

# Význam lidského faktoru v řízení rizika

Blanka Šmídková

---

Bakalářská práce  
2015/2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka Šmídková**  
Osobní číslo: **L13220**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Význam lidského faktoru v řízení rizika**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů týkající se krizového řízení a lidského faktoru.
2. Popište současný stav krizového řízení a analyzujte rizika jejichž zdrojem je lidský faktor.
3. Navrhněte vhodná opatření pro minimalizaci analyzovaných rizik.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprec.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Eva Hoke, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**5. února 2016**

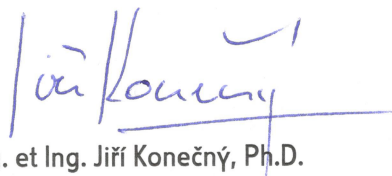
Termín odevzdání bakalářské práce:

**9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 2.5.2016

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na krizové řízení vybrané společnosti a význam lidského faktoru. Teoretická část je věnována charakteristice základních pojmů jako krizového řízení, lidský faktor a jejich vzájemné provázanosti. Praktická část již konkrétně analyzuje zkoumanou organizaci XY, krizové řízení a konkrétní rizika, jejichž zdrojem je lidský faktor. Na závěr celé práce jsou díky metodám What if a Human HAZOP vyhodnocena konkrétní rizika a navržena možná opatření pro zlepšení funkčnosti a efektivnosti organizace.

Klíčová slova: riziko, krize, podnik, analýza rizik, lidský faktor, řízení lidských zdrojů.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with crisis management in a company and the human factor involved. The theoretical part is devoted to the characteristics of basic concepts such as crisis management, human factors and their interdependence. The practical part analyses a particular organization, its crisis management and specific risks caused by human factor. The work concludes with evaluation of specific risks using What-if analysis and Human HAZOP analysis and possible measures to improve the functionality and efficiency of the organization are suggested.

Keywords: risk, crisis, company, risk analysis, human factors, human resource management.

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Hoke, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala při zpracování bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala všem, kteří mě během mého studia podporovali a zejména mým nejbližším za jejich trpělivost.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>10</b>
1.1 RIZIKO.....	10
1.1.1 Akceptovatelné riziko .....	11
1.1.2 Zbytkové riziko .....	11
1.2 HROZBA .....	11
1.3 KRIZE.....	12
1.3.1 Charakteristické znaky krize .....	12
1.3.2 Příčiny vzniku krize .....	12
1.3.3 Vývoj krize.....	13
1.3.4 Typologie krizí .....	14
1.4 ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU.....	15
1.4.1 Krizový manažer .....	16
1.4.2 Krizový tým .....	17
1.4.3 Krizová komunikace .....	18
1.5 METODOLOGIE ŘÍZENÍ RIZIK.....	19
1.5.1 Identifikace rizik .....	20
1.5.2 Analýza a vyhodnocení rizik.....	21
1.5.3 Ošetření rizik.....	21
1.6 ZDRAVÝ PODNIK .....	23
<b>2 LIDSKÝ FAKTOR.....</b>	<b>24</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	24
2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	25
2.1.2 Výběr a přijímání pracovníků .....	26
2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).....	26
2.1.4 Motivace pracovníků.....	27
2.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	27
2.2 SPOLEHLIVOST LIDSKÉHO ČINITELE.....	28
2.3 VZTAH LIDSKÉHO ČINITELE KE KRIZOVÉMU ŘÍZENÍ.....	28
2.4 PŘIPRAVENOST PERSONÁLU NA KRIZOVÉ SITUACE .....	29
<b>3 CÍL PRÁCE A METODIKA.....</b>	<b>31</b>
3.1 CÍL PRÁCE .....	31
3.2 POUŽITÉ METODY .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>33</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
4.3 POSLOUPNOST A PROVÁZANOST STĚŽEJNÍCH PROCESŮ V ORGANIZACI.....	35
<b>5 AKTUÁLNÍ STAV SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>37</b>

5.1	SWOT ANALÝZA .....	37
5.2	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI XY .....	39
5.2.1	Identifikace rizik .....	39
5.2.2	Analýza a ohodnocení .....	40
5.2.3	Ošetření rizik .....	41
5.3	KONKRÉTNÍ RIZIKA SPOLEČNOSTI .....	42
5.4	LIDSKÝ FAKTOR VE SPOLEČNOSTI .....	43
5.4.1	Výběrové řízení, zahájení pracovního poměru .....	43
5.4.2	Vedení a hodnocení zaměstnanců .....	44
5.4.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	45
5.4.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	45
<b>6</b>	<b>RIZIKA, JEJICHŽ ZDROJEM JE LIDSKÝ FAKTOR .....</b>	<b>48</b>
6.1	ANALÝZA WHAT IF .....	48
6.2	HUMAN HAZOP ANALÝZA .....	53
6.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZ .....	60
<b>7</b>	<b>ZMĚNY POSLEDNÍCH MĚSÍCŮ.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Člověk je v dnešní době stále základním prvkem každého procesu. Lidský faktor – tedy soubor vlastností a schopností člověka má zásadní vliv na procesy v organizaci či podniku, může je zdokonalit, zefektivnit, ale také je může ohrozit. Možnými hrozbami organizace se dále zabývá krizové řízení, které je monitoruje a následně identifikuje, analyzuje a vyhodnocuje rizika, která z nich vyplývají. Na obě tyto oblasti by měl být v organizaci kladen dostatečný důraz, aby bylo zajištěno její kvalitní a efektivní fungování.

V této bakalářské práci se chci zaměřit právě na provázanost lidského faktoru a krizového řízení. Konkrétně pak na rizika plynoucí z možného ohrožení procesů lidským faktorem. V teoretické části se seznámím se základními pojmy a východisky pro oblast krizového řízení a lidského faktoru a jejich vzájemnými vazbami. V praktické části pak nastíním konkrétní organizací, projdu stručně její historii, charakteristiku a stěžejní procesy. Pak se trochu blíže podívám na aktuální stav krizového řízení a práci s lidským faktorem, který je v organizaci zaveden. V poslední části práce se už budu věnovat konkrétním rizikům, která pro společnost plynou právě z lidského faktoru, a podrobím je vybraným analýzám. Zjištěné skutečnosti následně vyhodnotím a doporučím organizaci vhodné opatření pro eliminaci rizik plynoucích z této oblasti.

Toto téma jsem si vybrala, protože vidím v lidech velký potenciál, který ale není vždy správně směřován a veden. Pokud se nám lidem podaří tyto aspekty správně uchopit, nastavit a dále s nimi pracovat, můžeme vytvářet funkční výkonné a efektivní podniky či organizace, které nejen, že zajistí potřeby jednotlivců, ale také budou přispívat k lepšímu fungování ekonomiky, státu, světa.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik bývá často označováno jako management rizik nebo risk management a jde o velice širokou problematiku různorodého zaměření. Nejčastěji se můžeme setkat se zaměřením na podnikatelskou činnost, na bezpečnost státu nebo ochranu životního prostředí, ale jednotlivých zaměření je daleko více. [1]

Pokud se budeme zaměřovat na podnikatelskou činnost, můžeme říci, že se jedná o odborný nástroj, skládající se z plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a kontroly zdrojů organizace, který zajišťuje minimalizaci možných ztrát, škod, zranění či úmrtí vyvolaných nežádoucí událostí. [1]

Cílem řízení rizik je zvýšit pravděpodobnost dosažení podnikatelských cílů. Zaměřuje se na zjišťování hrozeb, příležitostí a hledání vhodných metod ke snižování negativních dopadů nežádoucích událostí nebo jejich předcházení. [2]

### 1.1 Riziko

Pojem riziko vychází z arabského slova „risk“, které původně označovalo jak příznivou tak i nepříznivou událost v lidském životě. Postupem času bylo toto pojetí omezeno pouze na nepříznivé události. Dnes je využíváno v mnoha vědních disciplínách a tak se jeho význam značně rozšířil a jeho chápání je v dnešní době z velké části subjektivní záležitost, jelikož se může lišit jak v různých odvětvích, tak i v různých lokalitách. [3]

Zatím neexistuje jednotná definice pro tento pojem, mnozí autoři jej definují různě. Například Vladimír Smejkal a Karel Rais [4] riziko popisují jako „*Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“

Při určování rizik využíváme dvě veličiny, pravděpodobnost a následek příslušného jevu. Matematicky pak můžeme tuto definici zapsat jako:

$$R = p * n$$

kde:

R riziko,

p pravděpodobnost,

n následek.

Největší snahou člověka je nepoddát se riziku, ale naopak snažit se ho řídit – ovládnout. [3]

### 1.1.1 Akceptovatelné riziko

Riziko jako takové se nám nikdy nepodaří úplně odstranit, ale pouze jej minimalizujeme na přijatelnou míru. Přičemž posuzujeme, kolik prostředků jsme ochotni do minimalizace vložit, a jaký efekt tato minimalizace přinese – zde hovoříme o společensko-ekonomické přijatelnosti rizika. [3]

Riziko, které jsme ochotni přijmout v příslušném čase a prostoru pak nazýváme akceptovatelné riziko. Pro akceptovatelnost rizika pak vymezujeme hranice neboli přijatelné meze, které ovlivňují následující parametry:

- právní předpisy,
- psychologické aspekty,
- kultura,
- politika bezpečnosti,
- vlastnické vztahy. [3]

### 1.1.2 Zbytkové riziko

Pravděpodobnost rizika je vždy nenulová – existuje tzv. zbytkové riziko, jedná se neurčitý, neodvoditelný, pouze teoreticky předvídatelný jev. Celkové riziko pak můžeme vyjádřit vztahem:

$$R_T = R + R_Z$$

kde:

$R_T$  celkové riziko,

$R$  riziko,

$R_Z$  zbytkové riziko. [3]

## 1.2 Hrozba

Hrozba je příslušný jev tedy síla, aktivita, událost nebo i osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost daného subjektu. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí z hlediska nebezpečnosti pro subjekt, přístupu možného ohrožení a motivace pro ohrožení. [4]

### 1.3 Krize

Pojem krize vychází z řeckého slova „krise“, které znamená moment rozhodnutí. V dnešním světě je často vykládán ve smyslu závažného problému či situace, při kterých vznikají škody. Toto vyjádření není zcela přesné, a stále neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Nejvýstižnějším výkladem krize se zdá definice, která popisuje krizi jako bod zvratu, ve kterém je nutné přijmout určitá rozhodnutí, které mohou přivodit podstatnou změnu pro budoucnost. Z této definice pak může vycházet negativní pohled na krizi, ale také pozitivní, kdy krizi můžeme chápat jako příležitost, pro správné rozhodnutí, které povede k pozitivní změně. Toto uchopení krize však zatím není tak rozšířené. [5]

#### 1.3.1 Charakteristické znaky krize

Každá krize je jiná, ale můžeme sledovat jednotlivé znaky, které jsou pro krize společné:

- krize je téměř vždy rozkladná – blokuje činnost organizace, dokud není vyřešena,
- krize je téměř vždy negativní – narušuje chod podniku a vytváří napjaté ovzduší,
- krize rozděluje organizaci – pracovníci se dělí dle zájmů na různé skupiny,
- krize může vyvolat zkreslené dojmy – často považovány za skutečnost, ovlivňují důvěru, náladu, pochybnosti,
- krize zpravidla překvapí – i v případě, že management s určitými riziky počítá. [6]

#### 1.3.2 Příčiny vzniku krize

Obecně můžeme uvést dvě základní příčiny, které jsou pro krize typické. Jedná se o nerovnováhu mezi podnikem a jeho okolím a dysfunkci mezi subsystemy podniku. Pokud nastane některá z těchto situací nebo dokonce obě současně, pak už stačí jen nepatrná spouštěcí událost a podnik se ocitá na počátku krize. [5]

Žádný podnik nemůže fungovat jako uzavřený systém, mezi ním a jeho okolím neustále dochází k interakci. Tuto interakci můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní interakci chápeme vztahy mezi podnikem a dodavatelem nebo mezi podnikem a zákazníkem. Pasivní interakci lze vyjádřit jako aktivní působení okolí na podnik - například změnou legislativy či trhu, vstupem nových výrobků či konkurentů na trh. Pokud podnik nereaguje adekvátně na změny, které v okolí nastávají, dostává se do již zmíněné nerovnováhy. [5]

Oproti tomu dysfunkce mezi subsystémy podniku je čistě vnitřní záležitostí a často bývá způsobena neodpovídajícím způsobem řízení podniku, nevhodnou strukturou, špatnou strategií, nestabilní finanční politikou a mnoha dalšími nedokonalými aspekty vnitřního prostředí podniku. [5]

Hledání přesných příčin krize bývá často náročné a jejich kořeny mnohdy sahají do jiných procesů či útvarů podniku než kde se problémy projeví. Jednou z častých příčin, většinou kombinovanou i s dalšími aspekty je selhání lidského faktoru. Dalšími aspekty může být selhání organizačního faktoru nebo technického či technologického faktoru. [5]

### 1.3.3 Vývoj krize

Krize můžeme rozdělit do čtyř stádií dle jejich vývoje:

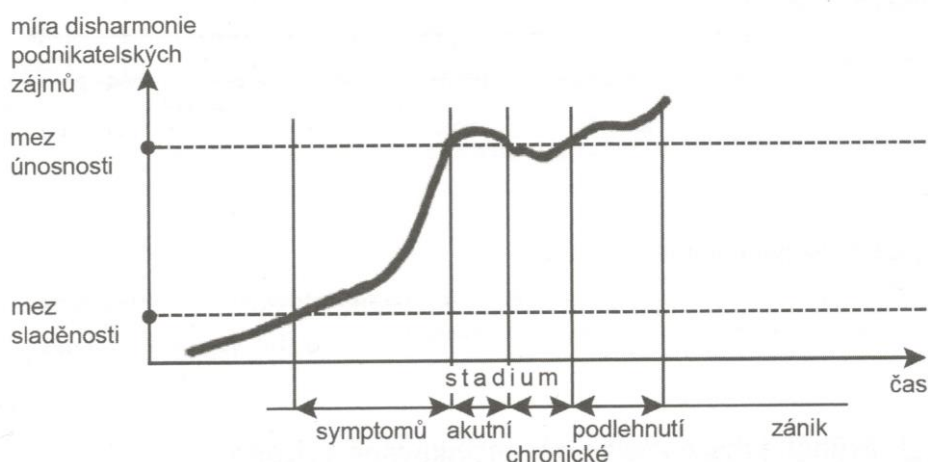
1. **Stádium symptomů** – projevují se příznaky nestandardního chování, organizace je vychýlena z rovnováhy. Rozlišujeme symptomy slabé, které nelze snadno odhalit – často pouze za pomoci odborníků. Dále symptomy silné, které jsou již rozpoznatelné a rychle narůstají – je nutné ne neodkladně řešit. A posledním druhem symptomů jsou velmi silné, které rozezná i laik a na řešení je již většinou příliš pozdě.
2. **Akutní stádium** – vyostřují se hrozby ohrožující organizaci, budoucnost podniku je ohrožena. Krize již naplno propukla a je třeba rozpoznat těžiště krize a dostat ji pod kontrolu. Cílem je minimalizovat škody a dobu trvání krize.
3. **Chronické stádium** – je reakcí na akutní stádium. V případě, že se nám nepodařilo krizi v akutním stádiu vyřešit, ale pouze utlumit nebo odsunout, nastává chronické stádium, které má většinou dlouhodobější charakter a je zakončeno podlehnutím či vyřešením krize.
4. **Stádium vyřešení krize** – podnik znovu nabývá rovnováhu a postupně obnovuje činnosti. [6]

Každý podnik může mít rozsah výše uvedených stádií jinak. Je tedy na podniku samotném, aby si určil body a cíle, které bude sledovat. Mezi dva základní body můžeme zařadit:

1. **Mez sladěnosti** – podnik není v rovnováze, ale v disharmonii, která je v omezené době přípustná. Například ztráta klíčového dodavatele je přípustná pouze na dobu dokud nenalezneme nového. Zde mluvíme o přijatelné míře rizika.

2. **Mez únosnosti** – disharmonie podniku je maximální. Je to práh katastrofy, za kterým již hrozí podniku trvalé poškození. [6]

Vývoj krize v podniku pak může vypadat například jako na následujícím obrázku.



Obrázek č. 1 – Krize typu „rychlá smrt“ [6]

### 1.3.4 Typologie krizí

Existuje spousta pohledů na krize a každý z nich může typy krize klasifikovat dle jiných atributů. Můžeme se setkat s klasifikací dle příčin – pak hovoříme o krizi přírodní či umělé. Dle dopadu pak můžeme hovořit o krizi ekologické, ekonomické, sociální, a dalších. [5][4]

Pro tuto práci jsem si vybrala rozdělení krizí do tří typů:

1. **Technické/technologické krize** – tento typ krizí vzniká v souvislosti s provozem zařízení, budov, zpracováním, výrobou, skladováním, přepravou a dalšími procesy.
2. **Sociální/společenské krize** – ohrožuje sociální a společenskou formu. Jedná se například o krize způsobené terorismem, organizovaným zločinem, změnami klimatu, a dalšími hrozbami ohrožujícími společnost.
3. **Psychologické krize** – k tomuto typu krize dochází v případě, kdy se lidé potýkají s problémy, které se jim nedaří vyřešit. Dostávají se do situace, ve které narůstá napětí, emocionální neklid a pracovní neschopnost.

Většinou se nejedná pouze o jeden konkrétní druh krize, ale o kombinaci a prolínání více typů, jelikož se navzájem nevyklučují. [5]

Psychologická krize je dle mého názoru nejvíce opomíjeným typem. V dnešní společnosti je na zaměstnance vyvíjený velký tlak jak na straně zaměstnavatele a společnosti, tak i v soukromém životě.

#### 1.4 Řízení rizik v podniku

V dnešní době, kdy se často a výrazně mění prostředí, ve kterém žijeme a stejným změnám podléhají i organizace a podniky, je nutná příprava na možné nepříznivé situace. Řízení rizik se snaží o proaktivní přístup, tedy hlavně předvídání nepříznivých jevů, které mohou být příčinou nerovnováhy či následné krizové situace. Hlavním úkolem řízení rizik v podniku je identifikovat, analyzovat a ošetřovat možná rizika, která mohou podnik ohrozit. [2]

Systém řízení rizik musí být součástí řízení společnosti a musí pokrývat všechny úrovně řízení. Na strategické úrovni podniku jsou řešeny dlouhodobé plány podniku a je zde třeba brát v úvahu dlouhodobá rizika, ke kterým nemusíme mít dostatek informací. Na taktické úrovni bývají projednávány střednědobé plány a i zde musíme počítat s riziky. Operativní management pracuje pouze s krátkodobými plány, je tedy i zde potřeba počítat s riziky, která mohou tyto plány ovlivnit. Většinou se jedná o dobře identifikovatelná rizika, ke kterým máme dostatek informací. [2]

Systém řízení rizik by měl obsahovat vždy čtyři základní prvky:

- Architekturu – definuje odpovědnosti, role, komunikační pravidla a strukturu reportingu.
- Strategii – definuje postoje k rizikům, rizikovou strategii a politiku.
- Procesy – samotné procesy řízení rizik.
- Dokumentaci rizik – podniková pravidla, metodiky a nástroje definující způsoby sledování, reportování, protokolování rizik. [2]

Podnik, který nemá začleněno řízení rizik nebo jeho řízení není funkční, často není schopen reagovat na nepříznivé situace a není připraven na jejich včasné řešení. Nejčastějším důvodem nefunkčního systému bývá to, že management rizik je považován za módní záležitost a není dostatečně monitorován a aktualizován. [2]

Účinného systému řízení rizik je dosaženo právě tehdy, když:

- podnik jasně definuje strategii a hlavní cíle (včetně rizikové strategie),



- funguje proces řízení rizik komplexně (včetně vhodného informačního systému),
- vedení organizace klade dostatečný důraz na řízení rizik,
- existuje funkční interní kultura, schopnost rozvoje a přizpůsobování se. [4]

#### 1.4.1 Krizový manažer

Krizový manažer musí být v první řadě odhodlán čelit všem nenadálým překážkám, které se mohou podniku postavit do cesty a zvažovat všechny varianty řešení. Jeho jednání by mělo být promyšlené, radikální a v souladu s dlouhodobou strategií podniku. K jeho charakterovým vlastnostem by určitě měla patřit pracovitost, důslednost a soustředěnost. [6]

Pro svou činnost by měl být krizový manažer vybaven třemi základními aspekty:

- mocí – možností ovlivňovat jednání osob, průběh procesů či nakládání se zdroji,
- autoritou – podřízení by měli uposlechnout manažera na základě ochoty či pravidel,
- pravomocemi – oprávnění nakládat se zaměstnanci, majetkem či kapitálem podniku.

Henry Mintzberg definoval v roce 1973 manažerské role, které by měl každý manažer naplňovat. Jedná se o soubor chování, které je typické pro osoby v určité situaci. Interpersonální role vyplývají z pravomocí vstupovat do mezilidských vztahů a umožňují manažerovi shromážďovat, zpracovávat a předávat informace. Naplňování interpersonálních rolí je předpokladem pro plnění rolí informačních a rozhodovacích. [6]



Obrázek č. 2 – Manažerské role podle H. Mintzberga [6]

V roce 1987 Kae H. Chung doplnil tuto definici ještě o skupinu administrativních rolí, která zahrnuje funkce administrátora, sledovatele plnění či kontrolora úkolů a správce rozpočtů. Pro naplňování těchto rolí by měl krizový manažer mít:

- Znalosti – z oblasti managementu a dále také z oblastí práva, účetnictví, daňové agendy, financí a věcné problematiky oboru podnikání.
- Dovednosti – praktické použití znalostí.
- Zkušenosti – většinou z předchozí praxe.
- Schopnosti – vrozený potenciál pro manažerskou činnost a to hlavně rozumové schopnosti jako například analytické myšlení, systematický přístup, rychlé rozhodování, bystrost, aj. Dále také psychické dispozice – odolnost vůči stresu, citová vyrovnanost, sebeovládání, asertivní jednání, aj.
- Vlastnosti – jsou zdrojem způsobu chování manažera. Seriózní, poctivé a etické jednání může napomoci stejně jako citlivý přístup k zaměstnancům atp. [6]

Velkou rolí u krizového manažera hraje stres, který může krize vyvolat. Každý jedinec má jinou úroveň odolnosti proti stresu, a pokud je tato úroveň nízká může dojít k selhání. Na manažery s vysokou úrovní odolnosti působí stres v menší míře a nemá tak silný negativní dopad na jejich výkon. [6]

#### 1.4.2 Krizový tým

Krizový tým je výkonný a koordinační orgán ustanovený v období před krizí, jehož pravomoci jsou soustředěny na dobu krize. Rozhodování v krizi se tedy liší od běžných rozhodnutí. Kvalita rozhodnutí krizového týmu je závislá na znalostech, schopnostech a dovednostech členů týmu, proto je tým tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí podniku. V případě velkého podniku každý člen reprezentuje jednu funkcionální oblast, u menších podniků pak může jeden člen zastupovat i více těchto oblastí. [7]

Role, pravomoci i odpovědnosti členů musí být vymezeny tak, aby se všichni členové podíleli stejnou měrou. Také je nutné, aby každý člen měl svého zástupce pro případ nepřítomnosti a je vhodné tým doplnit i o pracovníka pověřeného krizovou komunikací. Hlavními činnostmi týmu pak jsou řešení krizové situace, vyhodnocení průběhu řešení krizové situace, rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností, podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu a zajištění školení, nácviku a cvičení pracovníků podniku. [7]

### 1.4.3 Krizová komunikace

Cílem krizové komunikace je sdělit včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace ve správný čas a na správném místě a tím dosáhnout připravenosti orgánů a prvků krizového řízení na zajištění efektivního chování příjemců, redukci jejich nejistoty, zabránění vzniku paniky a rozsahu negativního vnímání, které může poškodit podnik. [8]

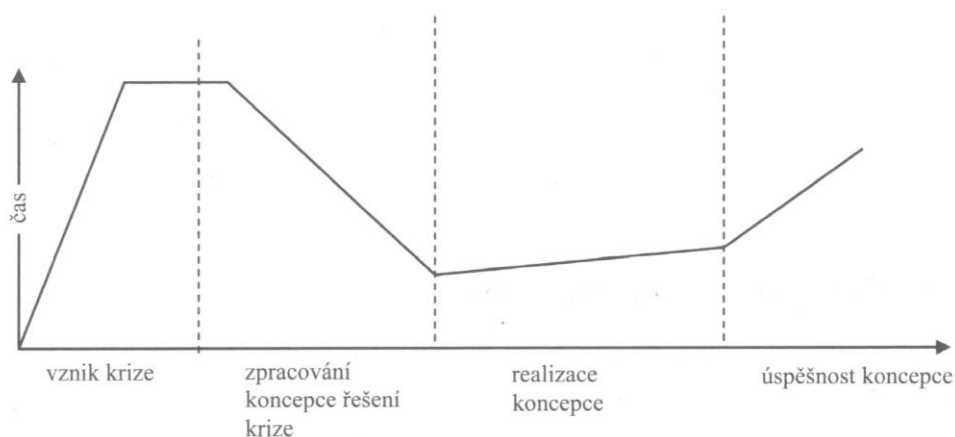
V krizovém řízení je třeba být připraven na jednání ve všech etapách krize, tudíž i krizovou komunikaci můžeme rozdělit na určité etapy:

- Komunikace před krizí – jejímž cílem je včasnými, pravdivými a objektivními informacemi odvrátit krizi a zlepšit schopnost rychlé a účinné reakce pomocí plánu krizové komunikace.
- Komunikace v době krize - jež zajišťuje rychlé varování či upozornění na krizový vývoj situace, definování informací, které je třeba sdělit zájmovým skupinám a následné monitorování průběhu krize s průběžným doplňováním informací.
- Komunikace v období po krizi – jež prostřednictvím proaktivní komunikační kampaně ujistí o úspěšném zvládnutí krize a zabraňuje tak vzniku další krize či chronickému stádiu aktuální krize. [8]

Krizovou komunikaci podniku můžeme rozdělit do dvou základních oblastí – na vnitřní a vnější. Vnitřní krizová komunikace spočívá především v předávání informací vedoucím pracovníkům podniku o vzniklé krizové situaci, dotčeným pracovníkům o možném ohrožení a konkrétní informování pracovníků zainteresovaných do řešení vzniklé situace. Pokud tyto toky informací nejsou v období krize správně řízeny, může vzniknout panika a všeobecná obava plynoucí z nejistoty, která vede k různým fámám, spekulacím a dohadům a následnému snížení produktivity práce. Cílem krizové komunikace je v tomto případě:

- srozumitelně sdělit pracovníkům, jaká je situace, a zabránit šíření fám,
- sdělit pracovníkům co se od nich očekává a co to pro ně znamená,
- vysvětlit pracovníkům další postup. [7]

Vnější krizová komunikace probíhá mezi podnikem a jeho okolím. V případě, kdy se podnik dostane do krizové situace, první z okolí se to zpravidla dozvědí dodavatelé a financující banky. Dalšími zájmovými skupinami, které se následně dozvídají o situaci, jsou investoři, odběratelé a širší veřejnost. Cílem krizové komunikace při vzniku krizové situace je udržení přízně zájmových skupin – loajlnosti zákazníků, ochoty financujících bank a dodavatelů vyjít vstříc podniku a odložit splnění závazků. Veřejnost musí získat dojem, že podnik je schopen krizi vyřešit, proto je nutná intenzivní komunikace. [7]

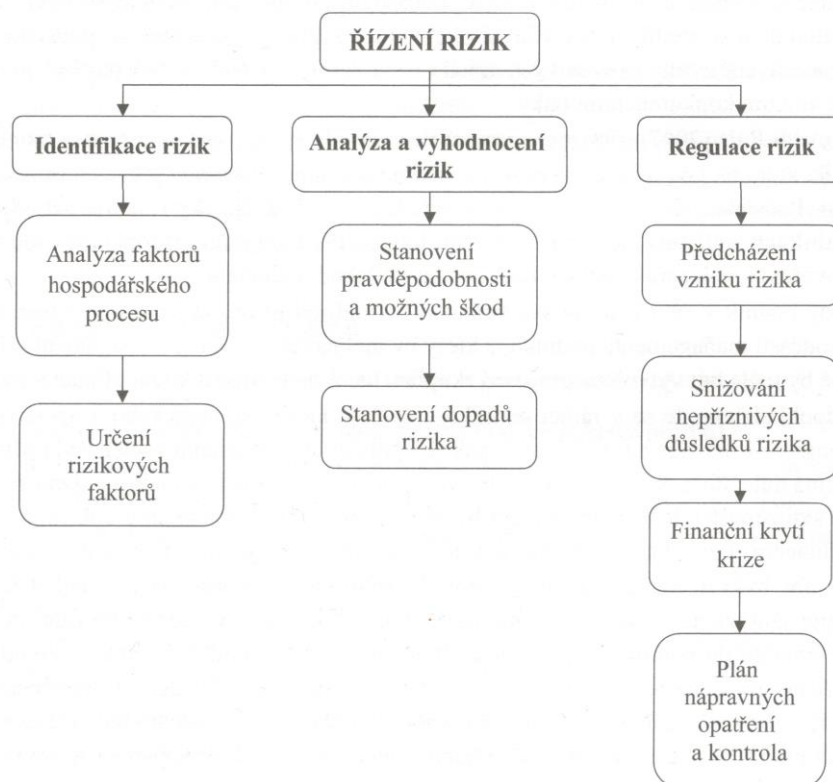


Obrázek č. 3 – Vývoj intenzity vnější krizové komunikace během krize [6]

Během krize je důležité průběžně informovat zájmové skupiny o postupu procesu řešení a případném zlepšení, ale komunikace již nemusí být tak intenzivní jako na počátku. Zde je nutné zvážit, jaké informace budou zveřejňovány. Když se podniku podaří krizi úspěšně vyřešit, opět by měl zintenzivnit komunikaci a sdělit zájmovým skupinám že krize byla zvládnuta. Vývoj intenzity této komunikace můžeme vidět na obrázku č. 3. [7]

## 1.5 Metodologie řízení rizik

Řízení rizik obsahuje soubor metodických postupů k eliminaci či omezení rizik. Samotný proces řízení rizik obsahuje tři fáze – identifikaci, analýzu a vyhodnocení, a ošetření rizik. Pro lepší názornost je metodologie řízení rizik znázorněna na následujícím obrázku. [4]



Obrázek č. 4 – Metodologie řízení rizik [6]

### 1.5.1 Identifikace rizik

Proces identifikace rizik sestává z několika po sobě jdoucích kroků s cílem stanovit možná rizika, která mohou ohrozit podnik. [4]

V první řadě je nutné identifikovat aktiva podniku, která zahrneme do analýzy rizik. Zde můžeme vycházet z podnikatelského záměru nebo úvodní studie podniku. V dalším kroku stanovujeme hodnotu aktiva, která se odvíjí od velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. V případě většího množství aktiv je můžeme seskupit podle společných vlastností, tak aby skupina aktiv pak mohla vystupovat jako jedno aktivum. Dalším krokem je identifikace hrozeb vyhledávající možné hrozby pro vybraná aktiva. [4]

Pro identifikaci rizik je možné využít univerzální metody – například:

- Brainstorming – skupinové generování nápadů,
- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek podniku,
- metoda Delphi – písemné dotazování externích specialistů,

- Checklist – kontrolní seznam rizik. [2]

### 1.5.2 Analýza a vyhodnocení rizik

Jakmile jsou stanoveny možné hrozby, je třeba určit hodnotu rizik. Rizika jsou dána, jak již bylo řečeno, pravděpodobností výskytu a výší dopadu hrozby. Hodnotit můžeme kvalitativní analýzou, kdy nelze matematicky přesně vyjádřit riziko a tudíž je stupnice rizik popisována slovně. Dále semikvalitativní analýzou, která vychází z kvalitativní, ale namísto slovního popisu přiřazujeme jednotlivým stupňům rizik číselné hodnoty. Oba tyto druhy analýz bývají často vyjádřeny maticí rizik. Dále pak kvantitativní analýzou, která pracuje s matematickým vyjádřením rizika. [2]

Pravděpodobnost výskytu a výše dopadu často vychází ze statistických metod, odhadu expertů nebo zaměstnanců podniku. [4]

Rizikům, která mají nejvyšší hodnotu nebo také míru rizika, pak budeme věnovat největší pozornost při ošetření rizik. Zda je přínosné seřadit rizika podle obecné klasifikace do skupin – například:

- kritická rizika – ohrožení, které může fatálně ovlivnit podnik, například bankrot či zrušení podniku,
- důležitá rizika – ohrožení, které svým významem přesahuje provozní činnost podniku,
- běžná rizika – ohrožení, které nepřesahuje provozní činnost a lze jej pokrýt stávajícími aktivy. [4]

### 1.5.3 Ošetření rizik

Jedná se o rozhodnutí o nápravných opatřeních, která jsou nutná provést k odstranění či eliminaci rizika na přijatelnou úroveň, jejich realizace a implementace. A právě zde se nám hodí výše uvedené rozdělení do skupin, jelikož čím vyšší je míra rizika, tím účinnější opatření pak musí být implementováno. [6][6]

Nápravná opatření mívají různý charakter a dle něj je můžeme rozdělit do několika metod:

1. Ofenzivní řízení firmy – je preventivní obrana, která se vyznačuje správnou rozvojovou strategií, udržením a rozvojem strategické výhody, a snahou o dosažení pružnosti podniku.

2. Retence rizika – při této metodě podnik neuplatňuje žádný nástroj pro ošetření rizika – souhlasí s možnou ztrátou. Kritérii při rozhodování o této metodě by měli být velikost škody a velikost finančních rezerv nebo schopnost firmy nést ztrátu.
3. Redukce rizika – jedná se o snížení rizika buď odstraněním příčiny vzniku rizika, nebo snížením nepříznivých důsledků rizika, ale ne vždy lze jednoznačně metody zařadit do jedné ze skupin.
  - 3.1. Přesun rizika – je defenzivní metodou, která přesouvá rizika na jiné podnikatelské subjekty. Nejčastější způsoby přesunu rizika jsou například obchodní smlouvy zajišťující předem stanovené ceny, množství či kvalitu, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek, franšíza, aj.
  - 3.2. Diverzifikace – rozkládá riziko na co největší základnu. Nejčastějším způsobem je rozšíření výrobního programu či poskytovaných služeb s cílem pokrýt širší spektrum trhu. Dalším způsobem může být rozložení nákupu komponent na více dodavatelů s cílem snížit závislost podniku na jednom dodavateli.
  - 3.3. Pružnost firmy – pružný podnik je schopen v relativně krátké době reagovat na změny trhu a tím snížit důsledky rizik.
  - 3.4. Sdílení rizika – rozděluje riziko mezi více účastníků podnikatelské činnosti. Často je realizováno vytvořením sdružení podniků, strategické aliance, společného podniku či konsorcia, kam každý účastník vstupuje s určitým podílem.
  - 3.5. Pojištění – je speciální formou přenosu rizika. Možné důsledky negativní události přeneseme na pojišťovnu, která částečně či zcela pokrývá rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty – pojistného.
4. Vyhýbání se rizikům – jedná se o metodu aplikovatelnou například při tvorbě podnikatelských záměrů, ale obecně je tato metoda spíše nevyhovující. Dlouhodobé vyhýbání se rizikům nedává dostatečný prostor pro růst podniku.
5. Získávání dodatečných informací – nedostatek informací může vést k neuváženému rozhodnutí, které je spojeno s mnoha riziky.
6. Vytváření rezerv – podnik si může vytvářet materiálové rezervy určené k pokrytí výpadku dodávek surovin, nebo také finanční rezervy umožňující překlenutí období okamžitého nedostatku finančních prostředků. [4]

## 1.6 Zdravý podnik

Pod pojmem zdravý podnik můžeme chápat podnik, který dlouhodobě vytváří klima podporující podnikovou strategii a změnu, monitoruje projevy změn mezi vlastními subsystemy podniku i jeho okolím a na základě měkkých a slabých signálů identifikuje možné ohrožení, které by mohlo potencionálně vyústit v krizovou situaci. Na tyto situace se podnik náležitě připravuje díky systematické činnosti vlastníků a podnikového managementu, jejímž cílem je vytvoření systémů, které umožní rychlé zvládnutí krize tak, aby nezpůsobila nadměrné škody. Nejčastějšími nástroji jsou krizové scénáře a plány doplněné schopností podnikového managementu zvládat stresové situace. [9]

Důležitou roli ve zdravém podniku hraje také krizový manažer a jeho tým, na něž jsou kladeny zvýšené a mimořádné požadavky, je tedy nutné pro tyto pozice vybrat pracovníky, kteří maximálně splňují kritéria. Kvalitní krizový manažer ve spolupráci se svým týmem formuje změny, které pak mohou vyústit nejen v úspěšné vyřešení krize, ale i v nové příležitosti. Pro využití této příležitosti je nutná radikální změna jako výsledek kreativního procesu. [9]



## 2 LIDSKÝ FAKTOR

Lidé jsou základními prvky každého podniku. Jsou nezbytní pro výkon a fungování podniku, plní úkoly a naplňují strategii organizace, zároveň však jsou i faktorem jehož selhání je příčinou mnoha nepříznivých událostí. [2]

Zaměstnanec může kvalitně vykonávat svoji práci pouze v případě, že je dostatečně způsobilý, motivovaný a má vytvořené vhodné podmínky pro výkon práce, těmi můžeme rozumět právě informovanost či pracovní prostředí. Posledním faktorem, který přispívá ke kvalitně vykonané práci, je spolehlivost lidského činitele. Do této kategorie spadá postoj jednotlivce, jeho zdravotní stav, únava, schopnosti, znalosti, návyky a společenská pravidla. Všemi těmito aspekty se zabývá řízení lidských zdrojů. [2]

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, která se postupem času stává nejdůležitějším prvkem řízení organizace a klade velký důraz na význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) charakterizuje především strategický přístup k veškerým personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování pracovníků, zainteresování vedoucích pracovníků podniku do personální práce, propojování personální práce se strategickým řízením organizace, a další znaky. [10]

Hlavním úkolem ŘLZ je posilovat a neustále zlepšovat výkonnost podniku. Mezi další dílčí úkoly můžeme zařadit:

1. Zařazování pracovníků na správné pracovní pozice, a jejich zaškolení tak, aby byli neustále připraveni přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovní pozice.
2. Optimální využívání pracovních sil v podniku – především fondu pracovní doby, a schopností pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku – jejich schopnosti, osobnosti, sociální vlastnosti, aj.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace. [10]

Z výše uvedených úkolů pak plynou jednotlivé personální činnosti představující výkonnou část personální práce. Jedná se zejména o vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, výběr a přijímání pracovníků, ukončování pracovního poměru, hodnocení, zařazování, odměňování a vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, správa dat týkajících se pracovních míst, průzkum práce trhu, dodržování zákonů v oblasti práce, aj. [10]

Personální práce je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování výkonnosti podniku a díky ní může dojít k viditelným rozdílům hospodářských výsledků ve dvou různých podnicích, které mají stejné podmínky k podnikání, ale jinak řídí své lidské zdroje. [10]

Pro účely této práce se zaměříme pouze na některé personální činnosti související s pracovníky jako zdroji nebezpečí.

### **2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Způsob, jakým je pracovní proces rozdělen na pracovní úkoly, ovlivňuje produktivitu práce, ale také různou měrou uspokojuje potřeby pracovníků. Pokud pracovní úkoly umožňují pracovníkům se neustále učit novým věcem a rozvíjet své schopnosti působí pozitivně a motiválně, v opačném případě, tedy pokud je práce příliš jednoduchá, může vést ke ztrátě kvalifikace, pasivitě a demotivaci. Tyto poznatky lze shrnout do několika požadavků na pracovní úkoly:

- úkoly nesmí pracovníka poškozovat,
- pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná,
- pracovník musí využívat své znalosti, dovednosti a schopnosti,
- úkol by měl pracovníka uspokojovat,
- úkol by měl rozvíjet pracovníka a prohlubovat jeho kvalifikaci. [11]

Pracovní místo je definováno pracovními úkoly, pravomocemi, odpovědností a vztahy s nimi spojenými, a dále také potřebnou kvalifikací a pracovními podmínkami. A právě zde do tvorby pracovního místa vstupuje personální činnost, která posuzuje, zda dané úkoly vyhovují požadavkům racionálního hospodaření s lidskými zdroji. [11]

### 2.1.2 Výběr a přijímání pracovníků

Cílem podniku je získat s minimálními náklady takové množství a kvalitu pracovníků, aby byla zajištěna jeho potřeba lidských zdrojů. Výběr a přijímání pracovníků můžeme rozčlenit do tří fází:

1. Definování požadavků – předem by měly být jasně definovány požadavky konkrétních pracovních funkcí a to v podobě popisu a specifikace pracovního místa, dle kterých jsou sestavovány inzerty a hodnocení uchazeči. V této fázi jsou také uvedeny informace o pracovních podmínkách a o perspektivě kariéry. Je třeba vyhnout se zde jak nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností, které může vést k nespokojenosti pracovníka, tak podhodnocení.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Prvním zdrojem může být podnik samotný tedy vnitřní zdroje uchazečů, jako další pak inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.
3. Vybírání uchazečů – jedná se o třídění a prosévání došlých žádostí, pohovory, testování či jiné metody výběru, hodnocení a posuzování, následná nabídka zaměstnání jednomu či více vytipovaným uchazečům. Také sem patří získávání referencí, ideálně ve formální psané podobě, která nám poskytne konkrétní informace o jeho předchozím zaměstnání, potvrzení nabídky ze strany uchazeče a následně pracovní smlouva. [12]

### 2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Oblast BOZP vychází z oblasti sociální politiky EU, která uznává, že zajištění bezpečnosti a pohody při práci zvyšuje produktivitu a kvalitu práce, což přispívá k podpoře hospodářského růstu a celkové zaměstnanosti. V ČR je BOZP součástí politiky státu, je záležitostí veřejného zájmu, jelikož rizika vyplývající z pracovních činností ohrožují osoby, majetek i životní prostředí, a najdeme jej zakotvený v zákoníku práce, ale v širším měřítku se dotýká i řady dalších zákonů, nařízení a vyhlášek. Mezi základní předpisy můžeme zařadit:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

BOZP můžeme definovat jako regulaci a prevenci pracovních rizik s cílem ochrany života a zdraví každého pracovníka. Nízká úroveň BOZP zvyšuje pravděpodobnost nehodové události a povinností zaměstnavatele je zajistit adekvátní úroveň BOZP pracovníků s ohledem na všechna rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Tato povinnost je také povinností každého vedoucího pracovníka na všech úrovních řízení a zahrnuje také informování pracovníka o rizikové kategorii vykonávané práce a zajištění školení o předpisech k zajištění BOZP při nástupu, popřípadě při změně, která má vliv na BOZP. Pracovníci musí být minimálně jednou ročně prověřeny na BOZP a případné nedostatky plynoucí z prověrek je povinen zaměstnavatel odstranit. [11][13]

V oblasti BOZP je nosnou aktivitou prevence rizik, kterou se rozumí veškerá opatření vyplývající z předpisů, zajišťující BOZP a opatření pro předcházení, eliminaci či minimalizaci neodstranitelných rizik. [11][13]

#### **2.1.4 Motivace pracovníků**

K lidskému faktoru v podniku nelze přistupovat pouze jako k nositeli nutného výkonu pro zabezpečení úspěšného podnikání, ale jako k lidem s určitými představami, cíli a hodnotami. Souhrnným vyjádřením míry plnění osobních cílů pracovníků je pracovní spokojenost, i když sama o sobě nezaručuje kvalitní výkon je jeho předpokladem. Vysoký a kvalitní pracovní výkon je pro pracovníka jistou formou zátěže, kterou je ochoten vynaložit v případě, že mu přinese jisté požitky. Úkolem managementu je vytvoření vazby mezi vlastní prací a mírou získaných požitků, protože základní cíle organizace mohou být splněny pouze prostřednictvím jeho pracovníků. Tato vazba je často chápána jako společný zájem na prosperitě podniku, který je zabezpečen například podílem zaměstnanců na hospodářském výsledku, řízení či kapitálu podniku. Tvorbu jednotlivých vazeb zajišťuje motivační program podniku – jedná se o soubor opatření s cílem aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoj pracovníků k organizaci. [11]

#### **2.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzdělávání a rozvoj jsou důležitými prvky podniku pro formování pracovních schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Zahrnují aktivity jako například přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali i znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších

pozic či prací, které aktuálně nedělají, čímž se stávají flexibilnějšími. Dále rekvalifikační procesy neboli přeškolení na aktuálně požadované schopnosti, a také formování osobnosti pracovníka. Můžeme tedy říci, že vzdělávání a rozvoj je podstatnou složkou připravenosti pracovníků na možné změny plynoucí z okolí podniku nebo z vnitřního prostředí podniku. [10]

Efektivnímu a účelnému vzdělávání či rozvoji mohou napomoci následující principy:

- srozumitelně propojovat cíle rozvoje s podnikovými cíli,
- průběžně informovat o očekávání manažerů a ověřit jejich porozumění pracovníky,
- zajistit využitelnost nových znalostí a dovedností v praxi,
- využít vhodných nástrojů vzdělávání na míru účastníkům,
- měřit a vyhodnocovat všechny aspekty vzdělávání. [11]

## 2.2 Spolehlivost lidského činitele

Lidský činitel je souhrn vlastností a schopností člověka, které mají v dané situaci vliv – ať už pozitivní či negativní – na výkonnost, efektivnost a spolehlivost pracovního systému. Ovlivňuje vývoj strojů, pracovních postupů a pracovního prostředí porovnáváním lidských schopností, omezení a potřeb. Spolehlivost lidského činitele je následně definována jako pravděpodobnost, že člověk bude správně provádět příslušnou činnost v systému v určitém časovém úseku a bez dalších vedlejších aktivit, které mohou systém ohrozit. Jedná se tedy o specifickou vlastnost každého člověka závisící na výkonových parametrech, které mohou být například fyzický stav, mentální úroveň, psychická odolnost a další. [14]

## 2.3 Vztah lidského činitele ke krizovému řízení

Člověk se uplatňuje v krizovém řízení jednotlivě, ale také ve skupinách. Na tyto skupiny můžeme nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Z hlediska vztahu k nebezpečí můžeme rozdělit na skupiny lidí, které jsou:

- zdrojem nebezpečí (aktivní funkce),
- nezúčastněné (neutrální funkce),
- zprostředkovatelem nebezpečí (neutrální funkce),
- příjemcem nebezpečí (pasivní funkce).

Přítom je možné, že jeden člověk bude současně patřit do více skupin, jelikož vztahy k nebezpečí se mohou měnit u stejného jedince v závislosti na čase. [15]

Zde často vstupuje do krizového řízení také analýza spolehlivosti lidského činitele, jejímž východiskem je identifikace omylů a chyb jedinců, jež závisí na řadě okolností jako například na intelektu, motivaci a postoji, emočním stavu, vnímavosti, hladině stresu, výcviku a vzdělání, pracovišti a jeho vybavení, dosažitelnosti pracovních pomůcek, úrovni zručnosti a mnoha dalších. Jako zdroj nebezpečí se jedinci často dopouštějí chyb, jejichž příčiny mohou být:

- neznalost – důsledek nedostatečného vzdělání, či nedostatečné informovanosti,
- nezkušenost – specifická forma neznalosti, způsobená nedostatečnou praxí,
- nedbalost – subjektivní nedostatek jednotlivce zapříčiněný neukázněností, nepozorností, podceňováním či neplněním závazků,
- omyl – jednání způsobené neúplností či nedokonalostí informace, chybným úsudkem, mylným názorem či ovlivněné vnějším činitelem,
- chyba – selhání jednotlivce způsobené nejčastěji nepozorností,
- zlozvyk – navyklé jednání bez ochoty jednotlivce je měnit,
- zlý úmysl – cílené jednání, které má přinést majetkový, sociální či politický prospěch nebo psychické uspokojení,
- dobrý úmysl – neodborná či nedomyšlená snaha pomáhat či optimalizovat,
- mimořádné okolnosti. [15]

Tyto příčiny vznikají za určitých podmínek, které ovlivňují chování člověka, například pracovní přetížení, nedostatek motivace, nedostatek sebeúcty, zvědavost, bezradnost, frajerství, strach, špatná morálka, aj. [15]

## 2.4 Přípravenost personálu na krizové situace

Přípravenost personálu na krizové situace je souhrn opatření realizovaných v podniku s cílem připravit personál na možné krizové situace. Tyto opatření můžeme rozdělit na několik úrovní:

1. Odborná připravenost – jedná se o souhrn požadovaných všeobecných a odborných znalostí a dovedností, které jsou důležité pro kvalitní výkon pracovních činností a liší se dle pracovní pozice. Jiné požadavky jsou na úrovni vedoucích pracovníků a jiné u řadových pracovníků.
2. Psychická a stresová odolnost – zde mluvíme o schopnosti pracovníků rychle se vyrovnat se změnami či nejistotou, ustát nepříjemné situace, nezhroutit se, nepanikařit a neztrácet nadhled. Jedná se o vrozenou vlastnost, která se postupně formuje – s každou další náročnou životní situací se naše odolnost zvyšuje.
3. Další faktory ovlivňující připravenost personálu – mezi další faktory ovlivňující připravenost personálu můžeme zařadit firemní kulturu, komunikaci, etiku, styl manažerské práce, a další prvky identity organizace mající vliv na jednotlivé pracovníky.

[16]

Existuje velké množství způsobů a metod, pomocí kterých může podnik zvyšovat připravenost personálu na jednotlivých úrovních, ovšem nejdůležitějším hlediskem připravenosti vždy zůstává postoj podniku k této problematice. [16]

Na základě literární rešerše byla stanovena teoretická východiska práce, která slouží jako podklad pro formulaci cíle bakalářské práce.

### **3 CÍL PRÁCE A METODIKA**

#### **3.1 Cíl práce**

Cílem předložené práce je zmapovat aktuální krizové řízení podniku, identifikovat a analyzovat rizika podniku, jejichž zdrojem je lidský faktor, vyhodnotit je a doporučit následná opatření k jejich eliminaci.

#### **3.2 Použité metody**

V praktické části práce budou využity následující metody:

- SWOT analýza,
- brainstorming,
- analýza WHAT IF,
- analýza Human HAZOP.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Vedení vybraného podniku si nepřeje, aby v této bakalářské práci figuroval jeho název, proto jej budu nahrazovat zástupným názvem XY. Důvodem této skutečnosti je fakt, že zaměstnanci podniku nesmí zveřejňovat důvěrné nebo jiné informace, které by mohly jakýmkoli způsobem poškodit dobré jméno podniku. [18]

### 4.1 Historie společnosti

Společnost XY byla založena v roce 1993 v Brně, měla právě pět zaměstnanců a jejím prvním zákazníkem byla KORDÁRNA a.s. Během prvního roku svého působení se podnik pomalu rozrůstal a začal získávat i významnější zákazníky. Zaměstnával v té době dvacet pracovníků a během následujících dvou let tento stav zdvojnásobil. V roce 1996 otevřela společnost XY svou první pobočku v Praze a rok poté také v Bratislavě. [17]

V roce 1998 se společnost XY stala Cisco Gold Certified partnerem, což určilo na dlouhou dobu její další směřování a své další zakázky začala stavět hlavně na produktech společnosti Cisco. A v roce 2006 toto partnerství rozšířila i o technologické řešení Cisco Telepresence pro střední a východní Evropu. [17]

### 4.2 Profil společnosti

V dnešní době společnost XY zaměstnává 150 pracovníků, v České republice má celkem tři pobočky a jednu sesterskou společnost YZ postavenou na novém produktu pro autentizaci uživatelů, který byl dlouhou dobu ve společnosti XY vyvíjen. Další malé spřízněné společnosti má na Slovensku, v Číně a Austrálii. [17]

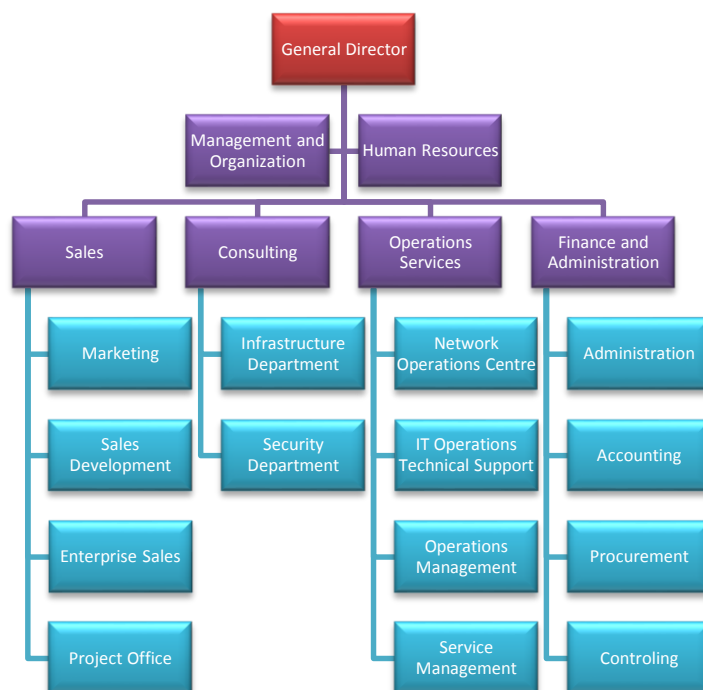
Společnost XY poskytuje služby a řešení v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT). Jeho základní produktové portfolio můžeme rozdělit do pěti kategorií a to:

- ICT infrastruktura – produkty zajišťující síťovou a systémovou infrastrukturu jako celek, pro koncové stanice, pro řízený přístup jednotlivců nebo pro datová centra či Cloudy.
- Komunikace a spolupráce – řešení Videokonference či Telepresence, sjednocenou komunikaci, IP telefonii či Kontaktní centra.
- Bezpečnost ICT – služby centra pro řízení bezpečnosti, testy zranitelností a audity bezpečnosti, zabezpečení infrastruktury, systém řízení bezpečnosti informací a prevence ztráty dat.

- Provoz a řízení ICT – servis a odborná podpora, monitoring infrastruktury a následný reporting, řízení provozu třetích stran, systém řízení ICT služeb, optimalizace provozních nákladů ICT a řešení podpory služeb řízení provozu ICT v organizaci.
- Projektové řízení – řízení projektů, programů a projektového portfolia, a poradenství v oblasti projektového řízení. [17]

Společnost XY má integrovaný systém řízení (ISŘ), který pokrývá veškeré identifikované procesy a prováděné činnosti, zahrnuje systém řízení jakosti (QMS), systém řízení IT služeb (ITSMS), systém řízení informační bezpečnosti (ISMS) a systém řízení životního prostředí (EMS). Celý integrovaný systém akceptuje a funguje v souladu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN ISO/IEC 20000-1:2006, ČSN ISO/IEC 27001:2006 a ČSN ISO/IEC 17799:2006, ČSN EN ISO 14001:2005 a v souladu s požadavky Českého obranného standardu ČOS 051622. Dále má společnost XY osvědčení podnikatele o přístupu k utajované informaci nejvýše stupně utajení "Tajné". [17]

Organizace společnosti XY je dána maticovou organizační strukturou, jejímž základem je vertikální liniová struktura kombinovaná s horizontálně tvořenými týmy. Vertikální organizační struktura udává uspořádání vztahů mezi jednotlivými sekcemi a odděleními. Zahrnuje také vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kompetence a odpovědnost. Schéma vertikální organizační struktury je zachyceno na následujícím obrázku. [17][18]



Obrázek č. 5 – Schéma vertikální organizační struktury společnosti XY [17][18]

Horizontální organizační struktura je složena z jednotlivých týmů dedikovaných pro určitého zákazníka nebo také na určitý projekt, čímž je zajištěno lepší soustředění pozornosti na zákazníky a rychlejší reagování na možné změny či požadavky zákazníků. Členové týmu jsou vybíráni napříč liniovou organizační strukturou, tak aby byly pokryty všechny fáze projektu či poskytovaného řešení. Schéma možného složení týmu je nastíněno na obrázku č. 6. [17][18]



Obrázek č. 6 – Schéma horizontální organizační struktury společnosti XY [17][18]

### 4.3 Posloupnost a provázanost stěžejních procesů v organizaci

Obchodníci ze sekce Sales vyhledávají možné obchodní příležitosti a zpracovávají nabídky, které jsou následně předkládány zákazníkům. Na zpracování nabídek se podílí také sekce Consulting, která je zodpovědná za specifikaci celkového nabízeného řešení, oddělení Service management, které kalkuluje interní zdroje a oddělení Procurement, které kalkuluje externí zdroje do nabídek. V případě, že nabídka byla zákazníkem vybrána, obchodník zajišťuje její zasmělněnost a zadává požadavek na zakázku do interního informačního systému. Požadavek na zakázku je následně přidělen projekt manažerovi z oddělení Project Office, který zajišťuje koordinaci všech aspektů zakázky, mezi něž v první řadě patří zajištění ex-

terních zdrojů, tedy požadavek na oddělení Procurement. To musí zajistit tyto zdroje v určitém časovém horizontu, požadované kvalitě a množství, dle specifikace, jež byla vypracována v oddělení Consulting. Dále projekt manažer zajišťuje alokaci interních zdrojů, tedy vyčlenění techniků, kteří dané řešení nainstalují a zprovozní u zákazníka. Po dodání řešení zákazníkovi vstupuje do procesu opět obchodník, který obdrží informaci o dodání a zadá pokyn k fakturaci dané zakázky na oddělení Accounting, ta je následně ještě přezkoumávána a uzavírána oddělením Controlling. Tím ale zakázka často nekončí, jelikož součástí prakticky veškerého dodávaného řešení je i následný servis, který je zajišťován v první řadě operátory, kteří nonstop buďto přímo monitorují systémy zákazníků, anebo jsou dostupní na telefonech pro případné telefonické nahlášení chyb. Při zjištění nějakého nedostatku jsou povinni zjistit maximum informací o chybě, která nastala v servisovaném řešení a předat tyto informace osobě kompetentní pro dané řešení. Pokud se jedná o technickou chybu, je předávána na příslušné techniky, kteří se střídají v pohotovostní službě a dané problémy řeší často výjezdem se zásahem do čtyř nebo šesti hodin. Pro tyto účely má také technická sekce k dispozici sklad náhradních dílů, kde jsou uchovávány všechny potřebné díly pro zajištění provozuschopnosti servisovaného řešení. Sklad je průběžně doplňován o nové prvky na základě servisních zakázek nasmlouvaných obchodníkem a vyspecifikovaných příslušnými konzultanty. O nákup nových prvků, popřípadě jejich reklamaci či výměnu se stará oddělení Procurement. [18]

Zbývající procesy, které jsou realizované v odděleních Management and Organization, Human resources, Marketing, Administration, Accounting a Controlling jsou pouze podpůrné procesy pro hlavní podnikatelskou činnost. [18]

## 5 AKTUÁLNÍ STAV SPOLEČNOSTI

Na základě aktuálního stavu společnosti XY jsem provedla SWOT analýzu, která zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti a identifikaci příležitostí a hrozeb vyplývajících ze vztahu společnosti a jejího okolí. Dále se v této kapitole věnuji aktuálnímu stavu krizového řízení společnosti a zpracovávaným rizikům společnosti, a v neposlední řadě také aktuálnímu stavu řízení lidských zdrojů, které ve společnosti zastřešuje lidský faktor. [18]

### 5.1 SWOT analýza

V následující tabulce můžeme vidět SWOT analýzu společnosti XY s hodnocením jednotlivých položek dle významnosti. Bodová stupnice je 1 – 5, přičemž 1 značí nejnižší významnost a 5 značí nejvyšší významnost. [18]

Tabulka č. 1 Matice SWOT analýzy [18]

SWOT ANALÝZA				
Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky</b>	<b>H</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>H</b>
	dobré jméno společnosti	5	závislost na hlavním dodavateli	5
	dostatek kvalitních odborníků	5	nevyhovující informační systém	3
	vynikající technická vybavenost	4	nedostatečná vertikální komunikace	4
	certifikace ISO 9001, 14001, ISO/IEC 20000, 27001	4	nedostatečná kontrola zaměstnanců	4
	osvědčení na stupeň „Tajné“	3	slabá administrativní podpora	3
	<b>Celkem:</b>	<b>21</b>	<b>Celkem:</b>	<b>19</b>
Vnější prostředí	<b>Příležitosti</b>	<b>H</b>	<b>Hrozby</b>	<b>H</b>
	spolupráce s dodavateli	4	silný konkurenční tlak	5
	zahrnutí autentizačního produktu v dodávaných řešeních	4	existence substitutů	5
	vzrůstající poptávka produktů	4	změna legislativy	3
	vstup na zahraniční trhy	5	recese světové ekonomiky	5
		<b>Celkem:</b>	<b>17</b>	<b>Celkem:</b>

### **Silné stránky**

Společnost XY si za dobu své existence vybuodovala dobré jméno a silnou základnu certifikovaných odborníků, které neustále školí v nových technologiích, čímž se přizpůsobuje neustálému rozvoji ICT a udržuje si tím stabilní místo na trhu. Nabízené produkty a služby jsou zaváděny v první řadě uvnitř společnosti. Společnost je tedy velmi dobře technicky vybavena a navíc si zákazníci mohou nabízené produkty a služby ve společnosti prohlédnout a vyzkoušet, což je určitě velkou strategickou výhodou. Mezi další strategické výhody patří také certifikace ISO a ISO/IEC a osvědčení podnikatele o přístupu k utajované informaci nejvýše stupně utajení "Tajné". [17][18]

### **Slabé stránky**

Slabou stránkou je určitě velká závislost na hlavním dodavateli Cisco produktů, které tvoří majoritní podíl produktového portfolia společnosti. Dále také informační systém společnosti, který nevyhovuje dostatečně potřebám poskytovaných služeb. Vedení společnosti se zaměřuje hlavně na zákazníky a jejich řešení a tak není dostatečně řešena administrativní podpora, vertikální komunikace a kontrola pracovníků. [17][18]

### **Příležitosti**

Velký potenciál vidím ve spolupráci s dalšími dodavateli, zařazení více jejich produktů do portfolia společnosti a proškolení pracovníků v těchto technologiích. Odvětví ICT se permanentně rozvíjí a stále více podniků zařazuje nabízené produkty do svých infrastruktur, čímž vzniká velká poptávka, která přesahuje hranice České republiky. Společnost má tedy příležitost posílit svou pozici i na zahraničních trzích. [17][18]

### **Hrozby**

S velkou poptávkou současně roste i konkurence – na trh se dostávají nové společnosti zaměřující se na odvětví ICT a nabízející mnohá řešení, která zdatně nahradí produkty poskytované společností XY, což je jednou s velkých hrozeb. Mezi další hrozby určitě patří ztráta jednoho z klíčových zákazníků, změna legislativy či recese světové ekonomiky. [17][18]

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Podnik je sám o sobě silný, ale nachází se v nepříznivém prostředí. Strategie podniku by tedy měla být defenzivní a směřována hlavně k upevnění své pozice. [18]

## 5.2 Krizové řízení společnosti XY

Krizové řízení ve společnosti XY je zajišťováno oddělením Management and Organization, které spadá přímo pod generálního ředitele společnosti. V tomto oddělení se této problematice věnuje Manažer ISŘ (integrovaného systému řízení), který spolupracuje s vedoucím oddělení Operations Management, zajišťujícím technické aspekty krizového řízení, a Senior consultantem s oddělení Security Department, zajišťujícím komplexní řešení krizového řízení. [17][18]

Pro potřeby řízení rizik používá společnost XY softwarový nástroj pro podporu zpracování analýzy rizik. Skládá se ze soustavy tabulek a vzorců v aplikaci Microsoft Excel a programových bloků v jazyce Visual Basic for Applications. [17]

### 5.2.1 Identifikace rizik

Pro úspěšné identifikování rizik si společnost v první řadě identifikuje aktiva, která je nutno chránit. Identifikace aktiv se opírá o následující obecné typy aktiv:

- Informační aktiva – datové a databázové soubory, dokumentace systému, uživatelské příručky a jiné školicí materiály, popisy procesů a postupů apod.
- Softwarová aktiva – aplikační software, systémový software, vývojové nástroje a utility.
- Fyzická aktiva – počítačové a komunikační zařízení, magnetická a optická média, další technické vybavení (UPS, tiskárny, klimatizace, aj.) apod.
- Služby – informační a komunikační služby, definovaná rozhraní informačních systémů, jiné technické služby (dodávka tepla, elektrické energie, aj.) apod.
- Personál – lidské zdroje, tzn. management IS, vývojoví a provozní pracovníci, uživatelé a odběratelé, apod.
- Ostatní aktiva – smlouvy a jiné papírové dokumenty, nábytek, trezory, zabezpečené prostory apod. [17]

Nezbytnou součástí identifikace aktiv je určení vlastníka (garanta) aktiva. Poté je také nutné identifikovat hrozby, které by mohly aktiva potenciálně ohrozit. [17]



### 5.2.2 Analýza a ohodnocení

Klíčovým prvkem je určení hodnoty identifikovaných aktiv a hrozeb. Při ocenění aktiv jsou zohledněny především následující oblasti: osobní údaje a obchodní tajemství, právní povinnosti a jiné závazky, narušení vnitřních řídicích a kontrolních činností, obchodní a ekonomické zájmy, finanční ztráty, narušení obchodních činností a ztráta dobrého jména. Za ohodnocení aktiv ve společnosti XY odpovídají vlastníci (garanti) aktiv. Hrozby jsou hodnoceny na základě odhadu četnosti výskytu hrozby, odhadu dopadu hrozby, odhadu účinnosti stávajících opatření. [17]

Zjištěné údaje jsou vkládány do tabulky. Do řádku 1 je vkládán název aktiva. Do řádků 2, 3, 4 jsou vkládány hodnoty nároků aktiva na zachování dostupnosti, důvěrnosti a integrity, ve formě znaků N, S, V, K pro hodnoty Nízká, Střední, Vysoká, Kritická. Do řádků, počínaje řádkem 6, jsou vkládány hodnoty jednotlivých hrozeb pro každé aktivum. Do prvního sloupce ve skupině, nadepsaného Č, je vkládána hodnota četnosti hrozby v rozsahu 1 – 5. Do druhého sloupce ve skupině, nadepsaného D, je vkládána hodnota dopadu hrozby v rozsahu 1 – 5. Do třetího sloupce ve skupině pro každé aktivum je vkládána hodnota účinnosti protipatření v rozsahu 1 – 5. Náhled tabulky je vidět na následujícím obrázku. [17]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1		Aktiva	Aktivum 1			Aktivum 2			Aktivum 3			Aktivum 4			Aktivum 5			
2		Dostupnost		V		S		S		S		V		S		S		
3		Důvěrnost		V		S		N		N		V		N		N		
4		Integrita		S		N		N		N		S		V		V		
5			Č	D	P	Č	D	P	Č	D	P	Č	D	P	Č	D	P	
6	1.1	Hrozba 1.1	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1	1	5	1	1
7	1.2	Hrozba 1.2	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1	1	3	1	
8	1.3	Hrozba 1.3	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1				
9	1.4	Hrozba 1.4	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1				1
10	1.5	Hrozba 1.5	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1				1
11	1.6	Hrozba 1.6	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1	3	3	2	1
12	1.7	Hrozba 1.7	1	5	1	1	4	2	1	3	2	1	4	1				
13	2.1	Hrozba 2.1	2	4	2	1	3	2	1	2	2	2	3	2				
14	2.2	Hrozba 2.2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	5	2	
15	2.3	Hrozba 2.3	1	3	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2				1
16	2.4	Hrozba 2.4	1	2	1	1	2	1	3	2	3	1	2	1				
17	2.5	Hrozba 2.5	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2
18	2.6	Hrozba 2.6	3	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	2	2	2	3	5
19	2.7	Hrozba 2.7	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	1
20	3.1	Hrozba 3.1	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	1	4	1	2
21	3.2	Hrozba 3.2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1				
22	3.3	Hrozba 3.3	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2				
23	3.4	Hrozba 3.4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	2	

Obrázek č. 7 – Tabulka – vkládání hodnot protipatření [17]

Softwarový nástroj pro všechny kombinace aktiv a hrozeb spočte míru rizika, ta je určena jako součin číselných parametrů hodnoty aktiva, četnosti hrozby, dopadu hrozby, koeficientu účinnosti stávajících opatření.

$$R = (V_C + V_I + V_A) * O * I * C$$

kde:

R = míra rizika,

$V_C$  = hodnota aktiva z pohledu ohrožení jeho důvěrnosti,

$V_I$  = hodnota aktiva z pohledu ohrožení jeho integrity,

$V_A$  = hodnota aktiva z pohledu ohrožení jeho dostupnosti,

O = četnost hrozby,

I = dopad hrozby,

C = koeficient účinnosti existujících protiopatření. [17]

Klíčovým parametrem pro výběr opatření k pokrytí rizik je prahová hodnota. Pouze rizika vyšší nebo rovná této hodnotě budou pokrývána opatřeními. Nižší rizika jsou považována za zbytková a nejsou jim přiřazována opatření. [17]

Pro každé aktivum je vytvořen samostatný list obsahující v řádcích zjištěné hodnoty, spočtenou míru rizika bez uvažování vlivu existujících opatření a včetně existujících opatření. V průsečíku hrozby a opatření je hodnota 1, pokud je spočtené riziko vyšší než prahová hodnota a pokud je dané opatření doporučeno ke snížení tohoto rizika. Po vyhodnocení rizik je dále připravován plán zvládání stanovených rizik. [17]

### 5.2.3 Ošetření rizik

Ve společnosti XY jsou stanovená rizika ošetřována pomocí strategie řízení kontinuity, která umožňuje stabilní funkčnost společnosti a poskytování vysoce kvalitního a profesionálního řešení zákazníkům i v nepříznivých situacích. Tato strategie je nedílnou součástí celkového řízení společnosti, identifikuje možné dopady vyhodnocených rizik a zajišťuje základní rámec pro prohlubování schopností organizace správně reagovat v situaci, kdy riziko nastane. Jejím hlavním cílem je zvýšení odolnosti společnosti vůči nestandardním stavům či nepředvídatelným situacím. Zaměřuje se zejména na:

- preventivní činnosti, které lze učinit před krizovým stavem,
- zajištění nouzového provozu během krizového stavu,
- obnovu činností společnosti do normálního stavu. [17]

Při řízení kontinuity jsou respektovány následující klíčové priority:

- ochrana života a zdraví osob,
- zajištění efektivní součinnosti společnosti se složkami IZS,
- ochrana společnosti před vážnými škodami, ztrátami či nevratným poškozením důležitých aktiv,
- dodržení povinností společnosti vůči zákazníkům, státu a třetím stranám vyplývajícím ze smluvních závazků a legislativy,
- zajištění realizace základních činností společnosti,
- ochrana dobrého jména společnosti. [17]

Řízení kontinuity se zaměřuje na možné narušení procesů zjištěnými riziky. Prioritně je řešeno u procesů, jejichž dostupnost je hodnocena jako kritická – tedy ty, na které nelze aplikovat náhradní řešení nebo jej lze aplikovat pouze na omezenou dobu jako například na provoz vnitřního informačního systému, dohled sítí a jejich vzdálená správa či servis. Zde je řízení kontinuity soustředěno hlavně na preventivní činnosti, které zajistí vysokou míru spolehlivosti a dostupnosti služeb. U procesů, jejichž priorita je vysoká, jsou identifikována a zdokumentována náhradní řešení, které zajistí dočasné fungování. Pro procesy s dostupností střední či nízkou je aplikována strategie „nedělat nic“. [17]

### 5.3 Konkrétní rizika společnosti

Ve společnosti XY jsou analyzována, vyhodnocována a dále pravidelně monitorována rizika v následujících oblastech:

- podnikatelská rizika,
- ekonomická rizika,
- technická rizika,
- bezpečnostní rizika,
- projektová rizika,
- živelná rizika. [17]

Konkrétní aktiva, hrozby a rizika jsou interní směrnici společnosti označeny jako citlivé údaje se stupněm utajení důvěrné a tudíž nemohou být zveřejňovány mimo organizaci. [17][18]

## 5.4 Lidský faktor ve společnosti

Řízení lidských zdrojů je ve společnosti XY zastřešováno oddělením Human Resources, které spadá přímo pod generálního ředitele společnosti a zajišťuje jednotlivé personální činnosti jako výběrové řízení, zahájení či ukončení pracovního poměru, přeřazení zaměstnanců, vedení a hodnocení zaměstnanců, BOZP a vzdělávání zaměstnanců. [17][18]

### 5.4.1 Výběrové řízení, zahájení pracovního poměru

Ve společnosti je směrnici stanoven postup pro přijímání nových zaměstnanců a průběhu výběrového řízení. Tento postup definuje jednotlivé činnosti:

1. Schválení požadavku na obsazení pracovního místa – v první fázi vedoucí pracovník podává návrh řediteli dané sekce na obsazení pracovního místa. Pokud tento požadavek ředitel schválí, informuje o něm personalistu.
2. Specifikace pracovního místa – po schválení požadavku specifikuje vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou dané pracovní místo.
3. Požadavek na nábor – personalista ve spolupráci s ředitelem dané sekce prověří, zda je danou pozici opravdu nutné obsazovat, pokud ano, ředitel dává požadavek na nábor uchazečů. V organizaci jsou popsány tři typy náborů a to plánovaný, náhrada a neplánovaný, který je schvalován na poradě vedení společnosti XY.
4. Generování uchazečů – personalista zajistí nábor uchazečů z dostupných zdrojů, které mohou být jak interní – stávající pracovníci společnosti, tak externí – personální agentury, servery či webové stránky společnosti.
5. Vyplacení odměny za doporučení zaměstnance – zaměstnanci společností mohou doporučit personalistovi do výběrového řízení možného uchazeče. Pokud je tento uchazeč přijat, je zaměstnanci, který jej doporučil vyplacena 1/3 odměny po zkušební době a 2/3 odměny po prvním roce pracovního poměru.
6. Výběr uchazečů – personalista provede na základě CV preselekcii uchazečů a vybrané CV zašle vedoucímu pracovníkovi k posouzení a rozhodnutí, které z uchazečů pozvat na pohovor.

7. Organizace pohovorů s uchazeči – výběrové řízení s uchazeči vede personalista ve spolupráci s vedoucím pracovníkem vždy minimálně ve dvou kolech pohovorů. Při pohovoru je u všech uchazečů prováděna analýza osobního profilu, ověření referencí, popřípadě také ověření aktivit v jiných organizacích či ověření v evidenci úpadců. O přijetí zaměstnance rozhoduje příslušný ředitel, ovšem představenstvo společnosti může u vybraných pozic uplatnit právo veta.
8. Přijetí zaměstnance – po rozhodnutí ředitele personalista zajistí s uchazečem podepsání pracovní smlouvy a smlouvy o mzdě, uzavření výběrového řízení, proškolení nově nastoupivšího zaměstnance v oblasti BOZP a PO, dále pak jeho adaptaci a seznámení se společností. Vedoucí pracovník zajistí přidělení pracovního místa a pomůcek, seznámení s pracovní činností a odpovědností. Následně vypracuje ve spolupráci se zaměstnancem hodnocení na zkušební dobu, které je před jejím uplynutím vyhodnoceno a následně projednáno zaměstnancovo setrvání či ukončení pracovního poměru. [17][18]

#### 5.4.2 Vedení a hodnocení zaměstnanců

Společnost XY má popsán soubor prvků, které jsou uplatňovány při vedení podřízených pracovníků a při směřování jejich odborného a osobního rozvoje. Vedoucí pracovníci ze své pozice kontrolují a hodnotí své podřízené pracovníky, řídí jejich vzdělávání a osobní rozvoj, poskytují prostředky a vytváří jim vhodné podmínky pro dosahování stanovených cílů. Pro tyto účely má společnost XY vypracován finančně motivační systém (FMS), který se odráží od strategických cílů společnosti. Jeho hlavním cílem je stimulovat všechny klíčové pracovní pozice k orientaci na výkon a produktivitu tím, že určitý podíl mzdy ve formě ročních bonusů je vázán na splnění dlouhodobých ukazatelů výkonu. Dílčí cíle jsou zaměřené na hlavní úkoly sekce, oddělení a pracovníka pro naplnění strategie. Dlouhodobý ukazatel výkonu stanovuje představenstvo, včetně hodnot, kterých chce společnost dosáhnout a představuje 70 % podíl ročních bonusů. Zbývající 30 % podíl je vázán na splnění dílčích cílů, které v rámci FMS zadává vedoucí pracovník a dvakrát ročně je vyhodnocuje. Míra a kvalita plnění ovlivňuje celkové hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, a tedy i možnost jeho dalšího kariérního postupu. [17][18]

Dalším prvkem pro vedení a hodnocení zaměstnanců je průběžné hodnocení výkonu, které je prováděno na měsíční bázi formou pohovoru s vedoucím zaměstnancem. Výsledek hodnocení bude vyjádřen v %, a zohledněn při výpočtu mzdy v rámci pohyblivé složky

mzdy. Tato částka může být při kvalitním výkonu navýšena max. o dalších 15%, nebo naopak při špatném pracovním výkonu snížena max. o 15%. [17][18]

Posledním prvkem je plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance na další rok. Nadřízený po dohodě se zaměstnancem stanoví konkrétní vzdělávací aktivity týkající se oblastí, ve kterých se má zaměstnanec zlepšit a rozvinout své schopnosti, dovednosti a znalosti, formu a termín plnění. Na konci roku vedoucí pracovník hodnotí, do jaké míry bylo školení pro zaměstnance přínosem a od výsledku se odráží při stanovování plánu opět na další rok. [17][18]

### **5.4.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Společnost XY má zavedený proces získávání především odborných znalostí a dovedností, které umožňují zaměstnancům společnosti vykonávat svěřené úkoly kvalitně a efektivně, a to jak směrem k zákazníkům, tak směrem dovnitř společnosti. Do vzdělávání spadají také aktivity související např. s povinnými školeními a zkouškami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další. Vzdělávání se uskutečňuje zejména na základě kvalifikačních předpokladů jednotlivých pracovních míst a na ně navazujících cílů vzdělávání a osobního rozvoje dohodnutých při každoročním plánování vzdělávacích aktivit. Příslušný vedoucí pracovník odpovídá za to, že plánované vzdělávací aktivity budou na začátku roku každému jeho podřízenému specifikovány a budou v průběhu roku realizovány. Personalista přitom vedoucím zaměstnancům poskytuje potřebnou podporu při vyhledávání vhodných školení, školicích středisek a administrativní podporu při jejich objednávání. Mezi základní metody vzdělávání ve společnosti patří externí odborná školení, semináře či konference, interní školení či semináře, samostudium či certifikace zaměstnanců pro zabezpečení požadované úrovně odborné způsobilosti. Realizované vzdělávací aktivity jsou pak hodnoceny v rámci plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance. [17][18]

### **5.4.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Společnost má vypracovaný všeobecný bezpečnostní předpis, popisující systém zásad a pravidel v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ten definuje požadavky, které klade vedení společnosti, zákonné a jiné normy, na činnosti jednotlivých prvků a vysvětluje, jakým způsobem jsou tyto požadavky plněny, a stanovuje odpovědnost vedení společnosti za zajišťování bezpečnostní politiky. Cílem předpisu je:

- zajistit provádění jednotné bezpečnostní politiky,

- udržení požadované úrovně bezpečnosti jako faktoru ovlivňujícího růst firmy. [17][18]

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni v jednotlivých oblastech bezpečnostního systému a vedeni k uvědomění, že musí jeho zásady při své práci dodržovat. Tato školení jsou pro ně povinná a jsou realizována formou e-learningu, který je zakončen závěrečným testem. Společnost je povinna vytvářet zaměstnancům bezpečné prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví a přijímáním opatření k předcházení rizikům, tedy bezpečnostní prevencí. Tou rozumíme konkrétní činnosti prováděné v oblastech:

- bezpečnosti práce (pracovní postupy),
- bezpečnosti technických zařízení (el. přístroje a zařízení),
- bezpečnosti pracovního prostředí (ergonomie). [17][18]

Bezpečnostní předpis pak dále stanoví pracovní postupy při činnostech v oblasti BOZP – například způsob hlášení, evidence a vyšetřování pracovních úrazů, vyšetření na alkohol a návykové látky, posouzení pracovní způsobilosti zaměstnance smluvním lékařem společnosti, provádění prověrek BOZP, omezení pracovních činností pro těhotné a kojící ženy, nebo také zahrnuje popis osobních ochranných pracovních prostředků zaměstnanců a jejich používání a v neposlední řadě také zásady první pomoci. [17][18]

Pro hodnocení rizik v oblasti BOZP má společnost pro každou pobočku rozdělené profese dle typu vykonávané práce a následně zařazené do příslušné kategorie práce dle zákona č. 258/200Sb. v platném znění, konkrétně můžeme rozdělení vidět v následující tabulce. [17][18]

Tabulka č. 2 Výsledky hodnocení rizik – kategorizace prací pro sídlo společnosti [17]

Profese	Kategorie	Počet zaměstnanců [celkem / z toho žen]	Režim práce
Administrativní pracovník	první	29 / 24	8 hod / směna
Vedení společnosti	první	10 / 4	8 hod / směna
Pracovníci technické sekce	první	26 / 0	8 hod / směna
Operátor dohledového centra	druhá	6 / 0	Nepřetržitý provoz
Pracovník projekční sekce	první	26 / 0	8 hod / směna
Pracovník obchodní sekce	první	5 / 2	8 hod / směna

Pro tyto profese je pak jednotlivě provedeno hodnocení rizik, do kterého je zahrnuto fyzikální, chemické, biologické a ergonomické nebezpečí posuzované na základě odhadu následků a pravděpodobnosti výskytu. Vyhodnocená rizika jsou následně zařazena do příslušných tříd dle matice rizik a jsou navržena možná opatření pro zajištění bezpečnosti. [17][18]

Tabulka č. 3 Matice rizik pro oblast BOZP [17]

<b>MATICE RIZIKA</b>				
<b>Pravděpodobnost Následek</b>	<b>I Katastrofický</b>	<b>II Kritický</b>	<b>III Okrajový</b>	<b>IV Zanedbatelný</b>
A častá	Vysoké riziko	Vysoké riziko	Vysoké riziko	Střední riziko
B pravděpodobná	Vysoké riziko	Vysoké riziko	Střední riziko	Nízké riziko
C příležitostná	Vysoké riziko	Vysoké riziko	Střední riziko	Nízké riziko
D zřídka	Vysoké riziko	Střední riziko	Nízké riziko	Nízké riziko
E nepravděpodobná	Střední riziko	Nízké riziko	Nízké riziko	Nízké riziko



## 6 RIZIKA, JEJICHŽ ZDROJEM JE LIDSKÝ FAKTOR

Pro zpracování analýzy rizik, jejichž zdrojem je lidský faktor, jsem si vybrala dvě metody – analýzu What If a Human HAZOP. Obě tyto analýzy jsou prováděny formou brainstormingu, což je skupinová technika pro generování co největšího množství nápadů a návrhů. Základem je stanovení skupiny a jejích členů, kteří jsou odborníky ve zkoumaných oblastech. Pro účely této práce jsem o spolupráci požádala odborníky ze společnosti XY a to konkrétně na pozicích:

- Manažer ISŘ, který ve společnosti zajišťuje krizové řízení,
- vedoucí oddělení Operations Management, který zajišťuje technické aspekty krizového řízení,
- Senior HR Generalist, který je součástí oddělení Human Resources a ve společnosti spolu se svými kolegy zajišťují oblast ŘLZ.

Posledním členem této brainstormingové skupiny jsem byla já jako předseda skupiny, který koordinuje debatu a zapisuje výstupy z debaty, ale také jsem se aktivně podílela na generování nápadů. [18]

### 6.1 Analýza What If

What if analýza je jednoduchá analytická technika, která je využívána při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na strukturovaném brainstormingu, zaměřeném na hledání možných dopadů vybraných situací, kde se v rámci spontánní diskuse řeší:

- dopady konání či procesů,
- opatření proti těmto dopadům.

What if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslo-  
vuje možné dopady pomocí otázek “co se stane, když...”. [19]

Před konáním brainstormingu, ze kterého jsem při zpracování vycházela, jsem si připravila podklady, na základě kterých jsem debatu vedla a koordinovala. Aby tato debata byla jaksi směřována, a jednotlivé výsledky byly lépe zpracovatelné, rozdělila jsem debatu do šesti samostatných celků dle vykonávaných profesí ve společnosti. Celek jsem vždy otevřela jednou z následujících otázek:

- Jaké potíže může společnosti způsobit zaměstnanec společnosti?

- Jaké potíže může společnosti způsobit vedení společnosti?
- Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník obchodní sekce?
- Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník projekční sekce?
- Jaké potíže může společnosti způsobit administrativní pracovník?
- Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník technické sekce?

Součástí každé otázky byl také dotaz, jaké mohou být jejich následky a jaká opatření by tyto potíže mohla eliminovat? Výstupy z brainstormingu jsem zpracovala do následujících tabulek, které přehledně zobrazují možné situace ohrožení společnosti XY, jejich následky pro společnost a opatření, které danou situaci ošetří. Nelimitovala jsem se pouze na situace, jejich ošetření ještě není zavedeno, ale zkoumala jsem danou oblast jako celek. [18]

Tabulka č. 4 What If – zaměstnanec společnosti [18]

Jaké potíže může společnosti způsobit zaměstnanec společnosti		
Co když nastane:	Následek	Opatření
nemoc / absence zaměstnance	prodleva / chybějící pracovní výkon	zajištění zastupitelnosti v potřebné míře
nedodržení směrnic zaměstnancem	pochybení v procesu	kontrola dodržování
špatné rozhodnutí zaměstnance	vícepráce / vícenáklady	zajištění dostatku kvalitních informací
nedbalost zaměstnance	vícenáklady / pochybení v procesu / zranění	motivace a stimulace vedením
vyzrazení informací zaměstnancem	poškození společnosti / dobrého jména	smluvní ošetření / motivace formou postihu
zneužití firemních benefitů / možností	vícenáklady	zajištění dostatečné kontrola
úmyslné poškození zaměstnancem	vícenáklady / ztráta dobrého jména společnosti	smluvní ošetření / motivace formou postihu

Z tabulky nám plynou určitá opatření, z nichž některá jsou již v organizaci zavedena. Největší prostor vidím v zajištění dostatečné kontroly ať už jako opatření, ale také kontroly nad již zavedenými opatřeními. Například zajištění zastupitelnosti je vyžadováno v případě nemoci či absence, ale reálně je předem zajišťováno pouze před plánovanou absencí. Pro případ náhlé absence často není zpracována žádná koncepce. Zaměstnanci spoléhají na malou pravděpodobnost tohoto jevu, ale důsledky pak mohou být daleko větší. Proto

je třeba důsledně dbát na dodržování zavedených opatření a kontrolovat jejich zavedení do procesů. [18]

Tabulka č. 5 What If – vedení společnosti [18]

<b>Jaké potíže může společnosti způsobit vedení společnosti</b>		
<b>Co když nastane:</b>	<b>Následek</b>	<b>Opatření</b>
špatně stanovená strategie	úpadek společnosti	zajištění dostatečné informovanosti a všeobecného přehledu
špatné rozhodnutí vedení	úpadek společnosti	zajištění dostatečné informovanosti a všeobecného přehledu
korupce ve vedení	snížení zisku / úpadek společnosti	ošetření smlouvou / motivace na výsledek
vysoké ego / emotivnost	neobjektivní rozhodnutí	proškolení v selfmanagementu
nezájem o dění ve společnosti	špatné rozhodnutí	teambuilding / motivace / komunikace
špatná komunikace	ztráta důvěry	proškolení v komunikaci

Ve vedení společnosti vidím velké mezery v komunikaci a v zajištění dostatečné informovanosti a všeobecném přehledu. Vedení společnosti by mělo více dbát na podklady, které potřebuje ke svému rozhodnutí a na zpětnou vazbu z vertikální struktury. Stejně tak by mělo posílit komunikaci jak vnitřní, tak vnější, která může způsobit ztrátu nedůvěry. [18]

Tabulka č. 6 What If – pracovník obchodní sekce [18]

<b>Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník obchodní sekce?</b>		
<b>Co když nastane:</b>	<b>Následek</b>	<b>Opatření</b>
pracovník nezohlední všechny aspekty cenové kalkulace	vícenáklady	kontrola / ověření před podáním nabídky
pracovník nezohlední všechny aspekty dodání	vícenáklady / zpoždění zakázky	kontrola / ověření před podáním nabídky
špatné zavedení zakázky do informačního systému	nepřesné zadání zakázky	proškolení v IS / kontrola IS
špatné prodejní schopnosti	vícenáklady	proškolení v prodeji / motivace na zisk
špatná komunikace	nepřesné zadání nabídky / zakázky	proškolení v komunikaci
neznalost prodáváných produktů	nedůvěra zákazníků	proškolení v nabízeném portfoliu produktů

Pro kvalitní výkon pracovníků obchodní sekce je nutné, aby byly zblhlí jak v prodeji a komunikaci, tak také v interních záležitostech jako je například informační systém společnosti či portfolio produktů, které společnost nabízí. Velký prostor vidím ve vypracovávání nabídek, kde není vždy ověřeno, zda jsou zahrnuty všechny aspekty cenové kalkulace či termínů dodání. [18]

Tabulka č. 7 What If – pracovník projekční sekce [18]

<b>Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník projekční sekce?</b>		
<b>Co když nastane:</b>	<b>Následek</b>	<b>Opatření</b>
špatná specifikace řešení	vícepráce / vícenáklady	zajištění dostatečné odbornosti
nedostatečná podpora obchodníka	ztráta	zajištění kvalitní spolupráce a komunikace
chybějící aspekt řešení	vícepráce / vícenáklady	zajištění dostatečné odbornosti

Pro pracovníky projekční sekce je stěžejní zajištění jejich odbornosti a kvalitní spolupráce a komunikace s pracovníky obchodní sekce. [18]

Tabulka č. 8 What If – administrativní pracovník [18]

<b>Jaké potíže může společnosti způsobit administrativní pracovník?</b>		
<b>Co když nastane:</b>	<b>Následek</b>	<b>Opatření</b>
zanedbání legislativních požadavků	vícenáklady / vícepráce / trestní řízení	důsledná kontrola a proškolení v legislativě
chybná objednávka externích služeb	storno poplatky	pojištění
nedostatečná kontrola finančních transakcí	finanční nesrovnalosti	dvoustupňová kontrola
špatné zavádění dokladů do informačního systému	nesrovnalosti vedoucí k nepřesnostem / ztrátám	proškolení / kontrola
nedostatečná evidence smluv a dalších dokladů	chybějící podklady pro rozhodování	proškolení / kontrola
nedostatečná podpora obchodní / projekční / technické sekce	nekvalitní zpracování zakázky / ztráta dobrého jména	motivace na výsledek zakázky / interní hodnocení spokojenosti pracovníků / proškolení v komunikaci

Administrativní pracovníci zajišťují podporu stěžejních procesů podnikání, jejich chyba může ovlivnit zpracovávanou zakázku, je tedy nutné zajistit efektivní komunikaci, která eliminuje možné chybné zpracování dokladů či externích objednávek. Popřípadě zajistit adekvátní pojištění pro možné finanční chyby. Dále je třeba zaměstnance motivovat na výkon – v organizaci již existuje opatření, které zajišťuje hodnocení administrativních pracovníků pracovníky obchodní, projekční a technické sekce a je součástí FMS. V neposlední řadě je třeba klást důraz na splnění zákonných povinností, které zajišťují administrativní pracovníci a kontrolu povinností ať už zákonných či jiných. [18]

Tabulka č. 9 What If – pracovník technické sekce [18]

<b>Jaké potíže může společnosti způsobit pracovník technické sekce?</b>		
<b>Co když nastane:</b>	<b>Následek</b>	<b>Opatření</b>
špatná komunikace se zákazníky	ztráta dobrého jména společnosti	školení na styk se zákazníky
špatné technické zapojení	nefunkční dodané řešení	zajištění technické odbornosti / kontrola
absence / nedostupnost při pohotovostní službě	porušení smluveného závazku	zajištění možných technologií a pracovního řádu zaměstnance při pohotovostní službě
špatně otestované nové zařízení	instalace vadných prvků u zákazníků	zajištění technické odbornosti / kontrola
špatné naskladnění / zařazení náhradního dílu	opoždění zásahu / porušení smluvního závazku	zajištění systému a pořádku skladování
nevidovaná zápůjčka náhradního dílu	absence dílu při zásahu	pravidelná kontrola / motivace formou postihu
špatné vyhodnocení situace operátorem dohledového centra	opoždění zásahu / porušení smluvního závazku	proškolení operátora v komunikaci se zákazníky a zjišťování informací
přidělení úkolu operátorem nekompetentní osobě	opoždění zásahu / porušení smluvního závazku	proškolení operátora v interní technické struktuře a kompetencích technických pracovníků

U pracovníků technické sekce je důležitá vstupní a výstupní technická kontrola dodávaných zařízení a řešení před samotným dodáním zákazníkovi, čímž se zajistí 100 % kvalita dodávaných řešení. Technická sekce a její pracovníci zajišťují po dodání také následný servis, tudíž je důležité proškolit je v komunikaci se zákazníky, zajistit jejich odbornost a zajistit jim vhodné pracovní prostředí k výkonu práce. [18]

## 6.2 Human HAZOP analýza

Metoda HAZOP je analýzou ohrožení a provozuschopnosti, jejím hlavním cílem je identifikace scénářů potenciačního rizika, které se mohou vyskytnout. Dále se pak zaměřuje na odhad možných následků a rizik, možnou prevenci a návrhy opatření pro eliminaci rizik. Jedná se o týmovou expertní multioborovou metodu, kdy členové týmu hledají scénáře s využitím klíčových slov na společném jednání například brainstormingu. Samotný postup analýzy metodou Human HAZOP je obdobný jako při použití základní metody HAZOP, pouze jsou využívána další klíčová či vodící slova, která jsou interpretována z hlediska člověka. Konkrétně se jedná o slova neprovedeno, opakováno, méně, více, dříve, později, obráceně, jiný než, část. [19] [20]

Při zpracovávání této analýzy jsem opět vycházela z brainstormingové debaty, před jejímž konáním jsem si připravila následujících deset otázek vycházejících z vodících slov metody Human HAZOP:

- Jaké škody může napáchat neprovedená akce zaměstnance?
- Jaké škody může napáchat opakovaná akce zaměstnance?
- Jaké škody může napáchat provedená akce zaměstnancem s menším účinkem?
- Jaké škody může napáchat provedená akce zaměstnancem s větším účinkem?
- Jaké škody může napáchat zaměstnancem dříve provedená akce?
- Jaké škody může napáchat zaměstnancem později provedená akce?
- Jaké škody může napáchat zaměstnancem porušená posloupnost akce?
- Jaké škody může napáchat jiná akce provedená zaměstnancem?
- Jaké škody může napáchat částečně provedená akce zaměstnancem?

Součástí každé otázky byly další dotazy na možnou příčinu, následek, prevenci a opatření. Vyhodnocení pro každou otázku jsem si opět zpracovala do níže uvedených tabulek. [18]

Tabulka č. 10 Human HAZOP – neprovedeno [18]

NEPROVEDENO	Jaké škody může napáchat neprovedená akce zaměstnance?			
Odchyłka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
nepřizpůsobení se změně v okolí	ego / neinformovanost	ztráta zisku / nestabilita	zajištění informovanosti / priorit	zajištění informovanosti / self management vedení

nezadání zakázky	opomenutí / absence	opoždění objednávek / alokace interních zdrojů	kontrola	kontrola / zastupitelnost
neprovedení objednávky	opomenutí / absence / neinformovanost	nedostatek zboží / opoždění dodání	kontrola	kontrola / zastupitelnost / informovanost
neprovedená vstupní technická kontrola	opomenutí / nedostatek času	možná nefunkčnost u zákazníka	zajištění informovanosti / času	zajištění nápravy
nezaúčtované doklady	opomenutí / absence	opoždění plateb	kontrola	kontrola / zastupitelnost
nezajištěna instalace	opomenutí / absence / neinformovanost	nedodání řešení	kontrola	kontrola / zastupitelnost / informovanost
nevystavena platba	opomenutí / absence	dlužné částky / penalizace	kontrola	kontrola / zastupitelnost

Jako stěžejní neprovedenou akci vidím nepřizpůsobení se okolí. Tato odchylka může vyvolat nestabilitu organizace a ošetřena může být hlavně zajištěním dostatku informací pro rozhodování a případným self managementem. Dále se jedná o jednotlivé neprovedené procesy v organizaci, které mohou mít také zásadní vliv na funkčnost společnosti a tvorbu jejího dobrého jména, avšak již jsou pro takto zavedenou společnost zvládnutelné. Řešit je lze zajištěním dostatečné kontroly, informovanosti a zastupitelnosti. [18]

Tabulka č. 11 Human HAZOP – opakováno [18]

OPAKOVÁNO		Jaké škody může napáchat opakovaná akce zaměstnance?		
Odchylka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
opakované zadání platby	přehlédnutí / zapomenutí / zastoupení jinou osobou	vícenáklady / vícepráce	kontrola / informovanost	kontrola / zajištění funkce systému
opakované zadání dokladu	přehlédnutí / zapomenutí / zastoupení jinou osobou	nepřesná evidence / mylné informace / vícenáklady	kontrola / informovanost	kontrola / zajištění funkce systému
opakované zadání objednávky	přehlédnutí / zapomenutí / zastoupení jinou osobou	vícenáklady / přebytek zboží	kontrola / informovanost	kontrola / zajištění funkce systému

opakované dání zakázky	za-	přehlednutí / zapomenutí / zastoupení jinou osobou	zdvojení objednávek / vícenáklady	kontrola / informovanost	kontrola / zajištění funkce systému
opakování jezd technika	vý-	přehlednutí / zapomenutí / zastoupení jinou osobou	vícenáklady / ztráta dobrého jména	kontrola / informovanost	kontrola / zajištění funkce systému

Opakování procesů ať už finančních, technických či systémových může být způsobeno hlavně špatnou informovaností, opomenutím či absencí klíčového zaměstnance a nejčastějším následkem jsou vícenáklady společnosti. Těmto odchylkám se lze vyvarovat zajištěním dostatečné kontroly, informovanosti a efektivnosti používaného systému. [18]

Tabulka č. 12 Human HAZOP – méně [18]

<b>MÉNĚ</b>	<b>Jaké škody může napáchat akce provedená zaměstnancem s menším účinkem?</b>			
<b>Odchylna</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
nepřizpůsobení se okolí	neinformovanost / ego	ztráta zisku / nestabilita	zajištění informovanosti / priorit	zajištění informovanosti / self management vedení
nedostatečný rozvoj	neinformovanost / ego	ztráta zisku / nestabilita	zajištění informovanosti / priorit	zajištění informovanosti / self management vedení
nekvalifikované vedení lidí	špatný výběr pracovníků	ztráta dobrého jména společnosti / ztráta zisku	dostatečná personální podpora	zajištění testů ve výběrovém řízení / kvalifikovaný posudek
nedostatečné zadání úkolu	neinformovanost / ego / špatná komunikace	nekvalitní výsledek / ztráta dobrého jména, ztráta zisku	zajištění dostatku informací / kvalitní komunikace	self management / proškolení v komunikaci
nedostatečná nabídka	neinformovanost / opomenutí	ztráta zakázky / ztráta zisku	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola
nedostatečná specifikace řešení	nekvalifikovanost / neinformovanost / špatná komunikace	ztráta zakázky / ztráta zisku	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola / proškolení v komunikaci
nekompletně zadaná zakázka	neinformovanost / opomenutí	ztráta informací / kvality / dobrého jména	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola
nekompletně zadaná objednávka	neinformovanost / opomenutí	časová prodleva / vícenáklady	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola



nedostatečná motivace	špatná strategie	nedostatečná agilita zaměstnanců	kvalitní vedení	efektivní motivační systém
nedostatečná kontrola	nevhodný přístup	nekvalitní výsledek / ztráta dobrého jména, ztráta zisku	-	zavedení dostatečné kontroly

Jako zásadní se zde opět ukazuje nedostatečné přizpůsobení se změnám v okolí, nedostatečný rozvoj a nekvalifikované vedení lidí. Tyto tři aspekty v top managementu mohou mít zásadní vliv na funkčnost organizace. Mezi další důležité určitě patří nedostatečná kontrola a nedostatečné zadávání úkolů, popřípadě zakázky, které mohou mít vliv na ztrátu dobrého jména podniku a následnou ztrátu zisku. [18]

Tabulka č. 13 Human HAZOP – více [18]

<b>VÍCE</b>	<b>Jaké škody může napáchat akce provedená zaměstnancem s větším účinkem?</b>			
<b>Odchylka</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
přehnaný tlak na rozvoj	ego / neinformovanost	nestabilita podniku	zajištění dostatečné informovanosti	self management / informovanost
přehnaný tlak na zaměstnance	ego / neinformovanost / špatné vedení	nedůvěra pracovníků / nestabilita podniku	zajištění dostatečné informovanosti / komunikace	self management / informovanost / školení v komunikaci a vedení lidí
přehnaná kontrola	ego / neinformovanost / špatné vedení	soustředění dovnitř organizace / opomíjení zákazníků	zpětná vazba / komunikace / zdravý selský rozum	self management / informovanost / školení v komunikaci a vedení lidí
přehnané investice	neinformovanost / ego	ztráta likvidity / platební neschopnost	zajištění dostatečné informovanosti	self management / informovanost

Větší účinek může vyvolat odchylky typu přehnaný tlak na rozvoj či zaměstnance nebo přehnanou kontrolu, které mohou mít za následek nestabilitu organizace, opomíjení zákazníků popřípadě i ztrátu dobrého jména podniku. Pro jejich eliminaci je určitě nutné školení v komunikaci a vedení lidí, dále zajištění dostatečné informovanosti a zpětnou vazbu. Dalším větším účinkem může být přehnaná investice, která vede k nízké likviditě a platební neschopnosti. Tuto odchylku lze ošetřit zajištěním dostatečné informovanosti popřípadě školením na self management. [18]

Tabulka č. 14 Human HAZOP – dříve [18]

<b>DŘÍVE</b>	<b>Jaké škody může napáchat zaměstnancem dříve provedená akce?</b>			
<b>Odchyłka</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
ukvapené rozhodnutí	časový tlak	ztráta zakázky / zisku / poškození dobrého jména společnosti	zajištění včasné informovanosti	zajištění časových rezerv
předčasné zadání zakázky	časový tlak	vícepráce / vícenáklady	zajištění včasné zasmulvněnosti	zajištění časových rezerv
předčasné uzavření zakázky	časový tlak	nedokončená zakázka	kontrola před uzavřením	zajištění časových rezerv
brzké zadání platby	časový tlak / nesystematičnost	snížení likvidity	systematický přístup	kontrola cash-flow

Dříve provedené akce, které mohou poškodit firmu, jsou ukvapené rozhodnutí, předčasné zadání či uzavření zakázky a brzké zadání platby. Všechny tyto odchylky jsou nejčastěji zapříčiněny časovým tlakem, který lze eliminovat zajištěním dostatečné časové rezervy v procesu, popřípadě také zavedením kontroly a systematičnosti do procesu. [18]

Tabulka č. 15 Human HAZOP – později [18]

<b>POZDĚJI</b>	<b>Jaké škody může napáchat zaměstnancem později provedená akce?</b>			
<b>Odchyłka</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
pozdní platba	nesystematičnost / opomenutí	vícenáklady / penále	kontrola	zajištění systematického přístupu
pozdní rozhodnutí	vyčkávání	vícepráce / vícenáklady / ztráta zakázky/ ztráta důvěry	-	kontrola / monitoring
pozdní odeslání nabídky	opomenutí / nedostatečná časová rezerva	ztráta zakázky	kontrola termínu	zajištění časové rezervy
pozdní odevzdání zákoných výkazů	opomenutí / nedostatečná časová rezerva	vícenáklady / penále	kontrola termínu	zajištění časové rezervy
pozdní řešení servisního požadavku	nesystematičnost / opomenutí	nedodržení smluvního závazku / penále /ztráta dobrého jména	kontrola	zajištění systematického přístupu

Později provedené akce jako později odeslaná platba, nabídka, zákonné výkazy či pozdní rozhodnutí nebo pozdní technický zásah můžou společnosti způsobit vícenáklady, či popřípadě ztrátu zakázky nebo dobrého jména společnosti. Nejčastěji jsou způsobeny nesystematičností, opomenutím, případně nedostatečnou časovou rezervou. Tyto odchylky lze tedy ošetřit zajištěním dostatečné informovanosti, časové rezervy, kontroly a popřípadě i systematickosti v procesu. [18]

Tabulka č. 16 Human HAZOP – obráceně [18]

<b>OBRÁCENĚ</b>		<b>Jaké škody může napáchat zaměstnancem porušená posloupnost akce?</b>		
<b>Odchylka</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
zadání zakázky před uzavřením smlouvy	časový tlak	vícepráce / vícenáklady	zajištění včasné zasmluvněnosti	zajištění časových rezerv
odeslání objednávky před zadáním zakázky	časový tlak	vícepráce / vícenáklady	zajištění včasného zadání zakázky	zajištění časových rezerv
instalace před kompletním dodáním zboží	časový tlak / nesystematičnost	nefunkční řešení / ztráta dobrého jména	kontrola	zajištění časových rezerv / systematického přístupu

Porušená posloupnost procesů je taktéž nejčastěji zapříčiněna časovým tlakem, jedná se zejména o zadání zakázky před uzavřením smlouvy, odeslání objednávky před zadáním zakázky nebo instalace řešení před dodáním veškerých prvků řešení. Tyto odchylky lze eliminovat opět zajištěním dostatečné časové rezervy, systematického přístupu, popřípadě i kontrolou. [18]

Tabulka č. 17 Human HAZOP – jiný než [18]

<b>JINÝ NEŽ</b>		<b>Jaké škody může napáchat jiná akce provedená zaměstnancem?</b>		
<b>Odchylka</b>	<b>Možná příčina</b>	<b>Následky</b>	<b>Prevence</b>	<b>Opatření</b>
jiné zadání úkolu	špatná komunikace / nekompletní informace	zpracování jiného úkolu / časová prodleva / vícepráce	kontrola zadání	proškolení komunikace / zajištění dostatečné informovanosti
špatné přidělení servisního požadavku	nekompletní informace / neznalost	nekompetentní řešení / časová prodleva / vícepráce	kontrola	zajištění dostatečné informovanosti / kompetentnosti

Jiná akce může být například jiné zadání úkolu nebo špatné přidělení servisního požadavku. Tyto odchylky jsou nejčastěji zapříčiněny špatnou komunikací, nedostatečnými informacemi či neznalostí. Jako opatření se zde nabízí proškolení v komunikaci, zajištění dostatečné informovanosti a kompetentnosti. [18]

Tabulka č. 18 Human HAZOP – část [18]

ČÁST	Jaké škody může napáchat částečně provedená akce zaměstnancem?			
Odchylka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
nekompletní nabídka	neinformovanost / opomenutí	ztráta zakázky / ztráta zisku	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola
nekompletní zadání zakázky	neinformovanost / opomenutí	ztráta informací / kvality / dobrého jména	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola
nekompletní objednávka	neinformovanost / opomenutí	časová prodleva / vícenáklady	zajištění dostatku informací / kontrola	kontrola
částečné zaúčtování	nesystematičnost / opomenutí	vícenáklady / penále	kontrola	zajištění systematického přístupu
nekompletní zákonné výkazy	opomenutí / nedostatečná časová rezerva	vícenáklady / penále	kontrola termínu	zajištění časové rezervy
částečná kontrola	nevhodný přístup / časový tlak	nekvalitní výsledek / ztráta dobrého jména, ztráta zisku	-	zavedení dostatečné kontroly / časová rezerva
částečné zadání	neinformovanost / ego / špatná komunikace	nekvalitní výsledek / ztráta dobrého jména, ztráta zisku	zajištění dostatku informací / kvalitní komunikace /	self management / proškolení v komunikaci

Částečně provedené akce jako například nekompletní nabídka, zakázka, objednávka či zákonné výkazy mohou být způsobeny nejčastěji nedostatečnou informovaností či opomenutím pracovníka. Jako opatření se zde nabízí zajištění dostatečné kontroly a informovanosti a v neposlední řadě také dostatečná časová rezerva. Dalšími odchylkami jsou částečné zaúčtování dokladů, částečná kontrola či zadání, které může zkreslovat výsledky, způsobit další vícenáklady či poškodit dobré jméno podniku. Tyto odchylky lze ošetřit zajištěním

systematického přístupu, dostatečné informovanosti, kontroly nebo popřípadě také proškolením. [18]

### 6.3 Vyhodnocení analýz

Ze zpracovaných analýz vyplývá velká rezerva v komunikaci, vzdělávání a hlavně kontrole. Ve společnosti XY je komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci zajištěna hlavně prostřednictvím rozšířeného vedení společnosti, dále pak informačního systému a interního portálu společnosti. Určitě bych doporučila větší důraz na komunikaci prostřednictvím rozšířeného vedení, které by mělo být samo dostatečně informováno na jedné straně, a na straně druhé by mělo zajistit, že budou jejich podřízení informováni o dění ve společnosti, o její strategii, záměrech a že mají možnost se k těmto aspektům vyjádřit. Tímto opatřením bude docílena jak efektivnější komunikace, tak i posílení důvěry vůči vedení společnosti. [18]

S komunikací je spojena i zpětná vazba, která není v nastavení procesů vždy zohledněna, ale může být velmi užitečná pro poučení se do budoucna. Proto bych společnosti určitě doporučila zapracování systému podávání zpráv či reportů o minulých a současných skutečnostech ve společnosti. Obsahem těchto zpráv by neměli být údaje ekonomického charakteru, které jsou již v organizaci sledovány, ale celá řada dalších neekonomických informací z operativního řízení. Tato zpráva by měla být předkládána vedení v pravidelném intervalu ideálně jednou za měsíc a měla by stručně a jasně popisovat jednotlivé skutečnosti a jejich stav. Rozsah zprávy doporučuji maximálně na jednu stranu. Cílem navrhovaného opatření je zajištění dostatečné avšak ne přehnané informovanosti vedení společnosti o dění na nižších úrovních organizační struktury. [18]

Dále bych určitě doporučila vzdělávání zaměstnanců hlavně na vedoucích pozicích v rámci formování pracovních schopností a osobností jednotlivců, které je zaměřené spíše na pracovní potenciál než na kvalifikaci. Tento druh vzdělávání vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj, který lépe přispívá k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci – konkrétně pak self management, time management a proškolení komunikačních technik. [18]

Poslední mé doporučení je směřováno do oblasti kontroly, jelikož zaměstnancům je dána velká zodpovědnost, za provádění příslušných procesů. Vedením společnosti jsou vyžadovány pouze určité druhy kontroly, běžné kontroly pracovních odpovědností zaměstnanců

jsou ponechány na rozšířeném vedení – tedy konkrétních vedoucích pracovnících, kteří nemají dostatečnou kapacitu pro provádění všech kontrol. Určitě bych tedy doporučila zavedení systému průběžných kontrol procesů a vymezení kapacit pro kontrolu. Ty pak budou prováděny s nějakou časovou periodou vedoucími pracovníky a zajistí tak řádné plnění a podchycení případných odchylek od požadovaného stavu. [18]

## 7 ZMĚNY POSLEDNÍCH MĚSÍCŮ

V průběhu zpracování a psaní této bakalářské práce nastaly v organizaci XY zásadní změny, které bych zde ráda uvedla, protože úzce souvisí jak s krizovým řízením, tak i s lidským faktorem. [18]

Největší zákazník společnosti oznámil, že bude v příštím pololetí vypisovat novou soutěž na odebírané řešení a služby. Vedení podniku na tuto vzniklou situaci reagovalo pouze nic neříkajícím prohlášením, které mělo uklidnit zaměstnance, avšak ještě před koncem měsíce byly bez jakýchkoli komentářů či upozornění rozdány výpovědi 1/3 nevýdělečných pracovníků. Byla kompletně zrušena oddělení Human Resource a Management and Organization. Z oddělení Human Resource zbyl pouze jeden personalista, který byl převeden pod ředitele sekce Finance and Administration. Oddělení Management and Organization bylo zrušené celé, jeho zaměstnanci propuštěni a agenda, kterou zpracovávali, se posunula do sekce Operations Services. Dále bylo plošně propuštěno několik zaměstnanců z jednotlivých sekcí, jejichž pracovní náplň spočívala v poskytování služeb zaměstnancům. Jejich agenda byla částečně zrušena a částečně přenesena na zbývající kolegy, což značně zvýšilo jejich zatížení. Asi s týdenním zpožděním vedení podniku oznámilo zaměstnancům, že se neděje nic zásadního, jen se snaží připravit na možné následky ukončení spolupráce s dotyčným zákazníkem. Zda toto rozhodnutí bylo správné či ne ukáže až čas, ale určitě již nyní bych chtěla poukázat na velké chyby, které vidím v krizové komunikaci. [18]

Krizová komunikace byla v tomto případě zásadně podceněna. V první řadě se jednalo o komunikaci interní, jejíž absence vedla ke strachu a nedůvěře zaměstnanců ve vedení a následnému podání výpovědi některých dalších zaměstnanců, kteří jsou podstatnou součástí podnikatelské činnosti a jejich know-how bude společnosti chybět. Druhým faktorem byla špatná externí komunikace – společnost nijak neinformovala podnikové okolí o změnách v organizaci. Navenek se podnik tvářil, že se nic neděje a čísla byla více než uspokojivá, ale přesto se do okolí dostala informace o propouštění a organizačních změnách. Zde vznikl velký prostor pro možné dohady ohledně důvodu takového chování, které značně snižují postavení společnosti na trhu, čehož samozřejmě využívá konkurence. Zanedbání krizové komunikace vidím jako velkou chybu lidského faktoru, kterým je v tomto případě vedení společnosti. Tato chyba bude mít pravděpodobně dlouhodobější následky a je jen na vedení společnosti chybu napravit a získat opět důvěru jak zaměstnanců, tak i svého okolí a z něj zejména zákazníků. [18]

## ZÁVĚR

Procesy nás obklopují v celém našem životě a na každém kroku se stáváme jejich součástí, ať už si to uvědomujeme či nikoli. Naše zapojení do nich sice stále více nahrazují moderní technologie, avšak člověka, potažmo lidský faktor zatím není možno úplně nahradit, proto je nutné se na něj zaměřit, pracovat s ním a maximálně využívat jeho potenciál.

Před zpracováním teoretické části jsem prostudovala literaturu související s řešenou problematikou krizového řízení a lidského faktoru, která mi rozšířila obzory hlavně v oblasti personální práce. Na základě získaných vědomostí a orientace v daných oblastech jsem vypracovala literární rešerši, která je východiskem pro zpracování praktické části. V praktické části jsem se zabývala konkrétní organizací XY u které jsem v první fázi zmapovala aktuální stav krizového řízení a práce s lidským faktorem. V druhé fázi jsem pomocí metod What If a Human HAZOP identifikovala, analyzovala a vyhodnotila možná rizika, jejichž zdrojem je lidský faktor a následně navrhla možná opatření.

Výsledky této práce spolu s doporučenými opatřeními byly předloženy ve společnosti XY novému Manažerovi ISŘ, který byl pro tuto pozici alokován ze sekce Operations Services. Bohužel vzhledem ke změnám posledních měsíců nebudou navržená opatření aktuálně zavedena. Výsledky a doporučení, které jsem zpracovala, ale určitě nepřišly vniveč, jelikož jejich smysl i význam byl Manažerem ISŘ předložen vedení společnosti, které bylo touto cestou přinuceno se nad danou problematikou více zamyslet. Přesto, že navržená opatření nebyla realizována, vnímám tuto práci jako přínosnou, a to nejen pro mě, ale i pro společnost XY, jejíž vedení je o dané problematice nyní lépe informováno a bude k ní tedy přistupovat s větší odpovědností. Věřím, že pokud společnost aktuální krizovou situaci ustojí a opět získá svou stabilitu, navržená opatření pak postupně zavede.

Při zpracování této práce jsem zjistila jak je aspekt lidského činitele v krizovém řízení vysoce zainteresovaný a myslím si, že by pro organizaci XY bylo určitě přínosné zpracování další analýzy zaměřené na oblast lidského činitele jako příjemce nebezpečí, které jsem se v této práci nevěnovala.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat aktuální krizové řízení podniku, identifikovat a analyzovat rizika podniku, jejichž zdrojem je lidský faktor, vyhodnotit je a doporučit následná opatření k jejich eliminaci. Takže mohu jen konstatovat, že cíl práce byl splněn.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. V Praze: České vysoké učení technické, 2011, 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.
- [2] PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Management rizik*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 95 s. ISBN 978-80-87839-06-5.
- [3] ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ. *Teorie krizového managementu*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012, 115 s. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-108-8.
- [4] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [5] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, xii, 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1.
- [6] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [7] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [8] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [9] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 166 s. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-01-1.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-8 0-7400-347-9.
- [12] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

- [13] *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/>
- [14] Hodnocení spolehlivosti lidského činitele v procesním průmyslu. In: Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci [online]. 2010 [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/hodnoceni\\_ces.pdf](https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/hodnoceni_ces.pdf)
- [15] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [16] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [17] Interní zdroje společnosti XY.
- [18] Vlastní tvorba.
- [19] *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- [20] KOTEK, Luboš. Analýza HAZOP: výběr opatření pro snížení rizik. *AUTOMA: časopis pro automatizační techniku* [online]. 2014, **2014**(01), 28-29 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://automa.cz/analyza-hazop:-vyber-opatreni-pro-snizeni-rizik-52947.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	Životopis
ČOS	Český obranný standard
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
EMS	System environmentálního managementu
EU	Evropská unie
FMS	Finančně motivační systém
HAZOP	Název analýzy ohrožení a provozuschopnosti
ICT	Informační a komunikační technologie
IP	Standardní síťový protokol
ISMS	System řízení informační bezpečnosti
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
ITSMS	System řízení IT služeb
IZS	Integrovaný záchranný systém
PO	Požární ochrana
QMS	System řízení kvality
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SWOT	Název analýzy silných i slabých stránek a příležitostí i hrozeb

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 – Krize typu „rychlá smrt“ [6].....	14
Obrázek č. 2 – Manažerské role podle H. Mintzberga [6].....	16
Obrázek č. 3 – Vývoj intenzity vnější krizové komunikace během krize [6].....	19
Obrázek č. 4 – Metodologie řízení rizik [6].....	20
Obrázek č. 5 – Schéma vertikální organizační struktury společnosti XY [17][18]....	34
Obrázek č. 6 – Schéma horizontální organizační struktury společnosti XY [17][18]	35
Obrázek č. 7 – Tabulka – vkládání hodnot protiopatření [17].....	40

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Matice SWOT analýzy [18] .....	37
Tabulka č. 2 Výsledky hodnocení rizik – kategorizace prací pro sídlo společnosti [17] .....	46
Tabulka č. 3 Matice rizik pro oblast BOZP [17] .....	47
Tabulka č. 4 What If – zaměstnanec společnosti [18] .....	49
Tabulka č. 5 What If – vedení společnosti [18] .....	50
Tabulka č. 6 What If – pracovník obchodní sekce [18] .....	50
Tabulka č. 7 What If – pracovník projekční sekce [18] .....	51
Tabulka č. 8 What If – administrativní pracovník [18] .....	51
Tabulka č. 9 What If – pracovník technické sekce [18] .....	52
Tabulka č. 10 Human HAZOP – neprovedeno [18] .....	53
Tabulka č. 11 Human HAZOP – opakováno [18] .....	54
Tabulka č. 12 Human HAZOP – méně [18] .....	55
Tabulka č. 13 Human HAZOP – více [18] .....	56
Tabulka č. 14 Human HAZOP – dříve [18] .....	57
Tabulka č. 15 Human HAZOP – později [18] .....	57
Tabulka č. 16 Human HAZOP – obráceně [18] .....	58
Tabulka č. 17 Human HAZOP – jiný než [18] .....	58
Tabulka č. 18 Human HAZOP – část [18] .....	59