krizová situace podniků doplněna informacemi o průběhu světové pandemie a s tím souvisejícími vládními nařízeními a restrikcemi. Tyto informace byly zkoumány pomocí dat z Ministerstva zdravotnictví a Vlády ČR. Závěrem byly výsledky a dopady jednotlivých podniků porovnávány s teoretickou částí práce, také přístupy společností byly komparovány mezi sebou. Na základě těchto výsledků a poznatků z teoretické části byla metodou indukce formulována doporučení pro řízení rizik a realizace preventivních opatření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z rozhovorů s vrcholovým managementem a analýz interních dokumentů společností vyplývá, že žádná společnost neměla vypracované analýzy rizik zahrnující pandemickou situaci a s tím spojené krizové scénáře. Absence analýz rizik a krizových scénářů byla způsobeno zcela neočekávanou a unikátní situací, která měla celosvětový rozsah a netýkala se pouze podniků, které jsou předmětem zkoumání v této práci. Všechny společnosti v počáteční fázi krize reagovaly pružně a postupovaly v rámci analýzy rizik shodně s uvedenou teorií v této práci.

Nejlepší postup v rámci řízení krizové situace má společnost Sigma, díky jednotnému a schopnému managementu. Z interního průzkumu spokojenosti vyplývá, že se 94 % zaměstnanců domnívá, že společnost zvládla velmi dobře krizovou situaci a účast na průzkumu byla 73 %. V rámci interní komunikace postupovala tato společnost shodně s uvedenou teorií. U vnější komunikace postupovala tato společnost shodně s teorií pouze částečně, protože komunikace byla směřována k dodavatelům, zákazníkům a státním institucím, nikoliv k médiím.

Průměrné řízení krizové situace má společnost Parastav, která v počáteční fázi krize reagovala flexibilně, ale následně zaujala spíše zdrženlivější postoj k celé situaci. Interní komunikace probíhala nepravidelně dle potřeby podniku. Vnější komunikace byla naopak velmi aktivní a také směřována k dodavatelům, státním institucím a zákazníkům. Nespornou výhodou této společnosti je její obrat, velikost podniku a nadstandardní technologické vybavení, které managementu usnadnilo v mnoha ohledech řešení krizové situace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Průměrné řízení krize má také společnost Hestav, která měla spíše pasivní postoj ke krizové situaci a spoléhala se na silnou příslušnost a loajalitu zaměstnanců k podniku. Aktivní řízení krize probíhalo pouze na počátku situace, později byly učiněny pouze nezbytné kroky dle vládních nařízení a restrikcí.

U všech společností byl zaznamenán pokles obrátu v roce 2020. Tyto výsledky vyplývají z účetní závěrky podniků. S ohledem na stále probíhající pandemii, žádná z uvedených společností prozatím nevyhodnotila celkovou situaci a nenastavila kontrolní systém či preventivní opatření.

3. Závěry a doporučení:

Vzhledem ke zcela nové a neočekávané krizové situaci byla doporučena tvorba analýz rizik a krizových scénářů, které budou zohledňovat i pandemii, protože pro budoucí podobné situace mohou analýzy rizik a krizové scénáře být jakýmsi návodem, jak v těchto situacích postupovat. Také byla doporučena konzultace v oblasti legislativy a následná úprava interních směrnic, úprava znění smluvních podmínek, pracovních smluv a bezpečnostních podmínek v podniku. Úpravy interních dokumentů přispějí k prevenci a podniky tímto krokem mohou předcházet dalším rizikům a budoucím komplikacím. Dále byl doporučen monitoring a zpětné vyhodnocení celkové krizové situace a s tím spojená tvorba kontrolního systému a preventivních opatření. Přínosem monitoringu a kontrolních mechanismů je zpětný pohled na uplynulé období s určitým časovým odstupem, který umožňuje jasnější pohled na celkovou krizi a přispívá k připravenosti podniků pro efektivnější řízení krizí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizový Management, Risk Management, Krizová komunikace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to find out the procedure for managing the crisis situation of companies caused by the global pandemic and the impact of the crisis situation on enterprises in the field of human resources, business activities and the associated economic situation. Furthermore, the partial objective is to identify the risks of enterprises, to identify the preparedness of companies before this crisis arose, as well as to manage changes in enterprises after a crisis situation.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis was prepared using a literary research of available literature in Czech and English. These literary resources dealt with issues in crisis management, risk analysis, crisis plan creation, crisis communication and change management. Literary sources in book and electronic form were primarily used. Electronic articles published on the internet were used to supplement or confirm the theoretical approach. The different sources were matched. The findings were subsequently used in the practical part of the thesis.

In the practical part, risk analyses, subsequent management of crisis situations of individual companies and the impact of the crisis situation on the company were described in the form of a descriptive case study. The companies were presented on the basis of available information from the website and intranet, subsequently the data was obtained in the form of a semi-structured interview with the management of the organizations. These talks took place in person during May and July 2021 at the headquarters of these enterprises. The questions were selected on the basis of the lack of information on the crisis situation of enterprises caused by the world pandemic in the thesis. Furthermore, information about the management procedure and the course of the crisis situation was obtained on the basis of personal comments of senior management. Information regarding the company's turnover, organizational structure, internal business processes, employee satisfaction was obtained from the company materials of organizations.

The target group was organisations in the construction segment, which are on the market from the positions of general suppliers and their business processes in the construction sector work similarly. Furthermore, the crisis situation of enterprises was complemented by information on the course of the world pandemic and related government regulations and restrictions. This information was examined using data from the Ministry of Health and the Government of the Czech Republic. In conclusion, the results and impacts of individual companies were compared with the theoretical part of the work, as well as the approaches of companies were compared with each other. Based on these results and theoretical part knowledge, recommendations for risk management and the implementation of preventive measures were formulated using the induction method.

3. Result of research:

Interviews with senior management and analyses of internal company documents show that no company had developed risk analyses covering the pandemic situation and related crisis scenarios. The absence of risk analyses and crisis scenarios is due to a completely unexpected and unique situation that was global in scope and not unique to the companies examined in this thesis. All companies reacted flexibly in the initial phase of the crisis and followed a risk analysis consistent with the theory presented in this thesis.

Sigma had the best crisis management procedure due to its unified and capable management. An internal satisfaction survey shows that 94 % of employees believe that the company managed the crisis situation very well and the participation rate was 73 %. In internal communication, the company followed the same theory. For external communication, the company followed the theory only partially, as communication was directed to suppliers, customers and government institutions, not to the media.

The average crisis management is that of Parastav, which reacted flexibly in the initial phase of the crisis but subsequently took a more restrained approach to the whole situation. Internal communication was irregular according to the needs of the company. External communication, on the other hand, was very active and also directed towards suppliers, state institutions and customers. The undeniable advantage of this company is its turnover, the size of the company and its superior technological equipment, which made it easier for the management to deal with the crisis situation in many respects.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Hestav also had a mediocre crisis management, which had a rather passive attitude towards the crisis situation and relied on the strong affiliation and loyalty of its employees to the company. Active crisis management took place only at the beginning of the situation, later only necessary steps were taken according to government regulations and restrictions.

All companies experienced a decline in turnover in 2020. These results are based on the financial statements of the companies. In view of the ongoing pandemic, none of the companies has yet assessed the overall situation and set up a control system or preventive measures.

4. Conclusions and recommendation:

In view of a completely new and unexpected crisis situation, it was recommended to create risk analyses and crisis scenarios that will also take into account the pandemic, because for future similar situations, risk analyses and crisis scenarios can be a kind of guidance on how to proceed in these situations. It was also recommended that legislation be consulted and that internal directives, contractual terms and conditions, employment contracts and safety conditions in the company be amended. Modifying internal documents contributes to prevention and companies can prevent further risks and future complications by taking this step. Furthermore, monitoring and retrospective evaluation of the overall crisis situation and the related development of a control system and preventive measures were recommended. The benefit of monitoring and control mechanisms is a retrospective view of the past period with a certain time lag, which allows a clearer view of the overall crisis and contributes to the preparedness of enterprises for more effective crisis management.

KEYWORDS

Crisis Management, Risk Management, Crisis Communication

JEL CLASSIFICATION

H12 Crisis Management, M14 Corporate culture, M12 Personnel Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Cam Ly Huynh
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Krizové plánování a řízení v organizacích
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Krizový a risk management2.2 Krize ve středních podnicích2.3 Krizové scénáře a plány2.4 Krizová komunikace2.5 Řízení změn2.6 Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení organizací3.2 Analýza a hodnocení rizik3.3 Postup řízení rizik a jejich dopad3.4 Výsledky řízení rizik a doporučení pro řízení rizik4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CHALUPA, R. <i>Efektivní krizová komunikace: Pro všechny manažery a PR specialisty</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2 4.• KARÁSEK, P. <i>Léčení firem v krizi</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9584-8.• KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. <i>Řízení změn ve firmách a jiných organizacích</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0 5.• VYMĚTAL, Š. <i>Krizová Komunikace a komunikace rizika</i>. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.• ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. <i>Krizové řízení podniku</i>. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8 3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.04.2021• Zpracování teoretické části do 31.05.2021• Zpracování výsledků do 31.08.2021• Finální verze do 01.09.2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze dne 1. 4. 2021

Prof. Ing. Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: [c=Prof. Ing. Milan Žák CSc.](#), c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., [givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535](#)

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Krizový a Risk Management.....	3
2.1.1 Klasifikace krize	5
2.1.2 Příčiny krize	8
2.1.3 Vývoj a fáze krize.....	12
2.1.4 Řízení rizik a krizí	15
2.2 Krize ve středních podnicích.....	17
2.3 Krizové scénáře a plány	20
2.4 Krizová komunikace	23
2.4.1 Vnitřní a vnější krizová komunikace.....	25
2.5 Řízení změn	29
2.6 Metodický postup.....	31
3 Praktická část.....	34
3.1 Představení organizací	34
3.1.1 Sigma.....	34
3.1.2 Parastav	35
3.1.3 Hestav	35
3.2 Analýza a hodnocení rizik.....	36
3.3 Postup řízení a jejich dopad	45
3.4 Výsledky řízení rizik a doporučení pro řízení rizik	55
4 Závěr.....	68
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Schéma fáze krize	13
Tabulka 2 Schéma čtyři stupně krize	14
Tabulka 3 Komparace řízení krizové situace podniků	65

Seznam grafů

Graf 1 Komunikace managementu během krizové situace	57
Graf 2 Historický vývoj účasti zaměstnanců na průzkumech spokojenosti	57
Graf 3 Historický vývoj tržeb společnosti Sigma	59

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma systému řízení rizik	5
Obrázek 2 Schéma klasifikace krize	7
Obrázek 3 Schéma krizové situace jako příležitost nebo hrozba	8
Obrázek 4 Maticová struktura systému včasného varování	11
Obrázek 5 Růstová křivka podniku dle Graye a Burnse	18
Obrázek 6 Greinerův model růstu podniku	19
Obrázek 7 Krizový plán	21
Obrázek 8 Proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu	22
Obrázek 9 Intervenční strategie cílových oblastí	31
Obrázek 10 Organizační struktura společnosti Sigma	39
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti Parastav	41
Obrázek 12 Organizační struktura společnosti Hestav	44

1 Úvod

Současný světový vývoj (Zapletalová, 2012, s. 11) je ve znamení intenzivní přeměny v novou formu lidské společnosti a v důsledku neobvykle velkého růstu znalostí, osobního rozvoje, ale i rozvoje technologie a techniky se svět poměrně v krátkém časovém období změnil. Svět se dostal do pohybu, který je plný nečekaných změn, chaosu, proměnlivého životního prostředí a začíná epocha globalizace. Z uvedeného textu vyplývá, že krize představují významný a stále přítomný společenský jev, který je ve všech oblastech života. Krize tedy začíná především v oblasti společenského života a se silícím průmyslem začíná vznikat také podniková krize. Tento pojem se rozšířil až v 18. století (Zapletalová, 2012, s. 17). Jelikož je krize jakéhokoliv typu je vždy spojena s různou silou hrozícím rizikem, je nutno věnovat pozornost nejen na včasné odhalení rizik, ale také na odstranění těchto rizik, nebo minimálně redukce těchto rizik a využití případných pozitiv. Proto se objevila také potřeba riziko určitým způsobem řídit, protože riziko ve spojení s časem se stává důležitým prvkem v přípravě a realizaci jakýkoliv rozhodnutí.

Diplomová práce se bude zabývat tématem krizového plánování a řízení krize ve stavebních podnicích. Cílem této diplomové práce je zjistit postup řízení krizové situace, která byla způsobena celosvětovou pandemií. S tím souvisí také dopad krizové situace na zkoumané společnosti v oblasti lidských zdrojů, obchodu a ekonomickou situaci podniků. Dále bylo dílčím cílem identifikovat a popsat jednotlivá rizika zkoumaných podniků a zjistit připravenost společností.

Teoretická část diplomové práce v úvodu poskytne základní definice pojmů v oblasti krizového managementu a risk managementu, následně budou popsány klasifikace krize a pro komplexnější pochopení celé problematiky je důležité také porozumět příčinám krizí. Dále bude následovat kapitola popisující jednotlivé fáze a vývoje krizí pro následnou lepší orientaci v praktické části této práce, neboť jsou v této části práce aplikovány na zkoumané podniky. Podrobné zpracování fáze vývoje krize bude přínosem proto, že v jednotlivých fázích lze spatřit chování podniků během řízení krizové situace.

Další částí teoretické části v této práci bude věnována řízení rizik a krizí. K efektivnímu řízení rizik a následných krizí je důležité včas odhalit rizika. Toto lze provést pomocí systémů včasného varování. Problém nebývá nedostatek informací (Karásek, 2017, s. 23), ale spíše neschopnost včas rozpoznat varovné signály a rizika správně vyhodnotit. Především bývá příčinou krizových situací také neochota si připustit, že signály, které podnik dostává nejen ve vnitřním prostředí podniku, ale především z vnějšího prostředí jsou odlišné než si podnik přeje. Řízení rizik je obecně velmi obsáhlým tématem. V této práci bude řízení rizik zaměřené na střední podniky. Na tuto část navazuje následně kapitola, která je věnována krizím ve středních podnicích a specifikám středních podniků.

Dvě velmi důležité oblasti v teoretické části budou krizové scénáře a plány a také krizové komunikace. Kapitoly pojednávající o krizových scénářích a plánech budou nezbytné proto, že popisují sled událostí v čase a zohledňují všechny pravděpodobné varianty a rizika, která mohou nastat. Přínosem těchto krizových scénářů spočívá ve zvyšování schopnosti podniků překonat úspěšně krizi. Samozřejmě, že reálná krizová situace se může odvíjet úplně jinak, než jak předpokládá krizový scénář.

Na krizové scénáře bude dále navazovat kapitola o krizové komunikaci. Tato kapitola bude rozdělena na vnitřní krizovou komunikaci a vnější krizovou komunikaci. Pro úspěšné zvládnutí krizové situace se nelze obejít bez přípravy krizové komunikace, která mnohdy tvoří podstatnou část v celém procesu řízení krize.

Poslední částí v teoretické práci bude řízení změn. Jedná se zpravidla o fázi, která následuje po krizi. I přes úspěšné zvládnutí krizové situace je nezbytné nastavit preventivní opatření, následně řídit tato opatření a změny v podniku, a především je důležité se z krize poučit. Cílem řízení krize je udržet podniky konkurenceschopný a efektivní.

V kapitole metodologické postupy budou popsány metody a postupy, které budou pro tuto diplomovou práci použity.

Navazující praktická část bude teoretické poznatky aplikovat na řízení krizí zkoumaných podniků. Praktická část se bude zaměřovat na analýzu rizik a zkoumání chování jednotlivých podniků během krizové situace způsobenou pandemií Covid-19. Předmětem zkoumání budou podniky v oblasti stavebnictví, které mají podobný obrat a na trhu působí z pozice generálních dodavatelů. V úvodu budou představeny jednotlivé společnosti a bude popsán proces fungování v rámci získání zakázek a následné realizaci projektů pro pochopení důvodů rozhodnutí managementu a komplikací v průběhu krize.

Dále bude uvedena analýza a hodnocení rizik podniků, která probíhala na základě osobních rozhovorů se členy vrcholového managementu. Poznatky také budou vycházet i analýz interních dokumentů zkoumaných podniků. Neméně cenným zdrojem informací, ze kterých budou vycházet analýzy, hodnocení, ale i řízení krize, budou také osobní poznámky manažerů v průběhu celé krize. Část těchto osobních poznámek byly společnostmi poskytnuty a budou zpracovány v praktické části práce. Na žádost podniků o zachování jejich anonymity budou tyto společnosti v práci uvedeny pod fiktivním názvem.

Následuje kapitola řízení krize, která bude věnována popisu celkového průběhu řízení krize. Popisované krizové období bude pro její rozsáhlost rozčleněna na jednotlivá období reflektující fáze pandemické situace.

Závěrečná část práce bude popisovat hlavní poznatky a shrnutí výsledků a dopadů krize na podniky. Také výsledky řízení krize podniků budou porovnávána s teoretickou částí práce a následně jednotlivé přístupy podniků budou porovnávána také mezi sebou. Tyto poznatky budou zásadním shrnutím pro následné doporučení.

Přínosem této práce je detailní pohled do vnitropodnikových procesů fungování organizací v průběhu krizové situace, na kterou nebyla žádná společnost připravena. Tato práce může sloužit jako inspirace pro řešení budoucích krizových situací a poskytne zpětný náhled do krizové situace, kterou lze zpětně zhodnotit a poučit se z krize.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se bude věnovat tématu Krizový Management a pro komplexnější porozumění tématu se bude v této práci, na základě rešerše dostupné literatury, zabývat komparací definice krize, Krizového Managementu a Risk Managementu. Dále se práce bude zabývat krizí ve středních podnicích, krizovými scénáři, plánováním a následnou krizovou komunikací, která je neméně důležitou součástí Krizového Managementu. Závěr teoretické části práce bude obsahovat řízení změn a budou popsány metodické postupy, které budou následně použity v praktické části této práce.

2.1 Krizový a Risk Management

Pojem „krize“ je dle Mikušové (2014, s. 13) velmi hojně využívané slovo, které označuje závažný problém nebo situaci, kdy vznikají škody. Dle autorky je časté používání a volný výklad také zdrojem nepřesnosti. Mikušová (2014, s. 13) vysvětluje, že tento pojem pochází z řeckého slova krise, což znamená okamžik rozhodnutí. Krize představovaly okamžiky body zvratu, kdy lidská volba mohla přinést podstatnou změnu pro budoucnost a bylo třeba přijmout rozhodnutí. Definice současné krize organizací se dle Mikušové (2014, s. 13) stále mění a neexistuje tedy jednotná definice. Většinou je pojem krize vnímán negativně, ale může být vnímán i v pozitivním světle, protože krize často otevře nové možnosti a inovátorské myšlenky.

Podobnou definici má také Zuzák (2004, s. 9), dle něhož má slovo krize původ ve starořeckém slově „krino“ a v češtině znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat. Rovněž souhlasí s faktem, že laickou veřejností je pojem krize často nadužíván, a proto má slovo krize nejednotnou definici.

Krizový Management patří dle Antušák, Vilášek (2016, s. 15) do skupiny tzv. „prediktivního projektového managementu“, což znamená, že je zaměřen na aktivní předcházení problémům a zvládání krizí. Vyžaduje vysokou efektivitu v řízení a vysokou produktivitu realizačního týmu. Dle autorů se jedná o soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které vedoucí pracovníci používají k zajištění funkčnosti organizace za nepříznivých podmínek a vlivů, které jsou vyvolány hrozbami určitého typu. Jedná se tedy o specifickou formu managementu, který vychází z potřeb „managementu kritických změn“. Užívá se v případě, kdy ke zvládnutí běžné situace již nestačí standardní kompetence a standardní prostředky a zdroje.

Krize i Krizový Management se dle Zapletalové (2012, s. 22) vyznačují různorodostí a znamená to tedy, že mají různou podobu, rozsah, projev i dopady. Mohou se vyskytovat ve všech oblastech i institucích. Zapletalová (2012, s. 29) definuje pojem krize jako složitou situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha na jedné straně mezi základními charakteristikami, a na straně druhé postojem okolního prostředí.

Zapletalová (2012, s. 85) na základě pojmu krize následně definuje pojem Krizový Management jako jednu z disciplín managementu podniku, který je určen ke zvládnutí mimořádné a negativní situace v organizaci. Nelze považovat Krizový Management za souhrn mechanických opatření, tedy jednotlivých postupů a aktivit, protože jeho podstata spočívá zejména v systému, který je promyšlený, má provázané procesy a postupné kroky, jejichž cílem je rozpoznat podstatu krizové situace a současně najít způsob úspěšného řešení.

Další definice krize a Krizového Managementu je dle Rais (2007, s. 15), který vztáhl definici více na prostředí podniků, nikoliv na ostatní oblasti života. Dle autora je pojem krize takové stádium života podniku, kdy po určitém časovém období dochází k nepříznivému vývoji výrobního potenciálu nebo k poklesu tržeb. Jedná se o narušení rovnováhy, které ohrožuje

dosavadní podnikové cíle či dokonce existenci. Z definice pojmu krize, Rais (2007, s. 18) dále rozvádí definici Krizový Management, který definuje jako proces zvládání krizí v širokém slova smyslu, který je založen na třech posilujících prvcích, a tím je dialog, spolupráce a udržování schopnosti čelit krizi. Dále pojem Krizový Management popisuje autor jako souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů, které jsou preventivní, rozhodovací a technologicky opatřené, aby umožnily pracovníkům řešit krizové situace.

S pojmem krize a Krizový Management je často spojován také výraz riziko a Risk Management. V historii se vyskytoval pojem (Smejkal, Rais, 2010, s. 90) riziko již v 17. století, kdy se pojem objevoval v souvislosti s lodní plavbou a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Pojem pocházel z italštiny „risico“. Dle definice dnešní doby již víme, že pojem riziko představuje i možné nebezpečí a souvisí s hrozbou, rozumí se tím tedy nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, zničení nebo nezdaru v podnikání.

S problematikou rizika a řízení rizik v obecné rovině se lidstvo zabývalo od pradávna, ale v podnikové praxi se s touto problematikou setkáváme od 50. let 20. století, jak uvádí Antušák (2013, s. 70).

Co je to vlastně riziko? Dle Drdly, Rais (2001, s. 18) je riziko definováno jako kvantifikovaná nejistota, která obsahuje právní i hmotnou odpovědnost za následky určité události, jako jsou například nebezpečí ztráty, škody, pokles prestiže. Z pozitivního pohledu také naopak prospěch, uznání, sláva apod. Pokud se jedná o riziko v rozhodování, pak jej lze chápat jako stav, kdy o uskutečnění jednotlivých situací v budoucnosti lze učinit výroky, které predikují určitou pravděpodobnost.

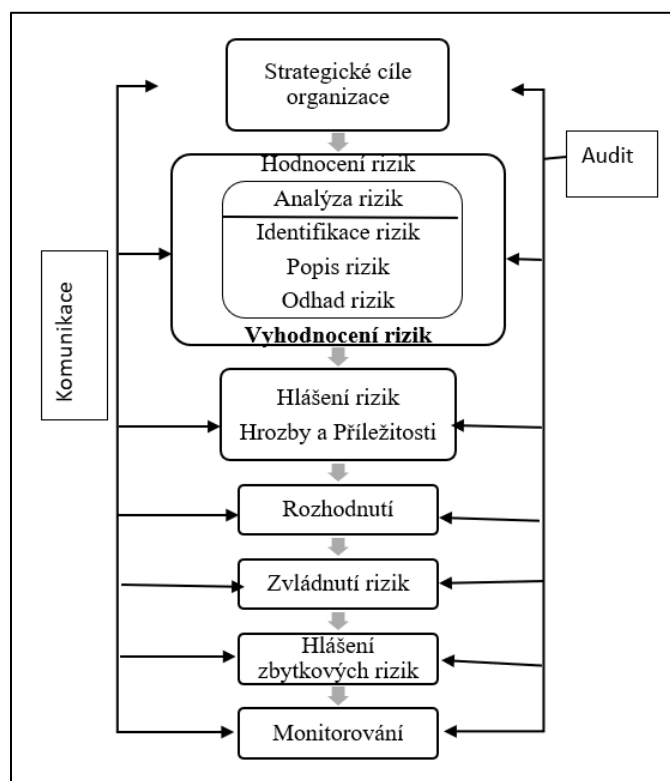
Podobně, jako u definice pojmu krize a Krizový Management, uvádí rovněž Smejkal, Rais (2010, s. 90), že neexistuje jednotná definice a lze pojem riziko definovat různě, například jako pravděpodobnost nebo možnost ztráty, odchýlení se od skutečných, a naopak očekávaných výsledků, nebo lze pojem chápat jako riziko nebezpečí chybného rozhodnutí.

Následně s rizikem, které souvisí s pojmem řízení rizik neboli Risk Management, si lze představit (Antušák, 2013, s. 70) systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik, které se zaměřují na identifikaci a analýzu hrozeb. Také se zaměřují na hodnocení a kvantifikaci rizik a monitorování. Antušák (2013, s. 70) uvádí, že se jedná tedy o specifickou aktivitu, jejímž cílem je „*minimalizovat společenské ztráty, plynoucí z existujících nebo potenciální (latentní) hrozby*“.

Risk Management popisuje Rais (2007, s. 16) jako celopodnikové integrované řízení rizik s plnou funkčností, kdy v celém systému dochází k nepřetržitému zjišťování neboli identifikaci, vyhodnocování, tedy kvantifikaci, zvládání, a především monitorování s vlastní organizační strukturou a účinnou informační podporou. Jedná se tedy o soustavné monitorování rizik, která by mohla ovlivnit organizaci, tedy hospodářský život organizace.

Řízení rizik popsal zdroj LeanSix Sigma (2021) jako nepřetržitý a stále se zdokonalující proces, který je začleněný do strategie organizace a také doplňují informaci, že řízení rizik musí podporovat odpovědnost, měření a odměňování výkonu, čímž přispívá k vyšší efektivitě v organizaci. Ideální je, pokud je tento proces začleněný do již existujících praktik nebo jiných projektových či výrobních postupů. Pro lepší představení celkové definice a rozboru pojmu i komparací od všech výše uvedených autorů je níže uvedena vizualizace Risk Managementu. Jedná se o schéma systému řízení rizik, který představuje vizuální shrnutí jednotlivých kroků v rámci řízení rizik.

Obrázek 1 Schéma systému řízení rizik



Zdroj: Upraveno podle LeanSix Sigma, 2021

2.1.1 Klasifikace krize

Některé typy krizí se dle Mikušové (2014, s. 28) vyskytují přirozeně a tvrdí, že ostatní typy jsou výsledkem výzkumů i praxe. Jednotlivé typy krizí se navzájem nevyklučují, což lze chápat například jako přírodní katastrofu, která může mít vliv na vznik jiného typu krize, pokud nebude včas a správně řešena. Důvodem, proč vědci i praktici vytvořili klasifikaci krizí je pomoc při výběru prostředků obrany proti zjištěné krizi.

Mikušová (2014, s. 28) uvádí, že nejstarším typem rozlišení klasifikace krizí je rozdělení na umělé neboli technologické typy krizí a přírodní typy krizí. Obě skupiny mají následně další podmnožiny. První skupinou jsou **přírodní krize**, které se objevují zpravidla náhle, jsou nepředvídatelné a jsou to například erupce, hurikány, záplavy, sesuvy půdy, tsunami, sucho apod. Další podmnožinou přírodních typů krizí je **ekologická krize**, která je zapříčiněná zásahem člověka do přírodních podmínek. Například se může jednat o vyčerpání přírodních zdrojů a zásob nebo znečišťování životního prostředí. Další skupinou, která je dominantnější je **technologická krize**, která vzniká v návaznosti na provoz zařízení, budov, nebo například na užití, výrobu, nakládáním s nebezpečnými odpady apod., kdy je ohroženo okolí nebo narušeno životní prostředí.

Další oblastí dle Mikušové (2014, s. 31) je **krize sociální**, která ohrožuje společenskou formu a je pravděpodobnost, že se může stát krizí globální. Jejimi formami ohrožení jsou například vojenská ohrožení, tedy násilné řešení politických konfliktů, revoluce, také bezpečnostní ohrožení, tedy organizovaný zločin, etnické a náboženské rozpory. Ekonomická ohrožení mohou být například hospodářské migrace obyvatelstva, bankrot státu a poslední formou ohrožení je nevojenská ohrožení, tzn. nerespektování mezinárodních smluv. Posledním, neméně důležitým typem krize je **ekonomická krize**, která může mít makroekonomický charakter způsobený například inflací, nebo poklesem HDP či nevhodnou monetární

politikou. Mikroekonomický charakter má pak vliv na jednotlivé subjekty, například na výrobní procesy, nebo platební neschopnost firem apod.

Krize má různé formy a může postihnout jakýkoliv objekt, jak uvádí Zuzák (2004, s. 10), a proto rozdělil krizi na 4 základní oblasti, které jsou předmětem zájmů odborníků. První oblastí je **krize osobní**, kterou tento autor popisuje jako stav lidského jedince. Jedná se například o zdravotní stav. Krize jedince bývá také způsobena psychickým stavem například depresí, neúspěchem, ztrátou zaměstnání apod. Porozumění této krizi z tohoto úhlu pohledu je spíše ve smyslu nalézt zdroj energie pro realizaci nových cílů.

Druhou oblastí, kterou Zuzák (2004, s. 11) uvádí podobně jako výše uvedená definice (Mikušová, 2014), je **sociální a společenská krize**, která ohrožuje stávající sociální a společenské formy. Tento typ krize může vzniknout na jednom území, ale také se může rozšířit na více území. Zuzák (2004, s. 11) uvádí typický příklad, kdy v 80. a 90. letech 20. století došlo k politické a ekonomické transformaci pro západní svět. Může být například výsledkem boje o moc v jednom státu. Výsledkem je následně migrace obyvatel či ekonomické sabotáže.

Třetí oblastí jsou **živelní katastrofy a havárie**, které mají prameny již odpradáвна, tvrdí Zuzák (2004, s. 14). Patří k nim například zemětřesení, větrné poryvy, sucha, ale také epidemie. Jedna z největších epidemických krizí, které autor jako příklad uvádí, je mor a cholera ve středověku, které jsou v dnešní době jen zdánlivě zlikvidovány. V dnešní době se vyskytují nové nemoci, se kterými si věda doposud neví rady, a způsobují paniku ve společnosti.

Poslední oblastí je **ekonomická krize**, kterou Zuzák (2004, s. 14) rozděluje na makroekonomii a mikroekonomii. **Makroekonomické krize** byly předmětem diskusí v 19. století a hlavní příčinou byla disproporce mezi výrobou a spotřebou, která se projevovala nahromaděním neprodejných zboží. Toto vedlo následně k omezení výrobních kapacit a zvyšující se nezaměstnanost. **Mikroekonomické krize** byly především podnikové, kdy podnik je izolovaný, je součástí ekonomického i sociálního prostředí, kdy dochází ke vzájemné interakci ve formě příležitostí a ohrožení v jiných oblastech. Například osobní krize manažera může vést ke krizi organizace nebo neadekvátní zásah do výrobního procesu může způsobit havárii výrobní linky.

V praxi se zpravidla odlišují krize podle příčin, které ke krizi vedly a podle toho, co bylo jejich podstatou, uvádí Zapletalová (2012, s. 30) a proto vznikají nové typologie a postupně se rozšiřují klasifikace pojmu krize. Zapletalová (2012, s. 30) uvádí, že v současné době se většina typologií krizí zaměřuje především na velikost dopadu krize, tzn. koho se krize bude dotýkat, jak velká bude krize a jaký je důvod neboli příčina krize. Zapletalová (2012, s. 30) uvádí rozlišení krizí podle dopadu na **lokální a globální krizi**. Krize je zpravidla nepředvídatelná, a proto se často krize také rozlišuje na **neočekávanou a předvídanou krizi**.

Zapletalová (2012, s. 31) uvádí shodné základní oblasti jako výše uvedení autoři, k tomu však přidává ještě detailnější rozčlenění krize a to: **konfrontační krize**, která nastává v okamžiku, kdy jednotlivci nebo skupiny lidí mají určité uznání svých požadavků a očekávání, například stávky nebo neuposlechnutí policie. Druhé rozšíření typu krize je **ilegální krize**, skupina použije manipulativní prostředky nebo násilné prostředky s cílem destabilizovat organizaci nebo veřejnou složku. Třetím rozšířením je **psychologická krize**, která může být vyvolána sociálně-ekonomickou situací konkrétní země, kdy vzniká nedůvěra k sociálnímu uspořádání. Nejčastěji tato krize vzniká po přírodní katastrofě, kdy obyvatelé mají strach z budoucnosti. Posledním typem je **podniková krize**, kterou Zapletalová (2014, s. 33) definuje jako podnikatelskou situaci, kdy je narušena rovnováha mezi charakteristikami podniku a postojem podnikatelského prostředí. Většinou vzniká jako výsledek vzájemného působení vnitřních

a vnějších rizikových faktorů. Vnitřní faktor lze chápat například jako nevhodné řízení podniku, tedy trvale klesající objem výrobků, výkonů, snižování ziskové marže apod. Mezi vnější faktory lze zařadit například politické faktory, legislativní faktory související s monetární a fiskální politikou státu, sociální a ekologické faktory.

Již mnohokrát bylo výše zmíněno na základě porovnání teorií několika autorů, že krize může mít mnoho podob a může se týkat všech jedinců ve všech oblastech. Shodný názor mají i Antušák, Vilášek (2016, s. 68), kteří zpracovali schéma typologie dělení krizí a jedná se o jednu z možností dělení variant, neboť typologií existuje mnoho.

Obrázek 2 Schéma klasifikace krize



Zdroj: Upraveno podle Antušák, Vilášek, 2016

Klasifikaci krizí lze také rozdělit dle dalších kritérií a tento nepatrně odlišný přístup mají Kubíčková, Rais (2012, s. 40), kteří popsali klasifikaci krize dle stupně závažnosti, a to na skupinu **krizí závažných**, tedy takové krize, které ohrožují existenci organizace a druhou skupinou jsou **krize méně závažné**. Jedná se o dlouhodobé krize, které ohrožují základní cíle organizace.

Krize se dále (Kubíčková, Rais, 2012, s. 40) dělí podle toho, jak se daná krize může vyvíjet. Jedná se tedy o **krizi pomalou**, pod kterou si můžeme představit například zánik trhů, růst nákladů, nebo zvýšenou fluktuaci pracovníků. Druhou skupinou jsou **náhlé krize**, které vzniknou bez předchozího varování nebo signálu. Pod touto skupinou si můžeme představit například havárie, masivní výpady dodávek apod.

Poslední skupinou, kterou Kubíčková, Rais (2012, s. 41) uvádí, jsou krize, které jsou rozděleny podle zdrojů. Může se tedy jednat o krize způsobené přírodními příčinami (bouřky, povodně, vulkanická činnost), dále krize, které jsou způsobené mechanickými problémy, tedy porušené potrubí apod. Jsou to také krize, které jsou způsobené lidským přičiněním, pochybením, nebo selháním (komunikační nedorozumění, opomenutí zavřít přívod plynu) a poslední kategorií jsou krize, které jsou způsobené manažerským rozhodnutím nebo nepochopením (nikdo problém neřeší, bagatelizování problému).

Velmi podobný náhled na klasifikaci krizí pochází z jiné publikace Rais, Smejkal (2010, s. 123), kteří zdroje rizika klasifikovali jako **dynamická rizika**, která mají příčinu ve

změnách v okolí organizace a uvnitř organizace, tzn. že vychází ze dvou faktorů: vnější a vnitřní faktory. Druhou skupinou, jsou **statická rizika**, která zahrnují ztráty, jejichž příčiny se nachází mimo změny v ekonomice, např. nepoctivost jedinců nebo selhání lidského faktoru. Smejkal, Rais (2010, s. 123) tvrdí, že rozdíly mezi příčinami a jejich důsledky následně tvoří základ pro různorodou klasifikaci rizik. Z pohledu organizace, následně tito autoři uvedli klasifikaci krizí, která je velmi podobná rozdělení již výše zmiňovaných autorů. Z pohledu organizace, které hrozí možné ztráty, se jedná o krize výrobní, krize technické, ekonomické krize nebo finanční krize.

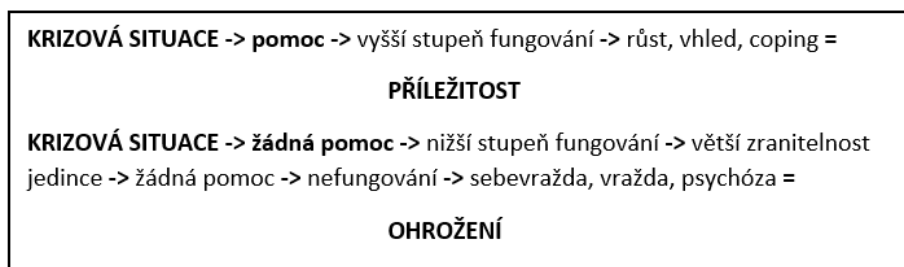
Z jiného pohledu (Chalupa, 2012, s. 31) mohou být podnikové krize rozčleněny do různých oblastí, tedy krize fyzického rázu, do níž patří například pracovní úrazy, krize hospodářského rázu, u kterých se může jednat o krizi managementu, schopnost komunikace managementu vně i uvnitř organizace. Poslední oblastí, jsou krize osobního rázu, tzn. stávky, ztráta klíčových zaměstnanců, jež má výrazný vliv na další chod podniku apod.

2.1.2 Příčiny krize

Jaké jsou ale příčiny a zdroje, jež způsobují tyto krize? A jak lze identifikovat, že se jedná o krizi? Špatenková (2017, s. 9) uvádí několik znaků, dle kterých lze identifikovat, že se jedná o krizi. Jedná se dle autorky například o událost, která je intenzivní nebo způsobuje dlouhotrvající stres, tedy náhlá situace, která je zraňující nebo ohrožuje, má vliv na prožívání dané situace, kterou vnímáme jako ztrátu, ohrožení nebo výzvu. O krizi se pravděpodobně může také jednat, pokud dochází k prožívání intenzivních negativních emocí a objevují se pocity nejistoty a obava o budoucnost. Často také dochází ke ztrátě sebekontroly a obvyklé způsoby chování, jednání jsou narušené. Dalším příznakem je stav emočního napětí, které trvá určitou dobu a objevuje se nutnost změny a přizpůsobení se dané skutečnosti.

Špatenková (2017, s. 9) doplňuje, že výsledek, jak jedinec vyjde z krizové situace, záleží jen na tom, jak s ní zachází, protože krize vytváří pocit diskomfortu. Na druhou stranu může být také určitým katalyzátorem alternativních postupů a v důsledku mohou být krize i pozitivní. Krize představuje příležitost, ale i hrozbu a pro lepší pochopení je níže uvedené schéma, které umožní lépe pochopit krizi jako příležitost, ale i jako hrozbu.

Obrázek 3 Schéma krizové situace jako příležitost nebo hrozba



Zdroj: Upraveno podle Špatenková, 2017

Výše uvedené příznaky k identifikaci krize i celková charakteristika krizové situace jsou více vztaženy na jedince, nikoliv na organizaci, avšak jsou důležitou součástí tohoto tématu, neboť osobní krize manažera může být rizikem pro organizaci a povede tak ve výsledku ke krizové situaci ve firmě.

Tento rozbor (Špatenková, 2017) potvrzuje také Zuzák (2008, s. 43), který uvádí, že manažerská pozice je poznamenána řadou nejistot, které střídá úspěch jednoho dne a neúspěch ve dni následujícím. Každý jedinec, který si zvolí manažerskou dráhu, si musí být

vědom toho, že je v manažerské pozici také proto, aby krize očekával, ale také byl schopen krize úspěšně zvládnout. Ať už manažer na sebe přebírá roli krizového manažera dobrovolně či nedobrovolně, silně ovlivňuje úspěšnost organizace a může vyvést podnik z akutní nebo dokonce zničující situace, do které ho dostal jeho předchůdce.

Naopak krizová situace a její příčiny vztažené na organizaci jsou popsány Kubíčková, Rais (2012, s. 41), kteří uvádí, že krize v organizaci vzniká zpravidla nenápadně a často se v praxi stává, že organizace fungují mnoho dalších let, než se projeví daná krize. Nejčastěji jsou ohroženy organizace, které mají velkou konkurenci (potravinářství, FMCG) a organizace, které mají velké bariéry pro vstup na trh (farmacie). Kubíčková, Rais (2012, s. 41) rozdělují příznaky na dvě skupiny, a to vnější a vnitřní.

Mezi **vnitřními příznaky** organizace bývá (Kubíčková, Rais, 2012, s. 41) zpravidla nedisciplinovanost a uvolněné finanční řízení organizace, nedostatek materiálu na výrobu, výpadky ve výrobě. Organizace také může nakupovat zastaralé technologie na výrobu nebo na služby. Lze do této kategorie také zařadit manažerskou nezodpovědnost, kdy manažer preferuje krátkodobou ziskovost organizace, která se následně odráží v premiích daného manažera. Upřednostňuje tak své soukromé cíle před dlouhodobým strategickým růstem organizace. Dalším příznakem může být konkurenceschopnost, kdy výsledná cena výroby, produktu nebo služby je ve srovnání s konkurencí dražší.

Mezi **vnější příznaky** v organizaci (Kubíčková, Rais, 2012, s. 41) lze hovořit o lokálním trhu, ve kterém organizace působí, kdy dochází ke stagnaci na trhu nebo se zesiluje tlak konkurence, která může být lepší. Dalším příznakem může být komplikovanější a těžší obchodování, počet klesajících zákazníků, výrobky nebo služby nejsou konkurenceschopné či kolísavé ceny surovin anebo materiálu na trhu potřebné k výrobě. Samozřejmě existuje celá řada dalších příznaků krize ve firmě a v reálném světě neexistuje organizace, která by si krizí neprošla.

Pro zajímavost uvádí Kubíčková, Rais (2012, s. 42), že mezinárodně úspěšné organizace věnují až 80 % pracovního času strategickému řízení a pouze 20 % času operativním úkolům a tito autoři doplňují, že toto časové rozložení odpovídá tzv. Paretovu principu.

Podobný pohled na příčiny krizí mají také Tomandl et al. (2020, s. 22), kteří rozdělili okruhy příčin, od nichž se následně odvíjejí modelové typy krizí. Do prvního okruhu příčin patří například **vyšší moc**, tedy přírodní katastrofa, havárie ve výrobě apod. Druhý okruh je zaměřen na **útok zvenčí**, tedy útok od konkurence, kampaně zájmových skupin, trolling, sabotáž, pomluva, bojkot apod. Třetím okruhem je **vnitřní útok**, například při úniku interních informací, který je způsoben zaměstnancem, poškození nebo kontaminace zboží zaměstnancem, který nebyl dostatečně zodpovědný. Čtvrtým okruhem je **nedbalost**, tzn. výrobní nebo ekologická havárie, která je způsobená zanedbáním povinností, podceněním kvalitativních nebo hygienických standardů. Dalšími okruhy jsou například **morální selhání** (nesplnění slibů nebo morálně neakceptovatelný krok politika nebo manažera), **spotřebitelská nespokojenost** (nekvalitní produkt nebo služba, nevhodná reakce na kritiku na sociálních sítích), ignorace, strukturální obtíže (ekonomické problémy organizace, vynucené propouštění) a posledním okruhem jsou **fámy a dezinformace**.

Tomandl et al. (2020, s. 23) také zdůrazňují, že drtivá většina krizí nevzniká jen působením médií, což je názor, který se v praxi bohužel velmi často objevuje, neboť je pro manažery snadnější se vyhnout nepříjemné situaci nebo odpovědnosti tím, že sdělí, že se nic neděje, že celá nepříjemná kauza je pouze umělou mediální konstrukcí. Média zpravidla krize nevytvářejí, ale zveřejňují související informace a upozorňují. Autoři samozřejmě připouští, že zveřejněné informace jsou mnohdy zveličené nebo ve zkreslené podobě.

Velmi detailně zpracované příčiny a zdroje podnikových krizí pochází od Zuzáka (2008, s. 37), který rozčlenil příčiny do tří základních skupin: podnikové příčiny, strukturální příčiny a stupňující příčiny.

Do skupiny podnikových příčin patří:

- Nevyvážená operativní základna, tedy změny na trhu
- Silné vazby na odběratele nebo dodavatele
- Chybně nastavená výrobní politika

Do skupiny strukturálních příčin patří:

- Nedostatečná kvalifikace managementu
- Ukvapená expanze, která může být způsobena nedostatečným nebo špatným vyhodnocením trhu, také nedostatečné využití kapacit
- Nepříznivé vztahy managementu, kdy může docházet k nekorektnosti ze strany kolegů, podřízených pracovníků apod.

Do skupiny stupňujících příčin patří zejména:

- Nedostatek vlastního kapitálu
- Nedostatečně naplánované kontrolní procesy, které se mohou projevit například v kalkulaci, nebo nedostatečné vedení účetnictví

Velmi podobně zpracované rozčlenění příčin uvádí také Rais (2007, s. 26), který zdroje příčiny krize rozděluje na vnější a vnitřní zdroje příčin krize. **Vnější příčiny** bývají dle autora spojené se změnami ve vnějším prostředí organizace, kdy prostředí je více turbulentní a nepředvídatelné. Ve spojení s neadekvátními či žádnými reakcemi ze strany managementu velmi rychle způsobí podnikovou krizi.

Vnitřní příčiny podnikové krize Rais (2007, s. 26) popisuje jako situaci, která vyplývá z neřešení nebo neadekvátního řešení vnitřních problémů organizace, čímž se snižuje konkurenceschopnost se stejnými důsledky jako u předchozí vnější příčiny.

Mezi nejvýznamnější příčiny podnikové krize Rais (2007, s. 27) uvádí zejména:

- Přeúvěrování nebo nedostatečné finanční zdroje
- Chybějící strategie a nadměrně vysoký podíl managementu na operativních činnostech, která může být také způsobena malou znalostí nebo neznalostí strategického řízení
- Platební neschopnost odběratelů a celkově špatná platební morálka
- Pozdní rozpoznávání krizových jevů a nerespektování varovných signálů, což může souviset s osobní neschopností managementu (přílišný optimismus a sebedůvěra, vyhýbání se riziku nebo naopak přijímání příliš velkého rizika)

Jak ale včas odhalit krizi a zjistit varovné signály? Nebezpečí krize může být náhlé a nepředvídatelné, proto Zapletalová (2012, s. 34) uvádí několik otázek týkajících se podniku, aby manažeři včas odhalili příčinu, správně vyhodnotili a mohli tak eliminovat její následky.

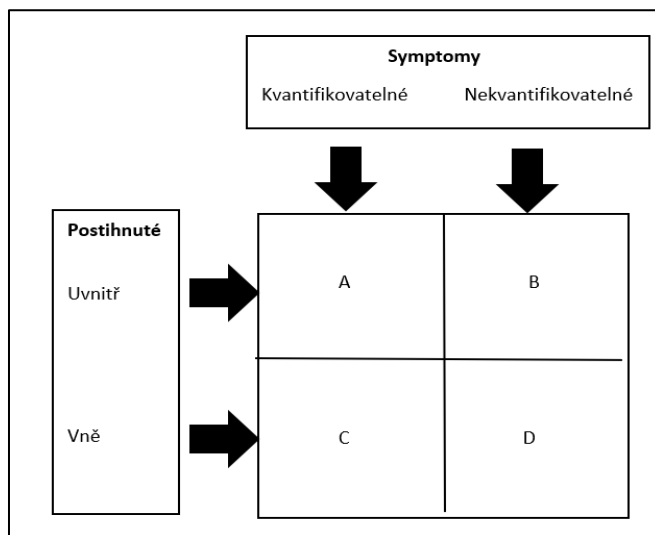
- Monitoring trhu a sledování konkurence je nezbytné, ale odpovídá daný trend dynamice organizace?
- Jaký vliv, ať už pozitivní nebo negativní vliv má daný trend na organizaci?

- Jedná se o opakující se záležitost?
- Je daný trend důsledkem jiného trendu?
- Existuje spojitost a vazba mezi různými trendy?

Pro úspěšné zvládnutí podnikové krize a včasné zjištění příčin, doporučuje tato autorka mít soubor příznaků a ukazatelů, které se dají analyzovat a na jejichž základě se následně vyhodnotí výsledek a následný vývoj. Každá organizace by tak měla mít tzv. systém včasného odhalení krize.

Königová, Zuzák (2009, s. 144), doplňují výše uvedený rozbor příčin (Zapletalová, 2012) a uvádí, že úspěšnost řešení krize je v podstatě závislá na včasné odhalení příčin. Je ale otázkou, jak tyto příčiny včas odhalit, než se projeví v organizaci a způsobí rozsáhlé škody. Tito autoři uvádí tzv. systém včasného varování, který vychází z požadavku identifikace měkkých signálů z vnějšího i vnitřního prostředí. Tento maticový systém by měl vytvořit jeden celek s jedním cílem a jednou společnou filozofií fungování organizace.

Obrázek 4 Maticová struktura systému včasného varování



Zdroj: Upraveno podle Königová, Zuzák, 2009

Kromě systému včasného varování, který je výše uvedený (Königová, Zuzák, 2009, s. 147) doporučuje také Tichý (2006, s. 141) odlišnou metodu pro objektivní identifikaci nebezpečí a scénáře, které obsahují specifické postupy pro jednotlivé obory. Označují se „HAZOP“ (hazard and operation studies), nebo „HIT“ (hazard identification technique) a jedná se o postupy, které jsou organizaci maximálně přizpůsobeny individuálně. Obsahují hodnotící tabulky, dotazníky, klasifikace, které zajišťují, aby se nic neopomnělo, čímž se eliminují nedostatky, potlačí se opomenutí.

Proč mívají krize tak vážné následky a včas se neodhalí příčina? Existuje spousta medializovaných případů, kdy se většina lidí ptá: proč vysoce postavení manažeři nechali situaci zajít tak příliš daleko? Chalupa (2012, s. 31) vysvětluje, že při pohledu zblízka většinou nalezneme více příčin, proč vedení společnosti jednalo určitým způsobem. Uvádí, že si organizace většinou nepřipouští, že ze zdánlivě nepodstatného problému může vzniknout krize. Tento postoj řešení problémů je zpravidla často zakořeněn v existující podnikové kultuře a vnější okolnosti situaci následně jen umocní existující riziko.

2.1.3 Vývoj a fáze krize

Předchozí subkapitola byla věnovaná příčinám vzniku krize, zdroje krize a jak včas odhalit příčiny a rizika, než se postupem času promění v krizovou situaci. Na předchozí kapitolu navazuje nyní vývoj krize a řízení krize, která má několik fází. Jednou, z nejdůležitějších a základních částí managementu je plánování, v krizovém managementu hovoříme tedy o krizovém plánování, které má nezastupitelné místo a bude detailněji popsáno v další subkapitole.

Vývoj krize a její jednotlivé fáze velmi podrobně zpracoval Zuzák (2008, s. 19), který uvádí čtyři fáze vývoje krize a tím jsou potenciální krize, latentní krize, akutní krize a nezvladatelná krize. Každá organizace se permanentně nachází v **potenciální krizi** a je nereálné, aby organizace byla schopna odhalit všechny nerovnováhy mezi organizací a okolím, neboť existuje obrovské množství interakcí a nelze na ně všechny reagovat a řešit. Pochopitelně se organizace zaměřuje jen na některé z nich, které považuje za nejdůležitější.

Dalším faktorem může být ochota managementu nebo dokonce neschopnost managementu zabývat se řešením nerovnováh či neznalost rovnovážného stavu. Zuzák (2008, s. 19) popisuje tuto fázi krize jako období, během níž se potenciální krize nevnímají jako krize, ale jako běžné problémy a přistupuje se k nim stejným způsobem. Za nerovnováhy podniku s okolím lze považovat také nevyužití příležitosti, které podnik může nabídnout okolnímu světu, nepřemění ho v konkurenční výhodu. Tato situace může být umocněna, pokud se příležitosti chopí konkurent a využije ji ve svůj prospěch.

Podobný popis vývojových fází krize popsali Smejkal, Rais (2010, s. 335), kteří první fázi krize nazvali jako „předkrizové období“, což znamená, že organizace má určité hrozby a určitou míru pravděpodobnosti, že se hrozba naplní. Organizace dle autorů by měla mít vypracované krizové plány a financování rizik.

Latentní krize nastává (Zuzák, 2008, s. 20) v okamžiku, kde se nerovnováhy postupně zvětšují, a dává impuls pro vznik dalších drobných nerovnováh. Začíná vznikat krizový řetězec, který se dále rozvětňuje a spojuje se s dalšími řetězci. Původní nerovnováha se postupně stává příčinou a takto se vyvíjí krizový řetězec. Jak poznat tuto fázi? Latentní krize se začíná navenek projevovat symptomy, které spíš zachytí jedinec, který má vnější pohled není zatížený provozní slepotou. V tomto období často klesá rozhodovací schopnost managementu, který se projevuje váháním, nedůsledností a vyšší chybovostí. Tato fáze může trvat i několik let.

Druhou fázi vývoje krize popsali Smejkal, Rais (2010, s. 335) jako „varovné období“. Jedná se tedy o fázi, kdy se začínají objevovat varovné signály a dějí se různé události, které obsahují či upozorňují na informace o zvýšení pravděpodobnosti naplnění hrozby. V ideální situaci by mělo dojít k aktivaci sil a prostředků pro řízení krizí, případně podniknout preventivní kroky a komunikace k zaměstnancům, případně k veřejnosti.

Akutní krize bývá obvykle nazývaná též jako finanční krize. Obvykle se až tato fáze (Zuzák, 2008, s. 24) začíná vnímat jako fáze krize podniku. Proč tomu tak je? Teprve v této fázi akutní krize proniká do podnikové finanční oblasti a má odraz ve finanční analýze. V řeči čísel se bohužel objevuje se zpožděním. Projevy jsou například v platební neschopnosti, následuje šetření finančních prostředků, nejčastěji na vzdělávání pracovníků či jiných tzv. „zbytečných“ výdajích. Tento scénář bývá obvykle stejný.

Třetí fázi Smejkal, Rais (2010, s. 335) definují jako fázi „tísňových událostí“, kdy se kumulují a stupňují hrozby, situace vede k příslušným opatřením, jehož důsledkem je omezení běžného provozu, pravomocí a jiných činností. Organizace by měly průběžně analyzovat události, stav organizace a mít již připravené optimální řešení či reakci odpovídající dané situaci.

Nezvladatelná krize je poslední etapou vývoje krize, která (Zuzák, 2008, s. 25) nastává v okamžiku, kdy se managementu nepodařila zvládnout akutní fáze krize. V této fázi se většinou jedná o destruktivní účinky a nepomáhá ani minulá sláva, ani pověst organizace nebo tradice firmy. Pro přehled je níže uvedené schéma jednotlivých fází krize a jejich možné řešení.

Čtvrtou fází vývoje krize je tzv. „přechodný stav“, který Smejkal, Rais (2010, s. 336) popsali jako situaci, kdy dochází k obnově pořádku a organizace se snaží zamezit šíření krize. Ve výše uvedeném odstavci končila vývojová fáze autora Zuzáka (2008, s. 25) čtvrtou fází, tedy nezvladatelnou krizí, zatímco Smejkal, Rais (2010, s. 336) doplnili ještě jednu fázi, tzv. „pokrizová fáze“, kdy dochází k obnově funkčnosti a navrácení organizace do původního stavu, provádění celkové analýzy příčin, mimořádných událostí, poznatků, a především přijetí nových opatření a doporučení. V této fázi se obvykle posiluje prevence a změny v krizových plánech.

Tabulka 1 Schéma fáze krize

Fáze Krize	Potenciální	Latentní	Akutní	Nezvladatelná
Projev	Běžné problémy	Měkké symptomy	Problémy s likviditou	Platební neschopnost
Řešení	Řešení dobře a částečně špatně strukturovaných problémů	Reakce na symptomy a trendy a odstranění příčin	Sanace (turnaround)	Bankrot (odprodej hodnotných aktiv)

Zdroj: Upraveno podle Zuzák, 2008

Odlišně zpracované vnímání krize uvádí Kislingerová (2010, s. 152), která uvádí tři fáze vývoje podnikové krize. Autorka popisuje, že v první fázi jsou organizace zpravidla optimistické při vyhodnocování budoucích vyhlídek, management je sebejistý, nebezpečí krize obvykle podceňuje, i přesto, že v organizaci se projeví již první symptomy. Okamžik selhání managementu nastává tehdy, kdy přeceňuje finanční zdraví a stabilitu organizace. Často má odmítavý postoj k radikálním opatřením a preventivním kroků

Ani druhá fáze není příliš odlišná, neboť i v této fázi krize má management stále optimistický pohled na celkovou situaci, uvádí Kislingerová (2010, s. 154). Pod tlakem jsou přijímána některá opatření, management si připouští riziko v organizaci, ale management se obvykle domnívá, že krizová situace není vážná a organizace má dostatečnou schopnost se vyrovnat s novou situací a existence není ohrožena. S ohledem na události a tlak, zastavují většinou výdaje na vzdělávání zaměstnanců, na reklamu a jiné investice, avšak tato opatření měla být realizována již v předchozí fázi. Bohužel dochází také k situaci, kdy vzniká v managementu spor a je nutné si najít viníka.

V poslední fázi obvykle nastává (Kislingerová, 2010, s. 155) situace, kdy reálné výsledky se již plně projeví rozšiřují se a je zřejmé, že se jedná o dlouhodobý problém trvající i několik let. V této fázi se přijímají tvrdá a bolestivá opatření, nejčastěji se v praxi jedná o hromadné propouštění pracovníků. V tomto okamžiku management přestává vystupovat jednotně, je na něj vyvíjen větší tlak ze strany investorů, obchodních partnerů a zvyšuje se chaos v organizaci.

Podobné fáze vývoje krize uvádí také Slatter, Lovett (2006, s. 116), kteří rozdělili vývojové fáze do čtyř úrovní. Dle autorů je v první fázi, kterou nazvali „**popření krize**“, tedy ignorace, která může být způsobena neadekvátním řídicím systémem, nebo si management neuvědomuje, do jaké situace se organizace dostala. Druhou fází „**skrytá krize**“ popsali tito autoři jako situaci, kdy hrozba je již viditelná, management registruje potenciální hrozby, ale varovné signály nevyhodnotí. Management věří, že organizace je dostatečně schopná a silná, aby ustála případné hrozby. Třetí fází je tzv. „**rozpad**“ a jedná se o situaci, kdy management uzná, že je třeba již reagovat. Hrozí ale, že pokud bude reakce neadekvátní, celková situace organizace se posune do poslední – čtvrté fáze nazývané „**organizační kolaps**“, kdy je management již neschopen reagovat, je paralyzován strachem ze špatné reakce a je obtížnější řešit efektivně krizovou situaci. Autoři shrnuli tyto čtyři fáze do následující tabulky, která je uvedena níže (Slatter, Lovett, 2006, s. 116).

Tabulka 2 Schéma čtyři stupně krize

Popření krize	Skrytá krize	Rozpad	Organizační kolaps
Přehlédnuté signály krize	Není vysvětlení pro nastupující krizi, víra, že krize sama odejde	Neadekvátní reakce (malá, špatná, pozdní)	Neschopnost reagovat

Zdroj: Upraveno podle Slatter, Lovett, 2006

Lze nejobecněji (Mikušová, 2014, s. 57) stanovit tři fáze procesu krizového managementu, jedná se o fázi před krizí, období dopadu krize a období zotavení se z krize, v horším případě pak zánik organizace. Tato autorka tvrdí, že tyto tři fáze existují v jakékoliv krizové situaci a popisuje první fázi vývoje krize jako období, kdy se inkubuje potenciál vzniku krize a hlavním problémem v první fázi bývají nedostatky v řídicí struktuře a schopnost rozhodování a komunikace, což může výrazně ovlivnit rozsah krize.

V druhé fázi se organizace (Mikušová, 2014, s. 57) pokouší vyrovnat se s krizí a nedostatky ve firmě, cílem je zabránit zhoršující se situaci a dochází k intenzivnějšímu hledání příčin krize. Některé organizace pak využívají externí poradce, se kterými spolupracují až do období, kdy se organizace zotavuje. Poslední fáze se zaměřuje (Mikušová, 2014, s. 57) na důvěryhodnost a obnovení dobré pověsti organizace ve vztahu k veřejnosti i interně směrem k pracovníkům. Tato závěrečná fáze zahrnuje i procesy učení se, přijímání nových opatření pro budoucí odhalení krize včas.

Podobné rozdělení fází vývoje krize mají také Umlaufová, Pfeifer (1995, s. 23), kteří uvádí, že vývoj krize může mít různou dynamiku, která závisí na tom, jak je řízena a jaký postoj zaujme management. Tito autoři uvádějí čtyři fáze vývoje krize, a to: stadium symptomů, akutní stádium, chronické stádium a stádium vyřešení krize. **Stádium symptomů** je období, kdy jsou varovné signály potenciálních hrozeb slabé, potenciál narůstá pomalu a lze jej odhalit pouze odborníky. **Akutní stádium** je období, kdy je podnik ohrožen, organizace má citelný pokles zájmu o budoucnost, dochází k nesouladu v organizaci. Cílem je redukovat dobu trvání tohoto stádia. Třetí fází je **chronické stádium**, kdy se jedná (Umlaufová, Pfeifer, 1995, s. 23) o období reakce na aktuální situaci, organizace usiluje o znovuzískání rovnováhy a fáze končí podlehnutím organizace, nebo vyřešením krize. **Stádium vyřešení krize** je poslední fází a jedná se o období, kdy organizace již znovunabyla rovnováhu a obnovuje zpět činnost a stav organizace do původního stavu. Tento rozbor (Umlaufová a Pfeifer, 1995) je velmi podobně rozfázován jako výše uvedené teorie vývoje krize (Zuzák, 2008, Smejkal, Rais, 2010) a dalších výše uvedených autorů.

2.1.4 Řízení rizik a krizí

Účinnost krizových situací je (Zapletalová, 2012, s. 57) ovlivněna množstvím zavedených změn v podniku a využitím podmínek. Řízení krizové situace v sobě zahrnuje strategické prvky, tvůrčí přístup, výrobní, finanční a soubor dalších přístupů, avšak nejdůležitější je osobnost manažera, který by měl být schopen vnímat situaci, pracovat pod tlakem a být schopen racionálně rozhodovat. Jaké jsou tedy známé přístupy k řízení rizik a následných krizí?

Prvním a zároveň dominujícím prvkem celého krizového systému a řízení je strategie řízení krizí (Antušák, 2013, s. 26) představuje komplex rozhodování, přístupů, opatření a dlouhodobých záměrů, které vedou k přípravě organizace, aby zvládla krizové hrozby, ať už se jedná o jakýkoliv typ hrozby. Strategie také obsahuje způsob řízení rizik, přípravu a potřebné zdroje, které zajistí efektivní řízení krize, tedy základní úkoly krizového managementu. Součástí strategie řízení krize může také být řízení rizik a řízení kontinuity podnikání.

Jelikož je problematika řízení rizik velmi široké téma a záleží také na zaměření, je (Smejkal, Rais, 2010, s. 111) často velmi odlišná. Tito autoři uvádí základní oblasti, v nichž se nejčastěji hovoří o řízení rizik, a to jsou především oblasti přírodní katastrofy a havárie, jedná se tedy o oblast technologických rizik, následuje oblast rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika, obchodní rizika nebo také technická rizika, kdy se jedná o všechny typy inženýrských konstrukcí, výroby, včetně materiálů a staveb.

Řízení rizik je proces, při kterém se řízením snaží management zamezit působení již existujících nebo budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů, uvádějí Smejkal, Rais (2010, s. 112). Součástí tohoto procesu je rozhodování, které vychází z analýzy rizika, kdy management následně zvažuje ekonomické, technické, sociální, ale i politické faktory a porovnává různá preventivní či regulační opatření. Nejkritičtější fází v tomto procesu je výběr optimálního řešení, který začíná určením úrovně rizika, následuje vyhodnocení a s tím spojené ekonomické náklady. Pokračuje vyhodnocením dopadů a jejich důsledků. Posledním krokem je rozhodnutí o realizaci na snížení rizika. Management také často využívá zpětnou vazbu, tedy reaktivní strategie, která je podobná modelu učícího se systému, nebo predikační vazby a znamená vědecký způsob seznámení se se současným stavem a průběhem.

Hlavními důvody, proč by Risk Management měl v podniku fungovat, jsou (Zapletalová, 2012, s. 44) vnitřní potřeby organizace, tedy snaha minimalizovat náklady vynaložené na realizaci rizik a snaha udržet si objektivní rozhodování. Dalším důvodem jsou vnější požadavky, tedy tlak investorů, různých institucí, auditorů apod. a posledním důvodem je konkurenční klima, kdy je cílem získat konkurenční výhody oproti organizacím, které rizika neřídí, nebo řídí minimálně a vytvořit si tak lepší image na trhu.

Fáze řízení rizik obsahuje tři základní metodické postupy určené k odstranění nebo minimalizaci rizik, které následně uvádí Zapletalová (2012, s. 45). První fází je **identifikace rizik**. Jedná se o fázi, kdy management předpokládá znalost možných rizik a hrozeb v organizaci. Identifikace může probíhat různými způsoby, například analýza scénářů, brainstorming, odhad rizik. Nejedná se o statický proces, protože situace může být proměnlivá. Druhá fáze je **analýza a vyhodnocení rizik**, kdy je managementu již známé riziko a je potřeba si určit možný účinek, dopad na organizaci a pravděpodobnost, že riziko skutečně nastane. Poslední fází je **regulace rizik**, kdy se jedná o rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění nebo minimalizaci rizik na takovou úroveň, která bude pro organizaci přijatelná. Součástí této fáze je také monitoring a sledování efektu a vývoje celkové situace.

Řízení rizika (Vymětal, 2009, s. 61) označuje různé postupy, které vedou k minimalizaci rizika na takovou úroveň, kterou může společnost tolerovat a zahrnuje činnosti, kterými jsou monitoring, kontrola, komunikace. Dle autora lze do krizového řízení také zahrnout sociálně psychologické úvahy a opatření, která budou pro druhé přijatelnější.

Zapletalová (2012, s. 45) také doplňuje, že riziko je velmi často příčinou nástupu krize, a proto je potřeba riziko důsledně sledovat a trvale jej řídit, protože se nacházíme v době globalizace, kdy se riziko a nejistota dokáže velmi rychle šířit a ovlivnit rozvoj po celém světě. Co dále následuje, pokud se z rizika již stává krize?

Krizové řízení lze chápat (Antušák, Vilásek, 2016, s. 73) jako souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení, které jsou zaměřené na analýzu a vyhodnocení rizik. Zahrnuje plánování, organizování, realizaci a kontrolu jednotlivých kroků a postupů, které jsou prováděny v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením. Řízení krize lze realizovat jen za předpokladu, že celá tato problematika bude pevně ukotvena v organizaci nebo z pohledu státu bude pevně ukotvená v právním prostředí státu.

Krizové řízení jako postup vyvedení podniku z krize se (Zuzák, 2008, s. 54) odlišuje podle identifikace krize, což znamená podle vývoje krize. Záleží na tom, kdy byla identifikována a zda bylo zahájeno adekvátní řešení. V těchto situacích je čas nepřítelem, protože prohlubuje nesoulad i rozšiřování krize a postupem času vzniká řada dalších problémů, které se vzájemně ovlivňují. U pracovníků se také často stává, že s odstupem času se také snižuje potenciál k řešení těchto problémů, tzn., že se tím prohlubuje řetězec příčin a následků.

Smejkal, Rais (2010, s. 126) uvádí také několik praktických přístupů k řízení rizik ve firmě. Jedná se o tři základní pravidla, které umožňují odstranit řadu rizik, a tato základní pravidla jsou: Neriskovat více než kolik si lze dovolit ztratit, uvažování o pravděpodobnostech a neriskovat mnoho pro málo.

Co tato doporučení znamenají? První pravidlo (Smejkal, Rais, 2010, s. 126) „neriskovat více než kolik si lze dovolit ztratit“ znamená, že s riziky se něco dělat musí a nejdůležitějším faktorem pro určování typů rizik, která potřebují specifická opatření, existuje potenciální ztráta, která může z rizika vyplynout. Toto pravidlo je vztaženo více k volbě strategie přístupu k riziku. Objem, který si organizace „může dovolit ztratit“, se samozřejmě může podnik od podniku lišit, liší se také v čase a v závislosti na zdrojích, které jsou v době ztráty dostupné.

Druhé pravidlo je „uvažování o pravděpodobnostech“, které (Smejkal, Rais, 2010, s. 127) znamená, že manažer, který je schopen určit pravděpodobnost výskytu ztráty, je při řešení rizika v lepším postavení než manažer bez takové schopnosti. Obvykle organizaci zajímá více tvrdost ztráty v případě výskytu rizika, ale nevěnují pozornost pravděpodobnosti, jak je reálné, že dojde k naplnění hrozby. Prvotní úvaha managementu o potenciální tvrdosti je zřejmě psychologická záležitost, ale znamená to, že při diskusi, co je s daným rizikem potřeba udělat, se nebude uvažovat o pravděpodobnosti, která je spojena s daným rizikem. Podobně jako tvrdost ztráty, management nutí nalézt optimální nástroj řešení rizika, protože znalost pravděpodobnosti výskytu ztráty může přispět k nalezení optimálního řešení.

Třetí, také poslední pravidlo „neriskovat mnoho pro málo“, (Smejkal, Rais, 2010, s. 128) znamená, že mezi náklady na transfer rizika a hodnotou, která připadne, by měl existovat přiměřený vztah, tzn., že riziko by mělo být zadrženo v situaci, která je možná příliš vysoká. Pokud shrneme všechny praktická pravidla, první pravidlo určuje postoj k rizikům, druhé pravidlo věnuje pozornost pravděpodobnosti, třetí pravidlo určuje vyváženost mezi ztrátou a rizikem.

2.2 Krize ve středních podnicích

Malým nebo středním podnikem charakterizuje Zuzák (2004, s. 139) subjekt, který podniká ve smyslu živnostenského zákona nebo obchodního zákoníku. U malých organizací je počet zaměstnanců přibližně 50, u středních podniků, pak okolo 250 zaměstnanců. Oba typy velikosti podniků jsou silně náchylné ke krizi a také krizi velmi často podléhají. Dle autora mají podniky specifický charakter krizi i zákonité rysy. Autorovu definici středních podniků potvrzuje také zdroj OPPA (2009), Operační program Praha – Adaptabilita, který uvádí následující charakteristiku středního podniku. Dle tohoto zdroje má střední podnik méně než 250 zaměstnanců, a jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo jeho bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.

Jaká jsou specifika středních podniků? Nejčastějším specifikem, jak uvádí Zuzák (2004, s. 139), je vlastník, který je současně vrcholovým vedoucím pracovníkem a v podniku bývají zaměstnaní i rodinní příslušníci. To klade vysoké nároky na vlastníka, protože situace vyžaduje univerzální znalosti a dovednosti. Síla středních podniků zároveň není tak velká, aby si podnik mohl dovolit externí poradce a jiné odborníky.

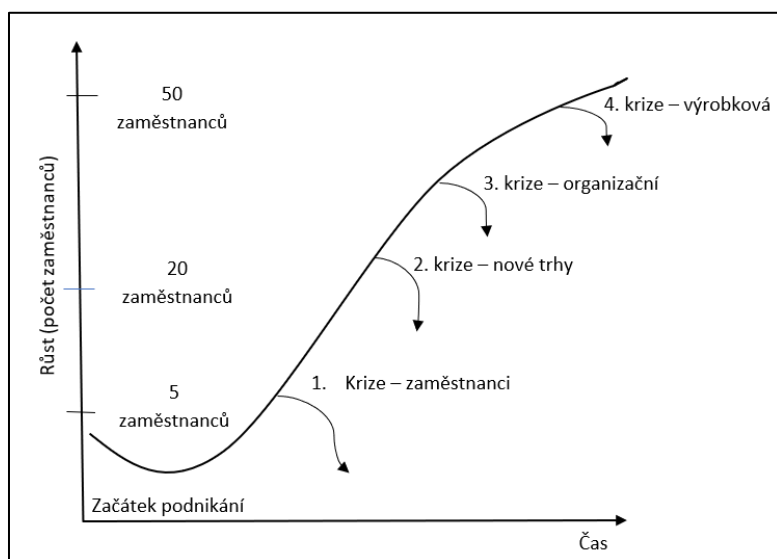
Zdroj Altaxo (2019) uvádí některé výhody a nevýhody středních podniků. Mezi hlavními výhodami středních podniků je rychlost reakce na změny, snazší inovace, vytváření nových pracovních míst. Střední podniky jsou také odolnější proti poklesu trhu a ekonomiky a jsou pružnější v přijímání podnikatelských rozhodnutí. Střední podniky se také vyznačují přehlednější organizační strukturou a je zde větší prostor pro vytváření důvěrnějších vztahů, což dle zdroje má za následek rychlejší a pružnější rozhodování v řízení podniku.

K výše uvedeným výhodám středních podniků se také vyjadřují Königová, Zuzák (2009, s. 195), kteří uvádějí, že malé a střední podniky mají významné místo v ekonomice a pokud chtějí podniky na trhu uspět v konkurenci, musí vycházet ze svých předností. Důležitou předností těchto podniků je především jejich pružnost ve vztahu k potřebám zákazníků, protože jim jsou blíže. Druhou předností těchto podniků je ve vytváření sítí, zejména u stavebních firem a dalších podniků, které jsou na stavebnictví navázány. Proč? Protože podniky spojují své síly podle potřeby na realizaci konkrétního projektu a ve výsledku toto spojení přináší všem zúčastněným výhody v získávání zakázek a snížení nákladů. Autoři také uvádí, že úspěšnější podnikatelé malých a středních podniků jsou ti, kteří mají snahu zvyšovat výkonnost a neustále vymýšlejí nové inovace, cokoli nového.

Naopak, mezi velké nevýhody středních podniků patří (Königová, Zuzák, 2009, s. 195) vyšší intenzita práce, nebo fakt, že podnik nenabízí příliš příznivé pracovní podmínky. Další nevýhodou je absence výhod z rozsahu produkce, střední podniky mají také menší prostředky na propagaci a reklamu výrobků nebo služeb, především mají menší finanční prostředky. Co se týká financování, jsou hlavním zdrojem pro střední podniky většinou bankovní úvěry a odběratelský úvěr, u větších podniků to jsou především cizí kapitály, které jsou pro získání daleko snazší než od bankovních institucí.

Jaké jsou zákonité krize středních podniků v období růstu? Königová, Zuzák (2009, s. 192) uvádí upravenou růstovou křivku podle Graye a Burnse a dodávají, že v situaci, kdy se podniku daří, má tendenci k růstu, ve kterém existují charakteristické etapy ohraničené krizemi. Pokud podnik překoná krizi, pak se dostane do další růstové fáze, která se ukončuje novou krizí, ale má zcela odlišný charakter a původ. Znalost níže uvedeného modelu je pro malé a střední podniky důležitá, protože dle modelu si dokážou představit, jaké problémy jsou se zvětšováním podniku spojeny a co vše se musí vyřešit, aby se nedostali do krize. Pokud si majitel podniku uvědomí, jakou krizi lze v budoucnosti očekávat, pak ji může řešit a zvýší tím pravděpodobnost, že přežije kritické období.

Obrázek 5 Růstová křivka podniku dle Graye a Burnse



Zdroj: Upraveno podle Königová, Zuzák, 2009

Následující krizové fáze středních podniků vysvětlují Königová, Zuzák (2009, s. 193) ve čtyřech oblastech, tedy první fáze krize dle výše uvedeného grafu vyplývá z nutnosti zaměstnávat další pracovníky při zvětšování podniku. Tito nově přijímaní pracovníci ale nejsou z řad rodinných příslušníků, tudíž se na nich odráží jejich loajalita, motivace, šetření nákladů apod. S rostoucím počtem pracovníků se z majitele podniku stává více manažer, který se musí zabývat rozhodováním, vedením, organizováním apod.

Druhá fáze krize vyplývá (Königová, Zuzák, 2009, s. 193) v době, kdy trh je limitujícím faktorem pro další růst a majitel podniku musí realizovat aktivity na nových trzích, které ale nezná. Je třeba oslovit odlišnou skupinu zákazníků s odlišnými potřebami, kupní silou a nákupními zvyklostmi.

Třetí fáze krize je organizační (Königová, Zuzák, 2009, s. 193), která nastává v okamžiku, kdy podnikatel fyzicky nestačí řídit podnik sám, a všechno kontrolovat. Nastává okamžik delegování pravomocí, kdy se podnikatel musí rozhodnout, zda se podnik zastaví na úrovni, kterou dokáže řídit sám, nebo přenesse část svých pravomocí na další manažery a bude rozhodovat jen o zásadních otázkách.

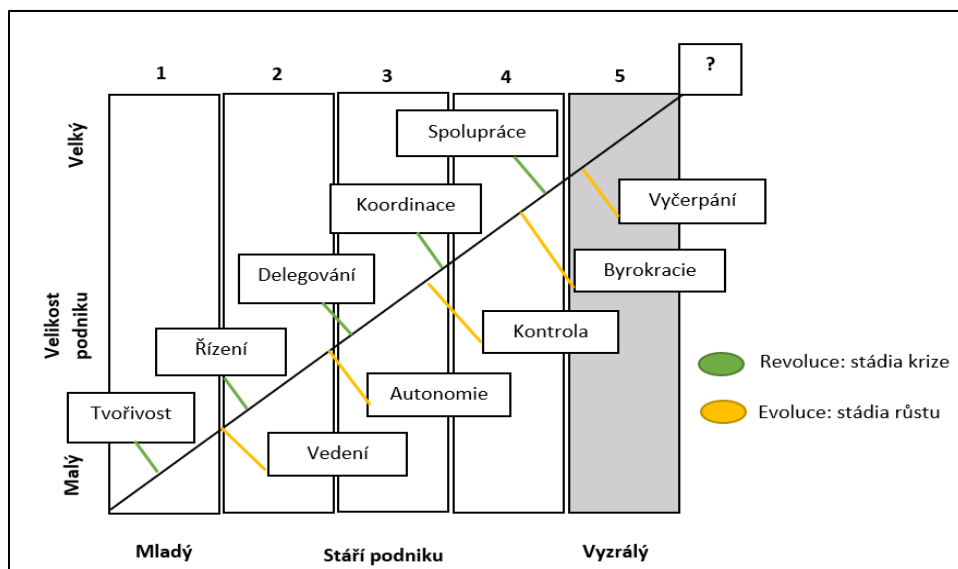
Poslední, čtvrtá fáze je (Königová, Zuzák, 2009, s. 193) počáteční období růstu, rozhodně ale ne poslední. Je to období, kdy je trh již nasycen dosavadním výrobkem nebo službou a odbyt začíná stagnovat. Je tedy nejvyšší čas, aby podnikatel rozšířil sortiment.

Zapletalová uvádí (2012, s. 49), že bez ohledu na velikost podniku, prochází každý podnik svým vlastním vývojem a prochází krizovým obdobím. Tomuto vývoji se říká životní cyklus podniku. Pokud z pohledu vlastníka nebo manažera nebude zvolen specifický přístup řízení podniku dle vývoje, může dojít k ignorování varovných signálů, které znamenají příchod nebezpečí pro podnik. Řada podniků prochází krizí, která je vyvolána snahou neustálého zdokonalování, optimalizování, nebo touhou měnit již zaběhnutou filozofii podniku. Všechny tyto činnosti lze realizovat za předpokladu, že se nezanedbá včasná příprava, odlišný způsob řízení, a především důslednost v provádění změn. V opačném případě dochází ke krizi, kdy podnik ztrácí podnikatelskou rovnováhu a dochází k nestandardním situacím, které mohou upozornit.

Základních pět doporučení, které Zapletalová (2012, s. 49) uvádí, by neměl žádný podnikatel či manažer opomenout, a tím jsou: **Poznatky a postřehy z kontrolních činností**, kdy důležitou úlohu hraje kontrola, která je manažerem prováděna. Kontroly mohou být plánované, či neplánované, v obou případech odhalují jakékoliv odchylky od plánovaných aktivit. Dalším doporučením je **zpětná vazba**, která zahrnuje hlášení zpráv, výkazů, podávání reportů o uplynulých i současných skutečnostech v podniku. Za typické okruhy informací lze považovat: informace o obratech v podniku za určité období, informace o stavu a vývoji pohledávek a jiných závazků, informace o skladovém stavu zásob, informace o objemu odváděné produkce (výrobky, služby) a poslední skupinou informací jsou mimoekonomická data o provozních podmínkách a mimořádných událostech v podniku. Navazuje na to **system včasného varování**, který již byl v předchozí kapitole zmíněn a detailně popsán, kdy se jedná o monitorování významných okamžiků, které se udály v minulosti, současnosti i budoucnosti.

Nepatrně odlišný pohled na životní cyklus podniku nabízí Zapletalová (2012, s. 52), která vychází z poznatků autorů (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 44) jejichž graf přímo pojmenovává příčiny krizí v závislosti na vývoji podniku.

Obrázek 6 Greinerův model růstu podniku



Zdroj: Upraveno podle Zapletalová, 2012

Model vychází (Zapletalová, 2012, s. 52) z předpokladu, že za každou krizi stojí určitý problém, který posouvá podnik o krok dál a popisuje následující období krize a vývoje, jež provází podnik.

Tvořivost je Zapletalovou (2012, s. 53) popsána jako stádium zahájení podnikání, kdy je zajištěna kreativita a vynalézavost podnikatele nebo manažera, který buduje neformální vztahy a je velmi přetěžován. Z praxe vyplývá, že přibližně 30 % až 40 % všech nově vzniklých podniků zaniká v této fázi, kdy krizi nezvládnou. Standardní rada je delegovat činnosti na další odpovědné osoby.

Řízení je druhá fáze, kdy má podnik (Zapletalová, 2012, s. 53) vytvořenou jednoduchou organizační strukturu a má jasné definované úkoly, díky kterým dále pokračuje ve své činnosti. V této fázi se jedná o tzv. krizi autonomie, kdy je na podnikateli rozhodnutí, zda bude delegovat část svých činností, je třeba podnik decentralizovat. Rovněž může dojít ke sporům, kdy mohou odcházet z podniku vysoce kvalifikovaní manažeri, kteří mohou na protest založit konkurenční podnik.

Delegování je (Zapletalová, 2012, s. 53) velmi důležitý krok, protože většina manažerů se domnívá, že toto je kompetence, kterou je třeba si nechat pro sebe, neboť vysvětlování správného postupu zabere mnoho času a pravděpodobná chyba podřízeného může být velmi drahá. Pokud manažer nedokáže delegovat část svých činností, je na čase obměna. S novým vedoucím pracovníkem nastává problém s řízením v důsledku pocitu významnosti, nastává krize koordinace a kontroly a špatnou cestou je vracet se k centralizaci, tedy řízení a upjatosti na osobu podnikatele či manažera a jeho všemohoucnost.

Koordinace je fáze (Zapletalová, 2012, s. 53), kdy je důležité efektivně využít omezených zdrojů, a proto se všechny činnosti v podniku začínají seskupovat a koordinovat. Cílem je, aby se tyto skupiny staly samostatnými jednotkami, čímž ale prohlubují propast mezi managementem a zaměstnanci. Tuto situaci nazýváme krizí v byrokracii a takový stav může vést k nepružnosti organizace. Nepružnost lze řešit rozčleněním do jednotlivých organizačních složek a definovat jasnou pracovní náplň i odpovědnosti.

Spolupráce je (Zapletalová, 2012, s. 53) jediným možným způsobem překonání byrokratické krize, kdy by mělo dojít ke zploštění organizační struktury a dojít k reorganizaci podniku. V této fázi je očekávaná krize z vyčerpání lidského kapitálu a současně vzniká další otazník pro další vývoj podniku. Klíčem k úspěchu tak je regenerace lidského kapitálu.

2.3 Krizové scénáře a plány

Krizový scénář představuje (Königová, Zuzák, 2009, s. 82) popis sledu událostí v čase, zahrnuje situace, plánované postupy nebo způsoby jednání, kdy krizový scénář zachycuje předpokládanou budoucí situaci či událost zkrátka vše, co se pravděpodobně může stát. Krizový scénář nepředstavuje přesnou předpověď vývoje situace, ale představuje pouze možné varianty či předpokládaný vývoj situace na základě stávajících informací k dané situaci. K čemu tyto scénáře slouží? Především slouží manažerům porozumět neočekávanému průběhu budoucích událostí, které lze predikovat na základě extrapolace (přiblížení). Krizový scénář by měl být založen na reálných skutečnostech a (Königová, Zuzák, 2009, s. 83) stimulovat ke skupinové diskusi o úrovni krizového řízení a možného budoucího průběhu.

Königová, Zuzák (2009, s. 83) také uvádějí výhody a nevýhody krizového scénáře. Mezi výhody patří tvorba podkladu pro krizové řízení, slouží ke zpracování krizového plánu a zvyšuje tak schopnost organizace ustát krizi. Nevýhody spatřují tito autoři v tom, že se jedná pouze o popis možného průběhu, tzn. že se reálně může situace odvíjet jinak než tak, jak ji popisuje krizový scénář. Pro její účelnost doporučují autoři, aby krizový scénář zpracovávali stejné osoby, které následně zpracují i krizové plány, protože bude docházet ke vzájemné interakci zpracovatelů a umožní jim reagovat na nové nápady a podpoří kreativní myšlení.

V současné době je (Königová, Zuzák, 2009, s. 83) charakteristická nejistota podnikatelského prostředí, které nutí management přemýšlet o budoucí krizi. Je-li vedení organizace připraveno na budoucí krizi, pak bude schopno přeměnit krizi na příležitost. Tito autoři zdůrazňují, že ne všechna rizika představují však pro podnik krizi, ale její základ však zůstává a tím je nejistota a neurčitost. Také krize procesního charakteru se projevují náhle, kdy například hlavní odběratel zbankrotuje nebo na trh vstoupí nový konkurent a získá většinu dosavadních zákazníků apod. a i tyto potenciální krizové situace by se měly v krizových scénářích zpracovávat.

Zapletalová (2012, s. 104) uvádí, že předvídání podnikatelské krize má dvě proměnné a těmi jsou: **možnost předvídat krizi**, která závisí na její podstatě a dosavadním vývoji organizace či stádiích symptomů krize. Druhou proměnnou jsou **schopnosti předvídat krize**, které závisí

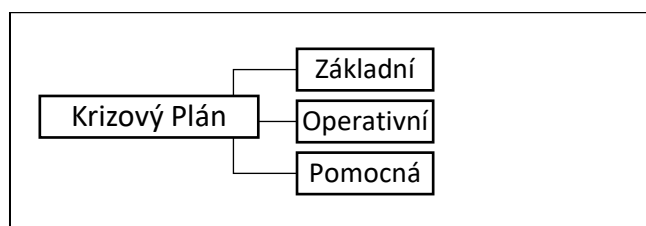
na dostupnosti potřebných informací a způsobu, jak nakládat s informacemi efektivním způsobem, také závisí na dovednostech pracovníků. Autorka doplňuje popis krizových scénářů výše uvedených autorů a dodává, že krizové scénáře lze zpracovávat pro všechny krize, které jsou typické chronologickou následností poznání situace, a zdůrazňuje, že není možné ani efektivní, aby se krizové scénáře a plány zpracovávaly pro všechna rizika.

Ta nejdůležitější rizika musí vycházet (Zapletalová, 2012, s. 104) z analýzy rizik, které obsahují také potenciál k jejich vytvoření (příčina). Důležitým kritériem pro realizaci opatření, která budou krizové scénáře a plány obsahovat, je také časová kapacita kvalifikovaných lidských zdrojů. Krizový scénář včetně krizového plánování je v moderním pojetí (Zapletalová, 2012, s. 105) jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného podnikání. Opačnou situací v plánování a realizování opatření, jsou zaznamenány v podnikatelské praxi v České republice a celkově v postkomunistických zemích, kde je strategické řízení stále často opomíjeno. Autorka definuje, že krizový scénář je písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace. Jedná se o souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklých krizových situací, a který je následně popsán v krizovém plánu.

Jak začít budovat krizové scénáře a krizové plány? Tyto scénáře a plány (Zapletalová, 2012, s. 110) mají dávat odpověď na otázky týkající se oblastí nebo situací, na které se podnik může připravit, dále na možnosti výskytu a jaké mohou být důsledky. Do otázek lze zahrnout také průběh situace z hlediska času, a také podle toho, jaká vhodná opatření může podnik provést. Jaké další příležitosti nebo nová řešení může krize přinést či jaké disponibilní zdroje podnik má? Zkrátka, krizový scénář i krizový plán jsou písemné dokumenty, které popisují možné podnikové situace, průběh v čase a prostoru.

Na krizové scénáře navazují krizové plány. Antušák, Vilášek (2016, s. 75) představují krizový plán jako souhrnný dokument, který obsahuje souhrn opatření a postupů k řešení nevojenských krizových situací. Krizové plánování dle autorů vychází z obecných zásad a principů plánování a lze konstatovat, že krizové plánování je základní sekvenční funkce a subsystém krizového řízení, který má svůj cíl, obsah, okolí a orgány, které jej uskutečňují. Níže je vyobrazení základní struktury krizového plánu (Antušák, Vilášek, 2016, s. 78) a následný detailní popis schématu, který autoři popisují.

Obrázek 7 Krizový plán



Zdroj: Upraveno podle Antušák, Vilášek, 2016

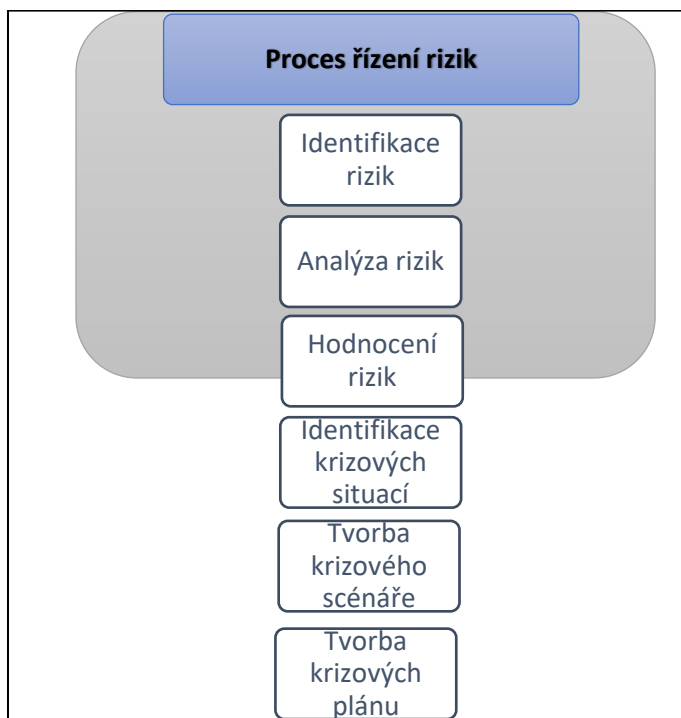
Základní část obsahuje charakteristiku organizace krizového řízení (Antušák, Vilášek, 2016, s. 78), přehled možných zdrojů rizik včetně analýzy rizik a přehled právnických nebo fyzických osob, které zajišťují opatření vyplývající z krizového plánu. **Operativní část** krizového plánu obsahuje přehled opatření a způsob zajištění jejich provedení i plán nezbytných dodávek, který vyplývá z legislativy (zákon č. 241/2000 Sb. O hospodářských opatřeních pro krizové stavy). Tato část obsahuje také způsob plnění regulačních opatření či rozpracování plánů na postupy pro řešení konkrétních druhů krizových situací, které jsou identifikované v analýze ohrožení nebo analýze rizik. Tato část obsahuje dále přehled plánů, které jsou zpracovány podle zvláštních předpisů, využitelných při řešení krizových situací.

Poslední oblast je **pomocná část**, která obsahuje přehled právních předpisů využitelných při přípravě na krizové situace i jejich řešení, dále obsahuje zásady manipulace s krizovým plánem, případně geografické podklady a dokumenty, které souvisí s připraveností na krizové situace včetně jejich řešení.

Krizové plány představují (Smejkal, Rais, 2003, s. 252) soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Krizové plánování má tři základní účely. Prvním účelem je poskytování krizovým manažerům výjimečné právní a administrativní pravomoci v rámci jednoduchých organizací. Je potřeba, aby tyto pravomoci, byly zakotveny v příslušných interních předpisech, například v krizových plánech nebo havarijních plánech. Druhým účelem je, aby krizové plány poskytovaly návody k provedení patřičných zásahů. Třetím účelem krizového plánu je, aby ustanovil systémy, které pomáhají krizovým manažerům minimalizovat následky mimořádných událostí a zabránit tak tomu, aby událost přerostla v krizi nebo sérii krizí. Krizové plány jsou živým organismem, který musí být neustále kontrolován, udržován tak, aby byl v použitelném stavu. Musí být neustále nacvičován a proškolen, následně dochází k postupnému doplňování postupů, postřehů a informací pro další očekávané události. Tím se udržuje jejich neustálá platnost a účinnost.

Königová, Zuzák (2009, s. 85) uvádí, že rizikový management představuje proaktivní přístup, který je založený na prevenci, naopak krizové řízení je charakteristické reaktivním přístupem, který spočívá v reakci na krizi ve snaze vzniklou krizi zvládnout. Níže je uvedené zjednodušené schéma procesu tvorby krizového scénáře a krizového plánu (Königová, Zuzák, 2009, s. 86).

Obrázek 8 Proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



Zdroj: Upraveno podle Königová a Zuzák, 2009

Königová, Zuzák (2009, s. 86) uvádí, že propojení proaktivního a reaktivního přístupu, v kombinaci s využitím systémů pro podporu rozhodování, může výrazně přispět ke zvládnutí krizové situace v podniku. Řízení rizik by mělo být integrováno do všech podnikových

činností a mělo by se stát součástí každodenního rozhodování. Cílem je zachování efektivnosti organizace. Pro identifikaci rizik doporučují autoři vhodnou metodu, tedy skupinové kreativní metody, kdy výsledkem je vyhotovení seznamu rizik, která mohou organizaci ohrozit. Současně tito autoři mají shodný názor s autory Smejkal a Rais (2003), neboť i tito autoři zdůrazňují, že je vhodná alespoň namátková kontrola a náhodná kontrolní opatření než ponechat současný stav bez kontroly.

Na závěr dodávají Königová, Zuzák (2009, s. 94), že každá krize, která se zvládne, představuje zpětnou vazbu, a je zdrojem velmi cenných a často draze zaplacených zkušeností. Je proto nezbytné dokumentovat, jak krize vznikla. Součástí dokumentace je záznam průběhu krizové situace. Po odeznění krize a odstranění jejích následků je potřeba se ke krizi vždy vrátit a zanalyzovat průběh krizové řízení. Jaký je cíl této analýzy po zvládnutí krizové situace, a z čeho se lze přiučit? Jedná se zejména o:

- Identifikaci nedostatků v krizovém plánu, je potřeba vyhodnotit, zda krizový plán odpovídal vzniklé situaci a byl nápomocný při zvládnutí situace
- Identifikace silných a slabých stránek krizového plánu
- Aktualizace krizového plánu a odstranění nedostatků, které plán obsahuje
- Učinit změny v tréninku na krizové situace

Jaký je přínos a význam krizových scénářů a krizových plánů? Zapletalová (2012, s. 105) uvádí, že významným faktorem je připravenost organizace na možnou krizovou situaci a jasné vymezení rolí a odpovědností, tedy vytváření krizového týmu. Eliminace dopadů krizové situace. Krizový scénář je významný také proto, že umožní ochránit lidské zdroje, majetek a životní prostředí. Krizové plány a scénáře také usnadňují splnění regulačních požadavků, které vyplývají z legislativy, zvyšují schopnost vyvést podnik z krize a zabezpečení obnovy klíčových činností, jakými jsou například identifikace rizik a její klíčová opatření. Existence krizových scénářů a připravenost firmy také může zlepšit podnikovou pověst, image a reputaci podniku.

Přínosem je (Antušák, Vilášek, 2016, s. 77) efektivní systém předcházení vzniku krizových situací, tedy efektivní prevence, která je postavena na smysluplném řízení a odborné připravenosti lidských zdrojů. Pokud je systém efektivní, pak je jeho přínosem schopnost regulace, tedy tlumení nebo eliminace nežádoucích dopadů, hrozeb. Tito autoři také uvádí, že přínosem je ekonomicky přijatelný systém, který slouží ke zvládnutí vybraných situací.

Krizové scénáře a plány zvyšují připravenost organizace na krizové situace (Antušák, Vilášek, 2016, s. 77), jejichž názor je shodný s jinými autory (Zapletalová, 2012, Königová, Zuzák, 2009). Kromě toho také uvádí Königová, Zuzák (2009, s. 96), že tyto scénáře a plány by měly být v elektronické, ale i tištěné podobě a měly by obsahovat vnitropodnikové normy. Dalším přínosem je pravidelný trénink řešení krizových situací zvyšující efektivitu krizového řízení.

2.4 Krizová komunikace

Komunikace je jednou z nejdůležitějších podmínek existence člověka jako společenského tvora, uvádí (Antušák, Vilášek, 2016, s. 101). Tito autoři definují, že se obecně jedná o proces sdělování informací a zároveň upozorňují, že rozsah celé problematiky je mnohem širší. Chaos, který by nastal, kdyby jednotliví členové společnosti nekomunikovali, si lze jen velmi těžko představit. Takový živočišný druh, který by nebyl schopen komunikovat, by s největší pravděpodobností vyhynul. Kdysi lidé trpěli nedostatečnou informovaností a přísun informací byl velmi pomalý.

Dnes naopak nebezpečím pro mnoho lidí již dávno není nedostatečná informovanost, ale naopak její nadbytek (Antušák, Vilášek, 2016, s. 101). Často vzniká zahlcenost, nutnost si informace pečlivě vybrat. Nevzniká tedy otázka, zda dojde ke krizi či nikoliv, ale spíše kdy dojde ke krizi a k jaké krizi? Jak se zachovat v krizi a jak správně komunikovat za krizové situace? Cílem krizové komunikace není detailní rozbor komunikace a přenosu informací, z toho důvodu jsou níže uvedeny pouze několik definic komunikace pro lepší pochopení celkového tématu. Cílem je zaměření na krizovou komunikaci v podniku, která bude dále detailněji rozebrána.

Antušák, Vilášek (2016, s. 101) definují komunikaci jako sdělování informací a podávání zpráv. Může být jednosměrná (noviny, učebnice), nebo obousměrná. Dále se komunikace dělí na verbální a neverbální komunikaci, nebo ji lze dělit podle účelu komunikace, tedy persvazivní (manipulace, argumentace, demonstrace apod.) či dělení může být podle povahy vztahu mezi účastníky (veřejná komunikace, interpersonální, manažerská).

Stejný názor jako s výše uvedenými autory (Antušák, Vilášek, 2016) mají také Smejkal, Rais (2010, s. 190), kteří uvádí, že nedostatek informací způsobuje riziko. Smejkal, Rais (2010, s. 190), uvádí jen definici, která se více zaměřuje na pojem informace, data a znalosti a mají nepatrně odlišný úhel pohledu. Tito autoři dodávají, že pokud se pod tíhou informací musíme rozhodovat ukvapeně, ve stresu nebo s jiným handicapem, pak množství, které máme k dispozici, se může stát problematickým, neboť v daném čase můžeme jen upřednostnit pouze některé informace.

Dle autora Nešpora ze Sociologického ústavu AV ČR (2020) je komunikace v širokém slova smyslu jakýkoliv přenos informací a zdrojem je příjemce, komunikační kanál, komunikační šumy apod.

Krize je „událost“, která bezprostředně ohrožuje existenci subjektu v určité situaci, tvrdí autoři Antušák, Vilášek (2016, s. 102), a taková událost pochopitelně přitahuje veřejnost. Dotčené orgány, osoby, a negativní publicita samozřejmě poškozují dobré jméno daného subjektu. Autoři uvádí, že více než 80 % krizových situací je způsobeno neprofesionálním nebo neetickým chováním, chybami ze strany managementu, dlouhodobým ignorováním varovných signálů nebo podceňováním situace či rizika. Krize je nutné předvídat, neustále se na ně připravovat a součástí přípravy na krize je také krizová komunikace.

Antušák, Vilášek (2016, s. 103) definují krizovou komunikaci jako specifickou formu sociální komunikace, která současně slouží jako nástroj krizového řízení. Její forma může být verbální i neverbální a svým charakterem může být interpersonální, jednosměrná i dvousměrná, veřejná, skupinová nebo masová komunikace.

Krizovou komunikaci definuje Zapletalová (2012, s. 121) víc vztaženou na podnik a uvádí, že při vzniku krize musí management komunikovat vně i dovnitř podniku a musí ihned reagovat na vzniklou situaci. Komunikace je dle autorky významným prostředkem ke snížení dopadu krize a má často také významný vliv na zdraví podniku. Uvádí také sedm „smrtných“ hříchů, kterých se management často dopouští, a tím je: nepřipravenost, nevědomost, nevzdělanost, mlčení, otažitost, výmysly, a naivita. Dle této autorky krizová komunikace nezahrnuje komunikaci pouze v krizovém období, ale slouží i ke komunikaci před krizovou situací a stává se velmi důležitou součástí krizových scénářů.

Krizová komunikace je (Königová, Zuzák, 2009, s. 111) zaměřena na vnitřní komunikaci v rámci podniku, ale i mimo podnik, tedy vnější krizová komunikace. Pro zvládnutí krizové komunikace je nezbytná její příprava a součástí efektivního krizového řízení je pravidelný nácvik krizové komunikace.

Definice krizové komunikace (Rais, 2007, s. 58) je téměř totožná s ostatními autory (Antušák, Vilášek, 2016, Königová, Zuzák, 2009) a tento autor doplňuje informaci, že stejně jako se považuje krizový management za specifickou formu obecného managementu, tak je třeba považovat stejně i krizovou komunikaci za specifickou formu obecné komunikace.

Jaké jsou tedy cíle krizové komunikace a její účel? Dle Zapletalové (2012, s. 121) je důležité uvolnit informace ve správný čas a na správném místě, protože tím lze dosáhnout včasné připravenosti krizové řízení. Lze tím také redukovat nejistotu veřejnosti, a tím přispět k efektivnímu chování nebo zabránění rozsahu negativní publicity.

Předmětem krizové komunikace by měly být (Hálek, 2008, s. 192) orgány a prvky krizového řízení uvnitř systému – veřejnost, média, podřízení a jiné zainteresované osoby. A tento stejný názor uvádí i Antušák, Vilášek (2016, s. 103), kteří uvádí stejné skupiny, ke kterým by měla směřovat krizová komunikace a dodávají, že cílem krizové komunikace je sdělit správné informace v okamžik, kdy je to vhodné, čímž lze dosáhnout odborně plnohodnotné připravenosti, redukce nejistoty či zabránit nebo zmírnit negativní publicitu.

Velmi podobný názor má také Rais (2007, s. 59), který tvrdí, že lidé by měli vědět co se děje, čímž doplňuje výše uvedené definice cíle a účelu krizové komunikace. Autor dodává, že pokud chceme překonat krizovou komunikaci, měli bychom si položit otázku – co nejcennějšího máme ve firmě? Jsou to spolupracovníci. Je třeba s nimi aktivně komunikovat a změnit jejich přístup. Je potřeba přetvořit lidské zdroje (kolegy) ve spolupracovníky, nikoliv zaměstnance nebo podřízené. Je důležité, aktivizovat jejich schopnosti a dovednosti, vtáhnout je do problému a vzbudit v nich to nejlepší. Dále je důležité jim dát najevo, že jsou pro podnik důležití. Celkově to znamená tedy informovanost. Bezprostředním cílem krizové komunikace je popsat stav firmy, nastínit cíl, ke kterému podnik chce směřovat a vysvětlit jednotlivé kroky, které chce podnik podniknout nebo které právě probíhají.

2.4.1 Vnitřní a vnější krizová komunikace

Výše uvedená kapitola byla věnována obecné a okrajové definici komunikace. Následně byla zaměřena na specifickou formu komunikace, a to komunikace krizové, která byla popsána a porovnané zdroje. Definice krizové komunikace několika autorů byly shodné. Nyní se tato kapitola bude zaměřovat na vnitřní a vnější komunikaci, protože je velmi důležitá a mnohdy nastává krizová situace jen proto, že veřejnost nebo pracovníci nejsou dostatečně informováni a nezamezil se tak pocit nejistoty u zainteresovaných subjektů.

Zapletalová (2012, s. 123) uvádí, že pokud krizová komunikace selhává a dochází ke ztrátě důvěry v manažerské schopnosti vedoucích pracovníků, jsou většinou oni ve veřejném mínění považováni za hlavní viníky. U zaměstnancův podniku to vyvolává dojem, že v podniku není vše v pořádku a tento pocit vyplývá ze spekulací, fám a jiných dohadů, které se v podniku velmi rychle šíří. Pokud informace pronikne ven, nastává obava o budoucnosti zaměstnanců.

V této situaci (Zapletalová, 2012, s. 123) se krizová komunikace stává strategickým nástrojem pro zvládnutí krize, protože zaměstnanci by měli být informováni při možné a vhodné příležitosti o událostech a aktuálním dění. Ideálně by tato informovanost měla proběhnout nejpozději do 24 hodin od vypuknutí krize a doplnit, že další informace jim budou poskytnuty. Důvodem, proč je nutné informovat zaměstnance přímo, je, aby se danou událost nedozvěděli z jiných zdrojů, z médií apod., protože zaměstnanci představují významný neoficiální zdroj informací. Často se stává, že jsou zaměstnanci dotazováni od svých blízkých a známých, kteří se snaží zjistit bližší informace. Autorka uvádí několik následujících kroků, které by měl manažer být schopen učinit, a těmi jsou:

- Předstoupit před zaměstnance a srozumitelně sdělit nepříjemné informace, čímž zamezí šíření fámy, spekulací a dezinformací.
- Sdělit zaměstnancům co pro ně daná krizová situace znamená, zjistit jaká jsou očekávání od zaměstnanců, aby společně mohli vyvést podnik z krize.
- Vysvětlit jednotlivé kroky a postupy, představit vizi budoucnosti, čímž podnik získá loajalitu klíčových pracovníků.

Zaměstnanci již nějakou dobu v určité míře tuší o krizové situaci před propuknutím a podnikem proudí informace neoficiálními kanály (Rais, 2007, s. 62). Informace většinou nebývají zcela objektivní, jsou kusé a nejčastěji bývají interpretovány v tom nejhorším možném kontextu. Uklidňující informace od vedoucích pracovníků jsou proto více přijímány s důvěrou a je velmi důležité, aby byli zaměstnanci informováni přímo, někým z nejvyššího vedení, ideálně na nějakém meetingu. Ideální situace je, pokud se managementu podaří informace podat tak, aby se ze zaměstnanců stali spolupracovníci.

Autor doporučuje (Rais, 2007, s. 62) fungující metodu, kdy je vhodné popsat problém, konflikt, který se formuluje na „my vs. oni“. My proti konkurenci, my proti zbytku světa, my proti nespokojeným akcionářům apod., a tím podpoříme sounáležitost a atmosféru spolupráce. Důležitá je také pravidelná informovanost, a v tomto kroku je vhodné zvolit jiný komunikační prostředek než hromadné oznámení, jako to bylo v prvním kroku. Zde Rais (2007) doporučuje zvolit například závodní časopis nebo osobní setkání, protože zaměstnanci mají tak dostatek volného času, aby si časopis přečetli a zamysleli se nad tím, případně obsah komentovali se svými kolegy. Je důležité však neopomínat, že pokud se zvolí médium například výše uvedený časopis, může se tento materiál dostat k určitým médiím, a proto je důležité, aby se management vyjadřoval upřímně, otevřeně, srozumitelně a opatrně s důvěrnými informacemi.

Königová, Zuzák (2009, s. 102) doplňují informaci k autoru Rais (2007), že zaměstnanci již nějakou dobu prostřednictvím neoficiálních zdrojů tuší, že něco není v pořádku, což je impuls pro spekulace, domněnky apod. Pokud informace pronikne navenek, může vzniknout panika, kdy si pracovníci kladnou otázky: co s námi bude? Budou se snižovat platy? A každá fáma vede ke snižování produktivity práce a více času se tráví nad přemýšlením o dopadu krize. Doporučení od autorů je, že v okamžik, kdy manažer předstoupí před zaměstnance, aby sdělil nepříjemnou informaci, by taková informace měla být jasná a srozumitelná, nehledat při tom viníky a nepřesouvat odpovědnost na jiné manažery. Současně je důležité ukázat zaměstnancům řešení, na kterých se mohou aktivně podílet. Současně nelze očekávat, že toto sdělení všichni přijmou, proto je nutné si na svou stranu získat klíčové pracovníky, spolupracovat s odborníky nebo mít neformálního vůdce.

Königová, Zuzák (2009, s. 100) definují vnitřní krizovou komunikaci také z jiného úhlu pohledu, kdy je definice vztažena na katastrofy a havárie, nicméně je nedílnou součástí vnitřní krizové komunikace. Pokud nastane závažná situace, která ohrožuje zdraví a životy pracovníků, nebo poškození podniku, majetku apod., je potřeba co nejdříve jednat a informovat pracovníky podniku, zejména ti, kteří jsou odpovědní například za bezpečnost. Následně je třeba informovat další pracovníky, kteří mohou být v důsledku havárie v ohrožení na životě nebo zdraví. Nezbytné je také informovat vedoucí pracovníky o vzniklé situaci. Kromě komunikace k určitým skupinám lidí se používají v podniku také zvukové signály, nebo jiné efekty (rozhlas, telefon, světla), jež signalizují nějaké nebezpečí. Způsob použití, zvolení prostředku a jejich význam by mělo být definované již v krizovém plánu.

Specifická je také vnější krizová komunikace, neboť se informace neutají ani před pracovníky, natož před veřejností, kdy se prosakují na venek zvěsti o problémech v podniku, jak uvádí Königová, Zuzák (2009, s. 103). Informace mohou způsobit paniku mezi investory

a dalšími vnějšími zájmovými skupinami. Na krizovou situaci obvykle přijdou dodavatelé a finanční instituce, které například vidí, že se prodlužuje splatnost faktur, podnik má potíže s plněním závazků, podnik podává žádosti o odklad splátek apod. Krize navíc bývá spojena s výměnou managementu, s propouštěním, a to vše se stává následně předmětem dohadů a zpráv v médiích.

Königová, Zuzák (2009, s. 103) doporučují při první fázi komunikace **udržení přízně zájmových skupin**, tzn. loajality zákazníků, ochoty financujících bank, dodavatelů nebo kooperujících partnerů. Při komunikaci s médii je v podstatě stejný postup, jako při havárii, kdy veřejnost musí získat dojem, že vedení podniku je schopno situaci zvládnout. Další fáze komunikace je spíše „**udržovací**“ směrem k zájmovým skupinám. Cílem je průběžné podávání informací o průběhu, postupech krizového řízení, také pozitivní zprávy o zlepšení podniku. Autoři upozorňují, že při zveřejňování informací je třeba pečlivě zvážit obsah poskytovaných informací, protože nemohou být zveřejněny v plném rozsahu. Měly by částečně zůstat skryty před konkurencí. V závěru, pokud se podnik zlepšuje a dostane se z krizové situace, je třeba opět zintenzivnit komunikaci, že se krize zvládla.

Na vzniklou situaci by měl podnik reagovat adekvátně a kvalifikovaně, uvádí Zapletalová (2012, s. 124). Autorka také uvádí, že způsob komunikace s veřejností se volí prostřednictvím médií. Používá se především v situacích, kdy dochází k poškození mediálního obrazu podniku. Média často prezentují podnik v negativním světle či v negativních souvislostech, a pokud se podnik chce postavit a zastavit sérii očerňujících článků, je nutná aktivní komunikace. Mezi příjemce vnější komunikace patří zejména: **zákazníci**, kteří musejí být informováni ve smyslu, že je situace řešena. Následně jsou to **investoři**, kteří by měli být ujištěni, že je situace pod kontrolou a bude jim pravidelně poskytována zpětná vazba. Další skupinou jsou **vládní činitelé**, kteří by měli být informováni dle charakteru krize, aby nezpůsobili zbytečně rozruch či škody. Poslední skupinou jsou **pojišťovací společnosti a právníci**, kteří jsou informováni podle závažnosti krize a potřeby.

Rovněž Rais (2007, s. 63) také shodně rozděluje zájmové skupiny u vnější krizové komunikace na zákazníky, investory/věřitele vládní činitelé, pojišťovací instituce a právníky. **U skupiny zákazníků** uvádí, že je třeba sdělit, že kvalita služeb nebo výrobků nebude snížena. Je potřeba posílit jejich důvěru, protože jsou v principu konzervativní a nechce se jim přecházet ke konkurenci, která je ovšem hojně zásobuje negativními zprávami a podněcuje zákazníka ke změně. **Druhou skupinou jsou investoři**, kterým je vhodné nastítnit situaci, rozměr krize detailněji a je nutné zdůraznit, že základy krize jsou nyní již hluboko v minulosti, kdy daný manažer ještě nebyl ve funkci, ale investor již na podniku měl podíl a figuroval v situaci. Tím se přenesou část odpovědnosti na investora. **Třetí skupinou jsou vládní organizace**, které většinou nemají účinné nástroje, jak podniku pomoci, naopak autor uvádí, že mají mnoho možností, jak práci znepríjemnit, proto je nutné je uklidnit. Poslední skupinou jsou právníci a pojišťovací instituce, které je třeba rovněž uklidnit. Komunikace s nimi není prioritní. Zde postačuje písemná zpráva.

Kromě rozdělení krizové komunikace na dvě skupiny vnitřní a vnější, doplňují Tomandl et al. (2020, s. 20) také segmenty v komerční sféře, které bývají označovány za nejrizikovější. Jedním ze segmentů je například **stavebnictví**, u kterého hrozí tragická událost v podobě pracovních úrazů s vážnými následky nebo odhalení konstrukčních vad staveb. Jako případ uvádí autoři stavbu jedné z českých dálnic, kdy po zprovoznění dálnice, se zvlnila. Další častá komunikační krize může nastat mezi pracovníky na stavbě, nebo u určitých subjektů, jako jsou místní komunita, ekologové a jiné skupiny, které s výstavbou či daným projektem nesouhlasí.

Dalším segmentem je (Tomandl et al., 2020, s. 20) **potravinářský průmysl**, na jehož podniky jsou kladeny vysoké nároky, např. na hygienické podmínky, kvalitu surovin, skladování apod. Jakýkoliv nedostatek v organizaci, který odhalí a zveřejní kontrolní orgán nebo spotřebitelé může ohrozit nedůvěru zákazníků. Rizikem je také vysoká náročnost koncových spotřebitelů, svou nespokojenost jsou více ochotni sdílet s dalšími spotřebiteli, nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí. Dalším rizikovým segmentem je také **doprava a logistika**, kdy často hrozí riziko dopravních nehod při transportu zboží či škody na majetku nebo životech. V dopravní logistice jsou velmi dobře zpracovány krizové plány zejména u leteckých a železničních přeprav, pro případ havárie i pro jiné situace, které ovlivňují bezpečnost a plynulost provozu.

Také Chalupa (2012, s. 27) uvádí, že potravinářský průmysl bývá velmi často pod drobnohledem spotřebitelů, státních institucí a médií. Dodává, že k nejčastějším problémům patří například kontaminace, které způsobí nepoživatelnost produktů nebo vážné poškození zdraví. Během podobných krizí může být poškozeno dobré jméno výrobce, i prodejce. Trvalé nebezpečí představuje také možnost úmyslné kontaminace životu nebezpečnými látkami.

Žádný segment nebo subjekt se (Tomandl et al., 2020, s. 20) nevyhne krizi, na níž navazuje komunikační krize a cílovým publikem jsou klíčové zájmové skupiny, investoři, zákazníci, odběratelé, zaměstnanci či obchodní partneři, jejichž názor nelze přehlížet a dlouhodobě neučinit žádný krok. Proto je velmi důležité mít nastavený krizový plán a postupy v krizové komunikaci.

Důvodů, proč se stále více dostává do popředí řešení krizových situací a proč je důležité jim předcházet, je (Svoboda, 2009, s. 74) mnoho. Svoboda (2009, s. 74) uvádí, že v hospodářské i sociální oblasti je zřejmé, že veřejnost a spotřebitelé jsou postupně stále aktivnější a hlídají si úroveň a kvalitu nabídky, služeb. Zakládají sdružení na svou ochranu a následně informují média. Z pohledu vnější komunikace neboli PR je každá negativní událost, která se týká organizace spojena s horší image daného subjektu, která bohužel může vést až k závažným důsledkům existence podniku.

V současné době není mnoho lidí schopno posuzovat realitu bez předsudků (Svoboda, 2009, s. 74). Příčinou této neschopnosti, je nejednotnost názorů, která ve společnosti panuje. Na organizaci tedy závisí schopnost věrohodně komunikovat s veřejností. Tento autor doplňuje, že je důležité také počítat s Davidovým efektem, tzn. že v očích veřejnosti je zpravidla organizace silnějším subjektem a protistranu vnímá veřejnost jako slabší stranu. O co tedy celkově usiluje vnější krizová komunikace? Jedná se o neustálou snahu zapojovat tzv. „fenomén nepředvídatelného“ do úvah v rámci řízení podniku. Je to z toho důvodu, že v případě krize nebyla daná organizace bezmocně konfrontována s nečekanou situací. Strategie krizové komunikace vyplývá rovněž z určitých signálů, které organizaci napovídají, že se ve veřejnosti již něco děje.

Chalupa (2012, s. 50) doplňuje, že rozvoj moderních technologií přináší médiím nové výzvy a, ve snaze dosáhnout mobilnější uživatele, se sdělovací prostředky stávají více závislémi na nových prostřednících. Trend propojování redakcí s on-line verzí s sebou nese tlak na schopnost zvládnout nové technologie i způsob formulace a sdělení informací. Autor uvádí, že pokud organizace chce být úspěšná s krizovou komunikací směrem k médiím, je důležité se připravit na pečlivou a pravidelnou spolupráci s novináři, protože i díky spolupráci s novináři se mnohdy dají získat potřebné informace, bez kterých se během krize nelze obejít.

Nepříjemná situace a doprovodné jevy krize si většinou (Svoboda, 2009, s. 74) žádají posilu více lidí, protože spolupracovníci jsou v šoku a jejich denní produktivita práce klesá. Také PR pracovníci, kteří jsou odpovědní za komunikaci s veřejností jsou většinou ve stresu, protože často musí během velmi krátkého okamžiku učinit relevantní opatření. Pověsti a diskrétní informace jsou zveřejňovány a mlčenlivé ignorování nepomáhá. Pověsti se dle autora dají

negovat jedine informacemi, které se musí doložit ověřitelnými fakty a tato fakta srozumitelně formulovat. PR pracovníci mohou krizovou komunikaci zvládnout jen tehdy, pokud mají sami dostatek informací a potřebné kompetence k jednání. Jaké jsou následující kroky? Nejprve musí informovat vnitropodnikovou veřejnost, aby se informace nešířily dále, následně probíhá teprve komunikace s veřejností vně podniku. Jaká je tedy strategie komunikace?

Organizace by měla (Svoboda, 2009, s. 76) nejprve zjistit, o jaký druh krize se v konkrétní situaci jedná a stanovit si následně dle situace strategii. První strategie je **přizpůsobení se**, kdy organizace nehodlá krizi řešit, volí ústupek a splní většinou požadavky protistrany. Pokud jde například o konflikt se státními institucemi nebo odbory, může takový krok být velmi výhodný. Druhá strategie je **uzavření se**, kdy v tomto případě zvolením této strategie se situace nevyřeší, tato strategie neposlouží ani k vytváření dobrých vztahů organizace s jejími partnery.

Tento postup doporučuje Svoboda (2009, s. 76) zvolit tehdy, pokud chce organizace tzv. „zmlknout“, aby mohla přehodnotit svoje stanoviska a následně z tohoto typu strategie přejít plynule na strategii **spolupráce**, kterou představuje třetí typ. Tato strategie je zaměřená na řešení konfliktů a krizí, není to ale vždy nejlepší alternativa. Poslední strategií je **odpor**, kdy je nejlepší tuto cestu zvolit tehdy, když se naskytne i možnost uzavřít alianci nebo přiměřit se zájmovými skupinami daného konfliktu nebo krize. Autor dodává, že umění řešit krizové situace právě spočívá ve schopnosti kombinovat výše uvedené strategické alternativy.

Chalupa (2012, s. 51) také doporučuje kromě výše zmíněných strategií, že je potřeba také být flexibilní při komunikaci s novináři, zdůrazňuje důležitost ve vytváření správného vztahu ke sdělovacím prostředkům, neboť sdělovací prostředky ovlivňují více či méně vnímání veřejnosti danou organizací nebo osobou. Velký vliv mají také zákazníci, proto je důležité šířit pozitivní obraz organizace správnými prostředky, aby se daná informace dostala k cílové skupině a neobjevila se pozměněná nebo v negativní podobě z jiných zdrojů.

2.5 Řízení změn

V předchozích kapitolách byl definován pojem krize, rizika a čím se vlastně Krizový management a Risk Management zabývá. Následoval rozbor analýzy rizik a klasifikace krizí, díky nimž lze předcházet vzniku krize preventivními opatřeními nebo alespoň minimalizovat faktory, při kterých může krize vzniknout. Existuje ale také mnoho faktorů a důvodů, proč se potenciální riziko včas neodhalí a propukne následně krize. Následuje krizová komunikace nejen pro veřejnost, ale probíhá také interní komunikace směrem k pracovníkům v organizaci. Po krizi nastává zpravidla řízení změn či nastavení různých dalších preventivních opatření a poučení se z předchozích chyb.

Změny mohou být – kromě těch nahodilých, plánované a řízené (Drdla, Rais, 2001, s. 28). Pouze řízená změna je odpovídající pro udržení organizace efektivní a konkurence schopné. Při řízení změn je možné používat různé strategie a postupy, které jsou standardní, ale i nekonvenčního charakteru. Autoři rozdělují faktory řízení změn na externí a interní faktory, přičemž do externích faktorů lze zařadit například globální rozvoj telekomunikačních technologií, ale i rostoucí sílu zákazníka. Stejnou váhu mají i interní faktory. Různé teorie zaměřené na rozvoj podnikatelských aktivit se zmiňují o faktoru tzv. „přehřátí“, kdy se jedná o případy nekontrolovatelného růstu. Snem každého podnikatele je mít mimořádný úspěch firmy, kdy zpočátku firma začíná s jedním sortimentem a následně dochází k rozšíření. Z nějakého důvodu ale postupem času firma zaniká nebo se ocitá v krizové situaci. Proč?

Drdla, Rais (2001, s. 29) uvádí, že většina těchto firem nepřizpůsobila své vnitřní subsystémy vlastnímu růstu a danému stupni vývoje. Dalšími interními faktory jsou: stupeň specializace, stupeň byrokracie a vztah mezi vlastnictvím a řízením společnosti.

Stupeň specializace popisují Drdla, Rais (2001, s. 30) jako odbornost, kdy každý podnikatel musí umět vše, tzn. je účetním, taxikářem, právníkem, má znalost ohledně produktů a služeb apod. S rostoucím úspěchem a růstem firmy se podnikatel stává specialistou “na něco” a s vývojem firmy je třeba přizpůsobit stupeň specializace. Pokud tak podnikatel neučiní, může pocítit určité problémy. Podobně jako předchozí stupeň, tak i stupeň byrokracie představuje jasně definovaný mechanismus, kterým je dobře vytvořená firemní byrokracie, jež ve středních a velkých podnicích lze považovat za nutnou podmínkou budoucího rozvoje. Také mimořádně důležitým faktorem je (Drdla, Rais, 2001, s. 31) vztah mezi vlastnickou a řídicí složkou, kdy obvykle bývá úspěšný podnikatel současně také vlastníkem a výkonným ředitelem zároveň. S rostoucím úspěchem firmy přestává vlastník firmy postupně zvládat přibývajících úkolů a měl by se začít orientovat a více se věnovat strategii firmy a operativní část práce předat někomu jinému.

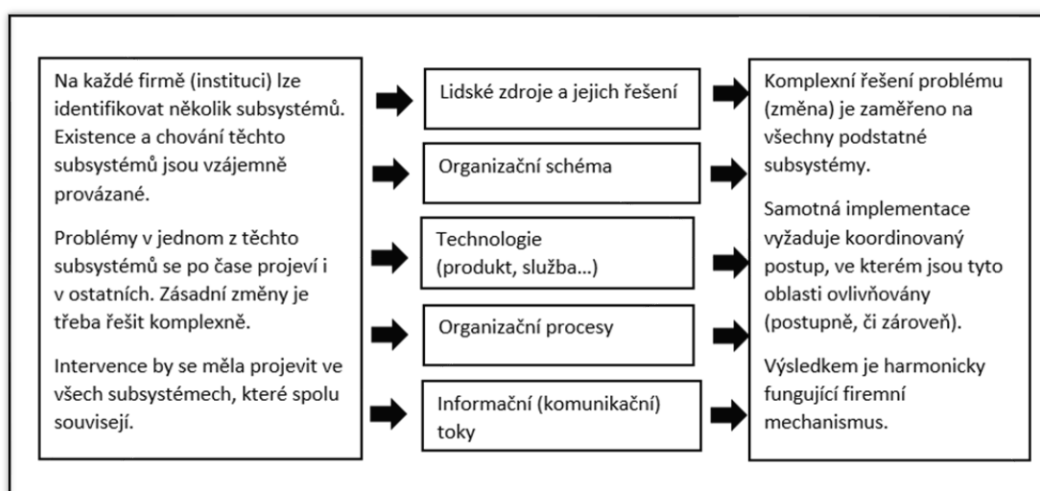
Co je cílem řízení změn? Cílem je (Drdla, Rais, 2001, s. 28) řízení změn udržení organizace životaschopné, konkurenceschopné a efektivní. Jedním z hlavních úkolů, kterým organizace v dnešní době čelí je schopnost se adaptovat na změnu. Záleží jen na managementu jednotlivých institucí, zda a jak se vyrovnají s těmito faktory a naleznou optimální řešení. Obecně organizace, které čelí častějším změnám prostředí, budou hledat ve své struktuře flexibilitu.

Jaké jsou příčiny změny a jak organizace pozná, že je změna nezbytná? Drdla, Rais (2001, s. 35) uvádějí, že se může jednat o identifikaci příležitostí, kdy může management očekávat zisk, ale v praxi se spíše jedná o reakci na problém. Faktory, které mohou změnu vyvolat, jsou nevypočitatelné a autoři vytvořili několik kategorií těchto faktorů pro prostou identifikaci několika základních důvodů pro uvažování o organizační změně. Jedná se zejména o:

- Změnu v účelu – v situaci, kdy se účel nebo poslání organizace mění
- Zavádění nového technologického vybavení – často v situaci, kdy firma chce zautomatizovat aktivity, které dříve prováděli lidé
- Nedostatek pracovní síly – situace, kdy organizace má nedostatek kvalifikovaných pracovníků, na kterých je závislá
- Zavádění komplexních informačních systémů – kdy organizace vychází z okamžitých i budoucích potřeb
- Nové státní vyhlášky – častým důvodem změn v organizaci jsou nová vládní nařízení
- Odbory – pokud zaměstnanci začnou organizovat odbory, je nutná organizační změna, protože se firma snaží usnadnit vyjednávání o kolektivní smlouvě

Dalšími faktory mohou být například, chování konkurentů, úpadek morálky, nárůst fluktuace, nedostatek vnitřních kandidátů na výkonné pozice, pokles zisků, ale také výrazná změna v cenách a dostupnosti zdrojů, fúze a koupě a mnoho dalších. V neposlední řadě uvádí autoři Drdla, Rais (2001, s. 78) pojem intervenční strategie, která se používá pro specifikaci předmětu změny a jedná se o identifikaci jednotlivých firemních subsystémů, ve kterých bude provedena změna. Význam těchto subsystémů je v různých firmách odlišný, protože musíme brát v úvahu prostředí, ve kterém se firma nachází, obor podnikání, velikost organizace, vyspělost při používání technologií, případně další významné faktory. Dle autorů stačí základních 5 subsystémů, na které se v procesu změn zaměřit.

Obrázek 9 Intervenční strategie cílových oblastí



Zdroj: Upraveno podle Drdla, Rais, 2001

Drdla, Rais (2001, s. 79) vysvětlují, že **oblast lidských zdrojů** je nejdůležitější oblastí, kterou lze ovlivňovat, protože plánování změn má většinou dlouhodobý charakter. Tato oblast představuje zásadní problém, protože jeho dopad se projeví až s určitým odstupem času, současně se jedná o nákladný proces, jehož přínos může ovlivnit existenci firmy. Druhá oblast **organizační schéma** je zaměřena na direktivní distribuci pravomocí, alokaci zdrojů, vytvoření nových a rušení existujících pracovních míst apod. Organizační schéma musí být adekvátní produktu nebo službě, kterou firma poskytuje. Organizační schéma představuje faktor, který se v průběhu existence firmy vyvíjí a mění.

Cílem všech průběžných modifikací (Drdla, Rais, 2001, s. 79) je zvýšení efektivity organizace. **Technologie** je považována za kvantitativní kombinaci několika výrobních faktorů a příslušných výrobních postupů. Vhodně použitá technologie zvyšuje účinnost dostupných výrobních faktorů a produktivitu práce. Při posuzování stavu technologie je potřeba brát v úvahu také podíl dané firmy na trhu, tlak konkurence, segment, finanční možnosti firmy, dostatečné množství pracovní síly apod. **Organizační procesy** jsou autory definovány jako široká oblast, do níž lze zařadit většinu firemních procesů, tedy finanční, marketingové, socio-kulturní apod.

Posledním a velmi důležitým subsystémem jsou **informační toky**, které mají hodně společného s organizačním schématem, měly by jej kopírovat, nebo z něj vycházet. Tento subsystém lze chápat ze dvou pohledů. Z pohledu technokratického se jedná o sběr, zpracování a následnou distribuci informací. Z druhého pohledu se jedná o řídicí proces, který se zabývá formální a neformální komunikační strukturou, jejíž existence má pro každou organizaci velký význam.

2.6 Metodický postup

Na základě výše uvedených teoretických přístupů byla v praktické části identifikována a následně definována rizika v krizové situaci způsobené pandemií u tří společností. Dále byl analyzován postup řízení krizové situace jednotlivých společností a vyhodnoceny výsledky řízení těchto společností formou deskriptivní případové studie. Tato kapitola přiblíží zdroje, metody a postupy, které byly pro tuto praktickou část použity.

V první části praktické práce byly představeny tři společnosti, které jsou předmětem této práce. Cílovou skupinou byly společnosti, které působí v segmentu stavebnictví na pozici

generálního dodavatele. V této části byly společnosti detailně představeny, byla přiblížena část jejich organizační struktury, složení managementu a způsob delegování jednotlivých úkolů na další pracovníky. V této části byly také popsány některé stavební postupy, jejich návaznosti při realizaci staveb a charakteristické fungování společnosti, které odrážely odlišný přístup jednotlivých organizací během krizové situace. Data použitá pro představení společností a organizační struktura společností byla čerpána z webových stránek a výročních zpráv daných podniků.

S ohledem na stále probíhající pandemii, a častá vládní nařízení a restrikce byla použita data z webových stránek Vlády České republiky. Z této webové stránky byly použity informace ohledně jednotlivých vládní nařízení. Jednotlivá usnesení Vlády ČR byly uvedeny v této práci pro dokreslení celkové situace a lepší pochopení jednotlivých období a důvodů rozhodnutí managementu. Také z tohoto zdroje byly čerpány informace ohledně postupného rozvolňování. Detailní harmonogram rozvolňování je přiložen v přílohách práce.

Pro komplexnost celé krizové situace byla popsána příčina pandemie a v krátkosti vysvětlené onemocnění koronavirus. Informace ohledně původu vzniku koronaviru byla čerpána z webových stránek Akademie věd ČR, údaje o případu prvních nakažených osob v ČR vycházela z dat Ministerstva zdravotnictví a informace popisující onemocnění vycházela z informací zveřejněných na webových stránkách Vlády ČR.

Skutečnost, že krizová situace způsobená pandemií byla naprosto bezprecedentní, na níž společnost celkově nebyly při připravené, byl prvotní impuls pro využití polostrukturovaných rozhovorů. V následující části praktické práce byl detailně popsán počátek krizové situace, identifikace prvotních rizik jednotlivých společností a následné zvážení prvních kroků v rámci řízení krizové situace. Pro získání těchto informací byly realizovány rozhovory s manažery jednotlivých společností. Nejčastěji se jednalo o rozhovory s vedoucími pracovníky z oblasti lidských zdrojů, neboť tato oddělení jsou ve všech společnostech tzv. „srdcem společnosti“ a musí být informováni o veškerém dění v podniku.

U společnosti Sigma byl proveden polostrukturovaný rozhovor pouze s HR ředitelem, neboť díky pečlivému zaznamenávání všech důležitých událostí během celého roku, jednotnosti a aktivní komunikaci celého vrcholového vedení společnosti, byl HR ředitel schopen poskytnout velké množství informací a interních dokumentů, které mapovaly celou krizovou situaci. HR ředitel také měl dokonalý přehled o všech krocích napříč organizací, které management provedl, protože veškerá rozhodnutí byla učiněna společně a veškerou odpovědnost nesli všichni členové vrcholového vedení společně. Rozhovor probíhal v českém jazyce a jeho přepis je přiložen v přílohách. Přidanou hodnotou tohoto rozhovoru byly dvacetileté zkušenosti tohoto ředitele v oblasti personalistiky a jeho předchozí zkušenost s řízením ekonomické krize v roce 2008 u jiné společnosti.

Poskytnuté části interních dokumentů a osobních poznámek jednotlivých členů vedení dokreslovaly celkovou krizi v podniku vlivem pandemie. Interní dokumenty či její části, které byly poskytnuty k analyzování byly: interní směrnice o čerpání benefitů, finančních odměn a čerpání home office, dále výroční zpráva za rok 2019 a 2020, účetní závěrka pro rok 2019 a 2020, průzkum spokojenosti zaměstnanců, příručka „Jak řídit a kontrolovat práci podřízených na dálku“, intranetová sekce obsahující informace o hygienických pravidlech a bezpečnostních opatřeních. Společnost poskytla také osobní poznámky ekonomického ředitele, HR ředitele a výrobního ředitele, které byly zapisovány v průběhu meetingů.

Pro detailní porovnání ekonomických výsledků a zjištění všech důsledků dopadu pandemie, která způsobila celosvětovou krizi, byla pro porovnání použita data z období před pandemií a období v průběhu pandemie. Obrat společnosti a její hospodářské výsledky, včetně

výdělečnosti jednotlivých projektů, byly čerpány z účetní závěrky pro rok 2019 a pro srovnání rozdílů byla data čerpána také z účetní závěrky pro rok 2020.

Dále byly informace ohledně bezpečnostních opatření, hygienických pravidel či doporučení, jak řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků na dálku čerpány z intranetu společnosti Sigma. Tyto informace byly vydány v elektronické i v tištěné podobě pro zaměstnance na počátku krize.

Po skončení krizové situace ve společnosti probíhala opětovná komunikace směrem k zaměstnancům, kde byly projednávány provozní záležitosti, motivační řeč a také poděkování zaměstnancům za jejich pracovní nasazení a loajalitu. Současně byli zaměstnanci vyzváni k účasti na průzkumu spokojenosti, ze kterého byla data použita v této práci a z něhož vycházejí také grafy ohledně spokojenosti v rámci komunikaci a zvládnutí krizové situace managementem. Průzkum spokojenosti zaměstnanců obsahoval také velmi citlivé údaje, a proto byla HR ředitelem poskytnuta pouze část průzkumu ke zpracování.

V neposlední řadě byla věnována pozornost také výroční zprávě společnosti, a to konkrétně datům a informacím ohledně budoucího plánu společnosti, hodnoty a filozofie společnosti, fluktuace zaměstnanců, průměrný počet zaměstnanců a strategické cíle organizace, které byly detailně popsány ve vyhodnocení a dopadu krizové situace.

U společnosti Parastav byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím projektu pozemních staveb, ředitelem divize pozemních staveb, HR ředitelem a vedoucím projektu. Rozhovor probíhal v českém jazyce a jeho přepis je k dispozici v přílohách práce. Jednotliví členové managementu poskytovali rozhovor za svou odbornou část, protože v případě této společnosti nebyl stanoven krizový tým, jako v případě společnosti Sigma. Jednotliví ředitelé mají svou pravomoc a do jisté míry rozhodují samostatně.

Jednotlivé kroky řízení krize a informace ohledně rozhodnutí vedení byly získány z rozhovorů na základě příslušnosti a odbornosti jednotlivých členů managementu. Přidanou hodnotou tohoto rozhovoru je odbornost jednotlivých členů managementu, konkrétně v oblasti lidských zdrojů, ekonomie, stavebnictví a obchodu. Také je přínosem jejich dlouholetá praxe v segmentu stavebnictví, ve kterém všichni členové působí téměř od počátku své kariéry.

Pro účely diplomové práce byly k analýze interních dokumentů poskytnuty účetní závěrky 2019 a 2020, výroční zpráva a interní směrnice popisující hygienická pravidla a bezpečnostní opatření v podniku a stavbách. Data ohledně budoucích investic a obratu společnosti vycházejí z účetní závěrky pro 2019 a pro demonstraci dopadu pandemie byla pro porovnání použita data účetní závěrky z roku 2020. Dále byla použita výroční zpráva společnosti z roku 2020, ze které byly použity informace ohledně plánu společnosti, strategie společnosti a organizační struktura podniku.

U společnosti Hestav byl proveden polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem a jednatelem společnosti. Doplňující informace ohledně jednotlivých rozhodnutí a řízení krizové situace společnosti byly poskytnuty telefonicky jednatelem společnosti z důvodu jeho časové vytíženosti. V rámci rozhovoru s jednatelem byly konzultovány citlivé informace, proto jsou informace v této práci upraveny na základě jeho požadavku. Přínosem rozhovorů v této společnosti je rozdílný pohled HR manažera, na kterého jsou delegovány dílčí operativní úkoly a jednotlivá rozhodnutí, naproti tomu pohled jednatele společnosti, který je rozšířenější a musí zahrnovat všechny oblasti v rámci řízení krizové situace napříč celou společností. Data o celkovém obratu společnosti byla použita z účetní závěrky společnosti z roku 2019 a pro srovnání byla použita účetní závěrka z roku 2020. Dále firemní strategie, organizační struktura a investice společnosti vycházely z výroční zprávy společnosti. Další interní dokumenty nebyly společností poskytnuty.

3 Praktická část

Praktická část se bude zabývat analýzou postupu řešení rizik či následné krizové situace jednotlivých firem v oblasti stavebnictví. I organizace se zdravou firemní kulturou má jistá rizika, která jsou potřeba brát na vědomí a pracovat s nimi. Zejména v segmentu stavebnictví je nezbytné, aby se rizika analyzovala a prováděla se preventivní opatření, protože tento segment je velmi regulovaný legislativně. Praktická část diplomové práce se formou případových studií bude zaměřovat konkrétně na krizovou situaci způsobenou pandemií Covid-19, protože pandemie způsobila globální ekonomické i sociální narušení, kdy docházelo k omezení osobního kontaktu, zastavila se výroba, došlo k uzavření hranic apod. Zkrátka se jednalo o situaci, na kterou nikdo nebyl připravený. Většina organizací má zpracované analýzy rizik, případně krizové plány v nejrůznějších oblastech, ale s pandemií tohoto charakteru žádná organizace nepočítala a nezahrnovala do svých analýz rizik. Z tohoto důvodu se případová studie bude v první části práce zaměřovat na způsob řešení rizik, případně krize způsobenou pandemií, dále se práce bude zabývat následky a jaký dopad má pandemie na organizace. Závěrem praktické části bude výsledek, jak dané organizace zvládly situaci a následná závěrečná doporučení. S ohledem na žádosti společností o zachování jejich anonymity a nemožnosti použití konkrétních údajů budou společnosti označovány fiktivním názvem a data budou anonymizována.

3.1 Představení organizací

3.1.1 Sigma

Společnost Sigma (Sigma, 2020) se charakterizuje jako rodinná společnost, která byla založená v roce 1991. Jedná se o stavební a strojírenskou společnost, zaměřenou na specifické stavební technologie. Jejich původní zaměření bylo speciální lepení a těsnění, v současnosti se společnost Sigma zaměřuje na dodávání prosklených konstrukcí, díky čemuž realizuje množství unikátních projektů. V České republice je hlavní sídlo společnosti v Praze, a kromě centrály společnosti disponuje v Praze také logistickou a výrobní halou, kde se vyrábí, uchovává a exportuje materiál na stavby.

V roce 2003 společnost Sigma získala první zakázku ve Velké Británii (Sigma, 2020) a dlouhodobě zde realizují své projekty. V roce 2009 rozšířila svou působnost ve Francii a v roce 2014 společnost Sigma začala realizovat zakázky také v Dánsku. V rámci růstu společnosti Sigma se s uplynutím času a rostoucími zahraničními zakázkami společnost rozhodla, že otevře první pobočku ve Velké Británii, protože se jim dlouhodobě dařilo realizovat zde spoustu unikátních projektů. Společnost má v současnosti celkem 350 zaměstnanců, z nichž 50 zaměstnanců operuje v zahraničí. Zahraniční zakázky představují zhruba 80 % celkového obrátu společnosti. Roční obrát společnosti činí za rok 2020 cca 1 mld. Kč.

Velká přidaná hodnota společnosti Sigma je zakázková výroba. Společnost disponuje kvalitními pracovníky, kteří přinášejí neustále nové nápady a vymýšlejí nová technologická řešení a navrhují technologické postupy. Právě charakter a jedinečnost zakázek klade velké nároky na zaměstnance a společnost očekává od pracovníků vysokou míru flexibility. Zakázková práce také vyžaduje vysokou kreativitu, proto musí mít zaměstnanec schopnost rychle se přizpůsobit podmínkám nové zakázky.

Kultura společnosti je velmi flexibilní v řešení nejrůznějších situací, ať se týkají projektů nebo interních záležitostí ve firmě. Také i po celou dobu svého působení na trhu ve stavebnictví stále zůstávají 100 % českou společností. Jsou otevřeni novým talentům,

přijímají nové nápady a částečně lze konstatovat, že přístup společnosti k pracovníkům i zákazníkům a schopnost se flexibilně přizpůsobit a otevřenost částečně přispěla pozitivně k řešení neočekávaných situací během pandemie Covid-19.

3.1.2 Parastav

Druhá společnost, která bude předmětem případové studie v praktické části je společnost Parastav, která byla založena v roce 1869 v Berlíně jako akciová společnost. Od doby založení jsou akcie podniku také kotovány na německé burze.

V roce 1988 získala společnost Parastav (Parastav, 2020) první projekt na území tehdejšího Československa a poprvé byla dceřiná společnost v ČR založena v roce 1991.

Společnost Parastav je stavební společnost, z pozice generálního dodavatele a na českém trhu se jedná o středně velkou společnost. Celosvětově má společnost Parastav přibližně 24 000 pracovníků, v České republice má společnost 500 zaměstnanců. Hlavní sídlo společnosti v ČR je v Praze a disponují téměř v každém kraji jednou pobočkou a četnými obalovkami. Hustá síť poboček společnosti umožňuje zásobovat stavby po celé zemi rychle a efektivně.

Společnost má tři hlavní divize, kterými jsou divize pozemních staveb, divize dopravních staveb a divize ekonomické správy. V rámci pozemního stavitelství se nejčastěji jedná o výstavbu bytových jednotek, administrativní budovy, průmyslové stavby či rekonstrukce unikátních rezidencí. V rámci dopravních staveb se jedná o výstavbu nebo opravy kolejových a nekolejových staveb. Roční obrát firmy za rok 2020 činil v součtu 5,7 mld. Kč za dopravní i pozemní stavitelství.

Parastav je společnost německého stříhu a s velmi dlouhou a zajímavou historií. V rámci firemní kultury společnosti Parastav jsou pro důležité následující hodnoty: Spolehlivost, týmovost, schopnost ocenit, odhodlanost, inovace.

Firemní kultura společnosti v praxi znamená, že je dáván velmi silný důraz na férovost, poctivost a jsou kladeny vysoké nároky na pracovníky, kteří musí být schopní se rozhodovat pod tlakem, musí být schopní flexibilně nalézt řešení problémů na stavbách, být zdatní ve vyjednávání a mít silné organizační dovednosti. Německá firemní kultura se promítá v pevně nastavených procesech, přesnost, preciznost a vysokém pracovním nasazení. Některé situace jsou však neočekávané, dynamické a nepředvídatelné a bohužel ani německá preciznost s nastavenými pravidly, procesy a plány zohledňující nejrůznější rizika a situace, nemohou předcházet pandemii Covid-19.

3.1.3 Hestav

V roce 1948 založil společnost svou stavební společnost Hestav (Hestav, 2017) zednický mistr, za účelem založení pomoci obnovy poválečného Německa. Když v 50. letech nastal ekonomický růst a hospodářský zázrak, který majitel dokázal skvěle využít. S postupným vývojem se začala měnit i činnost společnosti.

Dříve byly stavby orientovány na občanskou výstavbu, nyní se společnost začala koncentrovat na průmyslové stavby a občanskou vybavenost. Obrát společnosti Hestav tak postupně stoupal a firma expandovala. První vstup společnosti Hestav na český trh byl v roce 1994 kdy zde byla založena dceřiná společnost.

V současnosti má společnost 13 poboček převážně v Evropě a na Blízkém Východě. Společnost má nyní celosvětovou působnost a zaměřuje se stále na průmyslové stavby a občanskou vybavenost. Mezi jejich projekty patří například logistická centra, průmyslové haly, výrobní haly, skladové prostory, či výstavba administrativních budov spojených

s výrobním areálem. Roční obrat společností činí okolo 2 mld. ročně. Hlavní sídlo v ČR je v Praze, společnost disponuje po celé republice menšími obalovnami a výrobní stavebních materiálů, ale nemají po celé republice další realizační pobočky. Celkově má společnost 176 pracovníků, bez dlouhodobého plánu rozšiřovat počet vlastních zaměstnanců.

Na rozdíl od společnosti Parastav je kultura Hestavu velmi uzavřená, kolektiv je velmi silně spjat, pracovníci se v této firmě znají již roky a někteří spolu tráví pracovní i více než jednu dekádu svého pracovního života. Hlavními hodnotami společnosti, které částečně tvoří firemní kulturu, jsou zodpovědnost, důvěra, tolerance a respekt. Směrem k zákazníkům jsou hodnotami: kvalita, rychlost, spolehlivost.

Uzavřený kolektiv s sebou přináší výhody i nevýhody. Mezi výhodami jsou důvěra, spolehlivost, týmovost, stabilita v kolektivu i ve firmě, na druhou stranu je tým rezistentní vůči změnám v rámci společnosti i kolektivu.

3.2 Analýza a hodnocení rizik

Tato část praktické práce bude na úvod v krátkosti věnována pandemii Covid-19, která zapříčinila vznik navazujících krizí. Pandemie má globální dopad na sociální i ekonomické narušení, které vedlo k nedostatku potravin, zastavení výroby, omezení osobního kontaktu, rušení společenských událostí, uzavření škol. Jelikož se jedná o neočekávanou událost, na kterou nikdo nebyl připraven, je účelem této kapitoly analyzovat formou případové studie, jak jednotlivé společnosti s touto situací naložily. Cílem této kapitoly je zjistit, do jaké míry pandemie Covid-19 zasáhla společnost, jaká jsou rizika společnosti, případně, zda se z rizik stala krize. Pro lepší porozumění situace bude uvedena také organizační struktura jednotlivých společností, konkrétně část týmu vedoucích pracovníků, kteří byli odpovědní za řešení krizové situace, způsobenou pandemií Covid-19.

Na úvod a v krátkosti se dle Vlády ČR (2020) označení koronavirus používá pro jakýkoliv vir, který patří do podčeledi Coronaviridea a jedná se o souhrnné označení čeledi virů, které způsobují onemocnění u zvířat a lidí s odlišným stupněm závažnosti. Vir může způsobit běžné obtíže (nachlazení, kašel, dýchací potíže), ale také smrtící choroby (akutní respirační syndrom SARS či infekci MERS). Tento nový typ onemocnění, který koronavirus způsobuje dostalo označení Covid-19.

Dle Biologického centra AV ČR (2021) byl první případ onemocnění Covid-19 přibližně mezi říjnem a listopadem 2019 v Číně. Tuto analýzu o přesné načasování nástupu pandemie prováděli vědci David Roberts a Jeremy Rossman z Univerzity v Kentu ve Velké Británii a Ivan Jarić z Biologického centra Akademie Věd ČR. Jejich analýza ukázala, že k prvnímu případu došlo – jak již bylo výše zmíněno – mezi říjnem a listopadem 2019, celosvětově se pandemie začala šířit v lednu 2020.

Analýza a hodnocení rizik společnosti Sigma

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, Covid-19 se začal šířit do Evropy v lednu 2020. Dle vyjádření HR ředitele vyplývá, že měli zaznamenány první případy nákazy svých pracovníků, kteří působili v zahraničí na projektech ve Velké Británii mezi koncem ledna a začátkem února 2020. Jelikož společnost figuruje na těchto projektech z pozice generálního dodavatele, projekt ve Velké Británii koordinovali pracovníci společnosti Sigma a jednotlivá řemesla a další potřebné profese se řešily formou dodávky služeb lokálních subdodavatelů. Současně byl stavební materiál exportován z výrobního areálu v České republice. Společnost vlastní výrobou a exportem materiálu řeší své projekty proto, že díky unikátnímu know-how a důrazu na technologické postupy mohou navrhnout vlastní technické řešení projektu, design a zároveň zajistit výrobu a realizaci u zákazníka.

Příchod prvních případů nakažení pracovníků ve Velké Británii pro společnost znamenal značné komplikace, protože došlo k nedostatku lidských zdrojů nezbytných pro realizaci projektu. Také chyběli někteří pracovníci na administrativních pozicích, jejichž posláním bylo řešit podpůrnou část projektu. V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že se společnost Sigma, v roce 2017 ve Velké Británii, rozhodla otevřít malou pobočku. Nejednalo se tedy o velké množství pracovníků, ale i tak, pandemie Covid-19 způsobila komplikace. Celkově měla společnost Sigma 18 pracovníků (Sigma, 2020) ve Velké Británii, kteří dlouhodobě koordinují projekty a kontrolují veškeré práce a materiály. Další pracovníci jsou vždy vysíláni na pracovní cesty z ČR.

Společnost Sigma sice čelila potížím ve Velké Británii, ale dávalo jim to jednu výhodu, a to, že mohli situaci řešit s předstihem a připravit se tak předem na pandemii, která zanedlouho dorazila i do České republiky. Z poznámek a rozhovoru s HR ředitelem vyplývá, že v rámci jednání managementu identifikovali následující rizika:

- Rizikem je nedostatek lidských zdrojů, kteří jsou klíčovými osobami na projektu a tento nedostatek může ohrozit včasné dokončení projektu
- Mohou hrozit pokuty za nedodržení lhůty dokončení projektu
- Mohou nastat opožděné dodávky stavebního materiálu
- Nedostatek subdodavatelů – také dodavatelé se budou potýkat s podobnými komplikacemi
- Očekávané zvýšené finanční náklady na daný projekt
- Rizikem také byla nová situace, na kterou nikdo nebyl připraven, nejsou prozatím žádné pokyny či nařízení ze strany vlády Spojeného království a situace se tak stává nepředvídatelnou
- Rizikem je také šíření nákazy na pracovišti a společnost hledá způsob, jak ochránit vlastní zaměstnance v zahraničí a pomoc jim také v jiných oblastech, je-li to potřeba
- Potenciální ohrožení pověsti spolehlivého a kvalitního generálního dodavatele

Tato vyhodnocená rizika se shodují se schématem systému řízení rizik podle Lean Six Sigma (2021), uvedené na závěru teoretické části kapitoly 2.1 Krizový a Risk Management. Společnost Sigma neměla na pandemii zpracovanou analýzu rizik, ale jejich následující kroky odpovídaly jednotlivým fázím ve schématu, a to: stanovit si cíle organizace, identifikace rizik, popis rizik, odhad rizik (alespoň v rámci dostupných informací a možností). Celkově se tyto kroky souhrnně nazývaly vyhodnocení rizik dle schématu. Další fází je dle schématu Lean Six Sigma je hlášení rizik a případné hrozby či příležitosti. Mezi příležitosti společnost Sigma vyhodnotila, že se mohou včas připravit na příchod pandemie v České republice a včas komunikovat situaci směrem k zaměstnancům, aby se chránili dle pokynů společnosti Sigma. Závěrečnými kroky dle schématu Lean Six Sigma je určit rozhodnutí, zvládnutí rizik, hlášení zbytkových rizik, komunikace a monitoring. Tyto kroky řešení budou popsány v další kapitole, která bude věnována postupu řešení rizik či případné krize.

Výše byla popsána rizika společnosti Sigma ve Velké Británii, ze kterých se pomalu stává krize. Nyní je třeba se přesunout do České republiky a analyzovat, jak pandemická situace dále pokračovala a jak se dále vyvíjela situace společnosti Sigma v ČR. V březnu 2020, tedy o dva měsíce později dle Ministerstva zdravotnictví ČR (2020) byly zaznamenány první tři případy nákazy koronavirem a bylo apelováno na občany, aby zvažili cestování do oblastí, které jsou zasaženy nákazou, pokud to není nezbytně nutné.

Kromě situace společnosti Sigma ve Velké Británii, začal management řešit opatření i zde v České republice. Prozatím se žádné mimořádné události nedějí, společnost nemá žádného pracovníka s nákazou, ale management vyhodnotil, že tato situace je jen otázkou času. Jelikož společnost Sigma má v ČR výrobní a logistický areál, je cílem společnosti za všech okolností udržet logistiku a výrobu v provozu, vynaložit maximální úsilí k ochraně pracovníků, protože mají přímý vliv na realizaci projektů v České republice i v zahraničí. Došlo tedy k opětovnému jednání managementu, kde se projednávaly rizika, která mohou nastat v České republice. Tato vyhodnocená rizika dle osobních poznámek HR Ředitele, rozdělili do několika skupin a jsou následující:

První skupina rizik – lidské zdroje a zdraví pracovníků:

- Pravděpodobně nastane nedostatek pracovníků napříč celou společností
- Pravděpodobnost šíření nákazy – je potřeba pracovníky ochránit a poskytnout jim pomůcky k ochraně
- Riziko paniky pracovníků, tzn. bude potřeba aktivně komunikovat napříč celou společností

Druhá skupina rizik – provoz podniku:

- Je zde riziko omezení osobního kontaktu, které v některých oblastech může narušit práci
- Rizikem zvýšení pravděpodobnosti šíření nákazy jsou také velmi časté pracovní cesty do zahraničí
- Je zde riziko, že nákaze podlehne výrobní a logistická část
- Riziko narušení dodavatelských řetězců

Třetí skupina rizik – ekonomická rizika v podniku:

- Ekonomické riziko – do jaké míry se zvýší náklady na projekty a do jaké míry bude ovlivněn hospodářský výsledek společnosti
- Riziko platební neschopnosti, které může nastat v okamžiku, kdy zákazník neuhradí své závazky
- Riziko snižování nákladů ve společnosti a následné udržení cash flow

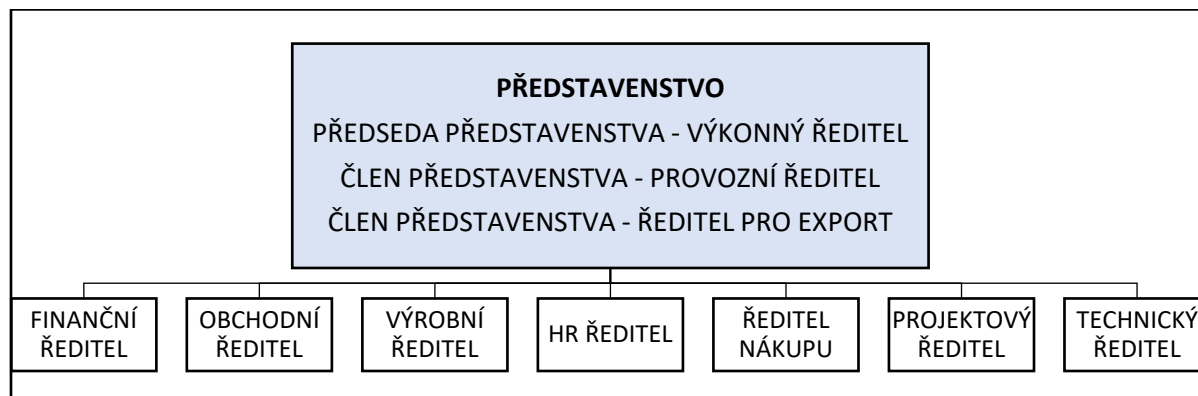
Čtvrtá skupina – legislativa a celková situace v zemi:

- Riziko nejednotných přístupů jednotlivých zemí na ochranu před Covid-19, kdy při vstupu na dané území, není možné situaci predikovat
- Omezené fungování státní správy (při vyřizování stavebního povolení apod.)
- Rizika v oblasti legislativy, která není ošetřena ohledně pandemické situace v dokumentech společnosti

I v tomto případě postupovala společnost Sigma shodně s teorií a schématem Lean Six Sigma (2021), které již bylo výše zmíněné jen s jedním rozdílem. Dalším krokem v tomto modelu byl krok „rozhodnutí“, který se nyní rozhodl management učinit jako první, než podniknou jakékoliv další kroky. Cílem společnosti je udržet výrobu a logistiku, protože je na těchto dvou částech závislá a nelze výrobní a logistikou část ohrozit. V této fázi společnost Sigma již začíná vnímat situaci jako krizi či počátek krize a stanovená rizika, na která mají vliv do určité míry chtějí maximálně eliminovat dopady. Na základě informací z rozhovoru s HR Ředitelem nebyly jednotlivé úkoly v rámci řešení krize dále delegovány, proto je níže

uvedena pouze část managementu, která byla odpovědná za řešení této neočekávané krize. Pro představu je níže uvedena organizační struktura managementu společnosti Sigma.

Obrázek 10 Organizační struktura společnosti Sigma



Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (Sigma, 2020)

Je zde také ještě jedno riziko, které management nezhodnotil, a to osobní krize. Špatenková (2017, s. 9) uvádí, že příčina krize může být událost, která je intenzivní, nebo způsobuje dlouhotrvající stres. Jedná se tedy o náhlou situaci, která může ohrožovat nebo zraňovat. Autorka dodává, že záleží jen na tom, jak se krizovou situací jedinec zachází, protože krize vždy vytváří pocit diskomfortu. Ačkoliv je tato teorie obecná, autorku doplňuje Zuzák (2008, s. 43), který uvádí, že manažerská pozice je poznamenána řadou nejistot, které střídá úspěch jeden den a v druhém dni ji střídá neúspěch. Každý jedinec, který se vydá na manažerskou dráhu si musí být vědom toho, že zastává manažerskou roli. To znamená, že by měl krize nejen očekávat, ale také být schopen ji absorbovat a úspěšně zvládnout.

Je důležité také dodat k výše uvedené organizační struktuře, že i když může nastat osobní krize a některý z manažerů může selhat nebo krizi nezvládne úspěšně, společnost disponuje unikátní výhodou, která spočívá v týmovosti. Rozhodování managementu je jednotné a odpovědnost nesou všichni společně.

Pokud shrneme celkovou situaci, která se v této společnosti odehrála, v první fázi se jedná jednoznačně o vnější příčiny krize. Situace společnosti Sigma má příznaky krize dle definice Raise (2007, s. 26), jehož detailní rozbor byl uveden v teoretické části práce. Autor uvádí, že vnější příčiny bývají spojené se změnami ve vnějším prostředí a situace je více turbulentní a nepředvídatelná.

Analýza a hodnocení rizik společnosti Parastav

Velmi podobné komplikace v souvislosti s pandemií potkalo i společnost Parastav. Společnost je mezinárodní, ale každá země funguje samostatně, a tak u této společnosti nenastávají komplikace s pracovníky v zahraničí. Společnost nemá ani žádné zahraniční zakázky. Proto se analýza situace této společnosti bude zaměřovat pouze na Českou republiku. Tato společnost figuruje ve stavebním sektoru jako generální dodavatel a nemá zastoupené všechny typy profesí a stavebních materiálů nezbytných pro realizaci zakázek. Proto, po získání zakázky řeší chybějící profese a stavební materiál formou subdodavatelů. Ti často zaměstnávají zahraniční pracovníky z důvodu nedostatku tuzemských pracovních sil. Je důležité také zmínit celkový proces od získání stavební zakázky, až po realizaci, neboť jednotlivá oddělení a její činnosti na sebe navazují. Popis průběhu stavby bude uveden pouze okrajově, protože cílem není definovat detailní stavební procesy, nýbrž představit základní procesy a jeho

návaznosti pro lepší pochopení a představu čtenáře, který není odborníkem v oboru stavebnictví.

V okamžiku, kdy společnost získá zakázku, dochází k prostudování dané zakázky, všech materiálů a zařizování potřebných dokumentů na úřadech. Velmi záleží na typu vyhrané zakázky, od kterého se následně odvíjí, jaký typ dokumentů je potřeba získat. Může se tak jednat například o územní plány, dopady na životní prostředí (EIA), stavební povolení apod. Společnost disponuje kvalitním projekčním týmem, který zpracovává projektovou dokumentaci, což v praxi znamená, že obdrží od zákazníka (investora) vypracovaný projekt, ale musí vyhotovit projektovou dokumentaci, v níž se upravují chybějící části, a návazná technická řešení. V případě zjištění nedostatků a chyb je potřeba komunikovat s investorem a projekt přepracovat, před samotnou realizační fází.

V průběhu realizační fáze, jedná-li se o výstavbu, začne první část realizačního oddělení, tzv. monolitické oddělení, kteří jsou odpovědní za výkop, zemní práce, železobetonové konstrukce a přidružené činnosti. Zjednodušeně řečeno je tento tým schopen postavit hrubou stavbu a připravit tak práci pro další oddělení. Druhá část realizačního týmu je odpovědná například za fasádu, schodiště, hrubou podlahu, okna, klimatizace, vodu, kanalizace, elektrické rozvody a technické zabezpečení budov. Za každý projekt je odpovědný vedoucí projektu, který dále deleguje činnosti na své podřízené. Nejkritičtější fáze stavby je závěrečný proces, aby stavba prošla kolaudací. Po kolaudaci následuje předání hotového díla investorovi.

Stejně jako u předchozí společnosti, i Parastav měl začátkem března 2020 management meeting, kde se projednávala situace, případná rizika a její možná řešení. Nutno podotknout, že tento meeting probíhal za začátku března 2020, tedy v období, kdy byly v ČR známy pouze tři případy nákazy koronavirem a vládou ČR ještě nebyla nařízena vládní opatření. Rizika, která management vyhodnotil tak nejsou úplná a postupem času, v závislosti na vývoji situace v ČR a vládních nařízeních, obsah rizik postupně přibýval. Z rozhovoru s HR Ředitelem vyplývá, že společnost vyhodnotila následující rizika:

- Riziko narušení dodavatelů, tzn. nakažení pracovníci, opožděné dodávky materiálu
- Riziko nákazy pracovníků ve společnosti – administrativních i terénních pracovníků
- Riziko oslabení lidských zdrojů
- Riziko smluvních pokut v případě nedodržení termínů zhotovení stavby
- Riziko zrušení získání zakázky – jedná se o zakázky, o které se soutěží, a ještě nebyly zadány
- Riziko úbytku stavebních zakázek – investoři budou velmi obezřetní v rámci investování do dalších projektů
- Riziko poklesu dodací, neboť společnost má také zakázky dopravních staveb a tyto zakázky jsou z 98 % vždy státní

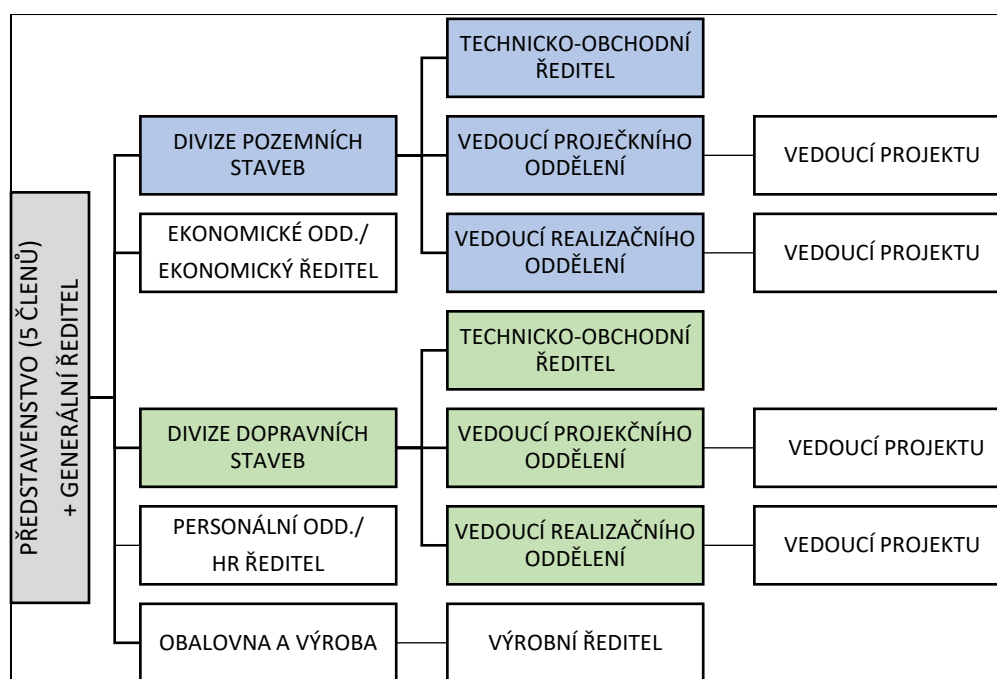
Také tato společnost nemá vypracovanou analýzu rizik, která by zohledňovala pandemii. Analýzy rizik společnosti Parastav se týkají vždy staveb a obsahují provozní rizika při realizaci, BOZP a PO na pracovišti/staveništi, analýza zohledňuje technická rizika a ekonomická rizika stavby. I přesto, že společnost nemá analýzu rizik, postupovala v úvodu stejně jako předchozí společnost Sigma. Postup je shodný s modelem Lean Six Sigma (2021) uvedené v teoretické části práce. I zde se jedná o identifikaci rizik, popis rizik a odhad rizik dle uvedeného schématu Lean Six Sigma (2021). Na rozdíl od společnosti Sigma, nemá Parastav zkušenost s řešením nákazy pracovníků ze zahraničí, proto první management

meeting proběhl až v březnu 2020, na základě zpráv z médií ohledně prvních nálezů v ČR. Také proto se společnost rozhodla prozatím ještě vyčkat a sledovat průběh situace. Důvodem tohoto zdrženlivého rozhodnutí je:

- Neznámá a nepředvídatelná situace
- Prozatím ještě nejsou známy vládní nařízení ani opatření
- Společnost Parastav nechce způsobovat zbytečnou paniku pracovníků
- Management nemá žádnou předchozí zkušenost s řešením pandemie
- Management se spoléhá na náhodu, že se situace uspokojivě vyřeší sama

Níže je také uvedena organizační struktura společnosti Parastav, jedná se pouze o strukturu managementu společnosti, protože jsou tyto manažeři odpovědní za řešení či zmírnění rizik, případně jsou odpovědní za řešení krizové situace a navrhování opatření. Jak postupovala společnost v rámci eliminace rizik nebo řešení krize bude popsáno v následující kapitole.

Obrázek 11 Organizační struktura společnosti Parastav



Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (Parastav, 2020)

Celkově lze konstatovat, že na rozdíl od předchozí společnosti Sigma, tato společnost prozatím vnímá celkovou situaci jako rizikovou, ale nevyhodnotila ji jako krizovou. Na základě rozhovoru, který byl proveden také s Technicko-obchodním ředitelem divize pozemních staveb, vyplývá, že bylo nutné se soustředit na projekty v realizační fázi, aby byly dodrženy závazné termíny vůči investorovi a nešlo ke smluvním sankcím, které by poškodily hospodářské výsledky společnosti. Na základě definovaných rizik management učinil pouze základní opatření, která delegoval na vedoucího projektu a výrobního ředitele. Všechna tato základní opatření byla učiněna na základě jeho vlastního rozhodnutí za svou divizi. Jednalo se konkrétně o následující opatření:

- Žádost o zvýšení výroby vlastního materiálu
- Ostatní stavební materiály objednávat s větší časovým předstihem

- Na základě dobrých referencí bylo osloveno několik odborníků ze stavebnictví, kteří dostali nabídku zaměstnání u společnosti Parastav (jednalo se o úvahu nad rizikem oslabení lidských zdrojů)
- Omezení výdajů v každé divizi, aby tak mohla vzniknout potřebná finanční rezerva

V rámci rozhovoru s ostatními manažery prozatím nikdo nepodnikal žádná mimořádná opatření, včetně preventivních. Strategie ostatních manažerů bylo prozatím vyčkat a sledovat vývoj situace. Pokud shrneme celkovou situaci v první fázi, samozřejmě se jedná také o vnější příčiny budoucí krize dle autora Raise (2007, s. 26) jako u předchozí společnosti Sigma, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce. Zde je třeba podotknout, že postoj managementu byl velmi zdrženlivý a v této situaci byly patrné také dvě příčiny vnitřní krize, které Rais (2007, s. 26) popisuje jako situaci, která vyplývá z neřešení nebo neadekvátního řešení vnitřních problémů organizace. Některé příčiny, které tento autor uvádí, jsou následující:

- Chybějící strategie, která může být způsobena malou znalostí nebo neznalostí strategického řízení.
- Pozdní rozpoznávání krizových jevů
- Nerespektování varovných signálů, které mohou být dané například neschopností manažera
- Přílišný optimismus a sebedůvěra a následné vyhýbání se riziku

Analýza a hodnocení rizik společnosti Hestav

Třetí společností, která je zkoumána v praktické části je německá společnost Hestav, která na českém trhu také figuruje z pozice generálního dodavatele. I přesto, že společnost je celosvětově rozšířená, stejně jako u předchozí společnosti Parastav, funguje pobočka v České republice samostatně a samostatně rozhoduje. Vliv mateřské společnosti v Berlíně se týká pouze marketingu, společenské odpovědnosti a etického kodexu. Mateřská společnost nemá vliv na operativní řízení společnosti.

I tato firma z pozice generálního dodavatele nemá zastoupení všech profesí nezbytných pro realizaci, lokálně disponuje menším počtem vlastních obaloven a výrobních hal. Obecně lze konstatovat, že všechny společnosti, které jsou v pozici generálního dodavatele nemají zastoupení všech profesí a řeší chybějící profese a stavební materiál formou subdodávky. Tato společnost je výrazně menší než společnost Parastav a nedisponuje lokálním zastoupením v rámci České republiky. Projekty nejsou regionálně rozdělené a pracovníci musejí cestovat za projekty po celé ČR. Společnost očekává od pracovníků, že budou ochotni často cestovat a budou časově flexibilní.

V rámci stavebních zakázek bylo již výše zmíněno, že se primárně specializují na průmyslové stavby a okrajově na občanskou vybavenost. Průmyslové stavby se odlišují tím, že hrubá stavba je v základu stále stejná, ale je náročná na technická řešení, která musí být uzpůsobena charakteru zaměření daného zákazníka. I zde je dobré zmínit okrajově procesy v rámci výstavby, které jsou velmi podobné předchozí společnosti.

Na základě rozhovoru s jednatelem bylo zjištěno, že po získání nové zakázky je nutné prostudovat veškeré materiály, mít zpracovanou projektovou dokumentaci a připravit plán realizace. Protože firma nedisponuje velkým projektovým týmem a část projektové dokumentace se řeší externí spoluprací. Jelikož je tato společnost ze všech představených společností tou nejmenší, má silné vazby na dodavatele a 80 % práce je prováděna externisty, zbylých 20 % pracovníky společnosti Hestav, kteří dozorují a kontrolují stavební materiál,

smluvní podmínky, kvalitu odvedené práce a navrhnou technická řešení. Jsou také odpovědní za koordinaci jednotlivých činností, jednání s investorem a za ekonomickou stránku stavby.

Při první zprávě z českých médií s informací, že Česká republika má první tři nakažené občany koronavirem, jednatelé společnosti absolvovali společný meeting. Obsahem meetingu bylo projednání, zda informaci budou dále komunikovat dalším vedoucím pracovníkům či nikoliv a probíhaly také úvahy, do jaké míry je situace závažná, zda je nutné činit okamžitá opatření a případně jaká. Jednatelé také řešili stav současných projektů, do jaké míry jsou tyto projekty, které jsou ve fázi soutěže, ohrožené. Současně se projednávala pravděpodobnost, že současné projekty budou pozastaveny a investor se rozhodne do projektů dále neinvestovat.

Po dlouhém jednání jednatelé došli k názoru, že je třeba udělat základní preventivní opatření, ale nejasná situace jim stěžovala možnost se rozhodnout, jaká opatření byla potřeba provést. Pro přehlednost situace se stále jedná o začátek března 2020, kdy vláda ještě nevyhlásila nouzový stav. Na základě hrubé analýzy rizik, učinili jednatelé následující kroky:

- Komunikace s vedoucími pracovníky ohledně pandemické situace a možné komplikace na stavbách
- Komunikace s investory – zjištění postoje investorů na celkovou situaci
- Komunikace HR Manažerovi ohledně pandemické situace a žádost o dočasné pozastavení náborem pracovníků s ohledem na nejasnou situaci

Pro lepší pochopení situace, je na místě také vysvětlit důvody, proč se takto management rozhodl. Pro vysvětlení výše uvedených prvních rozhodnutí jednatelů je nutné podotknout, že riziko, které jednatelé vyhodnotili je možný pokles zakázek. V případě, že by jednatelé navýšili aktivity vedoucí k získání zakázek a pandemická situace by nebyla natolik závažná, hrozilo by, že by společnost Hestav nemohla plnit své závazky vůči zákazníkovi z důvodu nedostatku kapacity, času, a především lidských zdrojů.

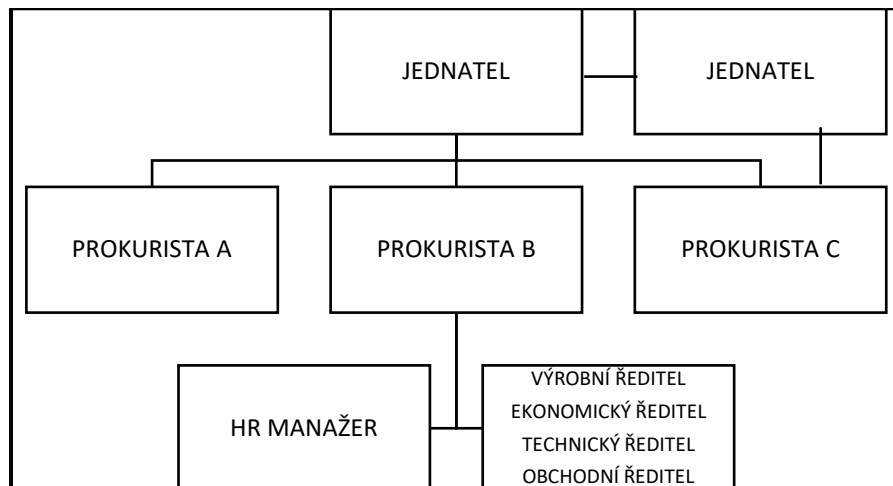
Důvodem, proč se jednatelé rozhodli dočasně pozastavit nábor je z toho důvodu, že stav lidských zdrojů byl plně dostačující na dané projekty včetně krátkodobě plánovaných zakázek. Jednatelé uvažovali nad variantou, že pokud by se projekty pozastavily nebo by se přestalo investovat do dalších projektů, společnost by pravděpodobně musela naopak propouštět nebo snižovat mzdy pracovníkům. Z tohoto důvodu dle názoru jednatelů bylo bezpředmětné dále navyšovat počet kmenových zaměstnanců. Tyto informace byly získány na základě rozhovoru s jednatelem a HR Manažerem společnosti Hestav.

Také v této situaci postupovala společnost Hestav velmi zdrženlivě a obezřetně, stejně jako u společnost Parastav. V případě Hestavu došlo pouze na komunikaci směrem na vedoucím pracovníkům a k zákazníkům.

Celkově lze konstatovat, že také tato společnost postupovala velmi podobně jako předchozí dvě, v první fázi celkové situace. Dle schématu Lean Six Sigma (2021) ani tato společnost neměla připravenou analýzu rizik, která by zohledňovala pandemickou situaci. Jednatelé však postupovali shodně dle modelu Lean Six Sigma v následujících krocích: identifikace rizik, popis rizik, odhad rizik. Pokud by se z rizikové situace stala krizová situace, je zde prostor k úvaze nad možnými příčinami vzniku krize. Velmi detailně zpracované příčiny a zdroje podnikových krizí uvedl Zuzák (2008, s. 37), jehož teorie byla uvedena v teoretické části této práce. Zuzák (2008, s. 37) uvádí, že do podnikových příčin krizí patří například silná vazba na odběratele nebo dodavatele. V případě společnosti Hestav bylo zmíněno, že 80 % práce pochází od subdodavatelů. Společnost je také menší a veškeré interní zdroje jsou přesně vykalkulované na průměrný počet projektů za rok, s krátkodobou predikcí v rámci získání nových zakázek. Zde vyplývá i druhá možná příčina krize, kterou Zuzák (2008, s. 37) zařadil

do skupiny příčin, které se stupňují, a tím je nedostatek vlastního kapitálu. Níže je také uvedena organizační struktura společnosti Hestav. Jelikož se jedná o menší společnost, jde o plochou organizační strukturu.

Obrázek 12 Organizační struktura společnosti Hestav



Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (Hestav, 2019)

Shrnutí

Toto shrnutí slouží pro přehlednost všech situací, které se v jednotlivých společnostech vyvíjely a jak jednotlivé společnosti postupovaly, jaká rizika vyhodnotily a jaké jsou jejich první kroky vedoucí k řešení rizikové či blížící se krizové situace. Všechny společnosti nemají analýzu rizik zahrnující pandemii a všechny organizace ihned na začátku března 2020, kdy v médiích proběhla informace ohledně prvních tří nakažených občanů koronavirem, organizovaly management meeting. Obsahem jednání byla aktuální situace, management identifikoval rizika, projednával možná řešení a jak mohou případně postupovat. Také všechny společnosti projednávaly, zda a jak budou informaci komunikovat pracovníkům, aby nezpůsobily zbytečnou paniku v organizaci. Postupy těchto společností jsou shodné a jsou shodné také s teoretickou částí práce dle schématu Lean Six Sigma.

Odlišnou společností je však společnost Sigma, pro kterou byl management meeting začátkem března 2020 již druhým meetingem a měli tzn. „náskok“. Důvodem této „výhody“ jsou jejich zahraniční projekty ve Velké Británii, kde se pandemie rozšířila dříve a společnost tak na konci ledna měla první nakažené pracovníky. Následující kroky a postoj firem byl však odlišný. Společnost Sigma vnímá situaci již jako krizovou, i přesto, že na meetingu teprve identifikovala rizika, společnost Parastav a Hestav mají spíše zdrženlivý postoj a vyčkávají, jak se situace bude dále vyvíjet.

Celkově byla tato kapitola věnovaná analýze a hodnocení rizik jednotlivých společností v segmentu stavebnictví. Cílem této kapitoly bylo na úvod v krátkosti popsat vznik pandemické situace a období rozšíření pandemie do Evropy. Protože se jedná o zcela novou situaci a společnost na pandemii nebyla připravená. Z tohoto důvodu bylo dále cílem popsat celkovou situaci stavebních společností v souvislosti s pandemií, analyzovat a popsat jednotlivá rizika, které společnosti vyhodnotily, vysvětlit důvody jejich rozhodnutí a porovnat jejich postup s teorií uvedenou v této práci a zmínit případné odlišnosti v postupu jednotlivých organizací. V této kapitole byly popsány také úvahy, které vycházejí a jsou podloženy v teoretické části práce a týkají se popisu možných příčin krizí, které vznikají z přechodu rizikových situací do krize.

3.3 Postup řízení a jejich dopad

Již mnohokrát bylo zmiňováno, že se jedná zcela novou situaci, na kterou nikdo nebyl připravený. Také z předchozí kapitoly vyplývá, že žádná z uvedených společností neměla připravenou analýzu rizik, která by zohledňovala pandemii. Proto se tato kapitola bude zaměřovat na vývoj pandemické situace a s tím spojené vládní opatření a restriktce, která mají vliv na celou společnost včetně fungování jednotlivých společností. V této kapitole bude popsán způsob řešení a jaký postoj k celé situaci zaujaly jednotlivé společnosti.

Postup řízení situace, celkového provozu, fungování organizace a jejich dopad u jednotlivých společností bude analyzované za období leden 2020 až červenec 2021. Data a informace budou zpracována formou deskriptivní případové studie na základě rozhovorů s klíčovými manažery daných společností a na základě interních dokumentů a poznámek, které dotčení manažeři vedli. Cílovou skupinou pro praktickou část jsou stavební společnosti na českém trhu, kteří jsou svou velikostí srovnatelné organizace. S ohledem na teoretickou část práce, která pojednávala také o rizicích a krizích v malých a středních podnicích, byly zvoleny organizace do 500 zaměstnanců a z pozic generálních dodavatelů. Je důležité také dodat, že každá společnost je jedinečná a funguje velmi odlišně, proto se také obsah případových studií bude lišit.

Postup řízení společnosti Sigma

V návaznosti na předchozí kapitolu, kdy společnost Sigma teprve identifikovala rizika v první fázi, již začala celou situaci vnímat jako krizovou situaci. V souvislosti s jejich vnímáním počátku situace se tato krizová fáze v rámci teoretického vývoje a fáze krize nazývá latentní krize (Zuzák, 2008, s. 20) uvedené v teoretické části práce. Latentní fázi krize popisuje Zuzák (2008, s. 20) jako fázi, kdy se nerovnováhy postupně začínají zvětšovat a dává tak prostor pro vznik dalších drobných nerovnováh, a tak začíná vznikat krizový řetězec. Nutno doplnit také teorii Raise (2010, s. 335), který tuto fázi definoval jako „varovné období“. Jedná se o období, kdy se začínají objevovat varovné signály a začínají se dít události, které upozorňují na zvýšení pravděpodobnosti naplnění hrozby.

Následující analýza postupu řízení společnosti Sigma bude rozčleněna po jednotlivých měsících, neboť sledované a analyzované období je velmi rozsáhlé a na základě rozčlenění událostí na jednotlivé měsíce lze demonstrovat průběh pandemie, vliv vládních nařízení a opatření a současně také řízení změn ve společnosti a jejich dopad. Současně společnost Sigma také velmi pečlivě zaznamenávala jednotlivé kroky a události, které učinily, aby mohli zpětně celou situaci analyzovat a stanovit případná preventivní opatření.

Březen 2020

V březnu 2020 Ministerstvo zdravotnictví (2020) oznámilo, že byly potvrzeny první tři případy nakažených občanů v ČR. Tentýž den proběhl ve společnosti Sigma management meeting a projednávala se možná rizika. Na základě těchto rizik společnost ihned začala situaci řešit. Management se dohodl, že všechna rozhodnutí učiní společně a společně ponese také odpovědnost. Následně došlo k rozdělení úkolů na základě jednotlivých funkcí ředitelů. O jaké konkrétní úkoly a kterým osobám byly přiděleny společnost odmítla sdělit s ohledem na zachování jejich anonymity a důvěrným informacím. Z tohoto důvodu bude pojednávalo o managementu jako o celkovém vedení společnosti.

Den po tomto jednání management začal ihned podnikat první kroky. Z osobních poznámek HR Ředitele vyplývá, že prvním krokem byla interní komunikace, kdy zaměstnanci byli upozorněni na riziko nákazy koronavirem spolu s pokynem, aby v souvislosti s touto situací dodržovali zvýšená hygienická opatření. Zaměstnancům bylo také nařízeno, aby, v případě nákazy či případných příznaků onemocnění neprodleně informovali zaměstnavatele.

Management se také rozhodl omezit služební cesty včetně zahraničních pracovních cest. Dalším krokem managementu byl nákup antibakteriálních mýdel, dezinfekčních prostředků a jiných ochranných potřeb, které byly pravidelně doplňovány dle průběžné spotřeby. Zároveň proběhla celofiremní dezinfekce vysoce rizikových míst a ploch v prostorách společnosti. Dne 10. 3. vydalo Ministerstvo zdravotnictví (2020) mimořádné opatření ohledně uzavření všech škol s účinností od 11. března 2020. Tuto informaci management ihned komunikoval svým zaměstnancům. V souvislosti s tímto nařízením byla nabídnuta možnost práce z domova pracovníkům, kteří musí pečovat o své děti a nemají náhradní možnost péče.

V okamžiku, kdy vláda ČR (2020) vydala usnesení č. 194 s okamžitou platností, ohledně nouzového stavu, následoval velmi dynamický průběh událostí ve společnosti Sigma. Následující den se opět konal management meeting. Management zpětně zhodnotil již učiněná rozhodnutí a jaká opatření bude ještě potřeba zavést. Také se projednávalo riziko šíření nákazy ve výrobě a v projekčním oddělení. Na těchto dvou úsecích je společnost závislá, proto byla projednána tato rizika a možný dopad na společnost. Další akcentované riziko bylo narušení dodávek ze strany partnerů, kteří s největší pravděpodobností budou čelit podobným komplikacím. Celkově management zhodnotil stávající rozhodnutí kladně. Nová rozhodnutí společnosti se týkala zákazu cestování mezi výrobním areálem a hlavním sídlem společnosti a nutnosti zvážit další opatření v kancelářských prostorách a ve výrobě. Společnost také omezila činnost recepce a připravila se na další monitoring vývoje situace.

V následujících dnech vydala vláda ČR (2020) následující usnesení, která ovlivnila provoz společnosti:

- Usnesení č. 211 Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb
- Usnesení č. 215 Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob
- Usnesení č. 238 Krizové opatření o výjimkách ze zákazu maloobchodního prodeje a služeb pro prodej textilního materiálu a servis výpočetní techniky
- Usnesení č. 247 Krizové opatření o používání ochranných prostředků dýchacích cest a omezení pohybu pendlerů
- Usnesení č. 353 čj. 297/20 Cílený program podpory zaměstnanosti (Antivirus)

V reakci na všechna výše uvedená usnesení se meeting vedení společnosti realizoval operativně, aby bylo možné pružně reagovat na vývoj situace. Struktura meetingu byla standardizována: vždy se jednalo o zhodnocení předchozích realizovaných kroků, vyhodnocení daného usnesení a následná implementace do provozu společnosti. Další postup řízení situace a rozhodnutí jsou následující:

- Management se rozhodl, že všichni zaměstnanci, kteří pracují na administrativních pozicích budou s okamžitou platností pracovat z domova. Pouze pracovníci na klíčových pozicích měli povoleno chodit v omezeném režimu do zaměstnání
- Všechny schůzky a porady probíhaly v online prostředí
- Management vydal příručku, která obsahovala hygienická pravidla, jak kontrolovat a řídit práci zaměstnanců na dálku, pravidla pro práci z domova a několik tipů a triků, jak si zpříjemnit pracovní prostředí doma
- Byl zřízen interní komunikační a informační kanál, ve výrobním areálu byly pořízeny televize, kde se důležité informace a novinky promítaly na obrazovce

- Nákup IT vybavení pro týmy, kteří dosud měli pevné počítače kvůli technické náročnosti některých serverů a softwarů (i tento problém byl vyřešen online prostředím)
- Management komunikoval se všemi zaměstnanci aktuální situaci v organizaci, vysvětlil důvody rozhodnutí a informoval o rozšíření bezpečnostních opatření ve výrobním areálu
- Vedení vyzývá zaměstnance k šití roušek. Z interních zdrojů byl objednaný materiál, který se následně distribuoval mezi dobrovolníky. Hotové roušky byly v první řadě posílány do zahraničí pracovníkům na stavbách, dále pracovníkům na stavbách v ČR a následně všem ostatním kolegům v organizaci
- V rámci prevence měření tělesné teploty zaměstnancům při příchodu na pracoviště

I přes všechna výše uvedená opatření a rychlou reakci vedení, se společnost potýkala s následujícími závažnými oblastmi: udržení cash flow, lidské zdroje, ohrožení realizace zakázek a opožděné dodávky materiálu. Z **ekonomického** hlediska řešil management provozní náklady a investice, hledal zdroje úspor. Proto byl v první řadě nastaven plán úhrad všech výdajů a závazků. V rámci řešení ekonomických dopadů se také projednávaly lidské zdroje a s tím spojené mzdové náklady. Vedení si opět rozdělilo úkoly dle svého zaměření a začalo pracovat na plánu úspor a výdajů s promítnutím do hospodářského výsledku. Na plánech probíhala několikadenní intenzivní práce a vzniklo několik variant, jak situaci řešit.

Druhá krizová oblast byly **lidské zdroje**. Vedení řešilo otázku, jak dostat své zaměstnance, kteří odjeli na zahraniční pracovní cesty zpět do ČR. Jednalo o zaměstnance s velmi úzkou specializací, kteří byli vysláni na stavby do zahraničí. Další dotčenou skupinou zaměstnanců, jsou ti, kteří se po návratu z rizikových oblastí dostali do nařízené karantény. V souvislosti s lidskými zdroji jsou projednávány mzdové náklady a finanční odměny, které souvisí s plánem úspor. V rámci variantních řešení vznikly návrhy propustit stávající zaměstnance a omezení externích spolupracovníků. Kromě těchto krizových oblastí, je nutné zmínit spojenou pracovněprávní legislativu. Je velmi pravděpodobné, že vedení bude vyplácet zaměstnancům náhradu mzdy kvůli překážkám na straně zaměstnavatele dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

Další krizovou oblast tvořily **ohrožené zakázky** a **nedostatek materiálu** do výroby. U většiny zahraničních zakázek hrozilo uzavření staveb z bezpečnostních důvodů. Zároveň výroba neměla dostatek materiálu, aby bylo možné pokračovat ve výrobě a umožnit tak dalším kolegům dokončit projekt. Situace se zdála být velmi napjatá. Bylo důležité zhodnotit stav a fáze rozpracovaných zakázek a jejich financování. Na základě všech těchto krizových oblastí, učinil management následující rozhodnutí:

- Byla zvolena varianta úsporného plánu, která nezahrnovala propouštění zaměstnanců
- Úsporné zdroje – snížení mezd všech zaměstnanců, včetně managementu; dočasné odsunutí finančních odměn a jiných benefitů; omezení externích pracovníků; omezení externích služeb (úklidové služby, personální agentury, reklamní plochy apod.), také zrušení všech pracovních cest včetně zahraničních
- Interní komunikace – dostatečně citlivě sdělit zaměstnancům snížení mzdy a dočasné odsunutí všech finančních i nefinančních benefitů; informovat o nutnosti úsporných opatřeních, nutnost oznámit zastavení montáží na některých stavbách (několik zákazníků odložilo dokončení projektů z obav před pandemií), seznámit zaměstnance s vyhodnocením rizik organizace konkrétními plány

- Sledovat program Antivirus, který Vláda ČR připravuje a projednává

Duben 2020

Vzhledem k turbulentním změnám v předcházejícím měsíci dalo vedení společnosti maximální důraz na intenzivní komunikaci se zaměstnanci. V tomto období proběhlo také spousta management meetingů ohledně řízení krizí, zhodnocení kroků provedených v předchozím období a definici krátkodobých plánů na následující měsíce. S ohledem na situaci, kdy vedení společnosti oznámilo zaměstnancům důvody úsporných opatření a s tím spojené snižování mezd a dočasného odsunutí finančních a nefinančních benefitů, nastal čas pro přímý dialog se zaměstnanci. Pro administrativní pracovníky se uskutečnila videokonference a pro zaměstnance ve výrobě došlo k osobnímu setkání s výkonným ředitelem.

U obou skupin zaměstnanců se uskutečnila otevřená diskuse, kdy probíhala vysvětlení ze strany vedení společnosti, proč organizace musela přistoupit na daná úsporná opatření a jaký bude další postup. Osobní schůzky ve výrobě byly naplánovány tak, aby došlo k osobnímu setkání se zaměstnanci napříč všemi středisky. Vedení chtělo zodpovědět veškeré dotazy zaměstnanců týkající se mezd, bezpečnostních opatření a projektů. Vedení společnosti také v rámci interní komunikace přistoupilo na otevřený způsob komunikace, kdy detailně prezentovalo úpravy mezd, ekonomickou situaci organizace a přijatá opatření. Závěrem těchto setkání bylo pochopení zaměstnanců a všeobecná shoda na snížení mzdy všem, a to bez výjimek.

Po ukončení těchto jednání a schůzek napsal management závěrem e-mail, v němž shrnul veškeré informace, aktuální situaci a ujistil zaměstnance ve svých tvrzeních a výrociích. Management také v e-mailu přiložil informace ohledně harmonogramu projektů a obchodní plán organizace na daný rok. Takto pravidelně management začal informovat všechny zaměstnance v týdenních intervalech.

Management pokračoval ve svých intenzivních poradách nadále. Dne 30. dubna 2020 vydala Vláda ČR (2020) usnesení č. 485 čj. 437/20 Prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS-CoV-2. V usnesení bylo uvedeno, že se nouzový stav prodlužuje do 17. května 2020. Současně v médiích proběhla informace ohledně možného rozvolňování, které se stalo předmětem diskuse.

V rámci těchto jednání se zhodnotily kroky z předchozího měsíce, vyhodnotilo plnění cílů, které vedení společnosti nastavilo a nyní stanovily se další cíle, které vedení musí dosáhnout:

- Jednání s dodavateli ohledně dodávky materiálů do výroby a případné možnosti náhrady škody ze strany dodavatelů
- Tvorba směrnic, úprava interních dokumentů dle legislativy, příprava aktuálního změny mzdových výměrů a její finální kontrola výpočtů mezd
- Důsledné sledování dodržování stanovených cílů
- Finanční reporting – sledování finančních výsledků společnosti a dopadů
- Zhodnocení setkání se zaměstnanci
- Průběžné vyhodnocení pracovních výkonů pro budoucí vyplacení finančních odměn
- Důraz na sledování průběžného cash-flow
- Z bezpečnostních důvodů došlo také k úpravě směného provozu, aby byl omezený osobní kontakt na pracovišti

- Příprava plánů návratu do „běžného provozu“
- Registrace ke státní podpoře programu Antivirus

Kromě výše nastavených cílů, které vedení muselo realizovat, nebo v daných činnostech pokračovat, nebyla opomenuta pomoc svým zaměstnancům. Pro společnost jsou pracovníci velmi důležití zejména proto, že společnost má obecně velmi dlouhodobě nízkou fluktuaci díky dvou nejvýraznějším hodnotám v rámci kultury společnosti – důvěře a spolehlivosti. Vedení společnosti uvažuje o finanční pomoci těm zaměstnancům, kteří jsou ve finanční tísní. Nastává sběr dat a informací, zda jsou schopni pomoc, do jaké míry a jak.

Květen–Červen 2020

Tento měsíc se zdá být o poznání pozitivnější, protože nouzový stav je platný do 17. května 2020 i s rizikem, že může dojít k jeho opětovnému prodloužení. Vláda ČR (2020) vydala harmonogram uvolňování, které je k dispozici v přílohách této práce. Některá uvolnění začala probíhat již koncem dubna 2020 a rozvolňovací harmonogram končí dnem 25. května 2020. Vedení společnosti vytrvale pokračuje v cílech, které byly stanoveny v předchozím měsíci, nicméně s příchodem postupným rozvolňováním se také začíná měnit situace, která umožňuje alespoň částečný návrat pracovníků zpět do zaměstnání.

V rámci interní komunikace i v tomto měsíci pokračuje pravidelné informování zaměstnanců v týdenních intervalech. Pokračuje jednání s dodavateli, kontrola financí a cash flow a v rámci opětovného management meetingu nejsou následující stanovené cíle již natolik rozsáhlé. Jedná se zejména o následující kroky:

- Příprava plánu částečného návratu zaměstnanců při zachování určitých bezpečnostních opatření, která v organizaci stále trvají a s tím související komunikace zaměstnancům
- Lze začít plánovat zvýšení kapacity lidských zdrojů ve výrobě a navýšit objem výroby do zásoby
- Aktualizace současných projektů a plán na nové projekty
- Lze začít uvažovat o částečném vyplacení finančních odměn za první dva kvartály
- Lze začít výhledově uvažovat o vrácení mezd na původní výši
- Lze zrušit měření tělesné teploty

V tomto okamžiku nastává pro vedení společnosti také jedna nepříznivá situace, kdy začínají někteří zaměstnanci podávat výpověď nebo chtějí ukončit pracovní poměr dohodou. I přesto, že jsou tito zaměstnanci v organizaci spokojeni, kvůli finanční situaci se rozhodli najít jiné, finančně lépe ohodnocené pracovní místo. Nejedná se však o velký počet zaměstnanců a pro organizaci je toto zatím únosná situace.

Červenec–Srpen 2020

V tomto období se neudály žádné mimořádné situace. Všechny předchozí cíle, které si management stanovil se stále dodržují, dochází k pravidelnému monitoringu a bezpečnostní opatření jsou v organizaci stále platná. Interní komunikace stále probíhá ve stejných intervalech, obsah sdělení se týká převážně projektů, potenciálních nových projektů a shrnutí aktuální situace v organizaci. Vedení také nezapomíná pravidelně připomínat dodržování bezpečnostních opatření a hygienická pravidla. Na konci tohoto období bylo všem zaměstnancům oznámeno plánované vrácení mezd na původní výši, prozatím bez finančních i nefinančních odměn.

Září–Prosinec 2020

Dne 30. září 2020 vydala Vláda ČR (2020) usnesení č. 957 Vyhlášení nouzového stavu po dobu 30 dnů. Současně tomto období společnost zaznamenala první případ nákazy koronavirem a vedení se ihned rozhodlo o opětovném měření tělesné teploty v organizaci. Také je všem zaměstnancům opětovně připomínáno dodržování hygienických pravidel. Všechny projekty nadále pokračují v rámci možností daných zemí. Výroba společnosti pracuje ve zvýšené kapacitě, aby bylo možné navýšit průběžné zásoby. Vedení společnosti se také rozhodlo k nákupu respirátorů FFP2 a ty distribuovat zaměstnancům. V důsledku extrémního přetížení hygienických stanic se vedení společnosti rozhodlo k zavedení vlastního trasování nakažených zaměstnanců. Společnost zřídila aplikaci, která měla napomáhat trasování a minimalizovat tím šíření nákazy v rámci organizace. V tento okamžik stále platila všechna výše uvedená opatření a management nadále pokračoval v realizaci, dodržování a monitoringu stanovených cílů.

Leden–Březen 2021

Nový rok je pro společnost Sigma dynamičtější a také kritičtější. Vláda ČR (2021) vydala další usnesení, a konkrétně se jedná o následující:

- Usnesení č. 55 Prodloužení nouzového stavu
- Usnesení č. 56 Prodloužení krizových opatření
- Usnesení č. 57 Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb

Ve společnosti se také navýšil počet zaměstnanců nakažených koronavirem. Nejvíce bylo zasazeno obchodní oddělení, které mělo 80 % nakažených zaměstnanců. Na základě těchto událostí proběhl management meeting, jehož cílem bylo nalézt řešení, jak zamezit dalšímu šíření nákazy. V průběhu meetingu byl také projednáván postup a proces testování, odpovědnosti a GDPR.

Společnost ihned založila skupinu pracovníků určenou k testování a zahájila testování zaměstnanců, při kterém odhalili další nakažené pracovníky. Testování se provádělo v týdenních intervalech. Společnost navýšila objednávky testovacích sad a respirátorů pro zaměstnance.

Po zahájení testování na pracovišti vedení společnosti také tyto nové skutečnosti ihned komunikovalo všem zaměstnancům. Obsahem sdělení bylo:

- Zahájení testování a průběh testování
- Aktuální situace společnosti
- Aktualizace současných projektů a plánovaných projektů
- Informace o dostupnosti respirátorů v případě potřeby

Duben–Červenec 2021

Toto je prozatím posledním obdobím, které je zmapované v rámci této krizové situace. Vláda ČR (2021) vydala prohlášení, že nouzový stav bude končit od 12. dubna 2021 a dochází opět k postupnému rozvolňování. Na začátku tohoto období proběhlo osobní setkání se všemi zaměstnanci v organizaci. Obsahem projednávaných témat nebyla pandemie a preventivní opatření, nýbrž poděkování a výzva zaměstnancům, aby se zapojili do Průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Vedení společnosti se také rozhodlo zrušit měření tělesné teploty, obnovila se opět činnost recepce. Zaměstnanci měli stále možnost práce z domova dle standardních interních směrnic. Zároveň byl ponechán interní komunikační kanál, díky kterému se posílila

informovanost a komunikace směrem ke zaměstnancům ve všech oblastech a činnostech společnosti.

Postup řízení společnosti Parastav

V předchozí kapitole byla popsána situace v březnu 2020 a prvotní krok, který management učinil, a to management meeting. Obsahem tohoto jednání byla identifikace rizik a její definice. V předchozí kapitole byly také uvedeny důvody, proč management zaujal spíše zdrženlivý postoj. Rozčlenění krizové situace této společnosti bude na jednotlivé kvartály. Krizová situace této společnosti bude prezentována formou deskriptivní případové studie na základě rozhovoru s několika členy vrcholového vedení společnosti. Informace také budou vycházet z interních dokumentů společnosti, které budou anonymizovány v rámci zachování anonymní identity, citlivých informací a na základě žádosti společnosti.

Q 1 2020 (leden, únor, březen)

Na počátku března 2020 byl svolán management meeting na kterém proběhlo shrnutí situace a probíhala identifikace rizik. V rámci fungování společnosti má každý ředitel pravomoc a odpovědnost učinit částečně vlastní rozhodnutí v souladu s hodnotami a cíli společnosti. Vliv na rozhodování má samozřejmě HR oddělení, ekonomické oddělení a okrajově nařízení z mateřské společnosti. Jednotliví ředitelé a vedoucí jsou tak schopni reagovat pružně a jsou samostatní. Ani tato společnost nedisponuje analýzou rizik zohledňující pandemií. Pracují s analýzou rizik, která zahrnuje konkrétní stavbu z technického pohledu, ekonomického pohledu, z pohledu lidských zdrojů, legislativy, norem a BOZP a PO.

Zatímco většina zainteresovaných manažerů vyčkávala s rozhodnutím, ředitel pozemních staveb učinil první preventivní opatření, kdy zadal úkol výrobnímu řediteli, aby ve své divizi navýšil kapacitu výroby materiálu, který je nezbytný pro zásobování realizačních týmů na rozběhlých projektech. Dále pověřil vedoucího projektu, aby z preventivních důvodů objednával stavební materiál od externích dodavatelů s časovým předstihem. Vzhledem k situaci na staveništích a zvýšenému riziku krádeže materiálu nechal také posílit přítomnost bezpečnostních služeb a kamerových systémů, aby eliminoval tuto hrozbu. Ředitel této divize předpokládal, že dojde také k oslabení lidských zdrojů z důvodu nákazy, proto oslovil několik potenciálních talentů z oboru a nabídl jim zaměstnání u společnosti, aby tak zajistil kontinuitu a odbornost, na svěřených stavbách.

S příchodem nouzového stavu se na další schůzi vedení vyhodnotila rizika a začal projednávat další postup. Vedení se rozhodlo objednat dezinfekční prostředky, ochranné pomůcky dýchacích cest pro zaměstnance, a s okamžitou platností byly zakázány návštěvy v prostorách hlavního sídla společnosti. Schůzky se povolovaly pouze ve výjimečných případech po výslovném schválení vedením. Zároveň bylo IT oddělení pověřeno zajistit veškerou technologii tak, aby se provozní záležitosti v rámci společnosti přesunuly do online prostředí a umožnila se práce z domova. Aby bylo minimalizováno shromažďování zaměstnanců, do kanceláří chodili převážně vedoucí pracovníci ve stanovených termínech.

Vzhledem k panice na trhu přehodnotilo vedení společnosti priority zakázek. Ředitel pozemních staveb předpokládal, že investoři omezí financování průmyslových a administrativních staveb, investiční energetické projekty a oblast občanské výstavby. Vzhledem ke zvýšené poptávce po rezidenční výstavbě a rekonstrukci komerčních prostor, a jejich následné předělání na byty, Parastav zacílil na tuto oblast, a díky rychlé reakci, know-how, postavení na trhu a technologiím získal řadu zajímavých zakázek.

Z pohledu realizačního týmu byla situace s postupem času odlišná. Z vyjádření vedoucího projektu vyplynulo, že musel zdolat následující překážky: nedostatek materiálu, protože subdodavatelé nedodávali materiál včas, chybějící pracovníci na stavbách – interní

i poskytování subdodavatelů, organizačně-technické potíže, nátlak ze strany investorů na dodržení termínů, omezené fungování státních institucí a nepříznivé počasí, které mnohdy také ovlivňovalo průběh stavby.

Jelikož společnost je vázaná na subdodavatele, kteří disponují kvalifikovanými pracovníky, kterých je na českém trhu dlouhodobě nedostatek, Parastav i dodavatelé využívají zahraniční pracovní sílu. V období pandemie a s tím spojené uzavření hranic se většina zahraničních pracovníků vrátila do země původu. S touto situací vznikl kritický nedostatek zaměstnanců na stavbách. K blížícímu konci tohoto období byla situace na stavbách velmi napjatá, protože hrozilo riziko, že společnost nestihne pokročit v realizaci a nebudou tak schopni plnit své závazky vůči zákazníkům.

V rámci bezpečnostních opatření bylo managementem zavedeno povinné nošení roušek na stavbách, měření tělesné teploty při příchodu do společnosti, a v případě nákazy neprodleně informovat zaměstnavatele.

Q 2 2020 (duben, květen, červen)

Ve druhém čtvrtletí společnost stabilizovala personální obsazení krátkodobými turnusy zahraničních pracovníků, čímž byla zajištěna realizace projektů při zachování karanténních a preventivních opatření. Podobným způsobem byli zapojeni i zaměstnanci subdodavatelů. Standardizovaly se preventivní opatření, kdy bezpečnostní služba na stavbách zajišťovala dohled nad jejich dodržováním. Zároveň se projevila výhoda vlastního sídla, kdy bylo možné plánovat přítomnost zaměstnanců bez nutnosti koordinovat s jinými subjekty. Management pokračoval v podpoře pracovníků nákupem a distribucí ochranných pomůcek, vitamínů a v důsledném testování.

Vzhledem k časové náročnosti výběrových řízení, kdy je třeba počítat s mnoha hledisky, kladlo vedení společnosti maximální důraz na nové akvizice a zajištění projektů do budoucna. Rozdělení kompetencí mezi obchodní a technický úsek umožnil odborný pohled na jednotlivé obchodní případy a přesné vyhodnocení zakázky z hlediska proveditelnosti a rentability. Tímto krokem se omezilo riziko získání prodělečných či nerealizovatelných projektů.

Q 3 2020 (červenec, srpen, září)

Díky sezónnímu ústupu pandemie a uvolňování karanténních opatření společnost přešla do standardního fungování a návratu zaměstnanců do kanceláří. Vzhledem k prodávám v předcházejícím období zvýšil management tlak na terénní pracovníky, aby byly realizovány projekty v dohodnutých termínech. Vzhledem k charakteru činnosti nebylo možné zajistit rozestupy a další předepsané požadavky. Ani přes to nedošlo k rozšíření nákazy ve společnosti a bylo evidováno jen několik případů nákazy.

Zde nutné také podotknout, že na rozdíl od předchozí společnosti Sigma, se tato společnost nemusela zabývat úzkostlivým řízením cash flow, pracovní pomůcky pro zaměstnance, ani zahraniční zakázky. Společnost Parastav také nemusela řešit překážky na straně zaměstnavatele nebo snižování mezd, protože měla finanční rezervy z minulých let. Současně byla společnost nadstandardně vybavena výpočetní technikou, softwary a jinými pracovními pomůckami. Proto byl přesun do online prostředí velmi rychlý a snadný.

Q 4 2020 (říjen, listopad, prosinec)

S příchodem podzimu společnost čelila několika závažným situacím. V první řadě se, bez ohledu na preventivní opatření, s návratem epidemie zvýšil počet nakažených pracovníků a tím i zpomalení průběhu staveb. Vzhledem k reálnému riziku nedodržení termínů jednotliví vedoucí i top management zahájil jednání se zákazníky, aby nebyly uplatněny vysoké sankce za nedodržení smluvních podmínek. I když většina investorů situaci chápala, vedení

společnosti kalkulovalo s tímto rizikem a začalo se připravovat na celkové snížení tržeb za rok 2020.

Zároveň došlo ke skokovému zdražení materiálu a s tím spojenými problémy u společnosti Parastav i subdodavatelů. Díky předem zasmluvněným cenám měli někteří subdodavatelé problém dokončit z finančních důvodů svoje aktivity. Část dodavatelů bez ohledu na dohodnuté podmínky zdražila své dodávky, respektive byla ochotna pokračovat ve spolupráci pouze za předpokladu, že Parastav akceptuje navýšení ceny.

V neposlední řadě měla situace dopad na realizační tým, kdy vzhledem k charakteru činnosti a typu provozu nebylo možné důsledně dodržovat doporučené rozestupy a další preventivní opatření. S tím se pojila nutnost operativně reagovat na ložiska nákazy a reorganizaci týmů tak, aby nedošlo k zastavení výstavby.

I přes to, že společnost obecně počítá s krizovými situacemi a komplikacemi, které jsou nutné operativně řešit, HR ani výkonný management nedokázal 100 % reagovat na situaci. Z obchodního hlediska nebyla společnost příliš ohrožena, protože je dynamika odvětví stavebnictví postavena na dlouhodobých projektech. Na druhou stranu výkyvy cen materiálu a nedostatek zaměstnanců negativně ovlivnil hospodářské výsledky společnosti. Aby bylo do budoucna toto riziko eliminováno, společnost připravuje změnu smluvních podmínek a interních dokumentů společnosti.

Od začátku roku 2021 Parastav působí ve standardním režimu, se zachováním doporučených hygienických a protiepidemických opatření.

Postup řízení společnosti Hestav

Společnost Hestav působí na českém trhu z pozice generálního dodavatele, proto je fungování obdobné jako u Parastavu. Jak bylo uvedeno v předchozí části práce, začátkem března bylo svoláno vedení společnosti k projednání možných rizik. Vzhledem k charakteru společnosti nedošlo k přípravě a implementaci kroků, které by rizika minimalizovaly, management pouze informativně zhodnotil možný dopad na společnost.

V této části práce bude postup společnosti Hestav popsán formou deskriptivní případové studie. Informace o společnosti byly získány na základě rozhovoru s HR manažerem společnosti a poskytnutých interních dokumentů, které budou po dohodě se společností anonymizovány.

Q 1 2020 (leden, únor, březen)

Jakmile se v březnu 2020 objevily první informace o nákaze koronavirem v České republice, jednatele společnosti komunikovali situaci v rámci širšího vedení společnosti. Zároveň došlo k okamžitému jednání s investory, kde Hestav zjišťoval názory a postoje k situaci, aby byl připraven na případné komplikace u realizovaných projektů. Oddělení lidských zdrojů zastavilo nábor nových pracovníků, aby nedošlo k převisu, který by negativně ovlivnil finanční situaci společnosti.

S postupujícím časem byly nakoupeny a mezi zaměstnance distribuovány ochranné a dezinfekční prostředky. Primárně byla zajištěna ochrana pracovníků na stavbách, u podpůrných a administrativních rolí bylo důrazně doporučeno přejít na režim práce z domova. Díky dobrému technickému vybavení se přesun na home office obešel bez jakýchkoliv komplikací. HR oddělení připravilo interní směrnice upravující přítomnost zaměstnanců na pracovišti a dále na základě dalších opatření dokumentaci potřebnou pro pracovní cesty, což bylo, vzhledem k absenci regionálních poboček, pro běh společnosti kriticky nutné.

Situaci komunikovali jednatelé k širšímu managementu, kteří dále připravovali pokyny podřízeným pracovníkům. Jelikož šlo o zcela novou situaci, byla nařízení plněna bez výhrad a nevznikaly nestandardní situace.

Q 2 2020 (duben, květen, červen)

S pokračujícím nástupem pandemie a předpokládaným ekonomickým dopadům došlo v segmentu průmyslových staveb k panice. Zvýšilo se riziko, že se investice do výrobních a logistických center zastaví a těžiště obchodních příležitostí se přesune do občanské výstavby. Pro Hestav, který byl téměř výhradně orientovaný na průmysl a logistiku by šlo o vysoce rizikovou situaci, která by vedla k významnému snížení zakázek a nutnosti propouštění zaměstnanců.

Je zde však jedna skutečnost, která hrála v této situaci významnou roli, a to je čas. Zakázky, které byly již v procesu a v průběhu realizace, byly zasmluvněné a společnost měla zajištěné aktivity na 3 roky. U těchto projektů hrozilo riziko, že dojde k pozastavení financování ze strany investora a posunutí výnosů do pozdějších období. Z toho důvodu management nařídil striktní řízení cash-flow a zároveň navýšení objemu prací na realizovaných stavbách, aby bylo možné dle podepsaných smluv případně fakturovat zahájené fáze výstavby.

V tomto období nastala otázka, zda bude nutné navýšit obchodní aktivity a získávat další nové projekty, či nikoliv. Proti navýšení počtu nových zakázek hovořilo množství rozpracovaných staveb a zároveň časová prodleva mezi podpisem projektu a začátkem realizace, která se pohybuje v řádu roku. Nové projekty by tedy nevyřešily krátkodobá rizika. Zároveň rigidní personální politika, kdy společnost z 80 % závisí na dodavatelích nedisponuje takovým množstvím zaměstnanců, aby mimořádně získané projekty byla schopna realizovat. Nový projekt by znamenal buď mimořádné vytižení stávajících pracovníků, nebo nutnost nábory dalších zaměstnanců, čemuž se management bránil.

Situaci se subdodavateli a dodávkami stavebního materiálu, způsobené epidemickou situací, společnost řešila zasmluvněním více dodavatelů, aby bylo možné pokrýt případné výpadky. Současně se Hestav snažil vstřícně koordinovat dodávky s jednotlivými partnery, aby jim vyšel vstříc při řešení jejich problémů.

Na konci tohoto čtvrtletí se situace na trhu zlepšila, protože docházelo k postupnému rozvolňování a stabilizaci v zákaznickém sektoru. Hestav se soustředil na pokračující výstavbu s důrazem na dodržení smluvních termínů. Management aktivně udržoval komunikaci s investory a informoval je o aktuálním stavu, postupu na stavbách, včetně včasného řešení technických a organizačních chyb.

Q 3 2020 (červenec, srpen, září)

V tomto období společnost fungovala téměř jako před krizovou situací. V platnosti zůstávaly bezpečnostní opatření, která byla zavedena na počátku krizového období, pracovníci se postupně vraceli do kanceláří, docházelo k systematickému testování zaměstnanců. Dosud společnost nezaznamenala žádný případ nákazy zaměstnanců ani v kancelářích, ani na stavbách. Výpadky v týmu byly způsobeny pouze preventivní karanténou z důvodu podezření na styk s nakaženou osobou rodinným příslušníkem.

Obchodní aktivity zůstaly také ve stejné míře a společnost se rozhodla nenavyšovat tyto aktivity z kapacitních důvodů a současným smluvním závazkům. Celé toto období bylo spíš byrokratické, kdy společnost řešila úpravu interních dokumentů, plnění požadavků ze strany státních institucí. HR oddělení vydávalo čestná prohlášení pro zaměstnance kvůli častým cestám na stavby a společnost se rozhodla odměnit své pracovníky mimořádnou finanční odměnou za jejich pracovní nasazení, loajalitu a soudržnost v těžkých situacích.

Q 4 2020 (říjen, listopad, prosinec)

Poslední čtvrtletí roku 2020 bylo pro společnost téměř standardní. Druhá covidová vlna přinesla několik případů nákazy mezi zaměstnanci, ale to neohrozilo realizaci staveb. Vedení společnosti akcentovalo hygienická opatření a apelovalo na zvýšenou opatrnost. Zároveň se projevil dopad stabilní kultury společnosti, kdy se semknutý tým loajálně podporoval a umožnil tak dokončení projektů včas. Komunikace ze strany vedení byla postavena na znalosti zaměstnanců, jejich vzájemné soudržnosti a příslušnosti k firmě.

Obchodní strategie zůstala neměnná, jednalo se o dlouhodobé projekty tak, aby navazovaly na ukončení realizovaných staveb. Jednání s investory se přizpůsobilo situaci a možnému riziku budoucího pozastavení či pozdržení nových investic v období pandemie a postpandemie.

3.4 Výsledky řízení rizik a doporučení pro řízení rizik

Tato kapitola bude vyhodnocovat výsledky řízení rizik jednotlivých společností na základě případových studií popsané v předchozích kapitolách. Výsledky postupů a řízení rizik budou také podpořena několika teoretickými přístupy uvedené v teoretické části práce. Tato kapitola také obsahuje porovnání postupů řízení krize mezi jednotlivými podniky. Závěrem této kapitoly budou formulovány doporučení pro řízení rizik a efektivnější zvládnutí budoucích krizových situací. Výsledky řízení rizik budou vyhodnoceny za období březen 2020 až červenec 2021. S ohledem na stále probíhající pandemii pokračují nadále některá bezpečnostní opatření zavedená vedením společnosti a prozatím je předčasné vyhodnocovat celkovou krizovou situaci. Tato vyhodnocení a závěrečná doporučení slouží jako náhled do minulosti a zpětné zhodnocení situace, rizik a dopadů. Současně tato vyhodnocení a doporučení mohou být inspirací a přínosem pro budoucí zvládnutí krizových situací.

Výsledky řízení rizik společnosti Sigma

V období, kdy se pandemie ještě nerozšířila do ČR společnost preventivně sledovala průběh a vývoj situace v zahraničí, konkrétně v zemích, kde měli své pracovníky a projekty. Při zjištění prvních případů nálezů v zahraničí, management ihned svolal schůzku, kde se projednávala možná rizika. Přestože nebyla k dispozici žádná analýza rizik zahrnující pandemii, bylo vedení společnosti schopno identifikovat a definovat rizika, a vyhodnotit jejich důsledky. Po prvním jednání následovala realizace kroků a opatření vedoucí k pomoci kolegům v zahraničí. Toto období podle identifikací rizik je nazýváno jako latentní fáze krize dle Zuzáka (2008, s. 20). Krizové řízení jako postup vyvedení organizace z krize odlišuje Zuzák (2008, s. 54) podle vývoje krize, protože velmi záleží na tom, kdy byla krize identifikována a zda bylo zahájeno adekvátní řešení. Tento autor dodává, že v podobných situacích je velkým nepřítelem čas, protože prodlení prohlubuje nesoulad a prohlubování krize. Tohoto faktoru si byl vědom i management společnosti a tento okamžik bylo včasné řešení výhodou, díky kterému společnost získala prostor pro průběžné vyhodnocení situace a přípravu na příchod pandemie do ČR.

Následuje druhé období, kdy se pandemie rozšířila také do ČR a vedení společnosti bylo nuceno definovat a implementovat konkrétní kroky vedoucí ke stabilizaci a přípravu na dopady nepředvídatelné krize. V této fázi byla třeba jednotně identifikovat základní rizika a připravit konkrétní kroky, zodpovědnosti a komunikaci dovnitř společnosti i směrem k dodavatelům a zákazníkům. Vzhledem k nemožnosti předvídat konkrétní dopady, management definoval kritické oblasti pro přežití společnosti – zajištění výroby, zajištění plynulosti projektů, udržení finanční stability, zapojení zaměstnanců a intenzivní komunikaci s dodavateli a zákazníky na jedné straně a se zaměstnanci a externisty na straně druhé. Zde

nastává fáze akutní krize (Zuzák, 2008, s. 24), kdy dochází k projevům platební neschopnosti, omezení běžného provozu, šetření finančních prostředků a kumulují se hrozby.

Z managementu se stal krizový tým. Zapojením všech relevantních členů managementu došlo k využití znalostí a kompetencí v jednotlivých oblastech – ekonomiky, stavebnictví, výroby i lidských zdrojů a obchodu. Zároveň společná a jednotná komunikace členů vrcholového vedení, podpořená unikátní kulturou společnosti Sigma, zabránila tunelovému vidění problémů, a naopak umožnila řešit jednotlivé oblasti pružně a strategicky, s širším přesahem.

Další průběh pandemie vyžadoval pravidelné sledování situace a médií, časté schůzky vrcholového vedení a aktualizaci stávajících rizik a definici možných budoucích rizik, hodnocení uplynulého období a účinnost přijatých opatření. Bylo také nutné stanovit si nové cíle a pokračovat v plnění již nastavených cílů. S ohledem na pokračování pandemie bylo vytvořeno několik variant úsporných řešení a byl kladen velký důraz na důsledné řízení cash flow.

Komunikace

Komunikace byla rozdělena na dvě části, tedy vnitřní komunikaci v rámci organizace a vnější komunikaci směrem k zákazníkům, dodavatelům a dotčených úřadů. V rámci společnosti management komunikoval v pravidelných intervalech, za využití online nástrojů i osobních setkání. Management nechal zaměstnancům prostor pro otevřenou diskusi, kdy oznámení významných skutečností neprobíhaly pouze jednostranně, ale formou diskuse. Zaměstnanci měli prostor pro dotazy, na které management odpovídal jednotně.

Důležitým krokem v rámci komunikace byla pravidelnost, a vysvětlování důvodů jednotlivých rozhodnutí. Zaměstnancům byl umožněn hlubší náhled do ekonomické situace společnosti, včetně stavu výroby, projektů a budoucích plánů. Zaměstnancům byla vysvětlena rizika a hrozby v případě pasivního postoje či zvolení neadekvátního způsobu řešení. Díky tomuto kroku byl management schopen velmi promyšleným a předem prodiskutovaným způsobem, citlivě sdělit nepopulární rozhodnutí, která se týkala nejen bezpečnostních opatření a návazných omezení, ale především dočasné redukce mzdových nákladů a odměn. Management pochopitelně očekával reakce ze strany zaměstnanců, proto byl ochoten opakovaně situaci probrat a důkladně vysvětlit do detailu. Výsledkem bylo vzájemné odsouhlasení a zvolení konkrétní varianty v rámci snižování mezd.

Tato situace a zvolený způsob komunikace se odráží v teorii Zapletalové (2012, s. 123), která uvádí, že v případě selhání komunikace dochází ke ztrátě důvěry v manažerských schopnostech vedoucích pracovníků/vedení společnosti. Tato autorka také dodává, že ztráta důvěry a selhání komunikace vyvolává různé spekulace, šíření fám a nastává obava o budoucnost společnosti, k čemuž s ohledem na zvolení způsobu komunikace k tomu nedošlo. Teorii doporučených kroků dle Zapletalové (2012, s. 123) podporuje skutečnost, že společnost postupovala téměř totožně, a to v následujících krocích:

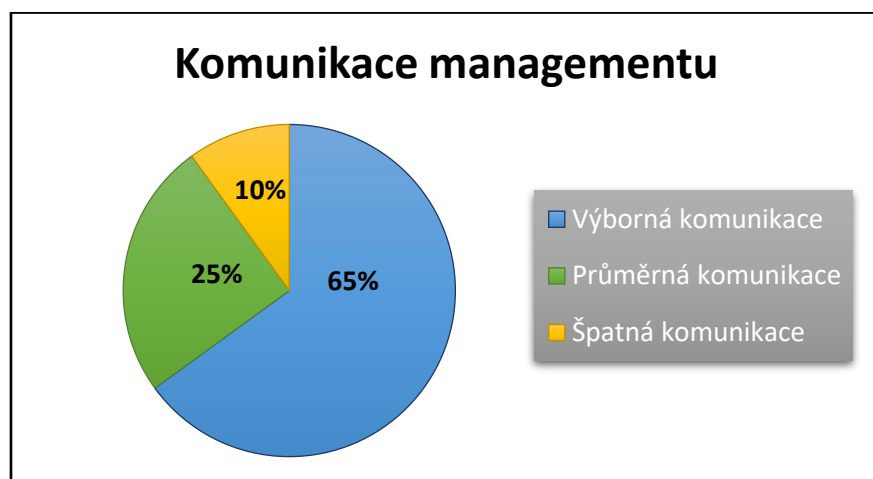
- Vrcholové vedení předstoupilo před zaměstnance a srozumitelně komunikovalo aktuální situaci
- Vedení umožnilo hlubší náhled do ekonomické situace organizace, byly sděleny důvody rozhodnutí a následně byly sděleny i přijatá rozhodnutí a nepříjemné informace
- Byly vysvětleny jednotlivé kroky a plán společnosti, čímž si management získal důvěru a loajalitu pracovníků

Je dobré zmínit také ještě jeden způsob komunikace, který naprosto přesně doplňuje teorii Raise (2007, s. 62), který uvádí fungující metodu, kdy je vhodné popsat problém nebo

konflikt a formulovat jej na „my vs. oni“. V případě této společnosti se komunikace formulovala na „my v boji proti pandemii“.

O vhodném zvolení způsobu komunikace potvrzuje i skutečnost, že po skončení nouzového stavu proběhla tzv. „after shock“ komunikace. Management opětovně informoval zaměstnance o uplynulém období a současně byly zaměstnanci vyzváni k účasti na průzkumu spokojenosti. Toto dokazuje níže uvedený graf, který reprezentuje spokojenost zaměstnanců s komunikací společnosti.

Graf 1 Komunikace managementu během krizové situace

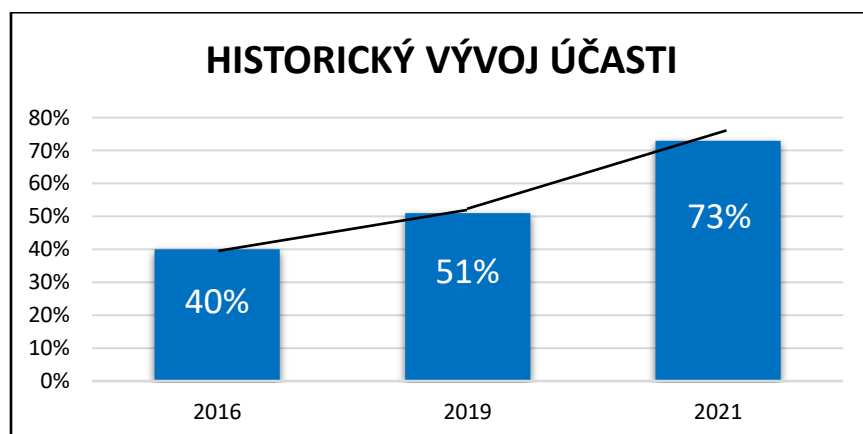


Zdroj: Vlastní zpracování podle interního průzkumu společnosti (Sigma, 2021)

Z průzkumu také vyplynulo, že 94 % zaměstnanců se domnívá, že společnost zvládla velmi dobře krizovou situaci způsobenou pandemií. Pouze 6 % zaměstnanců zastává názor, že situaci organizace příliš dobře nezvládla. Ohledně přijatých opatření hodnotí 71 % zaměstnanců jako dostatečně přijatá opatření, 27 % zaměstnanců se domnívá, že opatření byla přijata dostatečně pouze částečně.

Pouze 2 % dotazovaných uvedlo, že přijatá opatření byla nedostatečná. V návaznosti na tyto výsledky se také výrazně zvýšila procentuální účast zaměstnanců na průzkumu spokojenosti, jehož grafické znázornění je uvedeno níže:

Graf 2 Historický vývoj účasti zaměstnanců na průzkumech spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti (Sigma, 2021)

Ohledně vnější komunikace nebyla nutnost komunikovat s médii, protože se jednalo o celosvětovou pandemii a s tím spojenou krizi, nikoliv o problém týkající se pouze této společnosti. Naopak vznikla nutnost aktivně komunikovat s dotčenými úřady, s dodavateli a se zákazníky. Směrem k zákazníkům bylo prioritou zjištění postoje k pandemii. Někteří zákazníci dočasně pozastavovali další investice do projektů kvůli obavě z možné ekonomické krize. Část zákazníků bylo nutné je ujistit, že projekt bude pořád pokračovat a společnost vynaloží veškeré úsilí, aby byly montáže na stavbách dokončeny v termínu. Byla potřeba získat a udržet přízeň zájmových skupin, což se uvádí také v teoretické části (Königová, Zuzák (2009, s. 103) jako první krok při komunikaci se zákazníky a investory.

Další skupina, se kterou je nutné aktivně komunikovat, byli dodavatelé. U této skupiny bylo nutné ověření jejich aktuální situaci, zjištění důvodů, proč dochází k omezení či zpoždění dodávek materiálu. Následně management hledal možné řešení a do jaké míry jsou schopni dodavatelům vyjít vstříc, případně zahájit jednání ohledně náhrady škod. Komunikace s dodavateli byla opakována v pravidelných intervalech kvůli udržení kontinuity informací a zachování konstruktivních obchodních vztahů.

Poslední skupinou byly státní organizace, u kterých bylo nutné zjišťovat a ověřovat informace a náležitosti, které byly požadovány po organizaci. Rizikem při komunikaci se státními organizacemi byla legislativní nejednotnost a nesoulad v právních názorech. Z toho důvodu byla žádoucí zvýšená obezřetnost managementu a aktivní přístup součinnosti s jednotlivými úřady a sledování aktuálních informací.

Finanční stabilita

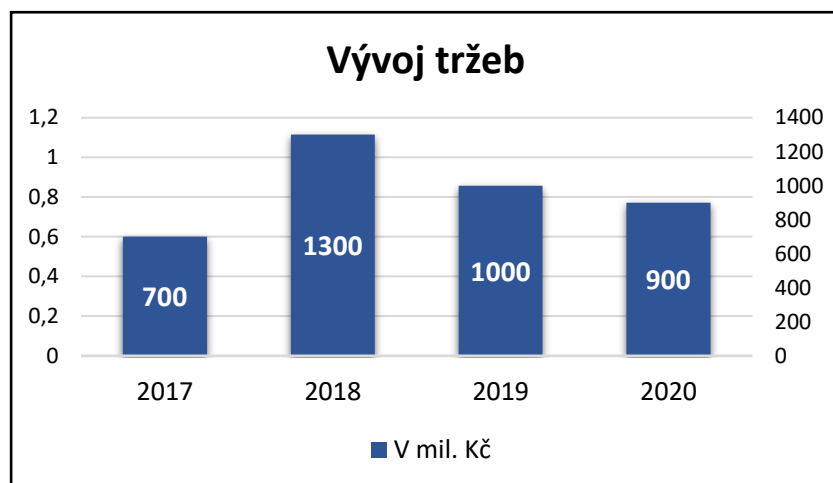
V rámci finanční stability byl vrcholový management nucen hledat zdroje úspor a důsledně řídit cash flow. Management se dohodl na vypracování několika variant úsporných plánů a opakovaně je aktualizovat. Jedna z úsporných variant bylo propouštění zaměstnanců, který management zvažoval, ale současně si toto nemohli dovolit, neboť z dlouhodobého hlediska by společnost přišla o velmi cenný zdroj, know-how a konkurenční výhodu na trhu. Nakonec byla zvolena varianta úsporného plánu bez propouštění zaměstnanců, který zahrnoval snížení mezd a odsunutí všech finančních i nefinančních odměn.

Snížování mezd bylo rozděleno do 4 kategorií: management, vedoucí pracovníci, administrativní řadoví pracovníci a provozní pracovníci ve výrobě a logistice. Management sám sobě snížil mzdu nejvíc, následně vedoucím pracovníkům a administrativním řadovým pracovníkům se mzda ponížila o stejný díl. Mzda pracovníků ve výrobě a logistice byla ponechána beze změny. Mzda operativních pracovníků nebyly sníženy z toho důvodu, že měli ze všech zaměstnanců nejnižší mzdu a její redukce by dostala zaměstnance do finančních nebo existenčních problémů. Tento plán byl opakovaně a velmi detailně komunikovaný všem zaměstnancům a k překvapení managementu byl po vzájemných diskusích zaměstnanci akceptovaný.

Společnost také měla velké výdaje na technické vybavení pro zaměstnance, testovací sady a hygienické prostředky. Počátečním omezením pracovních cest, a nakonec jejich zrušení, zejména těch zahraničních, společnost ušetřila velké náklady za cestování, letenky, ubytování apod. Toto dříve byl velmi vysoký náklad pro společnost. Dalšími zdroji úspor bylo omezení či zrušení externích dodavatelů, například služby personální agentur, úklidové služby, leasingové služby na služební automobily, odsunutí benefitů a finančních odměn. Dočasně nebyly výdaje za vstupní lékařské prohlídky, které byly nahrazeny čestným prohlášením. Dále byly výrazně omezeny marketingové aktivity, sponzoring a jiné společenské aktivity. Částečnou podporou byl také program Antivirus, tedy podpora od státu.

Díky schopnému managementu a důslednému řízení cash flow se managementu podařilo udržet finanční stabilitu v organizaci. Všechny úsporné plány byly promítnuty také do hospodářského výsledku. V porovnání s hospodářským výsledkem za rok 2019, byl výsledek pro rok 2020 o 9 % nižší. Níže je uveden graf, který demonstruje vývoj tržeb, na uvedeném grafu je vidět přímý dopad krizové situace způsobené pandemií. Pandemie měla vliv na odsunutí projektů či její zrušení, což způsobilo snížení plánovaných tržeb.

Graf 3 Historický vývoj tržeb společnosti Sigma



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti (Sigma, 2021)

Výroba, obchod a projekty

Krizová situace měla dopad také na výrobu, obchod a aktuální projekty společnosti. Tyto tři oblasti byly pro společnost klíčové, a proto bylo cílem managementu udržet a vynaložit maximální úsilí pro udržení jejich stability. Ne všechno mohl management ovlivnit, protože projekty přímo závisí na zákazníkovi. Management aktivně komunikoval se zákazníky a ověřoval aktuální situaci, postoj zákazníků a stav projektů v procesu. Došlo k úplnému zrušení jednoho klíčového projektu v zahraničí, který společnost získala v roce 2019 a jeho realizace měla být zahájena v roce 2020. Podle propočtů měl být projekt na dva roky, tzn. že projekt měl pokračovat nadále i roce 2021. Zrušením tohoto projektu způsobilo snížení očekávaných tržeb společnosti v roce 2020 o 4 % a v roce 2021 o 18 %.

U jiného, tuzemského projektu, který společnost rovněž vyhrála v rámci výběrového řízení v roce 2019, došlo k výraznému posunu termínu realizace. Jelikož společnost Sigma měla potíže s dodávkami materiálu ze strany dodavatelů a výroba nebyla plně vytížená, proběhlo jednání s investorem ohledně změny použité technologie. Výrazné posunutí termínu realizace způsobilo, snížení plánovaných tržeb v roce 2020 o 2 % v roce 2021 o 11 %, neboť se také jednalo o dvouletý projekt. Celková ziskovost tuzemských projektů se snížila oproti původnímu plánu o 18 %. Ostatní projekty pokračovaly v realizaci, ale vznikaly potíže s dodávkou materiálu.

Jelikož výroba čelila komplikacím s dodávkami materiálu, měla společnost problém s dodržováním termínů realizací. Management se rozhodl, že výrobní úsek zahájí výrobu do zásoby z materiálů, které jsou k dispozici a tím si připraví zásoby pro budoucí použití na jiné projekty. V případě, že výroba obdržela materiál a došlo k časové tísni, vedení hledalo dobrovolníky z řad administrativních pracovníků, kteří by mohli v jednoduchých činnostech jít pomoc do výroby. Dále komunikoval management aktivně s dodavateli, u nichž zjišťoval situaci, aby vedení společnosti mělo přehled a mohlo začít včas jednat. Také došlo k rozšíření

portfolia dodavatelů, aby společnost zajistila přísun materiálu z více zdrojů. V neposlední řadě bylo zahájeno jednání s dodavateli ohledně ceny a náhrad škod, ale zde velmi záleželo také na mnoho jiných okolnostech, obchodních vztazích apod.

Obchodní aktivity pokračovaly standardně a nedošlo k výrazným změnám. Nebyl kladen důraz na zvýšení obchodních aktivit, protože byly nasmlouvané projekty na další roky. Naopak vznikl problém s dodržáním všech termínů u aktuálních projektů.

Lidské zdroje

Velmi klíčovou aktivitou v celé krizové situaci byla komunikace ze strany vrcholového managementu. Díky aktivní komunikaci a zapojení zaměstnanců do dění společnosti si management dokázal získat loajalitu a důvěru pracovníků. Mnoho zaměstnanců se aktivně angažovalo a snažilo se podle možností pomáhat. Management byl schopen komunikovat zaměstnancům i nepopulární rozhodnutí, která mohla způsobit další potíže. Naštěstí následky byly pro organizaci únosné.

Celkem ze společnosti odešlo 20 % zaměstnanců. Důvodem bylo snížení mezd a nalezení lépe hodnoceného pracovního uplatnění. Pracovní pozice, které byly klíčové se management snažil nahradit a zahájil výběrová řízení. Klíčové role společnost obsazovala vlastními silami bez využití služeb personálních agentur. Volné pracovní pozice, které nebyly pro fungování společnosti urgentní nebyly prozatím nahrazeny. Společnost také zahájila interní výběrová řízení, aby zaměstnanci, kteří mají talent, chtějí kariérní růst či změnit pozici se mohli přihlásit a rozvíjet svůj potenciál. Management chtěl tímto krokem maximálně využít talent a angažovanost svých zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců v průběhu let měl rostoucí tendenci. V roce 2020 kvůli krizové situaci způsobené pandemií se počet zaměstnanců snížil o 20 %.

Legislativa, bezpečnostní a provozní opatření

V rámci bezpečnostních a provozních opatření toho bylo učiněno mnoho. Management velmi pružně reagoval na všechna vládní opatření, která byla vydána, sledoval aktivně média, ověřoval informace a plnil požadavky ze strany státních institucí. Díky odbornosti a jednotnosti managementu byla celá centrála schopna přejít do online režimu během jednoho týdne. Přejít do online režimu zahrnoval nákup technického vybavení, zřízení technologií umožňující klíčovým pracovníkům pracovat z domova, a přitom splnit náročnost některých softwarů a technologií. U pracovníků ve výrobě a logistice se změnil směnný režim, aby nedocházelo ke shromažďování osob na pracovišti. Vedení společnosti také stanovilo tým pracovníků, kteří prováděli testování zaměstnanců na pracovišti a definovalo kompetence, proces a nakládání s osobními údaji. Kromě testování na pracovišti, které přišlo až později, se potýkala společnost s nedostatkem ochranných prostředků dýchacích cest pro zaměstnance, a tak byli zapojeni dobrovolníci do šití roušek z vlastních zdrojů a následné distribuci všem kolegům.

Z hlediska legislativy došlo k úpravě interních směrnic upravující práci z domova, čerpání benefitů, úprava znění mzdových výměrů, dodržování bezpečnostních opatření na pracovišti, ale i vydání příruček pro pohodlnou práci z domova, informační brožury ohledně hygienických pravidel. Dále řešil management případné překážky ze strany zaměstnavatele dle zákoníku práce. Management se také rozhodl konzultovat některé problémové oblasti s právníky. Docházelo ale k různým právním názorům ohledně náhrady škod ze strany dodavatelů, jak postupovat v rámci testování a trasování.

Z pohledu legislativy budou ještě probíhat změny a úpravy všech dokumentů v závislosti na legislativních požadavcích ze strany států. Prozatím ve všech směrech musela společnost postupovat dle aktuální platné legislativy ČR.

Budoucí vývoj a plán společnosti

Z obchodního hlediska bude společnost nadále pokračovat v obchodních aktivitách vedoucích k získání nových zakázek pro následující roky. Kromě tuzemského a britského trhu se obchodní aktivity budou nadále zaměřovat na projekty v zemích EU i mimo EU. Společnost nebude navyšovat obchodní aktivity nebo počty projektů, aby nenarušila aktuální proces i kapacity.

S ohledem na krizi způsobenou pandemií klesly tržby a prioritou společnosti je nyní stabilizace. Namísto dalšího růstu podniku, obratu a navýšení počtu projektů se bude zaměřovat na zlepšování všech podnikových činností, kvality a zvýšení efektivity procesů. Stabilizace a zlepšení podnikových činností, kvalit a procesů umožní společnosti, aby zůstala leaderem na českém trhu a mohla pokračovat v podnikání ve Velké Británii i dalších evropských zemích.

Společnost bude nadále pokračovat ve společenských aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje, ochrany životního prostředí. Standardní marketingové aktivity zůstanou neměnné. Výzkum a vývoj je pro společnost důležitý kvůli životnímu cyklu projektů a technickým/technologickým změnám a pokrokům. V oblasti životního prostředí společnost postupuje v souladu s normativními a legislativními požadavky dle požadavků klientů.

Ve společnosti je zaveden systém ochrany životního prostředí v souladu s mezinárodně uznávanou normou ČSN EN ISO 14001:2016, a to z důvodu zahraničních zakázek, které v současnosti v poměru k tuzemským zakázkám převažují 80:20. V rámci marketingových aktivit bude nadále kladen důraz na posílení značky. Preferované jsou společenské aktivity, které se zaměřují na moderní architekturu a design, jejichž prostřednictvím je možné propagovat svou značku.

V rámci investičních aktivit bude společnost podporovat rozvoj IT, interních firemních aplikací (systém monitoringu materiálových toků, trasování, parkovací a docházková aplikace). Ve vztahu k zákazníkům bude společnost nadále využívat dosavadní přístup, a to individuální přístup ke všem partnerům na trhu, které jsou založené na čestných a korektních vztazích. Lze shrnout, že strategické cíle, které si stanovil management budou směřovat do oblastí:

- Zvyšování jakosti produktů
- Zlepšení profesionality služeb
- Rozvoj lidských zdrojů a práce s rozvojem lidského potenciálu, prohlubování znalostí, motivace
- Zvyšování efektivity podnikových procesů
- Optimalizace a zefektivnění produkční kapacity společnosti
- Intenzivní využití moderních produkčních a informačních technologií
- Diverzifikace produktového portfolia
- Poskytování produktů a služeb vysoké kvality a užitné hodnoty
- Stabilizace společnosti a optimalizace finančních toků

Další oblast, na kterou se management chce zaměřit, jsou lidské zdroje. Společnost se bude zaměřovat na vzdělávací aktivity, zlepšení metodiky, která vyhodnocuje kvalitu a přínos vzdělávacích aktivit, také aktivní práce s velmi cennou zpětnou vazbou od zaměstnanců. Prioritami společnosti z pohledu personálního řízení bude budování značky atraktivního

zaměstnavatele, kontinuální nábor a výběr nejlepších uchazečů na klíčové pozice navzdory obtížné situaci na trhu práce, rozvoj stávajících zaměstnanců a iniciativní přístup k nezbytným změnám a novým potřebám podniku.

Výsledky řízení rizik společnosti Parastav

Na počátku období krize, tedy začátkem března 2020 proběhl meeting, kde byly projednány možná rizika, ale nebyl řešen jejich dopad a kroky managementu, které by měly být podniknuty. Strategie byla prozatím počkat, jak se situace bude nadále vyvíjet a do jaké míry bude situace závažná. Jelikož se jednalo o latentní fázi krize a byla již potřeba společně podnikat první kroky a mít strategii, dle Raise (2007, s. 26) je absence strategie a nerespektování varovných signálů počátkem akutní fáze krize. Nejedná se však o systémovou neschopnost managementu, protože tato společnost disponuje kvalitními vedoucími pracovníky.

O 12 dní později přichází vyhlášení nouzového stavu. Všechny bezpečnostní opatření byly vydány personálním oddělením, a následně jednotliví ředitelé divizí nebo úseků dále informaci komunikovali svým týmům. Komunikace probíhala direktivně. Jednalo se o sérii bezpečnostních opatření, u nichž nebyl dán prostor k diskusi. Platnost těchto opatření byla okamžitá. Situace v hlavním sídle společnosti probíhala bez vážných komplikací. Díky nadstandardnímu technologickému vybavení byla organizace flexibilní a umožňovala zaměstnancům pracovat z domova dle potřeby. Během této situace byla moderní technologie a veškeré pracovní pomůcky a nástroje velkou výhodou pro společnost, takže během dvou dnů se všichni zaměstnanci přesunuli do online prostředí a vykonávali práci z domova. Pouze někteří klíčoví pracovníci měli povoleno chodit do zaměstnání, ale pouze v určité dny, aby se zamezilo osobnímu kontaktu.

Společnost se rozhodla k nákupu hygienických prostředků a ochranných pomůcek pro zaměstnance a jejich distribuci, především na stavby pro terénní pracovníky. Také společnost přispívala všem zaměstnancům finančními prostředky na nákup léků a vitamínů a vydala směrnice pro dodržování bezpečnostních a hygienických pravidel. Společnost nemusela vydávat příručky pro práci z domova, ani doporučení, jak řídit a kontrolovat práci podřízených na dálku, protože pracovníci byly zvyklí flexibilně pracovat kdekoliv. V rámci všech vládních opatření a restrikcí společnost včas a důsledně postupovala v souladu s danými nařízeními.

Krize nejvíce dopadla na vedoucí pracovníky realizačních týmů, kteří byli dislokováni po celé republice na stavbách. Potýkali se s nedostatkem pracovních sil, nedostatkem materiálu, zvyšování cen materiálu a nemožnost dodržovat bezpečnostní opatření na stavbách, což vyplývalo z charakteru práce. Tím se zvyšovala pravděpodobnost šíření nákazy. Nastala potřeba řízení změn v následujících oblastech, jak uvádí Drdla, Rais (2001, s. 35): v oblasti lidských zdrojů, oblast legislativy (neustále nová vládní nařízení) a nově vzniklých situacích, které nebyly zohledněny v legislativě. Dále řízení ekonomických změn a novému způsobu komunikace se zákazníky.

Nedostatek lidských zdrojů byl vyřešen turnusem, tedy rozdělení realizačního týmu a jeho střídání na stavbách ve 14denních cyklech. Toto se týkalo tuzemských, i zahraničních pracovníků. Stejným způsobem se lidské zdroje řešily u subdodavatelů.

V rámci interní komunikace byla veškerá nařízení a doporučení komunikována přímo a direktivně. Nebyl zde prostor pro diskuse a jednání. Společnost dala jasně najevo, že se zaměstnanci propouštět nebudou, nebudou se snižovat mzdy a je třeba se soustředit na pomoc realizačním týmům a na projekty, které je nutné úspěšně dokončit.

V rámci vnější komunikace se zintenzivnila komunikace se zákazníky, kdy společnost vždy informovala o aktuálním stavu, průběhu realizace, technických změnách a komplikacích, které se komunikují i v rámci standardní situace. Také se jednalo o případném nedodržení termínů díky pandemii. Někteří zákazníci byli vstřícní a měli pro situaci pochopení, jiní trvali na dodržení termínů, protože nedodržení termínů předání staveb ovlivňovalo i jejich podnikatelské cíle a zájmy. Externí komunikace zahrnovala také dodavatele profesí i stavebních materiálů. Někteří dodavatelé nebyli schopni financovat nadále svou část práce na stavbě kvůli zdražení stavebního materiálu. Jiní apelovali na společnost, aby akceptovala nové ceny. Pokud se jednalo o dodavatele, který měl kvalitní a ověřený materiál nebo na trhu nebylo velké množství dodavatelů se stejným materiálem, společnost byla nucena novou cenu akceptovat. U ostatních dodavatelů došlo k vyjednávání o ceně a ve většině případů tato jednání dopadla ve prospěch společnosti. Komunikace se státními institucemi probíhali také aktivně i bez krizové situace. Jen za aktuálních okolností bylo obtížnější se dovolat na úřady a veškeré administrativní záležitosti se řešily s dostatečným časovým předstihem.

Z ekonomického a obchodního pohledu se některé projekty staly prodělečnými. Zvýšily se obchodní aktivity, protože projekty, které se podaří získat letos, budou realizovány za rok až dva roky. Současně došlo ke změně zaměření, kdy se společnost velmi rychle a pružně přeorientovala na jiný typ zakázek. Zaměření bylo na výstavbu bytových jednotek, což reflektovalo změnu poptávky na trhu. Roční obrát společnosti za rok 2020 činil 5 mld. Kč, se ztrátou 69 mil. Kč, ale tuto ztrátu bylo možné pokrýt ze zisků z předchozích let. Z vyjádření ekonomického ředitele vyplývá, že výsledky hospodaření i obrát byl do určité míry ovlivněn přímými a nepřímými důsledky probíhající pandemie, která zásadně vychýlila poptávku trhu po stavebních službách. Vzhledem ke stále probíhajícímu celosvětovému šíření koronaviru a nepředvídatelnému trvání vládních nařízení nelze v současné době odhadnout celkový rozsah negativního dopadu na celkovou finanční situaci společnosti. V roce 2020 také nebyly vynaloženy žádné výdaje na výzkum a vývoj.

Výsledky řízení rizik společnosti Hestav

Na počátku krizového období postupoval management této společnosti stejně, jako u předchozích zkoumaných společností. Prvním krokem byl meeting, během něhož byla identifikována rizika a možné dopady budoucí krize na společnost. Informace o možných rizicích byly jednateli komunikovány vedoucím pracovníkům. Následně, po vyhlášení nouzového stavu, společnost ihned začala jednat v následujících oblastech: bezpečnostní a hygienická opatření, lidské zdroje, zakázky v realizaci, obchodní aktivity, subdodavatelé a zákazníci. Stejně jako u předchozí společnosti Prastav, i tato společnost se nejvíce zaměřovala na realizační týmy, protože na ně dopadala krizová situace nejvíce a jednalo se o klíčové pracovní týmy společnosti.

V rámci bezpečnostních opatření byly nakoupeny ochranné pomůcky, dezinfekční prostředky, následně došlo k distribuci těchto prostředků prioritně všem terénním pracovníkům. Výpočetní technika nebyla nutná nakupovat, protože zaměstnanci byli již vybaveni a mohli se tak pružně přesunout do online prostředí a domácích podmínek, to vše během 2-3 dnů. Také došlo k výraznému omezení pracovních cest, pokud to nebylo nutné (výjimku měli terénní pracovníci v rámci možností dle situace).

V rámci lidských zdrojů nebyli zaměstnanci propouštěni ani jim nebyla snižována mzda. Naopak společnost odměňovala zaměstnance mimořádnou finanční odměnou za jejich pracovní nasazení, loajalitu, soudržnost týmu, což byla forma poděkování za jejich práci. Společnost věří, že úspěchy společnosti jsou tvořeny úspěchy pracovníků. V tomto roce nedošlo k žádnému ukončení pracovního poměru, a to ze dvou hlavních důvodů: společnost historicky měla vždy velmi malou fluktuaci a pracovníci v této společnosti pracují i 25 let

a více. Častěji dochází k náborem nových pracovníků než k odcházení. Druhým důvodem byla obava ze ztráty zaměstnání během krizové situace způsobené pandemií. Vlivem firemní kultury také zaměstnanci cítí silnou příslušnost ke své společnosti a krizová situace je svým způsobem motivovala ke zdolání všech překážek společně.

Komunikace uvnitř podniku byla jednostranná směrem k zaměstnancům. Jednalo se o pokyny a doporučení ze strany zaměstnavatele. Vedení společnosti v delších intervalech připomínalo stále platná opatření a doporučilo zvýšenou opatrnost a ochranu s ohledem na stále probíhající pandemii. Vnější komunikace probíhala směrem k zákazníkům, státním institucím, vůči kterým byla potřeba splnit požadavky a příležitostně konzultovat některé informace a nejasnosti. Komunikace probíhala aktivně také směrem k dodavatelům.

U zákazníků se jednalo o sdělení aktuální situace, ujištění o kvalitách poskytovaných služeb ze strany společnosti a informování o technických změnách v rámci realizace. Všechny projekty díky vysokému pracovním nasazením zaměstnanců nebyly ohroženy. U dodavatelů byly některé záležitosti komplexnější ze dvou důvodů: také dodavatelé se potýkali se stejnými nebo podobnými komplikacemi, druhý důvod byly silné vazby a závislost na dodavatelích. Jelikož docházelo pravidelně k opožděným dodávkám materiálu, tento problém vyřešila společnost navýšením počtu dodavatelů. Společnost zahájila na určité typy materiálů a profesí výběrové řízení a posílili tak síť dodavatelů, kteří se střídali v zásobování i profesí.

Obchodní aktivity nebyly navyšovány z kapacitních důvodů. Pandemie měla dopad na obchodní aktivity i zakázky. V rámci obchodních aktivit jednatelé i vedoucí pracovníci odpovědní za obchod postupovali standardním způsobem, tedy aktivně vyhledávali nové příležitosti, aktivně jednali s potenciálními zákazníky a připravovali potřebné dokumenty pro zařazení do výběrového řízení, které dosud jsou stále v procesu. U zakázek nadále probíhala realizace navzdory rozsáhlým opatřením a drastickému omezení svobody pohybu, zboží a služeb.

Tato omezení byla nejdrastičtější pouze na počátku pandemie, později, v průběhu rozvolňování, se aktivity společnosti začaly vracet do standardního provozu. Společnost také omezila výdaje na výzkum a vývoj, omezení bylo však dočasné. Od začátku roku 2021 investice do této oblasti pokračují. Celkový obrát společnosti za rok 2020 činil 2 mld. Kč, tedy o 7 % méně než předchozí rok 2019. I když se podařilo společnosti zmírnit dopady koronavirové krize, představuje současná situace zlom. Management svým vyjádřením vychází z toho, že se důsledky makroekonomické recese projeví ve snížené stavební produkci. Cílem společnosti je proto navýšit efektivitu výrobních a stavebních procesů. Ekonomické prognózy pro rok 2021 podléhají stále rizikům, ale díky obchodnímu modelu a stabilní odbornou pracovní silou a know-how dokážou pandemii a její důsledky překonat.

Shrnutí

Tato kapitola byla věnována detailním výsledkům v jednotlivých oblastech zkoumaných podniků. Byly vyhodnoceny dílčí operativní kroky a celkový dopad na podniky, které byly porovnávány také s teoretickou částí práce. Níže je uveden souhrn a porovnání zkoumaných podniků mezi sebou. Tento souhrn je rozdělen na dvě části. Na základě výše uvedených výsledků je první část tabulky věnována řízení krize a následným dopadům v jednotlivých oblastech. Druhá část tabulky obsahuje jednotlivé fáze řízení krize a hodnocení, jak tyto dílčí kroky zkoumané organizace zvládly.

Tabulka 3 Komparace řízení krizové situace podniků

POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ	SIGMA	PARASTAV	HESTAV
Dopady postupů řízení krize na jednotlivé oblasti:			
Ekonomická	Neutrální	Neutrální	Neutrální
Řízení lidských zdrojů	Pozitivní	Neutrální	Negativní
Obchodní	Neutrální	Pozitivní	Negativní
Realizace	Neutrální	Neutrální	Neutrální
Řízení krize:			
Analýza rizik	Velmi dobře	Průměrně	Průměrně
Reakce na krizi	Velmi dobře	Průměrně	Průměrně
Vnitřní komunikace	Velmi dobře	Průměrně	Průměrně
Vnější komunikace	Velmi dobře	Velmi dobře	Velmi dobře
Krizové scénáře	Velmi dobře	Průměrně	Nedostatečně
Řízení krize	Velmi dobře	Průměrně	Průměrně
Řízení změn	Velmi dobře	Nedostatečně	Nedostatečně
Pokrizová komunikace	Velmi dobře	Nedostatečně	Průměrně
Protiepidemická opatření	Velmi dobře	Velmi dobře	Velmi dobře
Poučení se z krize	Velmi dobře	Průměrně	Nedostatečně

Zdroj: Vlastní zpracování

Dopady postupů řízení krize na výše uvedené oblasti ustály všechny zkoumané podniky dobře i přesto, že u všech společností došlo k poklesu obrátu. Příčiny těchto podniků jsou ale odlišné. **V ekonomické oblasti** dopadlo řízení krize u společnosti Sigma dobře, protože pracovali s několika krizovými scénáři, aktivně důvody rozhodnutí komunikovali a hledali zdroje úspor. U společnosti Parastav byla ekonomická situace také dobrá, ale proto, že byla schopna pokrýt ztrátu ze zisků z předchozích let. Společnost Hestav měla také dobrou ekonomickou situaci, ale příčinou jsou již fixně zasmluvněné projekty a ceny, nikoliv důsledné řízení ekonomické situace. **V oblasti lidských zdrojů** nedocházelo k velké fluktuaci u žádné společnosti. I přes fluktuaci ve společnosti Sigma jejich výjimečná HR politika kvalitativně posílila stávající tým a vytvořila růstový potenciál.

V obchodní oblasti měla nejlepší dopad společnost Parastav, protože velmi pružně přizpůsobila obchodní strategii a v krizové situaci otevřeli nové příležitosti. našli příležitost. Společnost Hestav byla v obchodních aktivitách pasivní, protože měli již zasmluvněné zakázky a zvolili vyčkávací strategii, která by, v případě strukturální krize v průmyslu, mohla ohrozit činnost firmy. Dobře dopadla také společnost Sigma v obchodních aktivitách, protože nadále pokračovala v akvizicích, ale s ohledem na unikátnost jejich technologií měla omezené portfolio zakázek. **V oblasti realizace** zakázek dopadly všechny zkoumané společnosti dobře, protože toto byla prioritní oblast, které všechny podniky věnovali maximální pozornost.

Doporučení pro řízení rizik

V předchozích kapitolách byly popsány krizové situace jednotlivých společností, byla identifikována rizika, následně byl popsán průběh řízení rizik a vyhodnocení celkových krizových situací a její dopad. Závěrem této práce bude formulovat následující doporučení pro budoucí řízení rizik ve společnostech a případná preventivní opatření pro předcházení krizovým situacím.

Na počátku krizové situace postupovaly všechny společnosti stejně, realizovaly meeting, identifikovaly rizika a v prvních okamžicích zasáhl management rychle. Největší dopad byl na realizační týmy, ale s postupem času, kdy se začínalo dle harmonogramu stanovený Vládou ČR rozvolňovat, se postupy jednotlivých organizací začal lišit.

Nejlépe v rámci řízení rizik a krizové situace postupovala společnost Sigma, téměř učebnicovým způsobem. Rozhodnutí přicházela velmi rychle, jednotně a citlivě. Vzhledem k množství překážek lze konstatovat, že společnost celou situaci zvládla velmi dobře. S ohledem na skutečnost, že na začátku krize společnost urychleně nakupovala výpočetní techniku, aby mohla vybavit některé své pracovníky, kteří dosud pracovali na pevném počítači, lze doporučit, aby společnost nadále investovala do oblasti IT a rozvoje technologií, případně implementovala software, který nemá vysoké technické nároky.

Není doporučováno odsouvat benefity a neposkytnout zaměstnancům v rámci šetření nákladů vzdělávání. V průběhu pandemie vedení společnosti vydalo příručku a doporučení nejen pro hygienická opatření, ale také pro vedení a kontroly práce na dálku určenou pro vedoucí pracovníky. Znamená to, že absolvování školení, workshopu, či jiné formy vzdělávání v oblasti leadership může být pro vedoucí pracovníky přínosné.

Také v rámci udržení dodavatelů a možnosti předejít narušení dodavatelského řetězce by podnik měl rozšířit portfolio dodavatelů materiálu, aby zamezil do budoucna nedostatku materiálu do výroby. V průběhu krize se podnik rozhodl k výrobě do zásoby, dokud neobdrží novou zásobu dalších materiálů ke zpracování. Znamená to, že podnik může optimalizovat výrobní proces a rozšířit skladové kapacity i výrobu. Malá část výroby tak nadále může pokračovat ve výrobě základních potřeb do zásob a většinová část bude pokračovat ve výrobě k okamžité expedici produktu na stavby. Ačkoliv materiál vyrobený do zásoby znamená dočasně vázání financí, které negenerují ihned další zisk, využití zásob v kritických chvílích se vyplatí i při běžném provozu.

Z pohledu legislativy je důležité aktualizovat interní dokumenty společnosti a upravit znění těchto dokumentů, ve kterém bude zohledněna také pandemie. Společnost postupovala v krizové situaci velmi dobře, ale bez analýzy rizik. Krizový plán se tvořil v průběhu krize dle vývoje situace. Pro předcházení těchto krizí je doporučeno vypracovat analýzu rizik a navazující krizový plán, který je shrnutím postupů pro současný management, ale i budoucí vedení. Důležitá bude i zpětná kontrola. V současné chvíli, s ohledem na stále probíhající pandemii, společnost zatím nejednala o monitoringu situace a kontrolním systému, aby mohla celkovou krizovou situaci zpětně vyhodnotit, stanovit případné preventivní opatření, postupy a do budoucna uzavření celé situace.

U společnosti Parastav byl prvotní krok v rámci meetingu a identifikace rizik také velmi pružný, ale následně vedení společnosti reagovalo zdrženlivě. Pokud by se společnost po identifikaci těchto rizik ihned uchýlila k nákupu ochranných pomůcek, zkrátila by tak dodací lhůtu a pracovníci, zejména ti v terénu, by byli chráněni dříve, než vláda ČR vyhlásila nouzový stav. Lze předpokládat, že podobnou reakci mohlo mít více podniků a výrobci ochranných pomůcek by kapacitně byli přetížení.

I zde je doporučeno vytvořit analýzu rizik a krizový plán zahrnující pandemii. Zde by mohl takový plán být přínosem zejména proto, že společnost nestanovila žádný krizový tým pro řešení mimořádné situace. Jednotliví ředitelé mohli učinit vlastní rozhodnutí a hrozí zde riziko dezinformace a šíření fám, které by nepříznivě působilo na celou společnost.

Z pohledu komunikace společnost se zaměstnanci komunikovala nepravidelně po delších intervalech dle situace a potřeb podniku. Komunikace je jednou z nejdůležitějších oblastí v krizovém managementu. Proto je doporučeno aktivně komunikovat nejen se zákazníky a dodavateli, ale také aktivně v rámci interní komunikace a informovat o aktuální situaci společnosti a průběhu dané situace, případně dalších plánech společnosti. Společnost po ustání krize pokračovala nadále ve svých běžných činnostech a nekomunikovala s pracovníky zpětně a nezavedla zpětný kontrolní systém a monitoring vývoje situace. Kontrolní systém a zpětná komunikace směrem k pracovníkům je přínosem zejména proto, že pořád probíhá pandemie a situace se může kdykoliv změnit. Společnosti je doporučeno získat zpětnou vazbu zaměstnanců formou průzkumu spokojenosti dotazníkovým šetřením. Zpětná vazba je velmi důležitá a přínosná zejména v tom, že spokojenost zaměstnanců se odráží v přístupu vedení společnosti a interní komunikaci v podniku.

Nespornou výhodou této společnosti je nadstandardní technologické vybavení a IT vybavení, které velmi usnadnilo všem administrativním pracovníkům přesun do online prostředí. Také je výhodou této společnosti její velikost, protože nemuseli řešit zahraniční projekty, pouze tuzemské a negativní ekonomický dopad mohli pokrýt velkými zisky z předchozích let.

U společnosti Hestav je doporučeno nejen řešit krizi aktivně v počáteční fázi, ale v celkovém průběhu krize. Společnost hodně spoléhala na náhodu a jednotlivé kroky byly řešeny aktivně pouze na počátku krize. S prvním rozvolňováním společnost činila pouze nutné kroky dle vládního nařízení a požadavků ze strany státních institucí. Velkým rizikem jsou změna postoje a názorů zaměstnanců a nedostatek pracovních sil. Proto je doporučeno v rámci stabilizace společnosti rozšířit pracovní tým o další zaměstnance. V případě nárůstu je velmi pravděpodobné, že se koronavirus rozšíří, rizikem společnosti je omezený počet pracovníků na dané projekty. Při absenci některého ze zaměstnanců, tak neexistuje zastupitelnost. Také je doporučeno zahájit výběrová řízení a vybudovat si větší portfolio dodavatelů všech profesí i materiálu, protože společnost má z 80 % velmi silné vazby na externí zdroje.

Společnost také spoléhala na silnou příslušnost zaměstnanců a jejich loajalitu k podniku. Zaměstnanci byli finančně odměněni na konci období pandemie, ale v průběhu této krizové situace společnost byla spíše pasivní v rámci interní podnikové komunikace. Proto je organizaci doporučeno se zaměstnanci aktivně komunikovat a informovat. Také je důležité získat zpětnou vazbu pracovníků, která může vedení společnosti inspirovat ke zefektivnění interních procesů. Výhodou v této situaci byla německá firemní kultura, kdy většina pracovníků měla velmi vysoké pracovní nasazení, byly urputní, nestěžovali si a svou práci v terénu vnímali jako poslání, že právě oni jsou „v první linii“ a cítí se být potřební a přínosem v rámci podniku. Nelze se však spolehnout na tyto vlastnosti, byť jsou přidanou hodnotou společnosti.

Stejně jako u předchozích dvou společností, ani tato nedisponuje analýzou rizik a krizovým plánem. Celá krizová situace byla řízena operativně dle potřeby a aktuálních vládních opatření. I zde je výrazně doporučeno tyto dokumenty vypracovat, protože přínosem může být jejich distribuce vedoucím pracovníkům, kteří mohou mít návod, jak postupovat. Současně je třeba se také poučit z krizí a nalézt v krizových situacích nové příležitosti. Proto je doporučeno mít kontrolní systém a zpětný monitoring situace. Přínosem je zpětný pohled na události s odstupem času, umožnění nadhledu, dále je přínosem budoucí připravenost díky realizaci preventivních opatření, které v budoucnosti může společnost učinit silnější.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem krizové plánování a řízení ve stavebních podnicích. V teoretické části práce byly zpracovány poznatky z literární rešerše zdrojů v oblasti krizového managementu a komparovány jednotlivé přístupy autorů. V první části práce byla přiblížena definice krizového managementu a risk managementu. Dále byla tato část práce rozčleněna na klasifikace krizí a příčiny krizí, které jsou důležité znát pro prvotní identifikaci latentní fáze krize a včasného řešení mimořádné situace.

Dále byly popsány jednotlivé fáze a vývoje krizí a porovnány některé přístupy jednotlivých autorů. Fáze a vývoje krizí v teoretické části práce se promítaly v jednotlivých krizových situacích společností, v praktické části a naštěstí nedošlo u společností, jež byly předmětem zkoumání ke krizové situaci, která by byla pro podnik fatální. Všechny krizové situace zůstaly u fáze akutní krize. Detailní zpracování fáze a vývoje krize jsou přínosem proto, že v jednotlivých fázích krizové situace popsaných v praktické části, lze spatřit stejný nebo podobný model chování podniků a jejich následujících kroků. Některé společnosti byly příliš optimistické a spoléhaly se na náhodu, jiné ve fázi analýzy rizik již celkovou situaci hodnotily jako krizovou.

Kapitola řízení rizik a krizí nastává po určení fáze vývoje krize. Účinnost krizových opatření je ovlivněno množstvím zavedených změn v podniku a využitím příležitostí, které se v průběhu krize naskytou. Řízení rizik obecně je velmi širokým tématem, a teoretická část práce byla zaměřena na řízení rizik v podniku. Řízení rizik a případných krizí je důležité proto, že zahrnuje několik klíčových oblastí – lidský faktor, tedy osobnost manažerů nebo jejich schopností a dovedností, kreativní přístup, strategický management a finanční plánování

Dvě nejdůležitější kapitoly jsou krizové plány a scénáře a krizová komunikace. Krizové scénáře jsou nezbytné, protože popisují sled událostí v čase a zahrnuje plánované postupy a předpokládanou budoucí situaci. Zkrátka krizové scénáře a plány zohledňují všechny možné varianty a rizika, která mohou nastat. Přínos krizových plánů a scénářů spočívá ve zvyšování schopnosti organizace ustát krizi. Naopak nevýhodou může být, že se reálná situace nakonec může odvíjet úplně jinak, než jak scénář a plán předpokládá. Jak již bylo v praktické části uvedeno, ani jedna ze společností, které byly předmětem zkoumání, nedisponovala krizovým scénářem, který by zahrnoval situaci způsobenou pandemií. Pro její účelnost je proto vhodné, aby krizové scénáře a plány do budoucna zpracovaly stejné osoby, které byly stanoveny pro řešení krizové situace. Bude-li management společnosti připraven, bude pak schopen přeměnit krizovou situaci na příležitost.

Krizová komunikace, která byla podrobně zpracována v teoretické části a navazuje na krizové plány a scénáře, je jednou z nejdůležitějších částí v celkovém řešení krizové situace. Pro zvládnutí krize je nezbytná důkladná příprava komunikace, která byla zřetelná v jedné ze společností, jež byla předmětem zkoumání. Velmi důležité je uvolnit správné informace ve správný čas. Aktivní komunikací lze také redukovat nejistoty a obavy, šíření fám a přispět tak k zabránění negativních dopadů na podnik. Komunikace je v teoretické části rozčleněna na vnitřní komunikaci a vnější komunikaci, která se rovněž prolínala v praktické části, kdy jednotlivé společnosti musely aktivně komunikovat se zákazníky, dodavateli a státními institucemi, kterým bylo potřeba sdělit aktuální situaci společnosti, průběh zakázek a další relevantní informace. Díky aktivnímu přístupu si všechny tři společnosti zachovaly svou profesionalitu a důvěryhodnost na trhu. Komunikace se tak stala strategickým nástrojem pro zvládnutí krize a udržení si projektů. Poslední kapitolou v teoretické části je řízení změn, která následuje zpravidla po krizi a po nastavení preventivních opatření a poučení se z krize.

Cílem řízení krize je udržet podnik konkurenceschopný a efektivní, protože nejlepší způsob, jak na trhu přežít, je schopnost se adaptovat na příchozí změny.

Praktická část se zaměřovala na analýzu a zkoumání chování jednotlivých společností v oblasti stavebnictví během krizové situace způsobenou pandemií Covid-19. Zkoumání chování podniků předcházelo předpoklad, že žádná společnost nebude připravena na pandemii, a tak předmětem zkoumání byly postupy v rámci řízení krizové situace a dopady pandemie. V úvodu byly společnosti představeny a byl popsán proces fungování v rámci získání zakázek a následné realizace staveb. Také byla vizualizována organizační struktura podniků a popsána firemní kultura jednotlivých společností, protože se firemní kultura silně odrážela v interní komunikaci podniků.

V další kapitole byla uvedena analýza a hodnocení rizik jednotlivých společností. Analýzy probíhaly na počátku krizového období, kdy byla krize v latentní fázi. Analýza a hodnocení rizik byla popsána na základě rozhovorů s vedením společností, nejčastěji se jednalo o vedoucí pracovníky personálních oddělení. Současně u některých společností byly poskytnuty interní materiály a osobní poznámky, jejichž obsah byl zpracován v praktické části. Jednalo se o poskytnutí výročních zpráv, účetních závěrek, interních směrnic a dostupné informace na internetu z webových stránek společností.

Následující kapitola byla věnována popisu průběhu krizové situace, postup řešení a dopad krize na jednotlivé organizace. Jelikož se jednalo o velmi rozsáhlou krizi, byla rozčleněna na jednotlivá období reflektující fáze pandemické situace. V této části byla zřetelná krizová komunikace, vliv firemní kultury rozdílné přístupy v rámci organizací. Jelikož se jedná o společnosti, které mají silné postavení na trhu z pozic generálních dodavatelů, krizovou situaci ustály a žádná ze společností neprošla fatálními následky. Jedna ze společností však uvedla, že bez přípravy krizové komunikace a bez přípravy několika finančních scénářů úspor by pravděpodobně dopady krize na podnik byly mnohem rozsáhlejší. Je však zatím předčasné celou krizi vyhodnocovat s ohledem na stále probíhající pandemii. Některé výsledky společnosti, zejména ty finanční a legislativní, mohou ještě výrazně ovlivnit celkovou situaci.

Vzhledem k rozsahu práce a komplexnosti celkové pandemické krize nebyly uváděny rozsáhlejší hospodářské výsledky společností. Také s ohledem na citlivost informací nebyl management konkretizován a vystupoval v práci jako ucelený útvar vedení společnosti. Na žádost všech společností o zachování jejich anonymity byly tyto společnosti v práci uvedeny pod fiktivním názvem.

Diplomová práce ukázala význam krizového managementu v jednotlivých situacích organizací. Absence krizového managementu, dostatečné přípravy, a především komunikace může krize poškodit i silné společnosti na trhu v širokém rozsahu. Přínosem této práce je detailní pohled do vnitropodnikových procesů fungování organizací v krizové situaci, na kterou celkově společnost nebyla připravena. Přidanou hodnotou jsou rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří mají dlouholeté zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů a stavebnictví. Tato práce může sloužit jako inspirace při řešení budoucích krizových situací.

Literatura

Primární zdroje

ANTUŠÁK, E. Krizová připravenost firmy. Praha: WoltersKluwer ČR, 2013. 13-70 s. ISBN 978-80-7357-983-8.

ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum, 2012. 15-77 s. ISBN 978-80-246-3443-2.

DRDLA, M., RAIS.K. Reengineering– Řízení změn ve firmě. Praha: ComputerPress, 2001. 18 s. ISBN 80-7226-411-7.

HÁLEK, V., Krizový Management – teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia, 2008. 192 s. ISBN 978-80-89364-33-6

CHALUPA, R. Efektivní krizová komunikace. Praha: Grada, 2012. 31-50 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

KARÁSEK, P. Léčení firem v krizi. Praha: Grada 2017. 23 s. ISBN 978-271-0681-3.

KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize. Praha: Grada, 2010. 152-155 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS. K. Řízení změn ve firmě a jiných organizacích. Praha: Grada, 2017. 40-42 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MIKUŠOVÁ, M. Krizový management pro malé a střední podniky. Bratislava: WoltersKluwer, 2014. 13-57 s. ISBN 978-80-8168-106-6.

RAIS, R. Specifika krizového managementu. Ostrava: KeyPublishing, 2013. 15-27 s. ISBN 978-80-87071-11-3.

SLATTER, S. Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies. Chiches-ter: Wiley, 2006. 116 s. ISBN 13 978-0-470-02559-8.

SMEJKAL, V., RAIS. K. Řízení rizik. Praha: Grada, 2003. s. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, V., RAIS. K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. 90-128 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. 44 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODA, V. Public relations – moderně a účinně: 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2009. 74-76 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠPATENKOVÁ, N. et. al. Krize a krizová komunikace. Praha: Grada, 2017. 9 s. ISBN 978-80-247-5327-0.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H.Beck, 2006. 141 s. ISBN 80-7179-415-5.

UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER. L. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. Praha: Victoria Publishing, 2010. 23 s. ISBN 80-85865-52-1.

VYMĚTAL, Š., Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada, 2009. 61 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

ZAPLETALOVÁ, Š. Krizový Management podniku pro 21. století. Praha: Grada, 2012. 11-104 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi. Praha: Professional Publishing, 2004. 9-14 s. ISBN 80-86419-74-6.

ZUZÁK, R. Z podnikových krizí k vítězství. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 43-54 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku: 2. aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. 82-147 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Monografie

TOMANDL J. et. al. Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy. Masarykova Univerzita, 2020. 20-23 s. ISBN 978-80-210-9636-3

Internetové zdroje

ALTAXO: *Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků* [online]. Praha: Altaxo, 2019 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>>

BIOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR: *Kdy vznikl covid-19* [online]. Praha: Biologické centrum AV ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.bc.cas.cz/novinky/detail/6041-kdy-vznikl-covid-19-mnohem-drive-a-siril-se-rychleji-nez-naznacuji-potvrzene-pripady/>>

LEAN SIX SIGMA: *Co to je Risk Management* [online]. 2021 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z WWW: <<https://lean6sigma.cz/co-to-je/>>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR: *V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://koronavirus.mzcr.cz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR: *Mimořádné opatření – uzavření základních, středních a vysokých škol od 11. 3. 2020* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-uzavreni-zakladnich-strednich-a-vysokych-skol-od-11-3-2020/>>

NEŠPOR, Z. *Komunikace* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2020 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z WWW: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunikace>>

OOPA: *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. Praha: OOPA, 2009 [cit. 2021-07-11]. Dostupné z WWW: <http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>

QUESCERT: *ČSN EN ISO 14001:2016 Systém managementu environmentu* [online]. Praha: OOPA, 2020 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z WWW: <https://www.qes-cert.cz/en-iso-14001?utm_source=AdWords>

VLÁDA ČR: *Cílený program podpory zaměstnanosti* [online]. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABN8N8BT2>>

VLÁDA ČR: *Harmonogram uvolňování podnikatelských činností, opatření ve školách a v sociálních službách* [online]. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/harmonogram-uvolnovani-podnikatelskych-cinnosti--opatreni-ve-skolach-a-v-socialnich-sluzbach-180969/>>

VLÁDA ČR: *Informace ke koronaviru a nemoci covid-19 [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/aktualni-informace-ke-koronaviru-sars-cov-2-puvodne-2019-ncov-179250/>>

VLÁDA ČR: *Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABMPBJNVK>>

VLÁDA ČR: *Krizové opatření o používání ochranných prostředků dýchacích cest a omezení [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABMTK5CCN>>

VLÁDA ČR: *Krizové opatření o výjimkách ze zákazu maloobchodního prodeje a služeb pro prodej textilního materiálu a servis výpočetní techniky [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABMRRWC2U>>

VLÁDA ČR: *Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/uv210122-0057.pdf>>

VLÁDA ČR: *Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABMRRWC2U>>

VLÁDA ČR: *Vyhlášení nouzového stavu [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABTXK4WF6>>

VLÁDA ČR: *Vyhlášení nouzového stavu [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABMNHPBSV>>

VLÁDA ČR: *Od pondělí se s koncem nouzového stavu uvolní část restrikcí, do škol a školek se vrátí první děti [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/od-pondeli-se-s-koncem-nouzoveho-stavu-uvolni-cast-restrikci--do-skol-a-skolek-se-vrati-prvni-deti-187560/>>

VLÁDA ČR: *Prodloužení nouzového stavu [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/uv210122-0055.pdf>>

VLÁDA ČR: *Prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS-CoV-2 [online]*. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://apps.odok.cz/attachment/-/down/RCIABPAAB35S>>

VLÁDA ČR: *Prodloužení krizových opatření [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/uv210122-0056.pdf>>

VLÁDA ČR: *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-a-oduvodneni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-180608/>>

VLÁDA ČR: *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru – rok 2020 [online]*. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, verze 49. [online]. 2021 [2021-08-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.mesec.cz/zakony/zakonik-prace-zakon/f3054728/>>

Ostatní zdroje

Sigma

Bezpečnostní opatření. Sigma, 2020.

HR Ředitel firmy Sigma ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 20.07.2021.

Hygienická pravidla. Sigma, 2020.

Interní směrnice o čerpání benefitů a finančních odměn. Sigma, 2018.

Osobní poznámky HR Ředitele, Ekonomického Ředitele a Obchodního Ředitele. Sigma, 2020.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2021. Sigma, 2021.

Sigma: *Profil společnosti*. Sigma [online]. 2020 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.sigma.cz/cz/o-spolecnosti>>

Sigma: *Projekty společnosti*. Sigma [online]. 2020 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<http://intranet.for.sigma.cz/about-us/sigma-2020/project.html>>

Sigma: *Organizační struktura*. Sigma [intranet]. 2020 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<https://intranet.for.sigma.cz/about-us/orgchart.html>>

Účetní závěrka. Sigma, 2019.

Účetní závěrka. Sigma, 2020.

Výroční zpráva. Sigma, 2020.

Parastav

HR Ředitel firmy Parastav ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 10.06.2021.

Hygienická opatření. Parastav, 2020

Interní směrnice o bezpečnostních opatřeních. Parastav, 2020

Parastav: *Historie*. Parastav [online]. 2020 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<https://parastav-group.com/en/group/about-us/history/>>

Parastav: *Organizational structure*. Parastav [intranet]. 2019 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<https://parastav-group/en/home/about-us/organizational-structure.html>>

Ředitel pozemních staveb firmy Parastav ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 10.06.2021.

Účetní závěrka. Parastav, 2019.

Účetní závěrka. Parastav, 2020.

Vedoucí projektu firmy Parastav ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 10.06.2021.

Výroční zpráva. Parastav, 2020.

Hestav

Bezpečnostní opatření. Hestav, 2020.

Hestav: *Historie společnosti*. Hestav [online]. 2017 [cit. 2021-26-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.hestav.com/en/hestav-group/company-history/>>

HR Manažer firmy Hestav ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 17.07.2021.

Hygienická opatření. Hestav, 2020.

Jednatel firmy Hestav ČR. Rozhovor k diplomové práci na téma Analýza rizik a řízení krizové situace v podniku. Rozhovor, Praha, 17.07.2021.

Účetní závěrka. Hestav, 2019.

Účetní závěrka. Hestav, 2020.

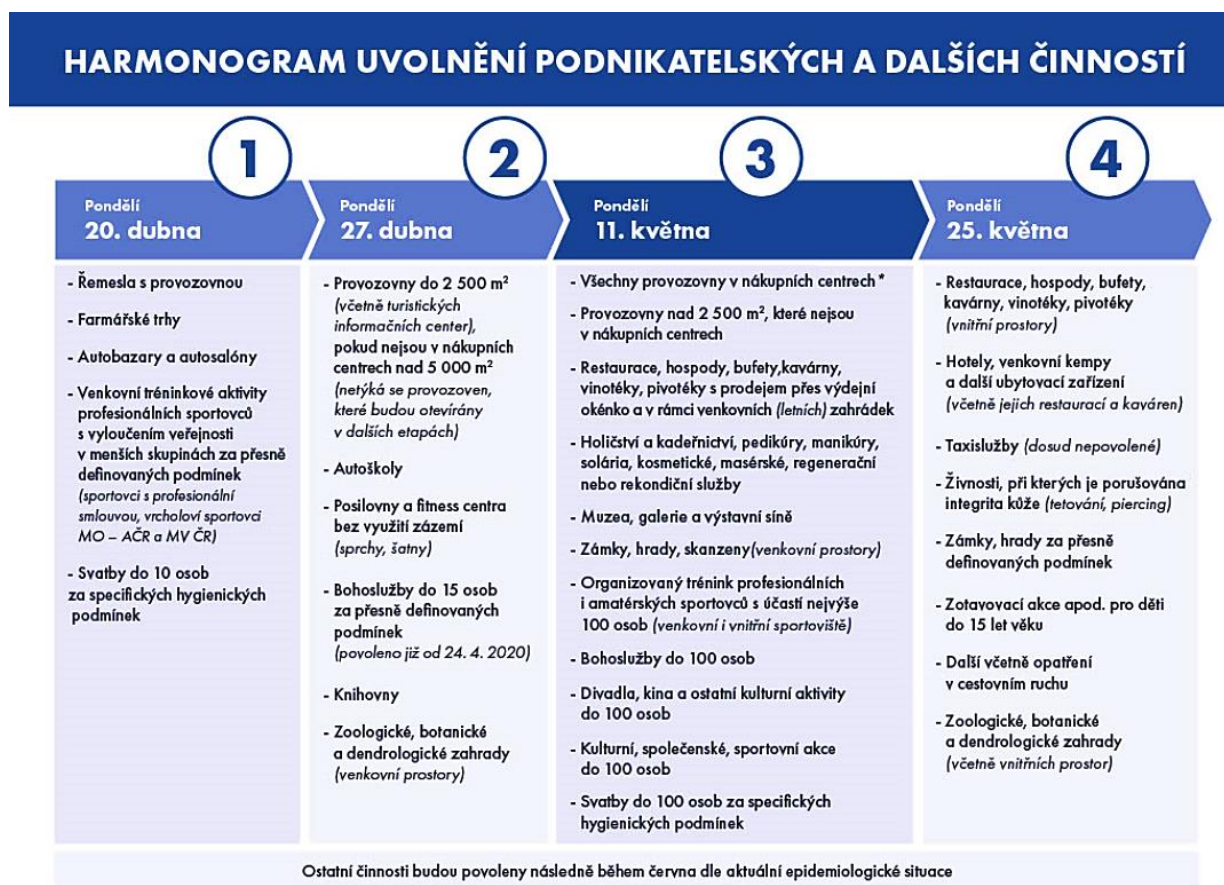
Výroční zpráva. Hestav, 2020.

Seznam příloh

Příloha 1 Harmonogram uvolnění podnikatelských a dalších činností 2020	I
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR Ředitelem, Sigma.....	II
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s HR Ředitelem, Vedoucím projektu a ředitelem pozemních staveb, Parastav.....	V
Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s HR Manažerem a jednatelem, Hestav	VIII

Přílohy

Příloha 1 Harmonogram uvolnění podnikatelských a dalších činností 2020



* V případě pozitivní epidemiologické situace a specifických hygienických podmínek



Zdroj: Vláda ČR (2020)

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR Ředitelem, Sigma

20.07.2021, v Praze, osobní rozhovor, 10:00-12:00

Máte ve firmě analýzu rizik? Pokud ano, jak vznikala tato analýza?

Ano, máme analýzu rizik. Jsme velmi regulovaný obor a každý náš projekt musí mít analýzu rizik. Analýzu zpracovává naše kolegyně včetně BOZP a PO, která je za to zodpovědná. Některé části analýz musí konzultovat s kolegy podle jejich odbornosti.

Proč a co jste z pohledu firmy za rizika identifikovali?

To je různé. V rámci staveb se jedná o BOZP a PO, ekonomická oblast projektu, zahrnujeme do analýzy i pracovníky, reverzy, dodací lhůty a případné zpoždění, zkrátka všechno. Tedy kromě pandemie. To si myslím, že není žádná firma připravená na takovou situaci. Každý náš projekt je unikátní a podle charakteru projektu a legislativy se zpracovávají analýzy rizik na míru každému projektu.

Jaké máte krizové scénáře?

Ano, máme, ale rozhodně ne na covid. Jak jsem již zmínil, na toto není podle mě nikdo připravený. Krizový scénář u nás vznikal tzv. „za pochodu“. Neměli jsme žádný plán, podle kterého bychom se řídili.

Jaká krize u Vás nastala? Co se stalo?

S příchodem covidu jsme měli problém se zahraničními projekty. Potřebovali jsme projekty dodělat, protože byly klíčové, a hlavně nás tížila situace, jak dostat kolegy domů. Byla to pro nás nová situace, na kterou jsme nebyli připravení. Pro nás bylo velkým rizikem nedokončení projektů, protože jsme počítali výhledově s navýšením zisku a dalšími projekty, které se najednou pozastavili a nikdo nevěděl co bude. Bylo to zajímavé a velmi náročné období.

Jak jste krizovou situaci řešili? (Tvorba plánu, kdo, co a jak)

Pravidelně jsme měli management meetingy. Potkávali jsme se opravdu často, někdy dva krát i tři krát za týden. Podle potřeby. Všechna rozhodnutí jsme dělali společně. Na základě rozhodnutí vedení jsme si následně rozdělili jednotlivé úkoly podle odbornosti. Odpovědnost jsme měli také všichni společně. Například jsme zvažovali, zda zaměstnance propustit nebo ne, zda máme snížit mzdu nebo ne. Pokud ano, tak o kolik apod. Hledali jsme různé zdroje, kde bychom mohli ušetřit. Následně jsme zpracovávali několik verzí úsporného plánu a diskutovali jsme o těchto plánech. Bylo velmi důležité, abychom se společně shodli, jaký plán vybereme a jaké budou následky.

Jaká opatření jste provedli a kdo byl za implementaci změn zodpovědný?

Jak jsem říkal, my máme jednotný management. Všechno jsme dělali společně. Nejprve jsme objednávali hygienické prostředky, chodili jsme doplňovat i několikrát za den. Také jsme objednávali notebooky, protože naši projektanti mají pevné počítače kvůli technickým nárokům. Zřídili jsme VPN, nový komunikační kanál, nakoupily jsme také pro výrobní halu televize, kde jsme promítali pravidelně informace a novinky. Byla potřeba také vypracovat příručku na hygienická pravidla a zpracovali jsme také příručku, která měla pomoc kolegům v řízení a kontrole práce podřízených na dálku. Také jsme nakoupili materiál a vyzvali jsme kolegy, aby šly roušky, protože v té době jich byl nedostatek. Pak jsme roušky distribuovali kolegům. Hlavně těm v terénu. Mohu Vám poskytnout své zápisky. Zde naleznete všechno. Psal jsem si poznámky každý den, krok za krokem.

Jak byly tyto změny v rámci krizové situace přijaty?

Překvapivě to přijali všichni dobře. Kolegové ocenily rychlou reakci managementu, hodně se angažovali, chodili nám připomínat, že došli hygienické a dezinfekční prostředky. Komunikovali jsme s nimi velmi aktivně. Také jsem rád, že jsme měli hodně dobrovolníků, kteří se zapojili do šití roušek a dalších aktivit. Byly jsme v tom zkrátka všichni společně.

Největší problém, který jsme měli, bylo sdělit kolegům zvolený úsporný plán a důvody, proč se management rozhodl snižovat mzdy. Samozřejmě, že to zaměstnanci nenesli dobře. Hodně aktivně jsme s nimi v tomto ohledu komunikovali, opakovali a diskutovali. Pravidelně jsme také sbírali všechny dotazy a následně jsme zodpověděli ty nejčastější dotazy. Náš pan ředitel jezdil často i osobně, potkával se s jednotlivými týmy a dlouze s nimi diskutoval a opakovaně vysvětloval rozhodnutí managementu. Myslím, že nám hodně pomohlo, že jsme nechali zaměstnance nahlédnout detailně do čísel podniku, aby porozuměli našemu úhlu pohledu a situaci firmy více do hloubky. Nakonec to dopadlo dobře, protože jsme lidem také představili úsporné plány a společně jsme se shodli na konkrétním plánu.

Jak jste komunikovali s vnějšími subjekty (dodavatelé, zákazníci, média apod.)?

Taky hodně aktivně. Měli jsme podobný přístup. U dodavatelů jsme aktivně zjišťovali každý týden jejich situaci, zda si můžeme nějakým způsobem vzájemně pomoci, kdy nám dodají materiál a v jakém objemu. Později jsme bohužel u některých firem museli řešit náhradu škody, protože porušili smluvní podmínky. U zákazníků zjišťoval náš obchodní ředitel stav zakázek. Bohužel se nám pozastavil jeden klíčový projekt v zahraničí a druhý klíčový projekt se odložil, což samozřejmě má ekonomický dopad. S médii jsme nekomunikovali.

Udržovali jste dlouhodobou a pravidelnou interní i externí komunikaci?

Ano, pravidelně. Bez aktivní a pravidelné komunikace se domnívám, že by celková situace měla mnohem drastičtější dopad. Možná bychom tuto situaci ani nezvládli.

Jaké jsou dopady krize na firmu a jednotlivá oddělení?

U nás to zasáhlo všechna oddělení, protože jednotlivé činnosti našich týmů jsou velmi úzce spojeny a navazují na sebe. Nejhůře dopadla výroba, protože neměli dostatek materiálu na výrobu. Museli jsme i zvažovat, zda budeme řešit překážky na straně zaměstnavatele nebo ne. Nakonec vyráběli kolegové do zásoby a upravili jsme směnný režim, aby nedošlo ke shromažďování osob na pracovišti. Naopak během rozvolňování naopak nestíhali kolegové vyrábět, protože se vše začalo vracet do „normálu“. Také měla krize dopad na lidské zdroje. Kvůli snižování mezd bohužel odešlo 20 % zaměstnanců. Zde jsou materiály, kde jsem zaznamenával odchody pracovníků a celkový stav zaměstnanců.

Co se Vám naopak nepodařilo implementovat? Kde vidíte rizika – tzv. „slepé uličky“?

Prozatím se nám podařilo implementovat vše, co jsme potřebovali. Kromě legislativy, protože je stále brzy cokoliv vyhodnocovat a řídíme se podle aktuálních platných zákonů. Slepá ulička byla pro nás spíše nejasná situace. Nikdo nevěděl, jak dlouho bude krize trvat a ze strany státu přicházely informace velmi zmatečně. Bylo těžké tedy pro nás plánovat.

Jak byly adaptovány krizové plány, nebo byly vytvořeny nové krizové plány?

Zatím, žádné, protože světová pandemie stále probíhá a myslím si, že je nyní předčasně vyhodnocovat a činit ukvapené závěry. Nicméně celou situaci důsledně monitorujeme, zapisujeme si vše a bude rozhodně podnikat kroky vedoucí k prevenci či nápravě.

Došlo ke změně pracovních postupů a směrnic?

Ano, aktivně pracujeme na změně interních dokumentů, smluvních podmínek, směrnic apod. Zatím je ale brzy vše do detailu upravovat, protože některé oblasti nejsou zatím upraveny legislativně.

Jak jste vyhodnotili celou situaci, nyní po zvládnutí krize? Probíhá u Vás tzv. „after shock“ komunikace?

Myslím, že je předčasné nyní situaci vyhodnocovat, ale určitě jsme komunikovali zaměstnancům aktuální situaci, poděkovali jsme jim za loajalitu a jejich pracovní nasazení. Někteří zaměstnanci během krize měli opravdu skvělé pracovní nasazení, protože vnímali svou práci jako poslání a vnímali celkovou situaci tak, že oni jsou právě ti v první linii. Vyzvali jsme kolegy, aby se zapojili do průzkumu spokojenosti, protože je pro nás důležitá jejich zpětná vazba. Přirozeně jsem měl obavy z toho, jak celý průzkum dopadne. Výsledky mě ale velmi mile překvapily. Také jsme všem vrátili co nejdříve mzdu a částečně jsme vypláceli bonusy a mimořádné odměny.

Jak byly změny po krizi přijaty zaměstnanci? Jak se zaměstnanci adaptovali na tyto nově zavedené změny?

Troufám si říct, že dobře. Ušetřili jsme spoustu peněz za pracovní cesty do zahraničí. Dříve to byla velmi nákladná položka. Také jsme se během týdne přesunuli všichni do online prostředí a všichni si již zvykli pracovat z domova a funguje nám to. O dalších změnách a opatřeních budeme ještě jednat.

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s HR Ředitelem, Vedoucím projektu a ředitelem pozemních staveb, Parastav

10.06.2021, v Praze, osobní rozhovor, 11:00-13:00

Máte ve firmě analýzu rizik? Pokud ano, jak vznikala tato analýza?

HR Ředitel: Společnost Parastav má analýzu rizik, která vyplývá ze zákona a interních předpisů, zaměřených na naši činnost. Hlavní rizika, která se snažíme sledovat se týkají technologických postupů, financí, BOZP a manažerských pozic. Analýzu rizik vytvořili manažeři z jednotlivých oddělení, kterých se to týká. Například finanční ředitel je zodpovědný za definici finančních rizik při plánování a realizaci staveb, spolu s obchodním ředitelem a ředitelem nákupu připravil detaily při naceňování staveb a kalkulaci rizika, abychom firmu nedostali do ztráty.

Jak jsou s analýzou rizik seznamováni zaměstnanci?

Ředitel pozemních staveb: S analýzou rizik jsou seznámeni manažeři jednotlivých úseků, kteří zodpovídají za nákup, obchod a realizaci. Většinou jsou rizika promítnuta do vnitropodnikových směrnic, které mají všichni zodpovědní zaměstnanci k dispozici.

Jak se u Vás analýza rizik aktualizuje v čase?

Ředitel pozemních staveb: Většinou dochází k aktualizaci jen pokud se výrazně mění technologické postupy a normy. V netechnických oblastech k změnám moc nedochází.

Jaké máte krizové scénáře? Skutečně se s těmito krizovými scénáři pracuje či řeší?

HR ředitel: Krizové scénáře máme jen pro opravdu výjimečné případy, například pokud by došlo k velké havárii na stavbě, nebo z důvodů katastrofy firma neplánovaně přišla o část managementu. Nejde o detailní plán, spíš směrnice, které definují zodpovědnosti v takové situaci. Jde o opravdu výjimečné situace, takže se se scénáři moc nepracuje.

Jaká krize nastala? Co se stalo? (Covid-19)

HR ředitel: V momentě, kdy přišla pandemie Covid a začaly intervence státu, museli jsme začít situaci řešit. Nebyli jsme moc připravení, takže šlo o ad-hoc reakce na vládní nařízení. V první řadě šlo o ochranu zaměstnanců. Neměli jsme představu, jak vážné dopady nákaza může mít. A zároveň jsme museli reagovat na požadavky ze strany státu, investorů a kontraktorů.

Ředitel pozemních staveb: Já jsem trochu tuto situaci začal řešit, ale jedná se unikátní situaci, takže jsme vyčkávali, jak se situace vyvine. Řešil jsem hodně objednávání materiálu s předstihem, kdyby došlo ke zpoždění dodávek. Několik úkolů jsem také delegoval na kolegu, který je odpovědný za stavby.

Vedoucí projektu: Já jsem objednával větší množství materiálu na stavby a také jsem musel řešit bezpečnost, protože obecně na stavbách dochází k častým krádežím materiálu. Musel jsem zajistit bezpečnostní agenturu, která nám hlídala objekt, protože jsme měli stavebního materiálu opravdu hodně. Dále jsem se řídil podle pokynů HR a vládních nařízeních.

Jaká oddělení jsou dotčena a jakým způsobem? Tzn. jak se to dotklo financí, výroby/operations, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů...

HR ředitel: Hlavní bylo zajistit pokračování výroby, takže HR nechalo objednat ochranné pomůcky a distribuovali jsme je zaměstnancům. Výroba upravila provozy tak, abychom omezili počet lidí na pracovišti. A pak jsme se začali potýkat s nedostatkem pracovníků, když

zaměstnanci ze zahraničí začali odjíždět. Podle toho jsme dál řešili výrobu. Nejvíce to zasáhlo pracovníky v terénu. U nás na centrále všechno probíhalo tak, jak mělo.

Jaké jsou dopady krize? Tzn. bezprostřední (0-3 měsíce), střednědobé (3-9 měsíců), dlouhodobé (9 měsíců +)

Ředitel pozemních staveb: V krátkodobém horizontu šlo hlavně o pokračování rozpracovaných staveb. Poslat kancelářské zaměstnance na Home office byl ten nejjednodušší krok, důležitá byla realizace. Hodně nás ovlivnili i subdodavatelé, kteří měli vlastní bezpečnostní opatření. V dalším horizontu jsme museli řešit financování staveb, udržení cash-flow a obchodní strategii – takže jsme se hodně zaměřili na rezidenční výstavbu. Pak na nás dopadlo velké zdražení materiálu a nedostatek zásob – museli jsme oslovit víc dodavatelů a přehodnotit finanční plány na další období.

Měli jste na tuto krizovou situaci krizový scénář/plán? Jak jste krizovou situaci řešili? (Tvorba plánu, kdo, co a jak)

HR ředitel: Ne, s takovou situací nikdo nepočítal. Takže jsme museli reagovat podle situace, jak nastala. V tomto případě pomohlo, že každý ředitel úseku zná svoje stavby, dodavatele a možné problémy díky své praxi, takže si sám určil priority. Centrála pomohla hlavně ve financování a ochraně zdraví.

Jaká opatření jste provedli/Co jste implementovali? Jak byly tyto změny v rámci krizové situace přijaty? Jak byla celá situace komunikována interně i externě?

HR ředitel: HR připravilo směrnice a postupy pro omezení nárůstu v kancelářích a na provozech. Pak každý z ředitelů úseku všechno odkomunikoval zaměstnancům.

Vedoucí projektu: Na stavbě to jde celkem rychle. Vydaly se příkazy k jednotlivým týmům. Zaměstnanci to akceptovali, protože sami věděli, že se stavba nemůže zastavit a nikdo nechtěl covid chytit.

Ředitel pozemních staveb: Se zákazníky jednalo hlavně management včetně mě. Potřebovali jsme je dostat na naši stranu a snížit riziko pokut, tam byla jednání hodně častá – sice chápali situaci, ale nechtěli nést riziko sami. U dodavatelů jsme všechno řešili operativně, máme s nimi dlouhodobé vztahy a společný zájem.

Udržovali jste dlouhodobou a pravidelnou komunikaci? (vnitropodniková komunikace i komunikace vně firmy)

Ředitel pozemních staveb: Hlavně jsme mluvili se zákazníky. Zaměstnanci dostávali informace o vývoji ve firmě, důležité pro ně bylo, že nechceme propouštět. Ale nebylo třeba jim neustále opakovat věci.

Probíhaly porady, kde jste projednávali jednotlivé kroky a co se realizovalo?

Ředitel pozemních staveb: Porady probíhaly pravidelně, hodně se řešily jednotlivé stavby a rizika zpoždění. Na to se navazovaly další kroky, například nedostatek materiálu, nárůsty na pracovišti a zpožděné subdodávky. Když jsme se rozhodli jít cestou rezidenční výstavby, s obchodním týmem jsme řešili nabídky a akvizice.

Jak jste vyhodnotili celou situaci, nyní po zvládnutí krize?

HR ředitel: Celá situace byla nepřehledná, s rizikem pandemie takových rozměrů se nedalo počítat. Pár věcí se nepovedlo, ale na druhou stranu jsme neměli velký počet nakažených, stavby se zrealizovaly. A hlavně jsme získali nové zakázky v segmentu rezidenční výstavby

a rozšířili dodavatele – to se bude hodit i v delším období, protože celý stavební sektor je z pohledu práce i materiálu hodně rozkolísaný.

Vedoucí projektu: nedařilo se nám dodržovat například rozestupy, protože to provozně zkrátka nejde. Všichni zaměstnanci byli na stavbě chráněni, měřila se teplota a později se dělalo i pravidelné testování, ale rozestupy byly pro nás opravdu problém. Celkově si myslím, že to dopadlo dobře. Ve stavebnictví jsou krize pořád.

Došlo ke změně pracovních postupů a směrnic? Probíhá u Vás tzv. „after shock“ komunikace?

Ředitel pozemních staveb: Zaměstnanci vědí, že jsme se vrátili do normálu. To je důležité. Připravili jsme směrnice pro případ další vlny pandemie, hlavně BOZP. Pokud by bylo třeba opět najet na nouzový režim, využijeme to, co už HR implementovalo.

HR ředitel: určitě budeme měnit interní dokumenty, smlouvy apod. Část jsme již připravili, další úpravy dokumentů aktuálně projednáváme.

Budete plánovat, nebo naplánovali jste již nápravná či preventivní opatření?

HR ředitel: Plánovat určitě budeme, ale zatím je příliš brzy.

Kdo je zodpovědný za řízení změn? Máte kontrolní systém ve firmě? Kdo bude tedy kontrolovat řízení změn a jejich následný vývoj?

HR ředitel: Za změny odpovídá management. Já tvořím všechny směrnice, které se týkají přítomnosti na pracovišti a BOZP. Ty budu upravovat podle situace, pokud přijdou další vládní opatření. Zaměstnanců se situace úplně nedotkla – výstavba pokračovala a kancelářští si na model práce z domova zvykli. My jsme byli vždy velmi flexibilní a kancelářští byli zvyklí pracovat z domova dle domluvy s nadřízeným. Také máme špičkově vybavené softwary, IT. Proto pro nás přechod do online režimu bylo tak snadné.

Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s HR Manažerem a jednatelem, Hestav

17.07.2021, v Praze přes MS Teams, 13:00-14:30

Máte ve firmě analýzu rizik? Pokud ano, jak vznikala tato analýza?

Jednatel: Analýzu rizik nemáme, respektive jsou pokryté standardní rizika, které vyplývají z financování a realizace staveb – BOZP, zajištění financování, havárie a podobně. Popsané jsou hlavně technologické postupy a rizika které vyplývají z jejich nedodržení.

HR Manažer: Hodně jsme zaměřeni na eliminaci pracovních úrazů, všichni zaměstnanci jsou samozřejmě seznámeni v rámci směrnic a postupů o rizicích a jejich předcházení. Máme vypracované dokumenty dle legislativy a norem, které požaduje stát.

Jaké máte krizové scénáře? Jaké jsou detaily těchto krizových scénářů?

Jednatel: Krizové scénáře nemáme, máme obecné plány pro případ havárie, nebo úrazů na pracovišti, ale do detailů nejdeme. Máme hodně dobře nastavené procesy, takže ke krizím v naší společnosti nedochází.

Jaká krize nastala? Co se stalo? (Covid-19)

Jednatel: Když přišla nákaza a začala se řešit omezení podle vládních nařízení, začali jsme řešit se zákazníky, jak pokračovat ve výstavbách. Hodně důležité bylo zajistit mobilitu našich pracovníků na jednotlivé stavby. Zakázky jsme měli nasmlouvané na delší období, tak bylo důležité zajistit, abychom mohli pokračovat v realizaci.

HR Manažer: Jak přicházela opatření ze strany státu, k zamezení šíření nákazy, museli jsme pružně reagovat. Hlavní bylo zajištění ochranných pomůcek a jejich distribuce. Se stavbyvedoucími jsme řešili harmonogramy pro naše zaměstnance a subdodavatele. Když přišlo omezení mobility, připravili jsme směrnice pro cestování, abychom měli pokryté stavby.

Jaké jsou dopady krize? Tzn. bezprostřední (0-3 měsíce), střednědobé (3-9 měsíců), dlouhodobé (9 měsíců +)

Jednatel: Tak, jak máme rozpracované stavby, neměli jsme žádné větší dopady na náš provoz. Personální manažer zajistil postupy pro ochranu zaměstnanců a museli jsme spolu s nákupem řešit subdodavatele a materiál, jak se měnila situace u našich dodavatelů, ale větší dopady na nás nebyly.

HR Manažer: Z pohledu lidských zdrojů jsme zastavili nábor dalších zaměstnanců. Všechny stavby máme pokryté stávajícími lidmi, takže nebylo třeba rozšiřovat počet zaměstnanců. Riziko by bylo, pokud by se rozšířila nákaza, ale tomu jsme dokázali zabránit.

Měli jste plán, který šel na situaci vzniklou COVID implementovat/upravit? Jak jste krizovou situaci řešili a jaká opatření jste provedli/Co jste implementovali?

Jednatel: Žádné krizové plány, které bychom na covid mohli implementovat jsme neměli. Situaci jsme řešili, jak přicházela. Hlavní bylo domluvit se se zákazníky, aby pokračovaly rozpracované stavby. Zastavili jsme investice a nábor zaměstnanců a připravili směrnice proti šíření nákazy.

HR Manažer: Hlavní byla implementace bezpečnostních opatření na stavbách.

Jak byly tyto změny v rámci krizové situace přijaty a jak byla celá situace komunikována zaměstnancům, tedy interně ve firmě?

HR Manažer: Řešili jsme všechno se stavbyvedoucími, ti komunikovali dále svému týmu. Díky tomu, že máme velmi nízkou fluktuaci a zkušené pracovníky, kteří se navzájem dobře znají a umí spolupracovat, byly všechny změny přijaty dobře.

Jednatel: Naše firma má velmi sehraný tým, všichni jsme táhli za jeden provaz. I když jsme na tuto situaci nebyli připraveni, dokázali jsme se semknout a rychle reagovat. Kolegové přicházeli s nápady, jak operativně řešit provozní problémy na stavbách.

Udržovali jste dlouhodobou a pravidelnou komunikaci? (vnitropodniková komunikace i komunikace vně firmy)

Jednatel: Se zákazníky jsem jednal spolu s obchodním ředitelem. Hlavní bylo zajistit, aby rozpracované zakázky pokračovaly a nezdržely se plánované fáze stavby. Stavbyvedoucí řešil s dodavateli provozní problémy při subdodávkách. Když byl prostor, zajistili jsme mimořádné dodávky materiálu do obaloven, abychom si předpřipravili polotovary pro stavby.

HR Manažer: Se zaměstnanci jsme jednali průběžně, hlavně vládní opatření a jejich uvedení do provozu. Zaměstnanci měli o situaci poměrně dobrý přehled, takže nebylo třeba je pravidelně informovat. Jak jsem řekl, díky tomu, že jsou ve firmě dlouho a cítí se součástí, přicházeli sami s řešeními a návrhy.

Jaké jsou dopady krize na firmu a jednotlivá oddělení? Jak jste vyhodnotili celou situaci, nyní po zvládnutí krize?

Jednatel: Měli jsme pravidelné porady, kde se řešila operativa na jednotlivých stavbách a případné nákazy. Na firmu neměla situace větší dopad. Stávající stavby běžely a další se zasmlouvají podle harmonogramu. Rizika byla hlavně při nábore nových zaměstnanců, ale to jsme vyřešili pomocí "hiring freeze". Situaci považujeme za zvládnutou, stavby běží a nedostali jsme se do finančních potíží. Dopad to má samozřejmě na hospodářský výsledek, pokles zisku jsme schopni vykryt z předchozích let.

Probíhá u Vás tzv. after shock komunikace?

HR Manažer: Ne, protože naši zaměstnanci jsou průběžně informováni. Nechtěli jsme zpětně rozebírat situaci, ale každopádně jsme všech pracovníkům podkovali a vyplatili jsme jim mimořádné odměny za jejich nadstandardní pracovní výkony.

Budete plánovat, nebo naplánovali jste již nápravná či preventivní opatření?

Jednatel: Větší plány jsme netvořili, máme více dodavatelů, reagujeme na situaci, kdy je na trhu nedostatek materiálu, nebo materiál zdražil. Samozřejmě HR oddělení sleduje požadavky na omezení šíření nákazy a ty průběžně aktualizujete. Kdyby nastala další vlna, jsme na ni připraveni.

Jak byly změny po krizi přijaty zaměstnanci?

Jednatel: Zaměstnance jsme odměnili mimořádnou prémie za zvládnutí krize. Situace pro nás nebyla jednoduchá, ale zvládli jsme ji a kolegové jsou hrdí na to, jak. Jediné, na co se museli adaptovat byly bezpečnostní opatření.

HR Manažer: Máme připravené plány na přechod na Home office, omezení cestování a setkávání s e na pracovišti. To zaměstnanci chápou a přijali to naprosto klidně.

Kdo je zodpovědný za řízení změn? Máte kontrolní systém ve firmě? Kdo bude tedy kontrolovat řízení změn a jejich následný vývoj?

Jednatel: Protože žádné větší změny neplánujeme, bude to řešeno jako v předchozím roce, tedy operativně, na úrovni vedení firmy.