

Risk management a havarijní plán v obchodní společnosti

Bc. Aleš Papadakis

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš Papadakis**
Osobní číslo: **A13384**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Risk management a havarijní plán v obchodní společnosti**
Téma anglicky: **Risk Management and an Emergency Plan in a Commercial Company**

Zásady pro vypracování:

1. Popište činnost risk managementu ve vztahu k obchodní společnosti.
2. Seznamte managery v PKB s pojmem havarijní plán včetně platné legislativy.
3. Popište využití havarijních plánů při činnosti IZS.
4. Vypracujte vzorový havarijní plán pro potřeby konkrétní obchodní společnosti.
5. Zasystemizujte tento plán do materiálu systému kvality TQM.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. **HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.**
2. **JANATKA, František. Rizika v komerční praxi. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.**
3. **LAUCKÝ, Vladimír. Speciální bezpečnostní technologie. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 223 s. ISBN 9788073187620.**
4. **LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 101 s. ISBN 807318432x.**
5. **LAUCKÝ, Vladimír a Rudolf DRGA. Speciální technologie komerční bezpečnosti. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 291 s. ISBN 978-80-7454-146-9.**
6. **SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.**
7. **SMETANA, Marek, Danuše KRATOCHVÍLOVÁ a Danuše KRATOCHVÍLOVÁ. Havarijní plánování: varování, evakuace, poplachové plány, povodňové plány. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 165 s. ISBN 978-80-251-2989-0.**
8. **MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.**

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Vladimír Laucký

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

12. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2015

Ve Zlíně dne 6. února 2015



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Kresálek, CSc.
ředitel ústavu

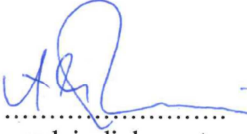
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/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 vyrovnání 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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem Risk management a havarijní plán v obchodní společnosti je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části práce jsou popsána veškerá teoretická východiska, která jsou poté aplikována v praktické části v konkrétní společnosti. Důraz je kladen na oblast řízení rizik a na havarijní plán s důrazem na obchodní společnost. Hlavním přínosem celé práce je navržení směrnice, která je aplikovatelná do konkrétní společnosti.

Klíčová slova: rizika, havarijní plán, risk management, směrnice

ABSTRACT

The diploma thesis titled "Risk management and emergency plan in a trading company" is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with all the theoretical bases which are then applied to a specific company in the practical part. The stress is put on the risk management area and the emergency plan, with the focus on a trading company. The main contribution of the thesis is a proposal of a directive applicable to a specific company.

Keywords: risks, emergency plan, risk management, directives

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce JUDr. Vladimíru Lauckému, který mi po celou dobu zpracovávání práce uděloval cenné rady a přispěl tak k vytvoření této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své manželce za trpělivost, kterou se mnou měla po dobu celého trvání studia. Poděkování patří i celé mé rodině, která mi byla velkou oporou při celém mém studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Riziko je nová jistota“ Randy Gage

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	10
1.1 HROZBA	10
1.2 RIZIKO.....	10
1.2.1 Klasifikace rizik	11
1.3 KRIZOVÁ SITUACE A KRIZE.....	13
1.4 KRIZOVÝ STAV	14
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	15
2.1 KRIZOVÝ MANAŽER.....	15
2.2 PROCES MANAGEMENTU (ŘÍZENÍ) RIZIK	16
3 HAVARIJNÍ PLÁN	18
3.1 VNITŘNÍ HAVARIJNÍ PLÁN.....	19
3.2 VNĚJŠÍ HAVARIJNÍ PLÁN	20
4 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM	21
5 LEGISLATIVA, NORMY, STANDARDY	22
5.1 ZÁKON Č.240/2000 SB. O KRIZOVÉM ŘÍZENÍ	22
5.2 ČSN ISO 31000:2010: MANAGEMENT RIZIK - PRINCIPY A SMĚRNICE.....	23
5.3 IEC/ISO 31010 MANAGEMENT RIZIK – TECHNIKY POSUZOVÁNÍ RIZIK	23
5.4 OHSAS 18001 HODNOCENÍ OCHRANY ZDRAVÍ A BEZPEČNOSTI PRÁCE.....	24
6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
7 INTERNÍ SMĚRNICE	27
8 SMĚRNICE – RISK MANAGEMENT A HAVARIJNÍ PLÁN	29
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM PŘÍLOH	50

ÚVOD

Riziko je součástí každého podnikání, souvisí s nejistotou budoucího vývoje podniku. Většina podniků přitom riziko chápe jako něco, co může ohrozit jejich existenci, hospodářské výsledky, postavení na trhu nebo např. pověst. Snaží se proto přijmout taková opatření, která realizaci rizika zabrání nebo alespoň zmírní jeho následky. Rizika se zvyšují a mění spolu se zvyšující se výkonností a spolu se změnou podnikatelského prostředí se také mění a objevují rizika nová. Cílem řízení rizik je dostat současná i budoucí rizika pod kontrolu. Globální propojování ekonomiky představují pro podniky velké příležitosti, ale s tím spojená i rizika. Risk management by měl být nedílnou součástí manažerských aktivit, zvláště potom strategického řízení, nabývá stále většího významu a to také důsledkem krize, která nastala.

Vznik vědní disciplíny risk management se datuje zhruba do poloviny sedmdesátých let minulého století. Většina společností však začíná jeho význam plně doceňovat teprve nyní. Trend řízení rizik se do České republiky a do podniků dostával také díky působení zahraničních manažerů v organizacích působících na českém trhu. Tito manažeři s sebou přinesli mimo jiné standardizované systémy řízení, ověřené standardy a metody práce a přizpůsobili je českému podnikatelskému prostředí. Katastrofické krizové situace se projevují u nás, stejně jako v zahraničí, a je potřeba s nimi umět správně pracovat a hledat cesty pro snížení důsledků těchto nežádoucích stavů.

Tato diplomová práce s názvem Risk management a havarijní plán v obchodní společnosti má za **hlavní cíl vytvořit směrnici risk managementu a havarijního plánu, kterou bude možné implementovat do konkrétní společnosti**. K dosažení tohoto cíle bylo nutné zpracovat podrobnou literární rešerši zabývající se především rizikem, risk managementem a také havarijním plánem se zaměřením na potřeby obchodní společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

V následující kapitole budou objasněny základní pojmy, které se týkají krizového managementu. Především pojmy jako hrozba a riziko, dále potom krize a krizová situace a také krizový stav. Blíže potom bude rozebrána oblast rizik s důrazem na jejich klasifikaci.

1.1 Hrozba

Hrozba je aktivita, osoba nebo událost s nežádoucím vlivem na bezpečnost, která může způsobit škodu. Příkladem může být povodeň, požár či krádež v podobě hmotného či nehmotného majetku, např. v podobě informací (Smejkal & Rais, 2010; Veber, 2004)

1.2 Riziko

Riziko je historický výraz, který pochází údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ vychází z italštiny a označuje úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. (Blaha, 2004) Autoři Smejkal a Rais (2010) označují rizikem hrozbu možné ztráty, vznik škody, neúspěch v podnikání. Čejková a kol. (2003) považují riziko za možnost vzniku záporné, ale i kladné odchylky od rovnovážného stavu. Rais (2003) uvádí celou řadu definic rizika:

- Pravděpodobnost či také možnost vzniku ztráty nebo obecného nezdaru,
- Odchýlení se od skutečných nebo očekávaných výsledků,
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku,
- Střední hodnota ztrátové funkce, atd.

Tichý (2006) uvádí, že definice pojmu riziko záleží na odvětví a oboru. S tím souvisí také celá řada definic technických, ekonomických a sociálních. V rámci technických definic je za riziko nejčastěji považováno jisté nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost nebo časová změna veličiny. Z uváděných definic autor zdůrazňuje následující, riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli (příjemci) rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.

Často je také spojováno riziko s podnikáním. Neexistuje žádný podnikatelský subjekt, který by nebyl riziku alespoň částečně vystaven. U podnikatelského subjektu je riziko definováno jako riziko, které představuje možnost vzniku konkrétní škody za určitou dobu,

a to v důsledku anomálie v jeho běžném, normálním, standardním a bezporuchovém vývoji.

1.2.1 Klasifikace rizik

Existuje řada přístupů ke klasifikaci rizik, řada autorů má své vlastní třídění. Třídění rizik je ale pro jejich vlastní řízení velmi důležité, protože pouze tehdy může společnost získat o riziku lepší představu a účinně se proti němu bránit. Rizika můžeme třídit dle jejich vlastností, velikosti nebo dle jejich věcné podstaty.

Veber (2004) považuje za základní druhy rizika *riziko podnikatelské a riziko čisté*. Čistá rizika jsou ta rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, lidských životů a zdraví. Podnikatelské riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku. Negativní stránka je možnost vzniku ztráty, resp. možnost nedosažení plánovaných výsledků. Pozitivní stránka se spojuje s nadějí úspěchu a dosažení zisku.

Rizika můžeme členit *dle jejich věcného obsahu*, tato rizika dělíme podle toho, jakých oblastí či činností podnikatelského subjektu se dotýkají. Také tady existuje více způsobů třídění rizik, dle autora Smejkal (2010) existují následující:

- **Rizika výrobní**, která se dotýkají výroby, tedy vznikají v důsledku poruch ve výrobních postupech a zařízeních, vstupních materiálech, energiích a výrobcích,
- **Rizika ekonomická** jsou založená na poruchách v tocích a přeměnách aktiv a pasiv podniku,
- **Rizika obchodní** spočívající v nedokonalostech především při prodeji výrobků a služeb a zároveň při jejich nákupu,
- **Rizika informační** jsou spojena s poruchami v informačních složkách, souborech a počítačových operacích,
- **Rizika sociální** týkající se anomálních situací života pracovních kolektivů a současně i jednotlivých pracovníků,
- **Rizika technická** jsou spojena s možnostmi poruch v inovační činnosti podniku,
- **Rizika logistická** předpokládající poruchy v expedici, dopravě, skladování, třídění či balení materiálů, zboží, atd.

Valach (1999) rozděluje rizika podle různých hledisek, např. podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti na *riziko objektivní, subjektivní a kombinované*. Riziko objektivní je nezávislé na činnosti podniku, na vůli a schopnostech podnikového managementu, vlastníka či zaměstnance. Mezi taková rizika můžeme např. řadit:

- Přírodní, živelné události,
- Politické události,
- Ekonomické změny makroekonomického charakteru,
- Sociálně-patologické.

Riziko subjektivní je naopak závislé na činnosti podnikového managementu, majitelů či zaměstnanců. Mezi takové rizika řadíme následující:

- Nedostatečné technické, ekonomické či personální znalosti,
- Nedbalost, nepozornost,
- Nedostatečná adaptace na změny.

Jako poslední rozeznáváme riziko kombinované, kdy příčinou je objektivní a subjektivní faktor společně, např. kombinace ekonomických (politických) změn makroekonomického charakteru a neschopnosti adaptace vedení podniku

Další členění dle Smejkal a Raise (2010) je na rizika *ovlivnitelná a neovlivnitelná*. Neovlivnitelná rizika jsou ta, která není možné eliminovat nebo je ovlivnit, lze pouze přijmout opatření, které snižuje jejich následky. Jedná se o rizika politická, hospodářská, obchodní, fiskální, vlivy globální ekonomiky atd. Ovlivnitelná rizika jsou ta rizika, které může manažer či vlastník podniku snižovat či částečně odstranit.

V nejširším kontextu zahrnuje termín riziko všechny situace, v nichž působí nepříznivé okolnosti. Tyto nepříznivé okolnosti někdy finanční ztrátu zahrnují, jindy nikoliv. Proto je možné dělit rizika na rizika *finanční a nefinanční*. V konečném důsledku je ale možné v podniku i nefinanční ztrátu vyčíslit v penězích.

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi jednotlivcem nebo organizací a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny. Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory, a to: (1) subjektem, který je vystaven možnosti ztráty; (2) aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty; (3) hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu.

Nefinanční riziko je takové riziko, které se v jistých podobách vyskytuje u všech firem, ale nezpůsobuje těmto podnikům finanční ztrátu. Mezi taková rizika můžeme například zahrnout:

- **Riziko nahodilosti** - společnost obvykle nemůže ovlivnit, jde tedy o situace, které se udávají v oblastech mimo přímou kontrolu (například problémy s dodavateli),
- **Zákaznické riziko** vzniká ve chvíli, kdy je firma závislá na úzké skupině zákazníků nebo dokonce na jediném zákazníkovi, vzniká významná zranitelnost společnosti, která se však dá snížit vytvořením větší zákaznické základny,
- **Riziko poškození pověsti** vzniká jako následek jiných rizik. Většinou je příčinou nedostatečná kontrola, ať už jde o podvody, neschopnost vyřizovat reklamace nebo nedostatek respektu k druhým.
- **Organizační riziko** souvisí se špatnou infrastrukturou a může mít za následek slabou kontrolu a špatnou komunikaci s různými dopady na podnik, naopak dobrá komunikace vede k efektivnímu řízení rizika. (Merna, 2007; Smejkal a Rais, 2010)

Další členění dle Janatky (2011) je na rizika **vnitřní a vnější**. Vnitřní rizika jsou spjata s aktivitami u výrobce, vnější rizika vznikající v zahraničí – např. rizika prodejní, odbytová, teritoriální.

1.3 Krizová situace a krize

Krizová situace je většinou nepředvídatelná nebo obtížně předvídatelná. Jedná se o narušení rovnovážných stavů, v jehož důsledku dochází k ohrožení zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. V takovém případě je nutné přijmout opatření, která dokážou situaci zklidnit a postupně ji vrátit do stavu před jejím narušením. Pokud taková opatření přijata nejsou, vývoj obvykle pokračuje negativním způsobem a krizová situace přeroste v krizi. Krize je tedy složitá, kombinovaná krizová situace, v níž dochází k obratu buď k lepšímu nebo k horšímu. Je to určitá nestabilní doba popřípadě stav, ve kterém se blíží rozhodující změna, vedoucí buď ke zklidnění situace nebo naopak k vážnému narušení základních struktur společenského systému. Krizi lze zásadně ovlivnit opatřeními krizového managementu. (Antušák & Kopecký, 2003; Rektořík, 2004; Laucký, 2009)

1.4 Krizový stav

Krizový stav je právní kategorie vyhlášená Parlamentem ČR (válečný stav, stav ohrožení státu), vládou ČR (nouzový stav) nebo hejtmanem kraje (stav nebezpečí) za účelem řešení krize. Cílem vyhlášení krizového stavu je, kromě jiného, legalizace změn kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení. Právo vyhlásit krizový stav má pouze orgán krizového řízení, kterým jsou vláda, ministerstva, orgány krajů, orgány s územní působností a orgány obcí. (Antušák & Kopecký, 2003; Laucký 2009)

Dle Ústavního zákona o bezpečnosti ČR (110/1998 Sb.) a Krizového zákona (240/2000 Sb.) rozlišujeme následující typy krizových stavů:

Stav nebezpečí – stav, který může vyhlásit hejtman na území celého kraje nebo jeho části v případě živelné pohromy, ekologické havárie nebo jiného nebezpečí, při kterém je ohroženo životní prostředí nebo životy, zdraví a majetek občanů. Pokud dojde k situaci, že již nelze odvracet vzniklé ohrožení v rámci tohoto stavu, hejtman kraje požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu.

Stav ohrožení státu – tento stav vyhláší Parlament ČR na návrh vlády při bezprostředním ohrožení státní svrchovanosti státu, územní celistvosti státu nebo jeho demokratických zásad. Na rozdíl od ostatních stavů má tento ryze politický charakter.

Válečný stav – stav, který na území celé ČR může vyhlásit Parlament v případě, že státu hrozí bezprostřední napadení nebo je-li napaden a také v situaci, kdy je třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně. V rámci tohoto stavu je možné použít veškeré síly a prostředky státu k odražení agrese jako poslední krok k možnému odvrácení válečného konfliktu.

Nouzový stav – stav vyhlášený vládou ČR při krizových situacích, které mohou nastat v důsledku rozsáhlých živelních pohrom, ekologických havárií nebo jiného nebezpečí a které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví či majetek občanů nebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Vyhláší se na území celého státu nebo pouze v ohrožených regionech.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management (risk management) můžeme definovat jako souhrn nevědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření, které umožní vedení společnosti řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a také ochrany zdraví obyvatelstva. Dále také ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a majetku. (Hálek, 2008) Dle zákona o krizovém řízení se krizovým řízením rozumí souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení, zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s (1) přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo (2) ochranou kritické infrastruktury. (Krizový zákon, 2000) Krizový management dle Antušáka a Kopeckého (2003) představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb, uplatňovaný v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému věcně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob. Cílem je minimalizovat možnosti vzniku krize nebo redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.

Řada autorů má odlišný pohled na krizový management. Autor Zuzák a Königová (2009) chápou řízení rizik jako proaktivní způsob založený na prevenci, zatím co krizové řízení by mělo být až reakcí. Dle Antušáka (2009) se jedná o dvě provázané úrovně, a to řízení rizik a řízení krizí, které jsou součástí krizového managementu. Podle Umlaufové a Pfeifera (1995) řízení krize zahrnuje činnosti před, během a po ní.

Dle výzkumu firmy RPIC-ViP, který proběhl v roce 2009 na vzorku 89 firem řízení, realizovalo celkem 71 % respondentů a 76% z dotazovaných firem realizují řízení rizik nejčastěji prostřednictvím intuitivního přístupu. Relativně čtená je však také systematická identifikace rizik (43 %) a využívání nastavených systémů (36,5 %), dále pak využití krizových plánů (33 %) a určení konkrétní osoby odpovědné za řízení rizik (24 %). (RPIC-ViP, 2009)

2.1 Krizový manažer

Krizový manažer má za úkol naplánovat svou budoucí práci, přesně stanovit logické návaznosti. Dále své lidi vést, vymezovat jejich práci, následně danou práci kontrolovat tak, aby práce krizového manažera a jeho štábu korespondovala s cíli organizace. (Bělohávek a kol., 2001; Halík, 2008; Rais, 2007)

Krizový manažer má klíčové vlastnosti pro výkon své funkce buď vrozené nebo jich může dosáhnout příslušným vzděláváním, tréninkem a praxí (Šefčík a kol., 2009).

Dle Háalka (2008) by měl krizový manažer být:

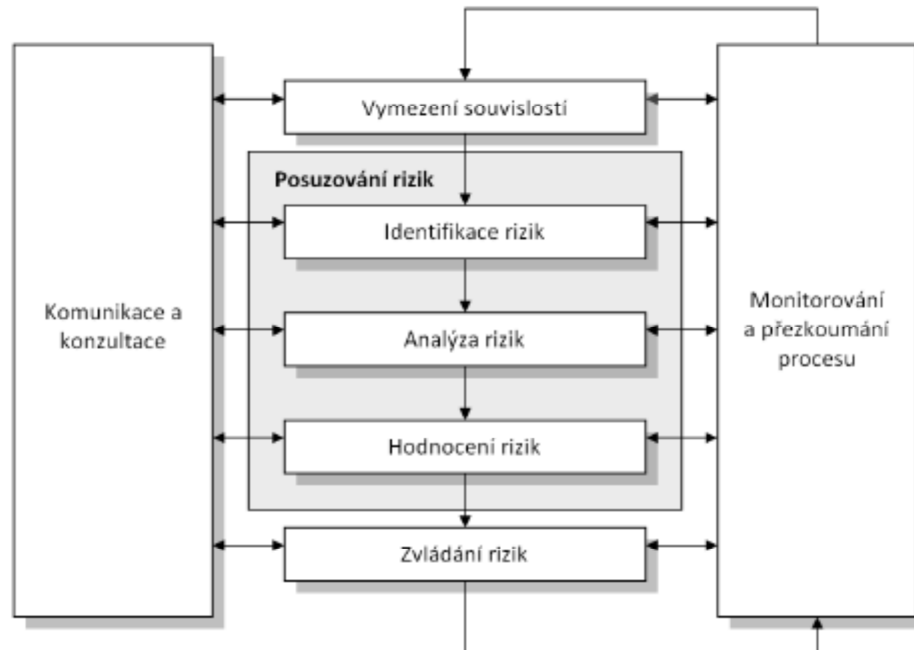
- Proaktivní a přesvědčený o své věci,
- Mít hluboké znalosti a ztotožnit se s rolí manažera,
- Schopnost využít levé i pravé mozkové hemisféry,
- Naplňovat etickou důvěru,
- Mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím,
- Mít dobrý duševní a fyzický stav,
- Mít rychlé reakce na podněty,
- Používat vědeckých postupů práce, atd.

Každý manažer či vedoucí pracovník musí vědět, že žádný podřízený nemůže řádně plnit své povinnosti, pokud nebude vědět co, jak, kdy a kde má dělat. Dále přesně znát rozsah svých pravomocí a mít jasně vymezen vztah k ostatním pracovníkům. (Laucký, 2006)

2.2 Proces managementu (řízení) rizik

Proces řízení rizik musí být součástí řízení organizace, musí být zakotven v kultuře a také v praxi organizace a musí být uzpůsoben jejím procesům. Tento proces sestává dle ČSN ISO 31000:2010 z pěti procesů, které je možné vidět na obrázku č.1. Těmito procesy jsou komunikace a konzultace, vymezení souvislostí, posuzování rizik, zvládání rizik a také monitorování a přezkoumávání procesu.

Obr. 1: Proces managementu rizik (ČSN ISO 31000, 2010)



Jiný přístup k řízení rizik mají autoři Smejkal a Rais (2010), a to následující:

1. Analyzovat riziko, monitorovat a měřit je ve vnějším i vnitřním prostředí firmy (včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy).
2. Definovat cíle v oblasti snižování rizik firmy, korespondující s definovanou rizikovou strategií firmy a určit nejvhodnější strategii snižování rizika.
3. Stanovení a implementace nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy – například určit, zda se budou diverzifikovat výnosy (strategii rozšíření původně úzké skupiny zákazníků), zda se budou diverzifikovat obchodní dodavatelé, atd.
4. Vyhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikoval zvolenou metodu snižování rizika. Za provádění zejména těchto funkcí rizikové politiky firmy nese odpovědnost osoba, respektive skupina, tým pracovníků, tzv. risk manager. V procesu plánované změny ve firmě tento manažer spolupracuje s tzv. agentem změny, často tuto roli agenta změny zároveň zastává.

3 HAVARIJNÍ PLÁN

„Havarijný plán je dokument, v němž jsou uvedeny popisy činností a opatření prováděných při vzniku závažné havárie vedoucí ke zmírnění jejich dopadů, zejména scénáře odezvy na závažnou havárii, modifikované na místní specifika a případně i na časový souběh několika událostí (Laucký, 2009).“

Havarijním plánem můžeme rozumět buď vnitřní havarijný plán (vlastní organizace) a nebo vnější havarijný plán (mimo organizaci). Provozovatel organizace je zodpovědný za vnitřní plán organizace a pověřené úřady (krajský úřad) jsou zodpovědné za vnější plány. Oba plány však musí být úzce koordinovány a dokonce mohou být integrovány tak, aby se v případě velké havárie zajistil přenos informací. Koordinaci a integraci obou plánů upravuje legislativa.

Vnitřní havarijný plán je dokument, v němž jsou uvedeny popisy činností a opatření prováděných při vzniku závažné havárie vedoucí k minimalizaci jejich následků uvnitř objektu nebo u zařízení (zpracovává provozovatel). Vnější havarijný plán je dokument, v němž jsou uvedeny popisy činností a opatření prováděných při vzniku závažné havárie vedoucí k minimalizaci jejich následků v okolí objektu nebo zařízení (krajský úřad stanoví zónu havarijního plánování a vypracuje pro ni vnější havarijný plán).

Jednotlivé kroky při tvorbě havarijního plánu dle Smetany a kol. (2010):

- Zadání úkolu – typ plánu (havarijný plán územního celku nebo objektu)
- Stanovení cíle – např. zajištění reakce na vzniklou havárii včetně řešení jejich následků
- Zpracování předpokladů pro plán
- Zpracování alternativ řešení, jejich vyhodnocení a výběr nejvhodnějšího řešení
- Zpracování podpůrných plánů - např. předání informací o vzniklé havárii
- Zpracování rozpočtu
- Kontrolní mechanismy
- Vlastní zpracování plánu
- Způsob uvedení do praxe – např. školení, cvičení, aktualizace

3.1 Vnitřní havarijní plán

Některá právnické osoby a podnikající fyzické osoby mají povinnost tvorby havarijního plánu danou zákonem. Jsou to provozovatelé objektu nebo zařízení zařazeného do skupiny B podle zákona č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky. Do skupiny B jsou zařazeny objekty překračující limitní množství skladovaných nebezpečných látek podle přílohy č. 1 tohoto zákona. Hlavním cílem výše uvedené právní úpravy bylo snížení pravděpodobnosti vzniku a omezení následků závažných havárií na zdraví a životy lidí, hospodářská zvířata, životní prostředí a majetek v objektech a zařízeních a v jejich okolí (Mašek a kol., 2006).

Dokument by měl obsahovat:

- Jména, příjmení a funkční zařazení fyzických osob,
- Scénáře možných havárií, scénáře odezvy na možné havárie,
- Popis možných dopadů závažné havárie,
- Popis činností nutných ke zmírnění dopadů závažné havárie,
- Přehled ochranných zásahových prostředků, kterými disponuje provozovatel,
- Způsob vyrozumění dotčených orgánů veřejné zprávy a varování osob,
- Plán havarijních cvičení,
- Opatření ke spolupráci se složkami integrovaného záchranného systému,
- Provozovatelé těchto objektů mají povinnost vypracovat a předložit krajskému úřadu vnitřní havarijní plán a písemné podklady pro zpracování vnějšího havarijního plánu.

Vnitřní havarijní plán se předkládá k evidenci a uložení na krajském úřadě. Provozovatel musí zajistit prověření aktuálnosti plánu nejméně jednou za 3 roky ode dne, kdy je platným. Vnitřní havarijní plán musí být uložen tak, aby byl dostupný všem osobám, které mají pověření uskutečňovat opatření vnitřního havarijního plánu a vykonávat kontroly. Vnitřním havarijním plánem se provozovatel musí řídit a musí s ním seznámit osoby, které se zdržují v daném objektu. (Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky, 2006)

3.2 Vnější havarijní plán

Týká se okolí objektu nebo zařízení (průmyslové zástavby, infrastruktura, zalesněné plochy, občanské zástavby, zemědělské plochy) a možnosti vlivu havárie na okolí. Podle zákona musí vnější havarijní plán obsahovat:

- Identifikační údaje provozovatele,
- Jméno a příjmení osoby zodpovědné za zpracování podkladů,
- Popis závažné havárie, jejíž dopady se mohou projevit mimo objekt nebo zařízení provozovatele,
- Přehled možných dopadů na životy a zdraví lidí, majetek a životní prostředí,
- Způsob účinné ochrany před těmito dopady,
- Seznam a popis technických prostředků, využitelných při odstraňování havárie,
- Další údaje (plán únikových cest a evakuačních prostorů).

(Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky, 2006)

4 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM

Integrovaný záchranný systém (IZS) je určen pro koordinaci záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech, včetně havárií a živelních pohrom. Integrovaný záchranný systém vznikl v roce 1993 pro potřebu každodenní spolupráce hasičů, zdravotníků, policie a dalších složek při řešení mimořádných událostí. Základním právním předpisem je zákon o integrovaném systému č.239/2000 Sb. Je důležité podotknout, že IZS není institucí nebo organizací. Jde o státem garantovaný komplex, který zabezpečuje ochranu a pomoc občanům při vzniku mimořádných událostí (při povodních, dopravních nehodách, ekologických haváriích, požárech, apod.). Zabezpečuje spolupráci a koordinaci složek, orgánů státní správy a samosprávy, fyzických a právnických osob při společném provádění záchranných a likvidačních prací.

Základní složky IZS zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události její vyhodnocení a neodkladný obsah v místě mimořádné události. Tvoří jej:

- Hasičský záchranný sbor České republiky
- Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany
- Zdravotnická záchranná služba
- Policie České republiky (Lošek, 2013; Zeman & Mika, 2007)

Dokumenty IZS tvoří dle vyhlášky č.328/2001, o některých podrobnostech zabezpečení IZS ve znění pozdějších předpisů:

- Havarijní plán kraje,
- Vnější havarijní plán,
- Dohody o poskytnutí pomoci,
- Územně příslušný poplachový plán a další.

Havarijní plán kraje se zpracovává za účelem připravenosti kraje na zvládnutí mimořádných událostí, a to při vyhlášení třetího nebo zvláštního stupně poplachu. Vnitřní havarijní plán se zpracovává ve dvou případech, a to pro jaderné zařízení a pro objekty a zařízení, u kterých je možnost vzniku závažné havárie způsobené nebezpečnými chemickými látkami nebo přípravky. (Zeman & Mika, 2007)

5 LEGISLATIVA, NORMY, STANDARDY

Proces řízení rizik zahrnuje vybudování vhodné infrastruktury a použití logického a systematického postupu ke zjištění souvislostí, identifikaci, analýze, vyhodnocení, zvládnání, sledování a hlášení rizik spojených s libovolnou činností, postupem nebo funkcí takovým způsobem, který dovolí minimalizovat ztráty a maximalizovat zisky (AZ/NZS 4360).

Proto budou v následující kapitole popsány důležité zákony, normy a standardy týkající se dané problematiky.

Mezi nejdůležitější zákony, normy a další, patří následující:

- Zákon č.240/2000 Sb., o krizovém řízení
- Zákon č. 59/2006 Sb. o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky
- ČSN ISO 31000:2010: Management rizik - Principy a směrnice
- IEC/ISO 31010 Management rizik – Techniky posuzování rizik
- ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary - Slovník
- ISO 16085:2006 - Systems and software engineering - Life cycle processes - Risk management
- ISO/IEC TR 13335-1:1999
- ISO/EIC Guide 73:2002
- OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- SOX (Sarbanes-Oxley Act)

5.1 Zákon č.240/2000 Sb. o krizovém řízení

Předmětem úpravy zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, označovaného také jako krizový zákon, je stanovení působnosti a pravomoci státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením a při jejich řešení. Orgány krizového řízení jsou vláda, ministerstva a jiné správní orgány, Česká národní banka (ČNB), orgány kraje a ostatní orgány s územní působností a orgány obce.

Dle tohoto zákona jsou právnické osoby a podnikající fyzické osoby na výzvu příslušného orgánu krizového řízení povinny se při přípravě na krizové situace podílet na zpracování

krizových plánů. V případě, že tyto osoby zajišťují také plnění opatření, která vyplývají z tohoto plánu, jsou povinny zpracovávat i plány krizové připravenosti. V nich je upravena příprava příslušných osob k řešení krizových situací. Dále jsou také právnické a podnikající fyzické osoby povinny poskytnout věcné prostředky potřebné k řešení krizové situace.

Pokud dojde během krizového stavu k ohrožení života, zdraví nebo hrozbě škody velkého rozsahu na majetku či životním prostředí, je povinností právnických a podnikajících fyzických osob splnit na příkaz hejtmána nebo orgánu obce úkoly, které jdou nad rámec opatření, která jsou ustanovena v krizových plánech.

Za nesplnění povinnosti dle tohoto zákona může orgán uložit pokutu až do výše 10 milionů Kč., pokud byla povinnost porušena v době krizového stavu.

5.2 ČSN ISO 31000:2010: Management rizik - Principy a směrnice

Tato norma vychází z australského standardu AS / NZS 4360: 2004. Norma ČSN ISO 31000: 2010 byla publikována v listopadu roku 2009 mezinárodní organizací pro standardizaci ISO, s cílem zefektivnění implementace a exploatace podnikových systémů řízení rizik. ISO 31000: 2009 zobecňuje definice základních pojmů, principy a strukturu procesů řízení rizik využitím nejnovějších poznatků. Postupně tato mezinárodní norma ISO 31000: 2009 byla přeložena do několika jazyků ve mnoha zemích světa. V ČR se jedná o českou technickou normu ČSN ISO 31000, která byla publikována v říjnu 2010. Mezinárodní norma ISO 31000: 2009 poskytuje celkové zásady pro řízení rizik a může být použita ve veřejné, soukromé nebo společenské organizaci v kterémkoli odvětví.

Tato mezinárodní norma kromě základního rámce a příručky na terminologii obsahuje návrh na použití technik hodnocení rizika v dokumentu Final Draft International Standard (FDIS), který reflektuje současné praktiky výběru a použití metod posuzování rizik. (Varcholová & Dubovická, 2012)

5.3 IEC/ISO 31010 Management rizik – Techniky posuzování rizik

Tato mezinárodní norma je podpůrnou normou pro normu ISO 31000 a je v ní poskytnut návod k volbě a aplikaci systematických technik pro posuzování rizik. Posuzování rizik, prováděné v souladu s touto normou, přispívá k ostatním činnostem managementu rizik. Je uvedena aplikace řady technik se specifickými odkazy na jiné mezinárodní normy, ve kterých je koncepce a aplikace technik popsána mnohem podrobněji.

Organizace všech typů a velikostí čelí celé řadě rizik, které mohou ovlivnit dosažení jejich cílů. Proces managementu rizika pomáhá při rozhodování tím, že se při něm berou v úvahu nejistoty a možnosti vzniku budoucích událostí nebo okolností (úmyslných nebo neúmyslných) a jejich vlivy na dohodnuté cíle. Tato norma je určena k tomu, aby odrážela aktuální dobré praktiky nebo vývojové koncepce týkající se managementu rizika.

5.4 OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce

OHSAS 18001 je řada norem pro hodnocení a posuzování ochrany zdraví a bezpečnosti práce, předmětem je pomoci organizacím vytvářet politiku zdraví a bezpečnosti práce. Norma je koncipována tak, aby byla použitelná pro organizace všech typů a velikostí a navazuje svojí strukturou na normu ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, aby bylo možno vytvářet systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci souběžně se systémem managementu kvality a systémem environmentálního managementu organizace.

Při aplikaci OHSAS 18001 se vychází z analýzy rizik a jejich minimalizace. Hlavním smyslem aplikace normy je vést organizaci k tomu, aby navrhla a zavedla opatření, která nebezpečí odstraní, omezí nebo zaměstnance od něj izolují. V případě, že to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce byly popsány základní pojmy týkající se managementu rizik a také havarijního plánu. V první kapitole byl popsán rozdíl mezi hrozbou, rizikem, krizovou situací a stavem. Vedle toho byly také klasifikovány jednotlivé typy rizik, které mohou podnik více či méně ohrožovat. V druhé kapitole potom byl popsán pojem krizový management a proces řízení rizik. Ve třetí a čtvrté kapitole byl popsán havarijní plán a integrovaný záchranný systém. V poslední části teoretické části práce byla popsána legislativa, normy a standardy týkající se této problematiky. Všechny tyto výše popsané teoretické poznatky budou dále aplikovány v praktické části práce.

V praktické části práce bude vytvořena směrnice, která bude obsahovat jak řízení rizika, tak také havarijní plán pro konkrétní obchodní společnost.

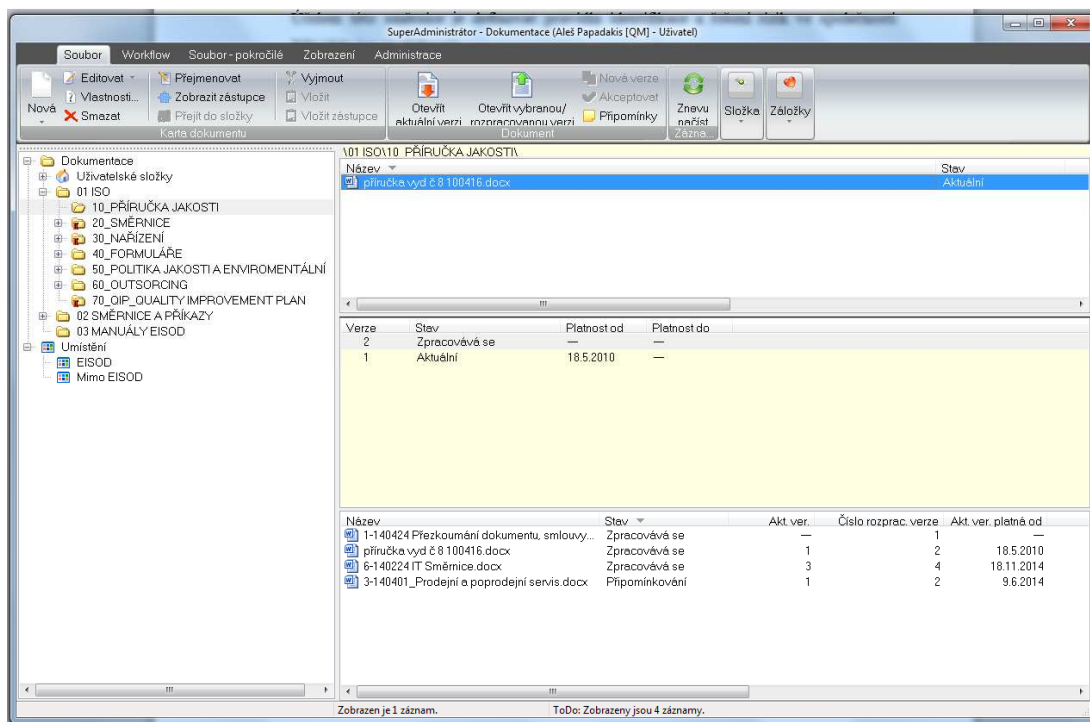
II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 INTERNÍ SMĚRNICE

Tato kapitola obsahuje popis návrhu interní směrnice pro potřeby konkrétní obchodní společnosti. Zmíněná směrnice zahrnuje oblast risk managementu a havarijní plán. Je navržena k implementaci do již zavedeného systému řízení jakosti (TQM), její součástí je definice pojmů, popis možného vzniku rizika v různých oblastech působení společnosti např. finanční, obchodní, provozní rizika a v neposlední řadě jsou definovány nástroje pro identifikaci a eliminaci rizik.

Nově vzniklá **směrnice bude součástí systému řízení jakosti** dané společnosti, který je navržen a implementován v souladu s normou ISO 9001: 2008. Společnost je certifikována dle dané normy od společnosti TÜV, re-certifikace se provádí každé tři roky a každý rok firma prochází dozorovým auditem. Směrnice bude součástí Document management systému (DMS), jedná se o elektronický software pro vytváření a správu všech řízených dokumentů, který daná společnost využívá. Software plně nahrazuje papírovou formu řízení všech dokumentů ve společnosti. Výhodou daného systému oproti papírovým verzím je zajištění dostupnosti pouze aktuální verze dokumentů, čímž je zamezeno použití již neplatné verze dokumentu. Další výhodou elektronických směrnic je jejich jednoduchá dostupnost kdekoli, za použití firemních počítačů s nainstalovaným SW klientem. Prostředí tohoto systému můžeme vidět na obrázku č.2.

Obr. 2: Document management systém (interní zdroj)



Společnost má zavedeno dělení interních směrnic na tzv. provozní směrnice a ostatní směrnice, kam bude zařazena i výše zmíněná směrnice.

Zodpovědnou osobou pro tvorbu a revizi této směrnice je manažer kvality, který je ve společnosti zodpovědný i za oblast risk managementu. Po schválení ředitelem bude tato směrnice závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Revize bude prováděna dle potřeby, nejméně však jedenkrát za dva roky.

8 SMĚRNICE – RISK MANAGEMENT A HAVARIJNÍ PLÁN

1-150701 Risk management a havarijní plán

Akt. verze:	1	Dokumentační místo:	DMS
Platnost od / do:	1.7.2015 / 1.7.2017	Skartační znak:	A
Počet stran:	16	Periodicita revizí:	1x za 2 roky
Počet příloh:	5	Za revize zodpovídá:	QM

OBSAH

1. Úvod
2. Rozsah platnosti a seznam zkratek
3. Definice pojmů
4. Základní principy
5. Proces hodnocení rizik
6. Reporting rizik
7. Havarijní plán společnosti
8. Související dokumenty

Přílohy:

- č. 1 – Risk mapa
- č. 2 – RMS – Popis Rizika
- č. 3 – Ad-Hoc-Notice
- č. 4 – Reakční časy
- č. 5 – Návod vyplnění risk mapy

1. Úvod

Účelem vytvoření této směrnice je definice pravidel pro popis rizika, jeho identifikaci a následné řešení na všech organizačních úrovních v společnosti XY (dále jen společnost). Směrnice se skládá ze sedmi základních částí, od definice pojmů přes popis základních principů, identifikaci rizik na všech úrovních, včetně zodpovědností, dále popis jednotlivých nástrojů, které jsou určeny k následnému reportingu na holding společnosti. Poslední částí směrnice je havarijní plán společnosti, obsahující výčet jednotlivých rizik, souvisejících s provozem firmy a následné opatření k zajištění nepřerušovaného fungování společnosti.

2. Rozsah platnosti a seznam zkratk

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti, za kontrolu jejího dodržování na všech organizačních úrovních jsou zodpovědní vedoucí pracovníci. Směrnice nabývá účinnosti jejím vydáním dne 01.07.2015 a je platná do její revize nebo zrušení.

V následující tabulce je přehled všech zkratk, které jsou součástí této směrnice.

Ř	Ředitel
OŘP	Obchodní ředitel projekty
OŘ	Obchodní ředitel
QM	Manažer kvality a IT
PMM	Produktový a marketingový manažer
MNL	Manažer nákupu a logistiky
VŘ	Výrobní ředitel
HRM	Manažer lidských zdrojů
FM	Finanční manažer
VS	Vedoucí skladu a správy budov
VZV	Vysokozdvíhový vozík
SAP	Informační systém
NO	Nápravné opatření
VZC	Vedoucí zákaznického centra

3. Definice pojmů

V následující kapitole jsou popsány jednotlivé pojmy vyskytující se v směrnici Risk management a havarijní plán.

Risk management systém – monitorování a identifikace skutečností, rizik, které mohou ohrozit fungování nebo samotnou existenci společnosti

Riziko – událost, která může mít negativní vliv na plnění stanovených cílů

Příležitost – událost, která může mít pozitivní vliv na plnění stanovených cílů

Kritické riziko – událost, která může mít významný negativní vliv na hodnotu majetku, finanční stabilitu a hospodářský výsledek v takovém rozsahu, který může ohrozit samotnou existenci společnosti

Portfolio – vizualizace hlavních rizik s uvedením pravděpodobnosti a procentuálního vlivu na hospodářský výsledek společnosti

Ztráta - hrubá – celková finanční ztráta, např. na poškození budov, zásob, atd.

Ztráta - čistá – celková finanční ztráta, např. na poškození budov, zásob, atd. po odečtení odpovědnosti třetích stran (např. plnění pojišťovny)

4. Základní principy

Společnost má definovány základní principy s důrazem na eliminaci jednotlivých rizik v konkrétních oblastech fungování společnosti a definovanou jasnou strukturu v oblasti risk managementu.

Eliminace rizik

K zajištění efektivní eliminace rizik je nutné oblasti možného vzniku rizika jasně identifikovat. Oblasti rizik dělíme do čtyř základních skupin:

- Rizika související s dodržováním platné legislativy
- Rizika související s přidanou hodnotou a růstem společnosti
- Rizika související s naplňováním dlouhodobých strategických cílů společnosti
- Rizika související s plněním základním finančních ukazatelů

Oblasti a struktura risk managementu v společnosti

Potenciální rizika dělíme na jednotlivé skupiny, včetně systematizace (popis, strategie řešení atd.), která spočívá v popisu rizik s důrazem na jejich jednotlivou eliminaci v konkrétních oblastech fungování společnosti.

Struktura řešení:

a) Popis rizika

b) Definice strategie řešení

- Akceptovat riziko (např. kurzové rozdíly bez zajištění)
- Vyloučení rizika (např. nákup a prodej pouze v jedné měně)
- Snížení rizika (např. částečný prodej v měně nákupu konkrétního materiálu)
- Přesunutí rizika (např. zajištění kurzových rozdílů přes banku)

c) Definice pravidel řešení

d) Definice odpovědnosti za sledování a dodržování pravidel řešení

Jednotlivé oblasti:

Jednotlivá rizika spadají pod konkrétní oblasti, jež byly na úrovni společnosti vydefinovány do tzv. Risk Guidelines. Detailnější rozdělení možných rizik včetně jejich popisu a zařazení do konkrétní RG01 až RG11, je součástí Risk mapy, viz. příloha č. 1 této směrnice.

Risk Guidelines:

	<u>Číslo. v Risk-Mapě</u>
RG01 Risk Guidelines Nákup (N)	15, 16, 17, 18
RG02 Risk Guidelines Logistika (L)	16
RG03 Risk Guidelines Výroba (V)	12, 14
RG04 Risk Guidelines Marketing/Obchod (O)	1, 5, 6, 8, 10
RG05 Risk Guidelines Finance (F)	2, 3, 4
RG06 Risk Guidelines Lidské zdroje (H)	19, 20, 21

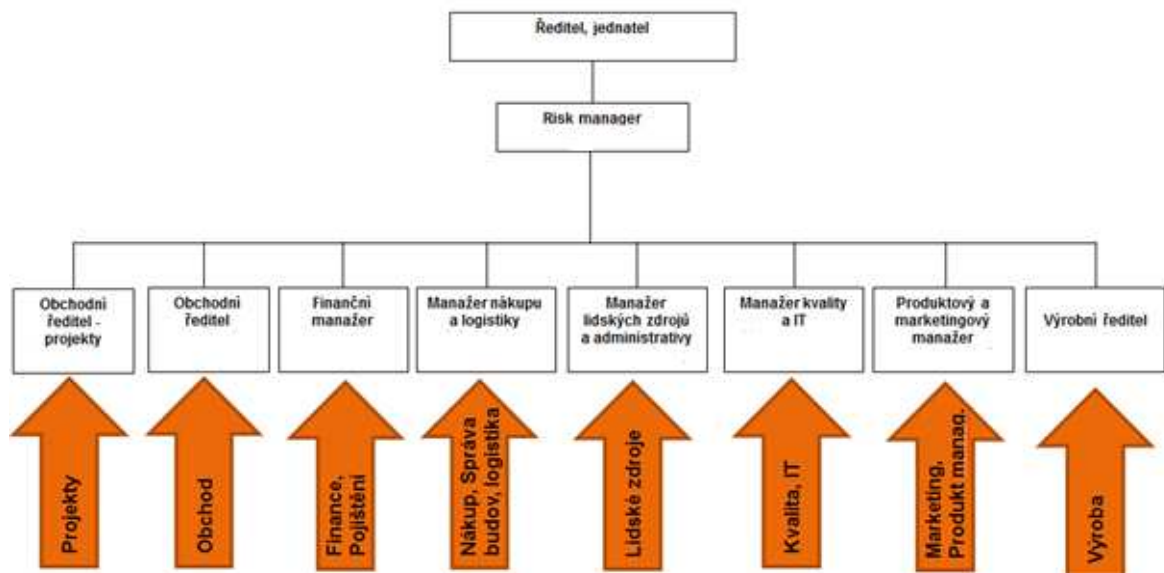
RG07 Risk Guidelines IT (I)	11
RG08 Risk Guidelines Pojištění (P)	22, 23, 24, 25
RG09 Risk Guidelines Kvalita (Q)	13, 15
RG10 Risk Guidelines Právní rizika (PR)	22
RG11 Risk Guidelines Správní rada (SR)	9

5. Proces hodnocení rizik

V následující kapitole jsou vymezeny jednotlivé odpovědnosti dle jasně definované organizační struktury. A dále také popsány jednotlivé způsoby včetně četnosti identifikace rizik.

Odpovědnost a pravomoci

Odpovědnost a pravomoci vycházejí z platné organizační struktury definované pro účely směrnice Risk management a havarijní plán, struktura vychází z celofiremní organizační struktury, vytvořené dle standardu ISO 9001.



Role ředitele

Ředitel společnosti je odpovědný postupovat v souladu s „risk guidelines“ definovaných holdingem. Hlavním úkolem je sledování rizikových situací, jejich vyhodnocení na úrovni společnosti a dohled nad zajištěním následného reportingu na Holding. Jednotlivé typy reportingu jsou blíže specifikovány v kapitole č.6 této směrnice.

Role risk manažera

Hlavní role risk manažera je zajištění koordinace a komunikace uvnitř společnosti. Je plně nápomocen v rámci procesu identifikace rizik v jednotlivých úsecích společnosti. Je zodpovědný za přípravu reportingu (v součinnosti s ředitelem společnosti). Kontroluje a koordinuje pravidelné měření všech identifikovaných rizik v rámci společnosti a odpovídá za zlepšování a aktualizaci systému řízení rizik včetně zajištění příslušné dokumentace.

Role vedoucích

Role jednotlivých vedoucích pracovníků je zajištění identifikace rizik na svých odděleních včetně pravidelného vyhodnocování jednotlivých rizik. Ve všech bodech jsou vedoucí povinni plně spolupracovat s risk manažerem, který všechny kroky koordinuje v rámci celé společnosti.

Způsoby a četnost identifikace rizik

Jednotlivé způsoby identifikace rizik v rámci společnosti jsou řešeny několika způsoby

Controlling

- V rámci měsíčního reportingu finančních výsledků
- V rámci přípravy finančního ročního plánu
- V rámci přípravy finančního tříletého plánu

Interní audit

- V rámci interního auditu kvality – min. 1x ročně
- V rámci procesního auditu holdingu – min. 1x za dva roky
- V rámci finančního auditu holdingu – min. 1x za 3 roky

Externí audit

- V rámci externího auditu kvality – min. 1x ročně
- V rámci finančního auditu – min. 1x ročně

Porady úseků

- V rámci porad vedení – min. 1x měsíčně
- V rámci porad jednotlivých úseků – min. 1x za kvartál

6. Reporting rizik

Na základě identifikovaných rizik na jednotlivých úrovních v společnosti je poté nutné zajistit reporting všech rizik dále v rámci společnosti a holdingu. V společnosti je reporting rizik rozdělen na interní a externí.

Interně ve společnosti

Rizika identifikovaná v jednotlivých úsecích při činnostech v bodě výše uvedeném, popř. v jiných, jsou ihned zaslána elektronickou poštou risk manažerovi ke kontrole a hodnocení. Forma reportingu je na úrovni společnosti definována interní směrnicí *6-140320 Řízení dokumentů a záznamů*.

Externě na holding

Rizika identifikována v rámci celé společnosti je nutné v souladu s definovanými pravidly reportovat dále na holding společnosti. Samotný reporting je prováděn v rozdílných frekvencích, a to za pomoci nástrojů k tomu definovaných.

Pravidelný reporting

Je prováděn dvakrát ročně skrze formuláře *Risk map* (příloha č. 1) a *RMS – Popis Rizika* (příloha č. 2). Risk mapa se vyplňuje v souladu s návodem k vyplnění (příloha č. 5). Za vyplnění formulářů a následný reporting ve společnosti je zodpovědný risk manažer.

Ad-Hoc reporting

Je použit kdykoliv v době mezi pravidelnými reporty. Používá se při identifikaci vysokého rizika (Relevantní riziko > 50 000 EUR). K reportingu je použit formulář *Ad-Hoc-Notice* (příloha č. 3).

7. Havarijní plán společnosti

Havarijní plán je sestaven na základě známých potřeb obchodní společnosti k zajištění nepřetržitého chodu firmy a zamezení vzniku výrazných ztrát na majetku a provozních výsledcích společnosti. S ohledem na činnost podnikání, lokalitu, ve které je společnost umístěna, je možné definovat níže uvedená rizika. Tato rizika mohou negativně ovlivnit fungování společnosti, a proto jsou k jednotlivým rizikům vždy navrženy okamžitá nápravná opatření. Při sestavování plánu a následných NO byly brány v potaz pouze neočekávané události a výpadky v dodávkách.

Výpadek dodávky elektrické energie

Elektrická energie je jednou z klíčových služeb. Výpadky v dodávkách elektrické energie dělíme v společnosti na krátkodobé (výpadek ≤ 3 hodiny) a dlouhodobé (výpadek > 3 hodiny).

Krátkodobý výpadek elektrické energie ≤ 3 hodiny

1. Výpadek způsobený poruchou na rozvodné síti dodavatele elektrické energie

NO: Automatické zprovoznění dodávek elektrické energie do sítě pomocí UPS zařízení s kapacitou až 4 hodiny. Na UPS síť (červené elektrické zásuvky) jsou interně zapojeny pouze nezbytné zařízení zajišťující fungování společnosti (např.: servery, telefonní ústředna, PC síť). Provoz skladu je zajištěn v omezeném rozsahu, je možné přijímat, uskladnit, přichystat a vydávat zboží. Není možné používat automatickou balící linku, zboží je zapotřebí balit ručně. Stříhací zařízení jsou po dobu výpadku elektrické energie mimo provoz.

Zodpovědnost za NO: MNL a VS

2. Výpadek způsobený poruchou v interní rozvodné síti

NO: Zajištění okamžitých prací na lokalizaci místa poruchy a její následné neprodlené odstranění. Pokud charakter poruchy umožňuje automatické zprovoznění UPS zařízení, je poté postupováno dle popisu NO výše.

Zodpovědnost za NO: VS v součinnosti s firmou zajišťující správu budov

Dlouhodobý výpadek elektrické energie > 3hodiny

1. Výpadek způsobený poruchou na rozvodné síti dodavatele elektrické energie

NO: Neprodleně zajistit informaci o délce výpadku a časový harmonogram obnovení dodávek elektrické energie. V případě výpadku elektrické energie, v delším horizontu než tři hodiny, je nutné zajistit zapůjčení naftového agregátu od smluvního partnera zajišťující správu budovy. Na naftový agregát jsou interně zapojena pouze nezbytná zařízení, zajišťující fungování společnosti v omezeném rozsahu (např. servery, telefonní ústředna, PC síť).

Zodpovědnost za NO: MNL a VS

Výpadek dodávek internetového připojení

Internetové připojení je jedna z klíčových služeb, bez které nelze realizovat obchodní zakázky v dodavatelském a odběratelském prostředí. Internetové rozhraní je v společnosti realizováno pomocí optických vláken, přes které je poskytováno internetové připojení od dvou poskytovatelů internetu. Internetové připojení dělíme na hlavní a záložní variantu. Na hlavní variantě je realizovaná firemní počítačová síť. Záložní varianta je primárně využívána pro hlasové služby a sekundárně jako záloha v případě výpadku hlavního připojení.

Výpadek internetového připojení

1. Výpadek způsobený poruchou na straně poskytovatelů internetu

NO: V případě výpadku internetového připojení, je pomocí paralelního zapojení obou poskytovatelů na zařízeních check point automaticky zabezpečeno přepojení na záložního poskytovatele a naopak. Daným paralelním zapojením je zamezeno jakémukoliv citelnému výpadku internetu v lokální počítačové síti společnosti. Dále je nutné v souladu s reakčními časy (příloha č. 4), výpadek neprodleně nahlásit poskytovateli internetu s požadavkem na odstranění závady. V případě výpadku, trvajícím déle než 2hodiny, je dodavatel povinen poskytnout časový harmonogram prací vedoucích k odstranění závady.

Zodpovědnost za NO: QM

2. Výpadek způsobený poruchou na interním zařízení, síti

NO: V souladu s reakčními časy (příloha č. 4), je nutné neprodleně informovat smluvního dodavatele IT služeb (skrze hotline telefonní číslo), který je povinen dle platných smluv lokalizovat místo poruchy a následně dle charakteru zjištěné závady zahájit neprodleně úkony, vedoucí k odstranění závady. V případě výpadku delšího než 2hodiny, je dodavatel povinen předložit časový harmonogram prací vedoucí k odstranění závady na internetovém připojení.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem IT služeb

Porucha klíčového zařízení v IT infrastruktuře

Mezi klíčové zařízení IT infrastruktury ve společnosti řadíme servery (poštovní a diskový), 4x switch, 2 x check point a telefonní ústřednu. Výpadek jednoho z klíčových zařízení IT infrastruktury, má negativní dopad na zajištění plnohodnotné funkčnosti všech IT služeb.

Porucha klíčového zařízení

1. Výpadek způsobený poruchou poštovního serveru

NO: V souladu s reakčními časy (příloha č. 4), je nutné neprodleně informovat smluvního partnera IT služeb (pomocí hotline telefonní linky), který má dle platných smluv povinnost odstranit vzniklou závadu. V případě takové poruchy, která neumožňuje opětovné zprovoznění stávajícího serveru, je povinností smluvního dodavatele přesměrování všech firemních emailových účtu na externí server v holdingu společnosti, na který se lze připojit pomocí zřízeného VPN připojení. Smluvní ujednání zahrnuje i koupi nového serveru a jeho instalaci včetně konfigurace a zprovoznění v případě, že stávající HW zařízení není již možné dále využívat. Samotná realizace poté postupuje v souladu s předloženým a odsouhlaseným časovým harmonogramem.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem IT služeb

2. Výpadek způsobený poruchou diskového serveru

NO: V souladu s reakčními časy (příloha č. 4), společnosti je nutné neprodleně informovat smluvního partnera IT služeb (pomocí hotline telefonní linky, případně

pomocí servisního portálu), který má dle platných smluv povinnost odstranit vzniklou závadu. V případě takové poruchy, která neumožňuje opětovné zprovoznění stávajícího serveru, je povinností smluvního dodavatele zajistit náhradní úložiště firemních dat. Dále je povinností dodavatele zpřístupnit firemní data jež jsou zálohována v souladu s IT směrnicí na externí datovou magnetickou pásku. Smluvní ujednání zahrnuje i koupi nového serveru a jeho instalaci včetně konfigurace a zprovoznění v případě, že stávající HW zařízení není možné již dále využívat. Samotná realizace poté postupuje v souladu s předloženým a odsouhlaseným časovým harmonogramem.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem IT služeb

3. Výpadek způsobený poruchou switche

NO: V případě poruchy jednoho z čtyř hlavních switchů společnosti, je v souladu s reakčními časy (příloha č. 4), nutné neprodleně informovat smluvního partnera IT služeb (pomocí hotline telefonní linky, případně pomocí servisního portálu), který má dle platných smluv povinnost analyzovat míru poruchy a následně odstranit vzniklou závadu. V případě takové poruchy, která neumožňuje opětovné zprovoznění stávajícího switche, je povinností smluvního dodavatele prověřit rozsah postižených datových zásuvek a provést přepojení datové kabeláže z postiženého switche do zbylých třech zařízení. Pro přepojení mají přednost datové zásuvky konkrétních uživatelů, poté zasedací místnosti a jako poslední volné zásuvky v kancelářích. V případě nedostatku volných portů v stávajících zařízeních se volné porty případně zasedací místnosti nezapojují.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem IT služeb

4. Výpadek způsobený poruchou check pointu

NO: V případě poruchy jednoho z dvou check pintů v společnosti je nutné, v souladu s reakčními časy (příloha č. 4), neprodleně informovat smluvního partnera IT služeb (pomocí hotline telefonní linky, případně pomocí servisního portálu), který má dle platných smluv povinnost analyzovat míru poruchy a následně odstranit vzniklou závadu. K výpadku sítě dochází pouze na několik málo sekund

z důvodu paralelního zapojení check pointů. V případě poruchy obou zařízení v jednom čase je zapotřebí odpojit obě zařízení od sítě a nainstalovat záložní check point, který je v společnosti fyzicky k dispozici s ohledem na jeho dlouhé dodací termíny.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem IT služeb

5. Výpadek způsobený poruchou telefonní ústředny

NO: V případě poruchy na telefonní ústředně je v souladu s reakčními časy (příloha č. 4) nutné neprodleně informovat smluvního partnera (pomocí hotline telefonní linky, případně pomocí servisního portálu), který má dle platných smluv povinnost analyzovat míru poruchy a následně odstranit vzniklou závadu. V případě takové poruchy, která neumožňuje opětovné zprovoznění telefonní ústředny, je povinností smluvního dodavatele zajistit výměnu poškozené součásti dle reakčních časů uvedených v servisní smlouvě. Po dobu výpadku telefonní ústředny je telefonní komunikace se zákazníky a dodavateli prováděna pomocí mobilních telefonů. O nedostupnosti pevných hlasových služeb jsou všichni klíčoví zákazníci informováni hromadným emailem.

Zodpovědnost za NO: QM v součinnosti s dodavatelem hlasových služeb, VZC

Rizika způsobená působením živelních pohrom

Živelná pohroma je mimořádná událost vzniklá v důsledku škodlivého působení přírodních sil. Mezi živelné pohromy řadíme např.: záplavy, sesuvy půdy, požár atd. Jednotlivá rizika pro společnost spojena s přírodními živly a následná nápravná opatření, jsou popsány níže. S ohledem na lokalitu a činnost podnikání představuje pro společnost největší riziko požár, protože požár je nežádoucí a zpravidla již neovladatelné hoření, často je druhotným účinkem některých dalších mimořádných událostí, nehod, havárií či technických poruch. Dále je potřeba zmínit, že v případě povodní není společnost ohrožena s ohledem na lokalitu sídla mimo záplavovou oblast a její polohu výrazně nad úroveň okolního terénu.

Riziko požáru v společnosti

V případě výskytu požáru se postupuje v souladu s interními směnicemi Požární řád a Požární poplachová směrnice, kde jsou definovány veškeré zodpovědnosti, činnosti, kroky k ochraně zaměstnanců, likvidaci požáru a spolupráce s IZS. V následujících bodech jsou

definována nápravná opatření, která je nutná realizovat pro zajištění fungování společnosti po likvidaci požáru. V první řadě je nutné zajistit fungování obchodního oddělení, které se podílí na příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků. Dále nákupní oddělení, které se podílí na vyřizování nákupních objednávek a komunikaci s dodavateli a oddělení skladu zajišťujícího příjem, skladování a výdej materiálů pro zákazníky. Fyzicky se jednotlivá oddělení či kanceláře přeskupují v rámci interních prostor (nepostižené kanceláře, zasedací místnosti, atd.).

1. Následky po požáru malého rozsahu - administrativa

NO: Dle rozsahu a poškození kanceláří, je nutné vytvořit harmonogram prací s jasným popisem, které oddělení, pracovník, bude kdy a kam přesunut. Dle harmonogramu se následně fyzicky realizuje přesun postižených kanceláří včetně zajištění všech nezbytných zařízení (PC, telefony, tiskárna). V případě potřeby jsou smluvním partnerem IT dodána a plně zprovozněna nová zařízení.

Zodpovědnost za NO: Sestavení harmonogramu – vedení společnosti, Realizace dle harmonogramu – VS, QM včetně smluvních partnerů, správy budov a IT

2. Následky po požáru malého rozsahu - sklad

NO: Dle rozsahu a poškození skladu je nutné vytvořit harmonogram prací s jasným popisem, která část skladu, pracovník, budou kdy a kam přesunuti. Dle harmonogramu se následně fyzicky postupuje včetně zajištění zprovoznění všech nezbytných zařízení (PC, telefony, tiskárna). V případě poškození manipulační techniky je nezbytné zajistit náhradní zařízení od dodavatele VZV. Dále je nutné zajistit provoz stříhacích zařízení, při poškození jednoho z tří stříhacích zařízení je možné pokračovat na zbylých strojích. V případě nedostačující kapacity je nutné nechat stříhat materiál u dodavatelů a objednávat již přesné délky materiálů.

Zodpovědnost za NO: Sestavení harmonogramu – vedení společnosti, Vytvoření a zprovoznění nových kanceláří – VS, QM včetně smluvních partnerů správy budov a IT

1. Následky po požáru velkého rozsahu - administrativa

NO: V případě takového poškození administrativní části, které již neumožňuje zabezpečit fungování společnosti ani v omezeném rozsahu v sídle firmy, je nutné zajistit

pronájem externích místností, kde bude zřízeno provizorní administrativní zázemí. Dále je nutné sestavit harmonogram přesunutí všech nezbytných oddělení do pronajatých prostor včetně zajištění IT zařízení (servery, PC, tiskárny, atd.). Pracovníci, mající k dispozici firemní počítače, mají umožněno pracovat z domu. Nutné je taktéž komunikovat směrem na zákazníky a dodavatele o mimořádné události včetně informací o zajištění fungování společnosti. V případě potřeby a dle schváleného harmonogramu je možné zajistit přijímání a vyřizování objednávek na přímo v holdingu společnosti.

Zodpovědnost za NO: jednatel, vedení společnosti, vedoucí pracovníci

2. Následky po požáru velkého rozsahu - sklad

NO: V případě takového poškození skladovacích prostor společnosti, které již nedovolují zabezpečit příjem, skladování a dodávání materiálů zákazníkům, je nutné sestavit harmonogram všech prací vedoucí k zajištění dodávek zákazníkům. V první řadě informovat všechny obchodní partnery o proběhlé skutečnosti. Dále je nutné zajistit plnou obslužnost všech zákazníků pomocí přímého zavážení, a to materiálem z centrálního skladu společnosti.

Zodpovědnost za NO: jednatel, vedení společnosti, vedoucí pracovníci

8. Související dokumenty

Směrnice – 1-140315 Požární řád

Směrnice – 1-140215 Požární poplachová směrnice

Směrnice – 6-140320 Řízení dokumentů a záznamů

ZÁVĚR

V rámci provozu obchodní společnosti včetně objektů může dojít k nejrůznějším nežádoucím událostem, jako je například požár či výpadek důležitého provozního zařízení. Za cíl v této diplomové práci jsem si vzal vytvoření interní směrnice risk management a havarijní plán pro potřeby konkrétní obchodní společnosti. Zhodnocení aktuálního stavu krizového řízení a vytvoření návrhů na zlepšení stávající situace.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem zpracoval literární rešerši na témata spojená s pojmy krizové řízení, havarijní plán, integrovaný záchranný systém a legislativní normy atd. V praktické části práce je vytvořena směrnice, která obsahuje jednotlivá rizika spojená s řízením obchodní společnosti, zodpovědnosti za tyto rizika a také nápravná opatření, které by měly eliminovat negativní důsledky těchto situací. Druhá a neméně důležitá část praktické části je věnována havarijnímu plánu, který je sestaven na základě definovaných potřeb obchodní společnosti k zajištění nepřetržitého chodu společnosti a zamezení vzniku výrazných ztát na majetku a provozních výsledcích společnosti.

Závěrem je potřeba zdůraznit, že risk management je důležitou součástí řízení každého podniku, který má mít z dlouhodobého hlediska šanci na úspěch. Pokud má být řízení rizik efektivní, musí se provádět na všech úrovních organizace a je důležité brát v úvahu vzájemnou interakci těchto úrovní. Cílem řízení je pak identifikace samotných rizik, jejich analýza a účinná reakce na zjištěná rizika. Pro každou společnost je toto řízení specifické, jedno však mají společné, chtějí dosáhnout stanovených cílů a minimalizovat přítomná rizika a s tím spojený neúspěch společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ANTUŠÁK, Emil, 2009. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ, 2003. *Úvod do teorie krizového managementu I..2.* vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAHA, Zdenek Sid., 2004. *Řízení rizika a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-113-5.

ČEJKOVÁ, Viktória, Svatopluk NEČAS a František ŘEZÁČ, 2003. *Pojistná ekonomika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 802103288x.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů: 1.* Vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.

JANATKA, František, 2011. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

LAUCKÝ, Vladimír, 2009. *Speciální bezpečnostní technologie*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 9788073187620.

LAUCKÝ, Vladimír, 2006. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 807318432x.

LAUCKÝ, Vladimír a Rudolf DRGA, 2012. *Speciální technologie komerční bezpečnosti*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-146-9.

LOŠEK, Václav, 2013. *Integrovaný záchranný systém*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 73 s. ISBN 978-80-7454-287-9.

MAŠEK, Ivan., MIKA, Otakar.J.a Miloš ZEMAN, 2006. *Prevence závažných průmyslových havárií*, 1.vyd. VUT FCH, Brno, 98 s. ISBN 80-214-3336-1

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2004. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-83-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

SMETANA, Marek, Danuše KRATOCHVÍLOVÁ a Danuše KRATOCHVÍLOVÁ, 2010. *Havarijní plánování: varování, evakuace, poplachové plány, povodňové plány*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 165 s. ISBN 978-80-251-2989-0.

ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

UMLAUFOVÁ Miloslava a Luděk PFEIFER, 1995. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-52-1.

VEBER, Jaromír, 2004. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

RAIS, Roman, 2007. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 92 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-11-3.

ZEMAN, Miloš a Otakar J MIKA, 2007. *Integrovaný záchranný systém*. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta chemická, 51 s. ISBN 978-80-214-3448-6.

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

Zákony a normy

ČSN ISO 31000 *Management rizik - Principy a směrnice*, 2010. Praha: Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

IEC/ISO 31010 *Management rizik – Techniky posuzování rizik*, 2009. Praha: Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Krizový zákon č. 240/2000 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000.

Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky č. 59/2006 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006.

OHSAS 18001 *Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce*, 2008. Praha: Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

4360:2004 *Risk Management*, 2004. Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand, ISBN 0 7337 5904 1.

Internetové zdroje

RPIC-ViP, 2009. Ekonomická krize zvyšuje zájem firem o řízení rizik [online]. 12.6.2009 [cit. 2015- 02-8]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/rizika/ekonomicka-krize-zvysuje-zajem-firem-o-rizeni-rizik/>.

VARCHOLOVÁ Tatiana a Lenka DUBOVICKÁ, 2012. Štandardy na efektívnejšie využitie integrovaných systémov na riadenie rizika. *Ekonomika a management 2/2012*. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/166>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČSN	Česká technická norma
DMS	Document management systém
FM	Finanční manažer
HRM	Manažer lidských zdrojů
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
MNL	Manažer nákupu a logistiky
NO	Nápravné opatření
OŘ	Obchodní ředitel
OŘP	Obchodní ředitel projekty
PMM	Produktový a marketingový manažer
QM	Manažer kvality a IT
Ř	Ředitel
SAP	Informační systém
TQM	Total quality management
VŘ	Výrobní ředitel
VS	Vedoucí skladu a správy budov
VZC	Vedoucí zákaznického centra
VZV	Vysokozdvihný vozík

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces managementu rizik	17
Obr. 2: Document management systém.....	27

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha: PI	Risk mapa
Příloha: PII	RMS – Popis rizika
Příloha: PIII	Ad-Hoc-Notice
Příloha: PIV	Reakční časy
Příloha: PV	Návod vyplnění risk mapy

Příloha: P I Risk mapa

Risk - Mapa, (Strana 1)

Společnost:

Datum:

Číslo	Popis identifikovaného rizika	Ocenění rizika v TEUR	Pravděpodobnost (v %)	Relevantní riziko v TEUR	Klasifikace v skupinách	Řízení rizika	Oblast	Zodpo- vědný
	Finance (RG05, RG04)							
1	Riziko pohledávek (RG04)			-				
2	Cena komodit (především měď)			-				
3	Riziko změny úrokové sazby			-				
4	Kolísání měn / kurzovní ztráty			-				
	Celkem ve financích:			-				
	Obchod (RG04, RG11)							
5	Obchod / Výkyvy poptávek			-				
6	Hrozba prodejních ztrát v důsledku ekonomických, politických či právních okolností			-				
7	Nebezpečí v důsledku kolísání prodejních cen			-				
8	Riziko způsobené konkurencí (Vstup nové konkurence na trh)			-				
9	Riziko v projektovém obchodě (složitost, zpožděné dodávky, smluvní pokuty) (RG11)			-				
10	Silná závislost na několika zákaznících/ oblastí			-				
	Celkem v obchodě:			-				
	Provoz / R&D (RG01, RG02, RG03, RG07, RG09)							
11	IT - Riziko (ztráta dat / edp - prostoje) (RG07)			-				
12	Ohrožení z tráty klíčových kompetencí nebo konkurenční výhody (RG03)			-				
13	Riziko z nových technologií / Produkty / Standardy (RG09)			-				
14	Nedostatečné vyjasnění technických trendů (včetně rizika skladování) (RG03)			-				
15	Risk due to quality (guarantee, liability, product liability) (RG09, RG01)			-				
16	Silná závislost na několika dodavatelích / jednom dodavateli (RG01)			-				
17	Selhání klíčových komponent ve výrobě (RG01)			-				
18	Riziko zásobování s ohledem na plánování (špatný mat., vysoké vs. nízké zásoby) (RG01)			-				
	Celkem v provozu / R&D:			-				

Risk - Mapa, (Strana 2)

Společnost: _____

Datum: _____

Číslo	Popis identifikovaného rizika	Ocenění rizika v TEUR	Pravděpodobnost (v %)	Relevantní riziko v TEUR	Klasifikace v skupinách	Řízení rizika	Oblast	Zodpo- vědný
	HR (RG06)							
19	Riziko způsobené ztrátou klíčových zaměstnanců / HR Riziko			-				
20	Riziko způsobené předáváním informací od bývalých zaměstnanců ke konkurenci			-				
21	Riziko způsobené nedostatkem kvalifikovaných pracovníků			-				
	Celkem / HR			-				
	Pojištění / Interní audit (RG08, RG10, RG11)							
22	Škody způsobené protiprávním jednáním (např.: vloupání, právní záležitosti)			-				
23	Škody na životním prostředí			-				
24	Škody způsobené přírodními živly			-				
25	Poškození majetku (např.: požár, ...)			-				
	Celkem / Pojištění / Revize:			-				
	Jednotlivé rizika							
26	Jednotlivé riziko 1			-				
27	Jednotlivé riziko 2			-				
28	Jednotlivé riziko 3			-				
29	Jednotlivé riziko 4			-				
30	Jednotlivé riziko 5			-				
31	Jednotlivé riziko 6			-				
32	Jednotlivé riziko 7			-				
33	Jednotlivé riziko 8			-				
	Celkem jednotlivá rizika:			-				
	Celková hodnota rizika pro společnost:			-				

Vysvětlení: Řízení rizika, 1 = zabránit, 2 = omezit / snížit, 3 = pojištění, 4 = nesení rizika

Vysvětlení: Klasifikace: + hodnota A> 300 T Euro, B = hodnota mezi 50 a 300 EUR za tunu, C = pod 50 T Euro

Příloha: PIII Ad-Hoc-Notice

Ad-Hoc-Notice

Neočekávaný výskyt vysokého rizika (jestli relevantní riziko > 50.000 EUR)

Oblast zjištění rizika:

Report od: _____ (Jméno / Oddělení)

Datum: _____ Podpis: _____

Zodpovědný manažer:

Datum: _____ Podpis: _____

Popis rizika:

Specifikace rizika:

Možné poškození resp. dopady:

Opatření k řízení rizika:

Pravděpodobnost: _____ %

Velikost příslušného rizika: _____ TEUR

Příloha: PIV Reakční časy

Klasifikace problému a reakční časy

Dojde li k chybovému stavu, priorita je nastavena dle rozsahu poruchy.

V závislosti na rozsahu poruchy, následující reakce časy jsou vyžadovány:

Klasifikace	Popis	Reakční doba
1	Více než jeden uživatel již nemůže pracovat s produktivním prostředím systému.	60 minut
2	Jeden uživatel již nemůže pracovat s produktivním prostředím systému, a zejména nemůže plnit svou pracovní náplň.	120 minut
3	Jeden uživatel hlásí problém, ale může pokračovat v práci.	180 minut

Příloha: PV Návod na vyplnění risk mapy

Vyplnění Risk mapy

Risk-Map Struktura

První sloupec:	Pořadové číslo rizika
Druhý sloupec:	Popis identifikovaného rizika
Třetí sloupec:	Ohodnocení rizika (zde uvést očekávanou hodnotu rizika)
Čtvrtý sloupec:	Pravděpodobnost rizika (zde uvést pravděpodobnost výskytu rizika v %)
Pátý sloupec:	Relevantnost rizika Tato hodnota se vypočítá (risk vyhodnocení x pravděpodobnost)
Šestý sloupec:	Rozdělení dle skupin A = hodnota > 300 TEUR B = hodnota mezi 50 TEUR a 300 TEUR C = hodnota pod 50 TEUR
Sedmý sloupec:	Riziko řízení 1 = vyhnutelné 2 = limit / snižené 3 = pojistitelné 4 = snesitelné riziko
Osmý sloupec:	Oblast (ve které funkční oblasti se riziko nachází)
Devátý sloupec:	Zodpovědnost (ukazuje, která oblast je za to zodpovědná)