

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MANAGEMENT BEZPEČNOSTI A ŘÍZENÍ SUBJEKTU  
VEŘEJNÉ SPRÁVY A SOUKROMÉ FIRMY**

**Autor práce:** Josef Stejskal  
**Studijní obor:** Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě  
**Forma studia:** Kombinované studium  
**Vedoucí práce:** prom. práv. Antonín Čupera  
**Katedra:** Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prom. práv. Antonínu Čuperovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

STEJSKAL, J. *Management bezpečnosti a řízení subjektu veřejné správy a soukromé firmy*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2011. 53 s. Vedoucí bakalářské práce: prom. práv. Antonín Čupera.

**Klíčová slova:** management, bezpečnostní management, analýza rizik, havarijní plán, organizační struktura, organizační řád.

Bakalářská práce řeší bezpečnostní management jako součást řízení u dvou vybraných subjektů, veřejnoprávního a soukromé firmy.

Hlavním cílem práce je zjištění a zmapování rozdílů v řízení a bezpečnostním managementu porovnávaných subjektů.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje managementu, popisuje základní organizační struktury, podle kterých jsou potom začleněny organizační struktury porovnávaných subjektů. Následuje představení a porovnání organizačních řádů. Zbývající dvě části se zabývají druhy rizik, analýzou rizik, metodami analýzy a konkrétními havarijními plány obou subjektů.

V závěru práce jsou vyhodnoceny rozdíly mezi porovnávanými subjekty a prezentovány vlastní názory na zjištěné rozdíly.

## **ABSTRAKT**

STEJSKAL, J. *Security management and administration of organization for public and private enterprise*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2011. 53 p. Supervisor : prom. práv. Antonín Čupera.

**Key words:** management, security/safety management, risk analysis, emergency plan, organizational structure, organizational regulations.

Bachelor's thesis describes security management as an element of administration for two selected subjects – public (municipal) authority and private company.

The main goal of thesis is determination and monitoring of differences found in administration and security management systems of collated subjects.

Bachelor's thesis is divided into three parts. First part deals with management – it describes basic organizational structures; particular organizational structures of compared subjects are categorised according to this description. Presentation and confrontation of both organizational regulations of these two collated subjects follows in the end of the first part.

Further two parts of thesis concerns classification of risks, risk analysis and methods of risk analysis. Here are discussed particular emergency planes of both collated subjects as well.

There are evaluated differences between compared subjects and presented author's own opinion and thinking about discovered differences in the conclusion of this thesis.

## OBSAH

ÚVOD .....	7
1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE: .....	9
2. MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	11
2.1 Management .....	11
2.2 Manažerské funkce.....	11
2.3 Organizování .....	12
2.4 Organizační struktury .....	13
2.4.1 Rozdělení z hlediska rozhodovacích pravomocí .....	13
2.4.2 Rozdělení z hlediska činností a výsledků.....	16
2.4.3 Rozdělení z hlediska zobrazení činností.....	17
2.5 Organizační struktura soukromé firmy .....	18
2.5.1 Popis a zařazení .....	18
2.6 Organizační struktura subjektu veřejné správy .....	19
2.6.1 Popis a zařazení .....	19
2.7 Organizační řád subjektu veřejné správy .....	20
2.7.1 Kontaktní pracoviště .....	20
2.7.2 Odborná působnost kontaktních pracovišť .....	20
2.7.3 Činnosti a pravomoci ředitele kontaktního pracoviště .....	23
2.8 Organizační řád soukromé firmy .....	23
2.8.1 Zásady organizačního řízení divize.....	23
2.8.2 Povinnosti a práva pracovníků .....	25
2.8.3 Zvláštní odpovědnosti a pravomoci .....	26
2.9 Porovnání organizačních řádů.....	29
3. ANALÝZA RIZIK.....	30
3.1. Hrozba a riziko.....	30
3.1.1. Hrozba.....	30
3.1.2. Riziko.....	31
3.1.3 Měření rizika .....	32
3.2 Metody analýzy rizik.....	32
3.2.1 Kvalitativní analýza rizik .....	33
3.2.2 Kvantitativní metody .....	34
3.2.3 Základní přístupy a metody.....	34
3.2.4 Nejužívanější metody analýzy rizik .....	35
3.2.5 Kvalitativní metoda účelových interview (metoda Delphi).....	35
3.2.6 Kvantitativní metody .....	35
3.3 Analýza rizik soukromé firmy .....	36
3.3.1 Metoda analýzy rizik FMEA.....	38
3.4 Analýza rizik subjektu veřejné správy .....	39
3.4.1 Rizika řešená veřejnoprávním subjektem.....	39
3.4.2 Metody používané veřejnoprávním subjektem .....	43
4. KRIZOVÉ A HAVARIJNÍ PLÁNY.....	45
4.1 Havarijní plány soukromé firmy .....	45
4.1.1 Havarijní plán divize.....	45
4.1.2 Povodňový plán divize .....	46
4.1.3 Ostatní havarijní plány .....	47
4.2 Havarijní plány subjektu veřejné správy.....	47
4.2.1 Havarijní plán kontaktního pracoviště Úřadu práce .....	47
4.3 Porovnání havarijních plánů .....	48
Seznam použitých zdrojů .....	51
Seznam zkratk .....	52
Seznam obrázků .....	53

## ÚVOD

Management bezpečnosti a řízení je v současnosti stále důležitějším nástrojem pro vedoucí pracovníky a to nejen pro subjekty veřejné správy, ale i pro soukromé subjekty. Pomocí tohoto nástroje vedoucí pracovníci různých subjektů chrání svůj vlastní, nebo většinou svěřený majetek a dále ho rozvíjí a zabezpečují. Management a bezpečnostní management jsou dva samostatné obory, které se ale vzájemně prolínají a mají společné části, proto bakalářská práce popisuje a porovnává části obou těchto oborů. Nástrojů a možností jak řídit a zabezpečit subjekty existuje velké množství, proto v této práci nelze postihnout všechny tyto činnosti. Z tohoto důvodu jsou porovnány pouze některé oblasti, organizační struktury, organizační řády, povinnosti a odpovědnosti manažerů, používané metody analýzy rizik a zpracované krizové a havarijní plány. Bakalářská práce porovnává veřejnoprávní subjekt a soukromý subjekt, které jsou na první pohled rozdílné, ale při podrobnějším prozkoumání mají mnoho základních znaků společných. Jsou to dva přibližně stejně velké subjekty, které jsou součástí většího celku a oba naplňují předem určené cíle. Jako veřejnoprávní subjekt byl použit Úřad práce Strakonice, součást Úřadu práce České republiky a jako soukromá firma divize Slévárna litiny, součást akciové společnosti ČZ a.s.

Porovnání bezpečnostního managementu těchto dvou subjektů s rozdílnými cíly může přinést nový náhled do této problematiky pro oba tyto subjekty. Bakalářská práce nemůže postihnout všechny rozdíly u porovnávaných subjektů, ale je možné specifikovat náměty pro další zlepšování, které je základem řízení všech subjektů. Výsledky bakalářské práce také nelze použít jako návod pro všechny subjekty a firmy, protože porovnání dvou náhodně vybraných subjektů nelze považovat za reprezentativní vzorek, ale může poukázat na chyby, respektive lepší řešení, z kterého se mohou poučit i ostatní.

Zajištění bezpečnosti závisí na schopnosti předvídat rizika a pomocí správného řízení eliminovat jejich výskyt, nebo jejich následky. Pomocí bezpečnostního managementu se také sledují stávající rizika, vyhodnocuje se jejich vývoj a vedení subjektu na základě těchto informací přijímá opatření jak těmto rizikům do budoucna předejít, případně omezit jejich následky. Je důležité, aby byl bezpečnostní management součástí řízení celé firmy či subjektu a postihoval všechny oblasti i všechny fáze činnosti. Při sledování a analýze stávajících rizik i při předvídání budoucího vývoje se objeví řada rizik, která se vyplatí akceptovat, protože náklady na jejich předcházení by značně převýšily možné ztráty. Bezpečnostní management jako součást řízení tedy pomáhá vedení firem a subjektů k naplnění stanovených cílů.

Bezpečnostní management jako samostatná disciplína se v literatuře objevuje velice málo, ale existuje velmi mnoho literatury, která se zabývá řízením rizik, krizovým řízením anebo managementem a jeho součástmi. To je pravděpodobně dáno tím, že bezpečnostní management je velice obsáhlý a zasahuje do všech těchto vědních oborů.



# 1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Cílem bakalářské práce je porovnání managementu řízení a bezpečnosti subjektu veřejné správy a soukromé firmy. Výsledek porovnání ukáže rozdíly ale i společné části ve způsobu řízení a ochrany. Subjekty mohou využít porovnání pro další zlepšování a získání jiného náhledu, protože ve všech profesích existuje tzv. „Profesionální slepota“. Využití se nemusí týkat pouze porovnávaných subjektů, ale poznatky a závěry této práce může využít jakýkoliv jiný subjekt.

Bakalářská práce porovnává, jestli je stejný způsob využití managementu řízení a bezpečnosti (používají se stejné nástroje) u subjektu veřejné správy a u soukromé firmy, jsou-li tyto nástroje aplikovány stejným způsobem u obou subjektů, a je porovnána dokumentace obou subjektů z hlediska srozumitelnosti, kompletnosti a celkového obsahu. Práce popisuje a porovnává základní a nejdůležitější oblasti bezpečnostního managementu, který je součástí řízení.

V úvodní části bakalářská práce nejprve představuje základní pojmy managementu a organizování například manažerské funkce a organizační struktury, aby byl vytvořen základ pro další práci s konkrétními informacemi porovnávaných firem. Následně představuje konkrétní organizační řády a organizační struktury obou subjektů, které porovnává mezi sebou a zařazuje podle základního členění.

Druhá část se věnuje analýze rizik, která je nástrojem pro určování rizik a jejich následků. Zabývá se základy analýzy rizik, představuje pojmy, rozdělení a nejpoužívanější metody. Specifikuje používané metody v praxi a rozdíly mezi výběrem metod u soukromé firmy a veřejnoprávního subjektu.

Poslední část se zabývá krizovými a havarijními plány, které vytváří a používají porovnávané subjekty. Je popsán vývoj při vytváření a revizích těchto plánů, jak se mění havarijní plány se změnou hrozeb v určité oblasti, nebo také v ohrožení celé České Republiky.

Závěr práce shrnuje získané poznatky a poukazuje nejen na rozdíly, ale i společné stránky v porovnávaných vybraných částech managementu a bezpečnostního managementu. Vyhodnocuje, jestli vybrané subjekty využívají základní popsané nástroje a metody. Podává návrh pro další rozvoj a možnost využití zkušeností, které se zdokonalovaly po celou dobu života subjektů. Tyto zkušenosti byly získávány ve všech etapách života subjektů, při růstu, vrcholu úspěšnosti, ale i při krizích a v dobách, které u soukromé firmy hraničily s likvidací společnosti a při kterých veřejnoprávní subjekt

musel řešit důsledky omezení činnosti firem spojené s nárůstem nezaměstnanosti a ztráty zaměstnání lidí v aktivním věku.

Pro teoretickou část a vysvětlení pojmů práce vychází z řady odborných publikací, které se týkají managementu a krizového řízení, jako dva hlavní zdroje zde uvedeme SKOŘEPA L. *Řízení a manažerské dovednosti*<sup>1</sup> a V. Smejkal, K. Rais: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

Z porovnání dvou subjektů nelze výsledky generalizovat, ale je možné získat další pohled a poučit se od jiného subjektu který sleduje jiné cíle. Přestože hlavním cílem soukromé firmy je generovat zisk a hlavním cílem veřejnoprávního subjektu je služba občanům, využívají mnoho podobných metod řízení a prvků bezpečnostního managementu.

---

<sup>1</sup> SKOŘEPA L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 186 s. dostupné na WWW: <<https://home.vsers.cz/infodisk/skorepa>> ISBN 978-80-86708-63-8.

## 2. MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ FUNKCE

### 2.1 Management

Termín management má v češtině několik významů. Býval překládán nejčastěji jako řízení nebo vedení, ale je nepřeložitelný. V češtině se píše i vyslovuje anglicky. Rozlišujeme tři základní pojetí managementu. „Management jsou vedoucí pracovníci - manažeři, management představuje škálu manažerských činností či funkcí a management je vědní disciplína i praktický obor.“<sup>2</sup>

„Je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a plní určené cíle, slouží k vytváření a rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování. Je proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle organizace při použití všech jejích zdrojů.“

Definice managementu jsou zaměřeny na vedení lidí, specifické funkce vedoucích, obsahuje v sobě prvky vědy a umění, předmět studia a jeho účel.“<sup>3</sup>

### 2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce se využívají jak v soukromé sféře, tak i ve veřejné správě. Tyto funkce jsou základem všech fungujících subjektů, které je používají v různé míře, poměru a rozsahu. Rozdělují se na sekvenční funkce a průběžné funkce.

**Sekvenční funkce** (sled činností, mající spol. základ):

plánování: je proces sloužící k určování cílů a cest jak těchto cílů dosáhnout, který se historicky rozděluje se na základní etapy. Plánování, které definoval H. FAYOL a bylo založeno na jednoletém sledování nákladů a výnosů organizace. Dlouhodobé plánování používané do 50. – 60. let minulého století v relativně stabilním prostředí a to umožňovalo plánovat na 10-15 let dopředu. Strategické plánování určující strategické cíle organizace na 6-10 let. A do současnosti používané strategické řízení, které je rozsáhlejší a kompletnější než plánování jako manažerská funkce. „Strategické řízení je proces značně nepravidelný, diskontinuální, uskutečňující se v nárazech a skocích. Střídají se periody stabilit v rozvoji strategie, ale také období drobných i globálních změn. Organizace mají snahu sledovat dlouhodobě svoji zvolenou orientaci.“

<sup>2</sup> DRUCKER P. *Management*. Praha : Management Press, 1992. s. 12. ISBN 80-85603-00-4.

<sup>3</sup> SKOŘEPA L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 5. dostupné na WWW: <<https://home.vuers.cz/infodisk/skorepa>> ISBN 978-80-86708-63-8.

Po periodě jemného vylepšování existující strategie je nutný určitý druh šoku pro celý systém, aby bylo vrcholové vedení motivováno k přehodnocení stávající strategie a přikročilo k potřebné změně.“<sup>4</sup>

organizování: jedná se o činnost označovanou jako sekvenční manažerskou funkci, která následuje za plánováním. Tato činnost je výrazně ovlivněna plánováním, z jehož výsledků vychází.

personalistika: tato manažerská funkce je zaměřena na získávání, hodnocení a odměňování lidí v organizaci, jejich dlouhodobé loajalitě, výkonnosti a odbornému růstu. Lidé jsou nejdůležitějším prvkem systému a tím se také podílejí na jeho úspěšnosti.

vedení lidí: vedení charakterizujeme jako ovlivňování lidí pro dosahování určených cílů, při respektování osobnosti člověka. Vedení lidí je umění ovlivňovat, motivovat své spolupracovníky.

kontrola: porovnává dosahované výsledky s výsledky plánovanými. V současné době typické rychlými změnami je kontrola zaměřena i na měření plánovacího procesu.

#### **Průběžné funkce:**

- analýza,
- rozhodování,
- koordinace.<sup>5</sup>

## **2.3 Organizování**

Organizování má za úkol uspořádat činnosti a moc v organizaci co nejefektivněji na základě analýzy prostředí a v souladu s principy uvedenými v dokumentech plánování. Výsledkem organizování je organizační struktura, která určuje základní stavební části, jejich vztahy, koordinaci a kontrolu. Pokud je určitá skupina lidí organizována, je schopná dosáhnout lepších výsledků při naplňování cílů a pracovat hospodárněji než jiná neorganizovaná skupina. V souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale je potřeba vymezit náplň jejich činnosti a zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu. Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle, jež jsou tříděny podle různých kritérií.

---

<sup>4</sup> SKOŘEPA L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 10. dostupné na WWW: <<https://home.vsers.cz/infodisk/skorepa>> ISBN 978-80-86708-63-8.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. s. 24. ISBN 80-251-0396-1.

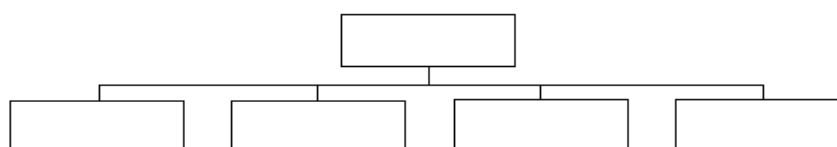
## 2.4 Organizační struktury

Organizační struktury ukazují skladbu subjektu, vztahy mezi odbory, jeho řízení a odpovědnosti tak, aby byly čitelné a srozumitelné nejjednodušším způsobem. V této kapitole budou nejprve představeny základní typy organizačních struktur a následně představeny a zařazeny organizační struktury porovnávaných subjektů.

### 2.4.1 Rozdělení z hlediska rozhodovacích pravomocí

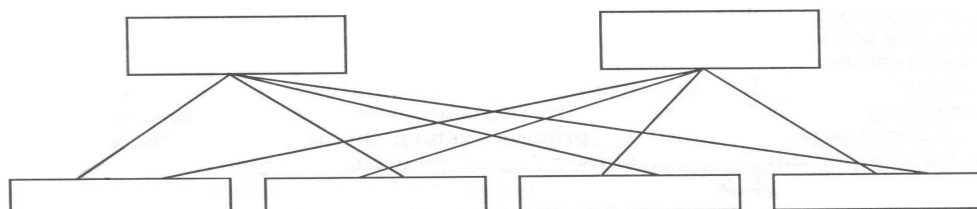
Liniová struktura: Je nejstarší podobou organizační struktury. Řídí se zcela principem jediného odpovědného vedoucího, jedná se tedy o absolutní hierarchickou strukturu. Vzhledem k stále vyšší náročnosti, můžeme liniovou strukturu nalézt už jen ve velmi malých a jednoduchých organizacích, pro jiné je nevyhovující.<sup>6</sup>

**Obrázek 1: Schéma liniové struktury<sup>7</sup>**



Funkcionální struktura: Je tvořena mnohostrannými funkčně-specializovanými vazbami. Princip jediného odpovědného vedoucího není respektován, každý pracovník má více přímých nadřízených, kteří jsou specializováni na konkrétní funkce. Problém nastává při stanovení odpovědností.<sup>8</sup>

**Obrázek 2: Schéma funkcionální struktury<sup>9</sup>**



<sup>6</sup> BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. s. 84-85. ISBN 80-210-3960-4.

<sup>7</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 199-200. ISBN 80-7261-029-5.

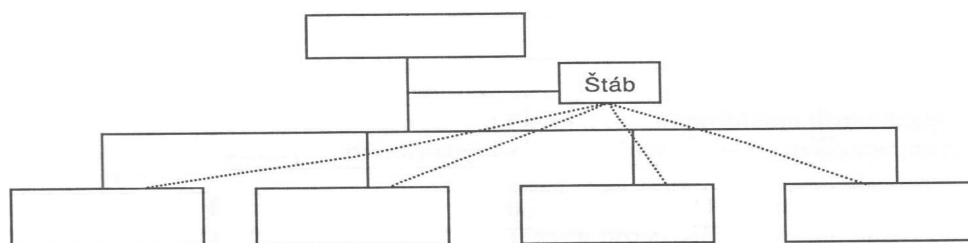
<sup>8</sup> VÁGNER, I.: *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 200-203 ISBN 978-80-210-4264.3.

<sup>9</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 127. ISBN 80-7261-029-5.

Liniově-štabní struktura: Tato struktura vznikla kombinací předchozích dvou. Z liniové struktury převzala jasné vymezení kompetencí, princip jediného odpovědného vedoucího a přehlednost, z funkcionální pak specializaci funkčních manažerů. Úkolem štabní složky je specializovat se na různé oblasti řízení, a tím managementu organizace odlehčit práci při zachování principu jediného odpovědného vedoucího. Štáb se tedy podílí na vedení organizace pouze zprostředkovaně.

S růstem organizace a zvyšující se dynamikou a složitostí okolního prostředí naráží organizace na slabiny liniově-štabní struktury, těmi jsou především: nepružnost a malá adaptabilita vůbec, limitovaná kapacita při práci s informacemi a rostoucí nedorozumění se mezi liniovými vedoucími a štabními specialisty. Tyto slabiny lze částečně řešit zavedením moderních informačních systémů, přesto však roste potřeba pružnějších struktur.<sup>10</sup>

**Obrázek 3: Schéma liniově-štabní struktury<sup>11</sup>**



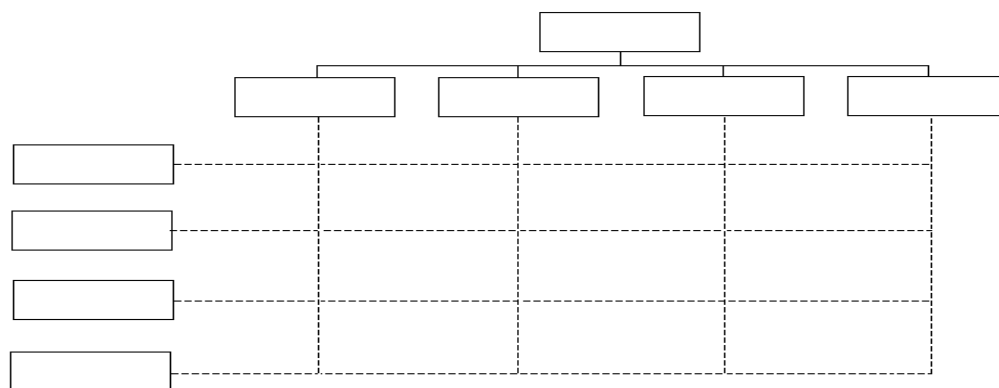
Maticová struktura: Vzniká doplněním klasické organizační struktury, zpravidla lineárně-štabní, o další organizační prvek. Maticová struktura tvoří mřížku, kde jsou ve vertikálním směru organizovány útvary podle funkční specializace a horizontální osu tvoří projektové týmy. Toto uspořádání narušuje princip jednoho přímého vedoucího, ale je vhodné ji použít, pokud organizace potřebuje pružně reagovat na změny okolí a práce na projektech obvyklou činností.<sup>12</sup> Výhodou maticové organizace je možnost přímého přenášení specifických znalostí mezi útvary a schopnost rychle reagovat na změny. Nevýhody tkví ve vysokých nákladech na organizační úroveň, ve vysokých požadavcích na schopnosti vedoucích pracovníků a rizika spojená s dvojitou podřízeností.

<sup>10</sup> VÁGNER, I.: *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 200-203. ISBN 978-80-210-4264-3.

<sup>11</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 127. ISBN 80-7261-029-5.

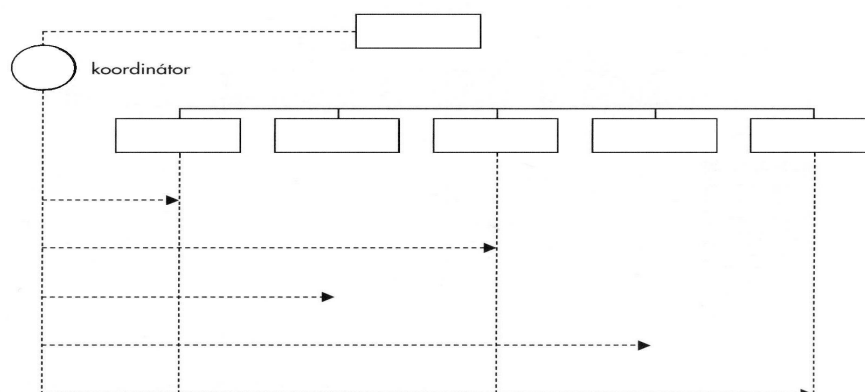
<sup>12</sup> BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. s. 92-93. ISBN 80-210-3960-4.

**Obrázek 4: Schéma maticové struktury<sup>13</sup>**



Projektová koordinace: Pokud organizace řeší přehledné a jednoduché projekty či pokud existuje potřeba centralizovaného plánování, může využít projektové koordinace. Ta vzniká přidáním pozice koordinátora do dané struktury na dobu trvání realizace projektu. Koordinátor disponuje jen velmi malou pravomocí, plní hlavně roli plánovací a informační. Výhodou projektové koordinace je dodržování principu jednoho přímého nadřízeného a zabezpečení koordinace projektu. Nevýhodou je dosti zdlouhavý proces rozhodování.

**Obrázek 5: Schéma projektové koordinace<sup>14</sup>**



<sup>13</sup> KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 201. ISBN 978-80-86730-42-4.

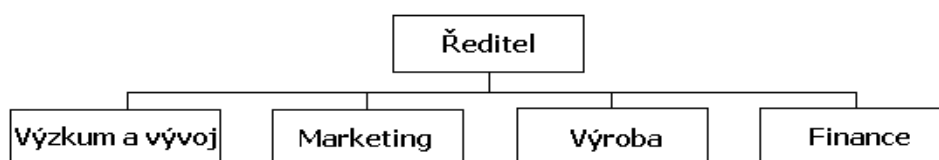
<sup>14</sup> KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 202. ISBN 978-80-86730-42-4.

## 2.4.2 Rozdělení z hlediska činností a výsledků

Jednoduchá struktura: Jednoduchou strukturu můžeme najít u malých organizací. Vyznačuje se malým členěním do oddělení a širokým rozsahem řízení. Její výhodou je flexibilita, nízká nákladovost na udržení a snadná ovladatelnost. Jakmile však začne organizace růst, přestane být vhodná a je nutná restrukturalizace organizace.<sup>15</sup>

Funkční struktura: Funkční struktura seskupuje do útvarů pracovníky se stejnými nebo podobnými úkoly, kvalifikacemi a činnostmi. Vedoucím pracovníkem takových útvarů je pak obvykle odborný ředitel pro danou funkci. S touto organizační formou se nejčastěji setkáme v malých a středních organizacích zaměřených na menší rozsah výrobků. Výhodou této struktury je úspora nákladů, nevýhodou pomalejší průběh rozhodování.<sup>16</sup>

**Obrázek 6: Schéma funkční struktury<sup>17</sup>**



Divizní struktura: Základní prvek divizní struktury tvoří oddělené divize. V čele každé této dosti samostatné jednotky stojí vedoucí divize zodpovědní za její výkonnost, strategické a operativní řízení. Vrcholový management organizace má v této struktuře roli koordinátora a kontrolora činností jednotlivých divizí. Také určité činnosti, například finanční a právní mohou být vyčleněny mimo divize. Kladem divizní struktury je zaměření na výsledky a jasné pravomoci a odpovědnosti. Zápory spočívají v duplikaci činností, což má vliv na zvyšování nákladů.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. s. 252. ISBN 80-247-0495-1.

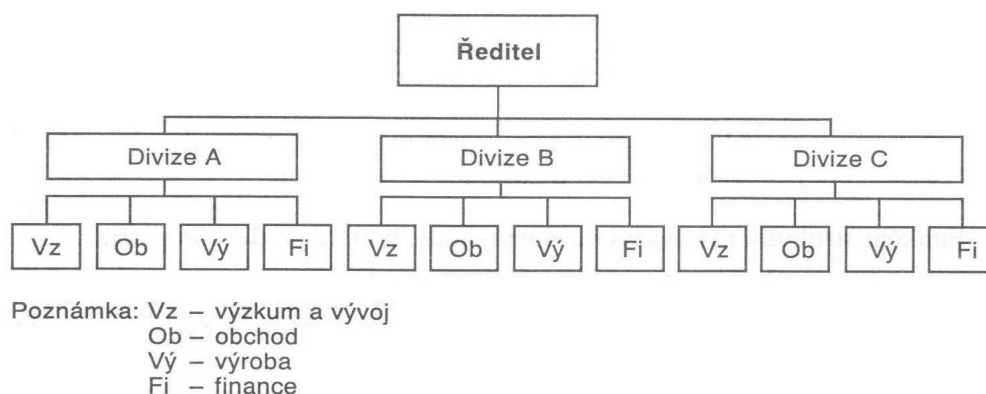
<sup>16</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 132. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>17</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 134. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>18</sup> ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. s. 252. ISBN 80-247-0495-1.



**Obrázek 7: Schéma divizní struktury<sup>19</sup>**



Hybridní struktura: Hybridní struktura kombinuje funkční a divizní struktury ve snaze posílit jejich klady a potlačit zápory. Je obvykle tvořena divizemi, ale současně obsahuje funkčně-specializované útvary ve vrcholovém středisku organizace. Výhodou hybridní struktury je současná koordinace mezi a uvnitř divizí, soulad mezi cíli a úkoly organizace a divizí a větší efektivita fungování organizace. Nevýhody leží v malé pružnosti, riziku vzniku konfliktu mezi vrcholovým řízením a divizemi a v nebezpečí růstu administrativy.<sup>20</sup>

#### **2.4.3 Rozdělení z hlediska zobrazení činností**

Útvarová struktura: Typy útvarových struktur jsou všechny výše popsané organizační struktury. Představují množinu útvarů vytvořených seskupením funkčních, pracovních, mocenských či informačních vztahů mezi nimi. Pro útvarové struktury bývá typický hierarchický tvar, který je dán principem jediného přímého nadřízeného. Každá útvarová struktura je tvořena prvky, a to prvky výkonnými a řídicími, které jsou v organizační struktuře znázorněny typickými obdélníky. Pomocí přímek se zobrazují vztahy mezi útvary, jedná se pouze o vztahy nadřízenosti a podřízenosti, případně informační vztahy, znázornění dalších vztahů není obvyklé.<sup>21</sup>

Procesní struktura: Útvarová struktura má jeden výrazný nedostatek, nezobrazuje totiž vzájemnou souvislost jednotlivých činností v organizaci a jejich návaznost. „Procesní přístup k organizačnímu systému přispívá ke koordinaci jeho činností a k jeho zaměření na základní cíle organizace.“ Procesní přístup vychází

<sup>19</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. s. 134. ISBN 80-7261-029-5.

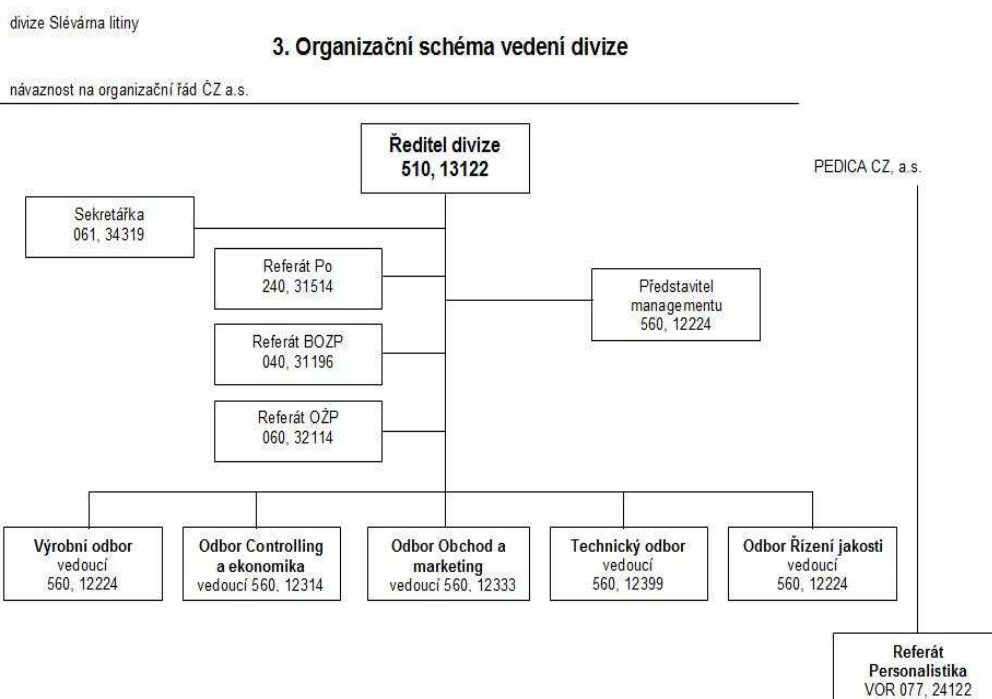
<sup>20</sup> VÁGNER, I.: *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 211-212. ISBN 978-80-210-4264.3.

<sup>21</sup> BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. s. 11-13. ISBN 80-210-3960-4.

z potřeb a požadavků zákazníků a sledu činností, které je uspokojují. Až v návaznosti na něj by si měla organizace vytvořit útvarovou strukturu. Pokud činnosti či organizační útvary nepatří do řetězce aktivit, podporujících spokojenost zákazníka, neměly by se v organizaci vůbec vyskytovat.<sup>22</sup> Procesní struktura zachycuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy. Vedle procesů spojených s výrobou a prodejem zboží či služeb patří do procesního modelu i procesy podpůrné a řídicí. Hlavní procesy se obvykle ještě dělí na dílčí procesy, od kterých se odvíjí tvorba nižších organizačních útvarů.<sup>23</sup>

## 2.5 Organizační struktura soukromé firmy

**Obrázek 8: Schéma organizační struktury divize Slévárna litiny<sup>24</sup>**



### 2.5.1 Popis a zařazení

Organizační struktura soukromé firmy je z hlediska rozhodovacích pravomocí liniově-štabní, ředitel má přímo podřízený štáb, který se skládá z referátu požární

<sup>22</sup> URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press, 2004. s. 38-39. ISBN 80-7261-105-4.

<sup>23</sup> URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press, 2004. s. 83-85. ISBN 80-7261-105-4.

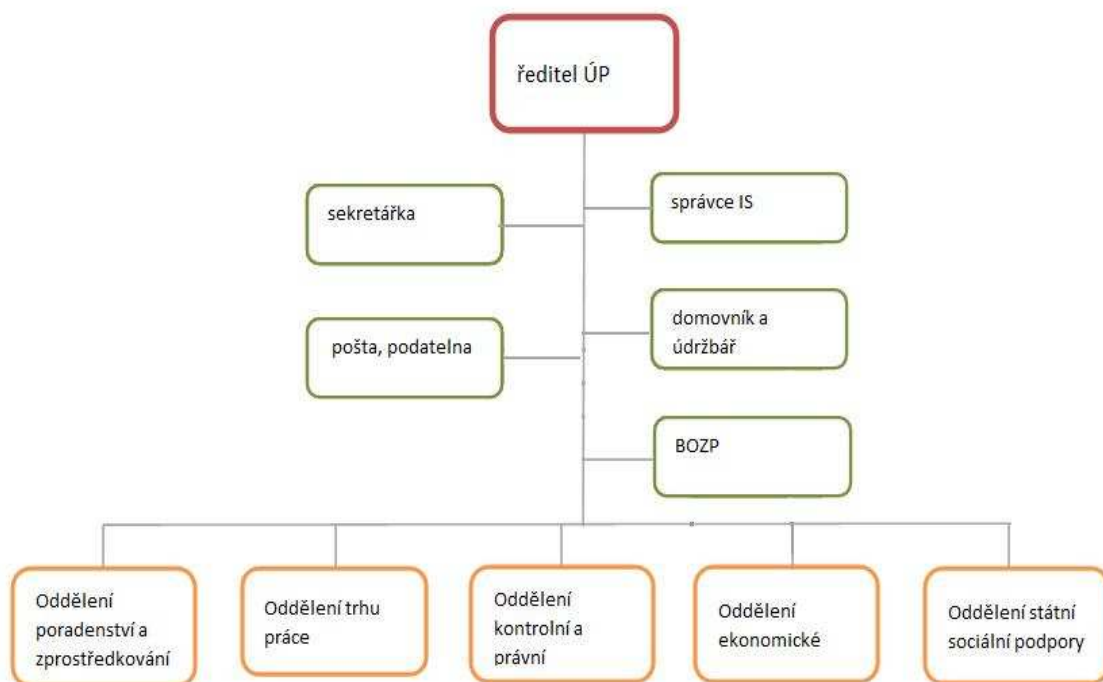
<sup>24</sup> 12 P 003 05 *Organizační řád Směrnice ČZ a.s.*, 2000. s. 9.

ochrany, referátu životního prostředí, referátu bezpečnosti práce a představitele managementu, který zodpovídá za dodržování zásad certifikátu kvality. Tento štáb pomáhá při řízení celé divize i jednotlivých odborů, které jsou podřízeny řediteli divize. Z hlediska činností a výsledků se jedná o funkční strukturu začleněnou do divizní struktury akciové společnosti. Z hlediska zobrazení činností jde o útvarovou strukturu, která nezobrazuje vzájemnou souvislost jednotlivých činností v organizaci a jejich návaznost.

## 2.6 Organizační struktura subjektu veřejné správy

**Obrázek 9: Schéma organizační struktury Úřadu práce<sup>25</sup>**

Příloha č. 3 Organizačního řádu - Úřad práce - Kontaktní pracoviště



### 2.6.1 Popis a zařazení

Organizační struktura veřejnoprávního subjektu je z hlediska rozhodovacích pravomocí liniově-štabní, ředitel má přímo podřízený štáb, který zajišťuje bezpečnost práce, údržbu areálu a správu informačního systému. Z hlediska činností a výsledků se jedná o funkční strukturu a z hlediska zobrazení činností jde o útvarovou strukturu.

<sup>25</sup> 15 03 11. *Organizační řád*. Praha : úřad práce ČR, 2011. s. 18.

## **2.7 Organizační řád subjektu veřejné správy**

Organizační řád Úřadu práce je zpracován pro všechny subjekty Úřadu práce, od generálního ředitelství až po kontaktní pracoviště. V následující kapitole je výňatek z tohoto Organizačního řádu týkající se kontaktního pracoviště, které je porovnávaným subjektem.

### **2.7.1 Kontaktní pracoviště**

Kontaktní pracoviště jsou organizačními útvary krajských poboček. V čele kontaktního pracoviště stojí ředitel kontaktního pracoviště.

Sekretariát kontaktního pracoviště plní vybrané úkoly provozní podpory, zejména úkoly bezpečnosti, krizového řízení, řízení rizik podle zákona o finanční kontrole, koordinace vzdělávání zaměstnanců. Vykonává vybrané činnosti při účtování dávkových systémů a programů z fondů EU, podílí se na zpracování rozborů hospodaření a výkazů. Připravuje podklady pro provádění vybraných činností provozní podpory. Zajišťuje vlastní provozní podporu odborných činností kontaktního pracoviště nebo pracovišť. Zpracovává vstupní podklady pro personální agendu a pro potřeby informačních technologií a zajišťuje provoz informačních technologií. Zajišťuje realizaci vybraných investičních akcí. Úkoly provozní podpory pro kontaktní pracoviště, ve kterých není zřízen sekretariát, plní zaměstnanci určení ředitelem krajské pobočky.

### **2.7.2 Odborná působnost kontaktních pracovišť**

„Kontaktní pracoviště plní v obcích s rozšířenou působností, na území hlavního města Prahy a ve vybraných obcích s pověřeným obecním úřadem v oblasti zprostředkování zaměstnání zejména tyto úkoly:“<sup>26</sup>

(1) vede evidenci a podává informace o volných pracovních místech a aktualizuje je, a zároveň aktivně vyhledává informace o volných pracovních místech, vede evidenci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání, přijímá žádosti fyzických osob včetně zdravotně postižených o zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání, připravuje podklady pro zařazení uchazečů do evidence uchazečů o zaměstnání a vyřazení z této evidence, rozhoduje o nezařazení do evidence uchazečů o zaměstnání a o vyřazení z této evidence, zadává údaje do informačních systémů, ověřuje vydaná správní rozhodnutí v oblasti zprostředkování zaměstnání, vyhledává uchazečům o zaměstnání včetně zdravotně postižených vhodné pracovní uplatnění; v této souvislosti

<sup>26</sup> 15 03 11. *Organizační řád*. Praha : úřad práce ČR, 2011. s. 23.

spolupracuje s odborem zaměstnanosti krajské pobočky, projednává s uchazeči včetně zdravotně postižených možnosti pracovního uplatnění na společensky účelných pracovních místech, při veřejně prospěšných pracích a jedná s nimi o možnostech rekvalifikace a provádí v těchto oblastech průzkum zájmu uchazečů, realizuje opatření a nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, provádí výběr uchazečů v rámci realizace jednotlivých nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, připravuje podklady pro krajskou pobočku ve věcech poskytování příspěvků na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, realizuje služby pracovní rehabilitace, spolupracuje s oddělením projektů EU při zabezpečování realizace projektů, ve spolupráci s krajskou pobočkou poskytuje poradenství v oblasti profesní v oblasti zaměstnanosti, ve spolupráci s krajskou pobočkou poskytuje speciální poradenství, poskytuje poradenství při profesní orientaci mládeže připravující se na výkon budoucího povolání, spolupracuje se zaměstnavateli a s dalšími subjekty v oblasti výchovy a vzdělávání, ve spolupráci s krajskou pobočkou organizuje a zabezpečuje osvětovou a vzdělávací činnost v regionu kontaktního pracoviště, zpracovává pro útvary krajské pobočky a jiné instituce potřebné informace, přehledy a rozborů, zejména v oblasti volby povolání, uplatnění absolventů škol apod., spolupracuje na přípravě rekvalifikačních a poradenských programů, vydává povolení k výkonu umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dítěte, zajišťuje posuzování, zda jde o osobu zdravotně znevýhodněnou, popřípadě, že fyzická osoba se nepovažuje za osobu zdravotně znevýhodněnou, jestliže se nepodrobila vyšetření zdravotního stavu nebo jinému odbornému vyšetření a byla na tuto možnost upozorněna.

(2) zahajuje správní řízení v prvním stupni, posuzuje ve správním řízení nároky na podporu v nezaměstnanosti, posuzuje ve správním řízení nároky na podporu při rekvalifikaci, rozhoduje ve správním řízení zejména o přiznání podpory v nezaměstnanosti, při rekvalifikaci, o její výši, zpracovává řádné a mimořádné výplaty podpor v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci, rozhoduje ve správním řízení o snížení nebo zastavení výplaty podpory v nezaměstnanosti, provádí exekuce z přiznané podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci, vydává uchazečům o zaměstnání včetně zdravotně postižených a určeným orgánům potvrzení, vymezená platnou právní úpravou, o vedení v evidenci a příp. poskytování podpory v nezaměstnanosti, potvrzuje doby pojištění pro účely Nařízení 883/04 Evropského parlamentu a Rady (ES) a jeho prováděcího Nařízení Evropského parlamentu a Rady 987/09 o koordinaci systémů sociálního zabezpečení, zajišťuje agendu koordinace systémů sociálního zabezpečení (vyřizování E-formulářů a SEDů, dotazy na styčné orgány do zemí EU, EHP a Švýcarska, vydávání potvrzení o přiznání dávek, přeposílání

a zjišťování kontaktů, atd.), podle potřeby provádí digitalizaci zpracovaných písemností, předává všechny písemnosti do centrálního archivu.

(3) zajišťuje prvotní základní konzultační činnost pro občany v oblasti agendy státní sociální podpory, přijímá a kontroluje náležitosti žádosti včetně kompletnosti údajů a potřebných potvrzení, zahajuje správní řízení, ověřuje správnost údajů, rozhoduje ve správním řízení o přiznání a výši dávky státní sociální podpory a rovněž o změně výše již přiznané dávky nebo jejím odnětí, zastavení její výplaty, včetně zpracování oznámení o přiznání, změně výše dávky, změně příjemce dávky a dalších skutečnostech dle zákona o státní sociální podpoře, vede evidenci žádosti o dávky v informačním systému, testuje nároky na dávky u jednotlivých žadatelů, zajišťuje agendu pro občany EU (přebírání E-formulářů a SEDů, dotazy na styčné orgány do zemí EU, vydávání potvrzení o přiznání dávek, přeposílání a zjišťování kontaktů, atd.), u žádostí o dávky státní sociální podpory uplatněnými v souladu s nařízeními EU, rozhoduje, který stát EU je příslušný k výplatě dávky, rozhoduje ve správním řízení o přiznání a výši dávek, případně řeší spolupráci států EU při výplatě dané dávky, vydává oznámení o přiznané dávce a její výši a poskytuje informace o dávkách státní sociální podpory žadatelům, vydává rozhodnutí v případě, že dávka nebyla přiznána vůbec nebo v požadovaném rozsahu, vydává rozhodnutí v případě, že dávka byla odejmuta, rozhoduje o tom, kdo je příjemcem nebo zvláštním příjemcem dávky, rozhoduje o případných námitkách účastníka řízení, zpracovává řádné i mimořádné výplaty dávek státní sociální podpory, provádí exekuce z přiznaných dávek státní sociální podpory, vyřizuje agendu Posouzení zdravotního stavu pro účely státní sociální podpory, ukládá sankční postihy v případě, že se osoby dopustí přestupku tím, že nesplní povinnost osvědčit skutečnosti rozhodné pro trvání nároku na dávku, její výši nebo výplatu, ohlásit změny v těchto skutečnostech podle zákona o státní sociální podpoře (§64 odst. 1 – 4, § 65 – 65c) ve stanovené lhůtě, rozhoduje ve správním řízení o výše uvedených postizích, vydává příkazy o pokutách a napomenutích, spolupracuje s dalšími orgány veřejné správy ve věci posouzení nároku na dávku státní sociální podpory, provádí rozhodování ve věci přeplatků a doplatků na dávkách státní sociální podpory, vede evidenci dětí svěřených do pěstounské péče, předává dostupné podklady právnímu oddělení pro podání návrhu na určení výživného, vede evidenci pěstounů ve zvláštních případech, předává podklady kanceláři krajské pobočky pro zpracování podkladů pro odvody sociálního pojištění za tyto pěstouny, vydává potvrzení o výplatě dávek pro příjemce dle zákona o státní sociální podpoře a nařízení EU, podle potřeby provádí digitalizaci písemností, předává písemnosti do centrálního archivu.

(4) Kontaktní pracoviště spolupracuje se správními úřady, orgány územních samosprávných celků, orgány sociálního zabezpečení, orgány pomoci v hmotné nouzi, orgány státní zdravotní správy, zaměstnavateli a dalšími subjekty podle zvláštních právních předpisů při tvorbě a realizaci opatření souvisejících s rozvojem trhu práce a se zaměstnaností a s výplatou dávek státní sociální podpory. Kontaktní pracoviště v součinnosti s ekonomickým a finančním odborem generálního ředitelství sleduje úhrady uložených pokut. Kontaktní pracoviště poskytuje součinnost oprávněným orgánům veřejné správy a orgánům činným v trestním řízení.<sup>27</sup>

### **2.7.3 Činnosti a pravomoci ředitele kontaktního pracoviště**

Do pravomoci ředitele kontaktního pracoviště patří zejména určování principů a zásad činnosti kontaktního pracoviště, navrhování organizační struktury kontaktního pracoviště, reprezentace Úřadu práce v rámci dané územní působnosti, spolupráce se správními úřady, orgány územních samosprávných celků, orgány sociálního zabezpečení, orgány pomoci v hmotné nouzi, orgány státní zdravotní správy, zaměstnavateli a dalšími subjekty při tvorbě a realizaci opatření souvisejících s rozvojem trhu práce a se zaměstnaností, navrhování personálních opatření a platu zaměstnanců zařazených v kontaktním pracovišti.

## **2.8 Organizační řád soukromé firmy**

Jedná se o udržovaný dokument zpracováváný vedením divize a schvalovaný generálním ředitelstvím akciové společnosti. V následující kapitole je proveden popis a výtah z tohoto dokumentu, obsahující jeho nejdůležitější části.

### **2.8.1 Zásady organizačního řízení divize**

Obsahuje popis začlenění divize do struktury akciové společnosti a její právní subjektivitu.

#### **Pravomoci**

Divizi je udělena pravomoc provádět podnikatelskou činnost s vymezenou částí majetku společnosti v rozsahu a způsoby stanovenými právními předpisy, vnitřními předpisy a ekonomickými pravidly společnosti zastupovat společnost v rozsahu

---

<sup>27</sup> 15 03 11. *Organizační řád*. Praha : úřad práce ČR, 2011. s. 25

pravomocí udělených jí generálním ředitelem a vrchním ředitelem a to v běžném styku se státními, samosprávnými a jinými orgány a podnikatelskými subjekty, zpracovávat podnikatelské záměry.

#### Řízení odborů, oddělení a referátů

Divize je uzavřenou výrobní jednotkou s vlastní obchodní činností. Divize se člení na odbory, oddělení, referáty a střediska. Řízením odborů jsou pověřeni vedoucí odborů, kteří odpovídají řediteli divize za příslušný odbor a výkon funkce.

#### Zastupování funkcí

„Každý vedoucí pracovník má trvale pověřeného zástupce, který jej zastupuje v době jeho nepřítomnosti. Tato skutečnost je uvedena v organizačním řádu (tabulce) v bodech 4. Zastupování a v charakteristice zastupujícího. Vedoucí pracovník má právo pověřit zastupováním v konkrétních případech kohokoliv v souladu se směrnicí Řízení lidských zdrojů. Zástupce plně odpovídá za všechna rozhodnutí a jednání, která jménem zastupovaného provedl. Při výkonu činností a podpisu písemností jedná „v zastoupení“ s uvedením jména a funkce zastupovaného.“<sup>28</sup>

#### Předání a převzetí funkce

Postup a obsah je stanoven směrnicí.

#### Pořizování, ukládání a skartace písemností

Postup a obsah je stanoven směrnicí.

#### Zásady podepisování korespondence

Písemnosti v interním styku - Pokud zvláštní předpis nestanoví jinak, není nutné interní písemnosti opatřovat razítkem. Na těchto písemnostech musí být podpis vyřizujícího.

Písemnosti v externím styku - mají jeden podpis pracovníka oprávněného jednat jménem divize. Jméno nebo značka pracovníka, který záležitost vyřizuje je uvedena na příslušném místě dopisu. Externí korespondence musí být opatřena razítkem, jménem podepsaného a jeho podpisem pod razítkem.

Písemnosti se podepisují zásadně perem, propisovací nebo kuličkovou tužkou. Používání faksimilních razítek je možné jen v předem stanovených případech interního styku. Pracovníci, oprávnění k podepisování konkrétních aktů, musí mít uveden v příslušném dokumentu podpisový vzor.

Podepisující odpovídá za obsah, formu, věcnou správnost i úplnost a ručí firmě za veškeré případné škody, které v důsledku podpisu nastanou.

---

<sup>28</sup> 12 P 003 05. *Organizační řád*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. s. 11



## **2.8.2 Povinnosti a práva pracovníků**

### Povinnosti a práva pracovníků

Řídit se Zákoníkem práce, Kolektivní smlouvou, Pracovním řádem a dalšími platnými obecnými i interními řády a předpisy.

Řídit se příkazy nadřízeného, pokud tyto nejsou v rozporu se zákonem.

Upozornit vedoucího, pokud jeho příkazy nejsou v souladu se zákonem, nebo když jejich splnění může způsobit nepředvídanou škodu.

Trvale zvyšovat svoji kompetenci k pracovní činnosti v oblasti znalostí, pracovních návyků a zdravotních předpokladů (trvale se učit, používat správné brýle, chránit se před úrazem nebo onemocněním apod.).

Upozornit příslušného vedoucího v případě, že pracovní kompetence pracovníka je přechodně omezená ( např. zapomenutí brýlí, onemocnění, které nevyžaduje pracovní neschopnost, ale může ovlivnit kvalitu práce atd.).<sup>29</sup>

### Povinnosti vedoucích pracovníků

Každý vedoucí pracovník má zejména tato práva a povinnosti:

Chránit zájmy společnosti.

Podnikatelsky řídit, organizovat a kontrolovat činnost podřízených útvarů a pracovníků.

Stanovit podřízeným pracovníkům popis jejich pracovní činnosti, vymezit jejich pravomoc a odpovědnost a zajistit jejich řádné zacvičení.

Uzavírat dohody o hmotné odpovědnosti s podřízenými pracovníky, kterým byly svěřeny hmotné nebo finanční prostředky a vytvářet jim k jejich správě vhodné podmínky.

Zabezpečit řádnou evidenci, využívání a údržbu svěřeného majetku.

Provádět opatření k požární ochraně, k zajištění bezpečnosti a hygieny práce a k zajištění ekologické bezpečnosti řízeného provozu.

Zajišťovat součinnost s kontrolními orgány.

Navrhovat a schvalovat přijímání, přemísťování a propouštění podřízených pracovníků a provádět pravidelně jejich hodnocení.

Navrhovat mzdové zařazení a výši mezd, odměn a prémie podřízených pracovníků.

Pečovat o trvalé zvyšování pracovní kompetence pracovníků.

---

<sup>29</sup> 12 P 003 05. *Organizační řád*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. s. 13.

Stanovovat konkrétní požadavky a důsledně kontrolovat jejich plnění v oblasti vědomostí, pracovních návyků a zdravotních předpokladů.

Pečovat o všestrannou přípravu a odborný i osobní rozvoj podřízených pracovníků.

Zastavit práci a podniknout další kroky na svěřeném pracovišti, jestliže je ohroženo zdraví pracovníků nebo majetek společnosti.

Zabezpečit dodržování obecně platných pracovněprávních předpisů v rámci své kompetence.

Zodpovídá za efektivní využití svěřených pracovních sil, finančních i hmotných prostředků v souladu s platnými předpisy.

### ***2.8.3 Zvláštní odpovědnosti a pravomoci***

Představitel managementu je povinen:

v případě zjištění závažných nedostatků v kvalitě finálního výrobku rozhodnout o zastavení jeho výroby a expedici a současně je oprávněn vydat pokyn k opětovnému zahájení výroby, je oprávněn vyvolat a dozorovat řešení problémů vztahujících se ke kvalitě, úkolovat i funkčně nepodřízené pracovníky úkoly v souvislosti se zabezpečením kvality, zavedením a údržbou systému ŘK.

Je odpovědný: za zavádění systému kvality ISO 9001 a VDA 6.1, za návrh, realizaci a udržování celého systému řízení kvality v souladu s požadavky ISO 9001 a VDA 6.1.

za vyhotovení plánů auditů (schvaluje ředitel divize)

za jednání s Referátem řízení kvality, bezpečnost práce ČZ a.s.

za vykonávání dozoru nad plněním kvalitativních požadavků zákazníků

za podávání zpráv o situaci v kvalitě

za sledování strategických cílů kvality

za řízení a koordinaci úloh řízení kvality při externí spolupráci

za prokazování účinnosti systému řízení kvality a vytváření programů zlepšování z tohoto prokazování.

#### Vedoucí auditor

přiřazuje auditory na audity tak, aby byly nezávislí na přímé odpovědnosti za auditovanou oblast.

provádí audit auditované oblasti

odpovídá za zpracování plánu a průběhu auditu

řídí tým auditorů  
dokumentuje a vyhodnocuje audit  
kontroluje účinnost nápravných opatření

#### Auditor týmu

provádí audit auditované oblasti  
spolupracuje a řídí se pokyny vedoucího auditora

#### Jmenování vedoucího auditora a auditorů:

Vedoucího auditora a auditory pro systém, proces a výrobek jmenuje příkazem ředitel divize Slévárna litiny na základě splnění kvalifikačních požadavků na interní auditory.

Absolvování školení auditorů zajišťující znalost a pochopení norem, podle nichž provádí prověrky.

Účast na min. 3 auditech za rok

Obnova kvalifikačního školení v případě ukončení jeho platnosti

Evidenci kvalifikace auditorů včetně jejich způsobilosti vede odbor Personalistiky

#### Ekolog (nebo osoba touto činností pověřená)

v případě zjištění závažných nedostatků v oblasti ochrany ŽP sjedná neprodlenou nápravu, zabrání ohrožení ŽP a zdraví pracovníků, vždy informuje nadřízeného a ředitele divize.

Při havárii zajišťuje nutnou součinnost s odd. OŽP akciové společnosti a orgány státní správy v souladu s příslušnými havarijními plány.

Ukládá úkoly k odstranění nedostatků v oblasti ŽP zodpovědným pracovníkům divize.

Účastní se výběrových řízení na nové technologie ovlivňující ŽP.

Neprodleně informuje vrchního ředitele, ředitele divize a odd. ŽP o hrozbě nebo vzniku ekologické havárie.

Posuzuje projekty nových technologií a zavádění nových chemikálií.

Dbá, aby činnost divize byla v souladu s příslušnými právními předpisy v oblasti životního prostředí, rozhodnutími orgánů státní správy a organizačními normami vydanými v ČZ a.s.

Kontroluje plnění uložených nápravných opatření.

Spolupracuje s odd. ŽP, jedná s orgány státní správy pouze prostřednictvím oddělení životního prostředí

Aktualizuje provozní řády technologií ovlivňujících ŽP.

Zodpovídá: za preventivní činnost na divizi v oblasti ŽP.

Za kontrolu plnění uložených nápravných opatření a dodržování závazných předpisů.

Za školení v oblasti ŽP

Za předpisovou likvidaci odpadů

Za provádění chemických rozborů vypouštěných vod a vypouštěných emisí v četnosti stanovené odd. ŽP

Preventista BOZP (nebo osoba touto činností pověřená) má právo:

nařídit přerušeni práce na pracovišti, v případě bezprostředního ohrožení života a zdraví pracovníků,

neprodleně o tom informovat odpovědné vedoucí a ředitele divize včetně návrhu na odstranění závady.

Je odpovědný:

za prevenci bezpečnosti práce,

za dodržování a kontrolu bezpečnostních předpisů.

Preventista požární ochrany (nebo osoba touto činností pověřená) má právo:

nařídit přerušeni práce na pracovišti, kde došlo k porušení požárních předpisů divize, případně nastalo riziko požáru,

nařídit evakuaci objektu,

vyhlásit požární poplach.

učinit vše k odvrácení nebezpečí požáru nebo jeho bezprostřední likvidaci.

Je odpovědný za prevenci PO v divizi,

za kontrolu dodržování předpisů o PO,

jedná se specialistou PO a.s.

zastavit a uvolnit výrobu nebo expedici výrobků má ředitel divize, představitel vedení pro jakost, nebo jeho zástupce a vedoucí odboru Řízení jakosti. V případě nepřítomnosti v tomto bodě uvedených pracovníků přechází toto právo na směnového metalurga.

Odpovědnosti pracovníků za příslušné prvky systému kvality, podle kterého byl subjekt certifikován, se rozšiřují i na příslušné prvky jiných systémů kvality, pokud jejich uplatnění bude zákazníkem požadováno

Výjimka z odpovědnosti: vztahuje se na činnosti a rozhodnutí všech pracovníků konané z dobré vůle při jakémkoliv výkonu, který souvisí s odvrácením bezprostředního nebezpečí požáru, ekologické havárie a ohrožení zdraví a života spolupracovníků.

## **2.9 Porovnání organizačních řádů**

Základní rozdíl mezi organizačními řády porovnávaných subjektů je ten, že u subjektu veřejné správy je zpracován, udržován a schválen nadřízeným orgánem, generálním ředitelstvím a u soukromého subjektu je zpracováván a udržován přímo tímto subjektem a nadřízený orgán, generální ředitelství ho pouze schvaluje. Dalším velkým rozdílem je zaměření organizačních řádů. U subjektu veřejné správy je řešena hlavně činnost a povinnosti subjektu, na rozdíl od soukromé firmy, kde organizační řád řeší hlavně práva a povinnosti všech pracovníků, hlavně managementu firmy. Společným znakem je to, že po prostudování obou dokumentů vědí všichni pracovníci co je jejich úkolem a jaké jsou jejich povinnosti.

## 3. ANALÝZA RIZIK

### 3.1. Hrozba a riziko

Výklad pojmů hrozba a riziko je důležitý vzhledem k propojenosti obou termínů. Tyto pojmy se někdy zaměňují, přestože každý znamená něco jiného.

#### 3.1.1. Hrozba

Hrozba je samostatná veličina a její velikost je dána schopností spáchat škody. Čím více škod může hrozba spáchat, tím je hrozba větší. Toto však nic nevyovídá o pravděpodobnosti jejího výskytu, hrozba je zcela nezávislá na svém výskytu a pravděpodobnosti realizace.

Antušák a Kopecký (2004) uvádějí, že hrozba není přímo definována, ale že jde o nezávislou proměnnou, která souvisí s aktuální či potenciaální činností určitého subjektu (živého - vědomě jednajícího nebo neživého),<sup>30</sup> a uvádějí následující definici, kdy hrozba: "je libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní zájem jiného subjektu (tzv. hrozba intencionální) nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu (tj. tzv. hrozba neintencionální)." <sup>31</sup>

Hrozbu vymezuje také J. Vilášek, když k pojmu hrozba uvádí, že to je:

"- libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu

NEBO

- jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu"<sup>32</sup>

Z uvedených definic pak plyne i základní dělení hrozeb, kdy máme hrozby zamýšlené, které mají původ v jednání člověka a hrozby nezamýšlené, které mají původ mimo vůli člověka.

Jako příklad zamýšlené hrozby si můžeme uvést teroristický útok v metru, který je zamýšleným a záměrným útokem. Příkladem nezamýšlené hrozby může být třeba

<sup>30</sup> ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ Z. *Úvod do teorie krizového managementu* I. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. s. 13. 80-245-0548-7.

<sup>31</sup> ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ Z. *Úvod do teorie krizového managementu* I. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. s. 13. 80-245-0548-7.

<sup>32</sup> VILÁŠEK, J., REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. s. 26. 80-86119-83-1.

nehoda v jaderné elektrárně, která je jevem náhodným, není zásadně vyvolána úmyslně, taková nehoda může mít obrovské následky pro okolí a za oběť může mít tisíce lidských životů, vylidnění území apod., kdy jsou hodnotou jak lidské životy, tak také obrovské hospodářské hodnoty. Jedná se tedy o velkou hrozbu.

K vyčíslení této skutečnosti, tedy pravděpodobnosti realizace hrozby, nám pak slouží další pojem – riziko.

### **3.1.2. Riziko**

Riziko (ang. *risk*) dle Horáka (2004) vyjadřuje možnost vzniku události s výsledkem, který se liší od předpokládaného cíle. Vznik události má určitou matematickou pravděpodobnost. Pojem riziko tak vyjadřuje určitou nejistotu.<sup>33</sup>

Dle J. Viláška riziko:

je veličina spíše abstraktní (nehmotná), a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby;

vznik události s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností (kvantifikovanou nejistotou);

je pravděpodobnost, že určitá hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu jistého subjektu;

je odvozenou, kvantitativní dimenzí hrozby".<sup>34</sup>

E. Antušák a Z. Kopecký riziko definují téměř identicky:

„Riziko je veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby; představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností. Je to tedy kvantifikovaná nejistota.“<sup>35</sup>

Pro úplnost pak lze uvést i definici P. Zemana:

Riziko je pravděpodobnost, že dojde ke škodlivé události, jež postihne danou hodnotu. Jinak je riziko možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, jež se liší od toho, co si přejeme. Riziko je odvozená závisle proměnná a dá se určit nebo

---

<sup>33</sup> HORÁK, R. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2004. s. 17. 80-7201-471-4.

<sup>34</sup> VILÁŠEK, J., REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. s. 28. 80-86119-83-1.

<sup>35</sup> ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ Z. *Úvod do teorie krizového managementu I*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. s. 15. 80-245-0548-7.

odhadnout tzv. analýzou rizik. Riziko je reakcí na hrozbu, též na stav naší připravenosti (zranitelnosti) a je spojeno s rozhodováním.<sup>36</sup>

Jak je patrné, uvedené definice se víceméně shodují. V tomto případě není podstatné přesné znění definice, neboť pokud bývá správně osvětlen pojem hrozba, není v odborných textech, a to i díky správnému obecnému používání tohoto termínu v českém jazyce, chápání pojmu riziko problematické, snad vyjma případu Procházkové (2006), která riziko definuje jako míru výskytu nepříjemných dopadů, vyvolaných největší očekávanou pohromou v daném místě, tedy pohromou velikosti rovné zvolené hodnotě ohrožení, což je nutné zásadně odmítnout.

V kontextu pojmu riziko je však kromě samotné definice neméně důležité již zmiňované matematické vyjádření rizika.<sup>37</sup>

### **3.1.3 Měření rizika**

Riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných, výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Při analýze se pracuje s veličinami, které mnohdy nelze změřit a určuje se kvalifikovaným odhadem založeným na základě zkušeností specialisty.

Velikost rizika se může určovat pravděpodobností výskytu, čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je tedy riziko. Také při velkém počtu jednotek vystavených riziku lze provést odhad ohledně pravděpodobnosti výskytu. Dalším měřítkem rizika je možná velikost ztráty. Například existují-li dvě situace se stejnou pravděpodobností výskytu a u jedné z nich je předpokládaná hodnota ztráty (například v korunách) vyšší, tak je i riziko vyšší. Aby při diskuzích nedocházelo k matení pojmů, používají se termíny „pravděpodobnost výskytu události“ a „dopad výskytu události na subjekt“<sup>38</sup>

## **3.2 Metody analýzy rizik**

Analýza rizik se zabývá odhalováním a pochopením rizik. Poskytuje podklady pro rozhodnutí o nutnosti zabývat se určenými riziky a doporučuje nejvhodnější a nákladově efektivní strategii zvládnání rizik. Analýza rizik obsahuje odhalení zdrojů rizik,

---

<sup>36</sup> ZEMAN, P. ZEMAN, P. *Česká bezpečnostní terminologie. Výklad základních pojmů*. Brno : Ústav strategických studií vojenské akademie v Brně, 2002. s. 31. ISBN 80-210-3037-2.

<sup>37</sup> PROCHÁZKOVÁ, D. *Bezpečnost a krizové řízení*. Praha, Vydavatelství POLICE HISTORY, 2006. 255 s. 80-86477-35-5.

<sup>38</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 128. ISBN 978-80-247-3051-6.



jejich příznivých a nepříznivých následků a možností, že se tyto následky přihodí. Mohou být identifikovány faktory, které ovlivňují následky a jejich pravděpodobnosti. Rizika se analyzují spojením následků a jejich pravděpodobností. Ve většině případů se berou v úvahu už existující opatření.

Při analýze rizik se většinou postupuje ve třech krocích:

„identifikace zdrojů ohrožení (vyhledávání, průzkumy, zjišťování, přehledy, tabulky apod.),

ocenění pravděpodobnosti, že takové události nastanou (porovnání, výpočty, stupně významnosti, vyhodnocení potřeby sil a prostředků),

ocenění možných následků (stanovení kritérií přijatelnosti, rozhodnutí o úpravě systému).<sup>39</sup>

Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.<sup>40</sup>

### **3.2.1 Kvalitativní analýza rizik**

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována 1 až 10, nebo určena slovně). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.<sup>41</sup>

Kvalitativní analýza se používá jako úvodní přehled vedoucí k identifikaci rizik, která vyžadují podrobnější zkoumání tam, kde tento druh analýzy postačuje k rozhodování; nebo tam, kde číselné údaje nebo zdroje nejsou dostatečné k provedení kvantitativní analýzy. Kvalitativní analýza by měla obsahovat skutečná fakta a dostupné údaje. Kvalitativní přístupy a metody mohou být založeny na hodnocení využívající

<sup>39</sup> MAJZLÍKOVÁ H. *Analýza rizik, možné zdroje rizik, jejich typologie*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. Dostupné z WWW: <<https://home.vrsers.cz/infodisk/kavan/>>.

<sup>40</sup> Australian/New Zealand Standard 4360:2004 *Risk Management*. Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand, 2004. ISBN 0 7337 5904 1 dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_anal%C3%BDza\\_rizik](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_anal%C3%BDza_rizik)>.

<sup>41</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 167. ISBN 978-80-247-3051-6.

multioborové skupiny respondentů, hodnocení specialistů a expertů a strukturovaná interview a dotazníky.<sup>42</sup>

### 3.2.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní analýza používá číselné hodnoty a matematické výpočty rizika k možnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Dopad se většinou vyjadřuje ve finančních hodnotách, například „tisíce Kč“ ve formě roční předpokládané ztráty. Kvantitativní metody vyžadují více času a úsilí, ale finanční vyjádření rizik je pro jejich zvládnutí výhodnější. Kvalita analýzy závisí na přesnosti a úplnosti číselných hodnot a platnosti použitých modelů.<sup>43</sup>

### 3.2.3 Základní přístupy a metody

Check List (*kontrolní seznam*)

Safety Audit (*bezpečnostní kontrola*)

What – If Analysis (*analýza toho, co se stane když*)

Preliminary Hazard Analysis – PHA (*předběžná analýza ohrožení*)

Process Quantitative Analysis – QRA (*analýza kvantitativních rizik procesu*)

Hazard Operation Process – HAZOP (*analýza ohrožení a provozuschopnosti*)

Event Tree Analysis – ETA (*analýza stromu událostí*)

Failure Mode and Effect Analysis – FMEA (*analýza selhání a jejich dopadů*)

Fault Tree Analysis – FTA (*analýza stromu poruch*)

Human Reliability Analysis – HRA (*analýza lidské spolehlivosti*)

Fuzzy Set and Verbal Verdict Metod – FL-VV (*metoda mlhavé logiky verbálních výroků*)

Relative Ranking – RR (*relativní klasifikace*)

Cause and Consequences Analysis – CCA (*analýza příčin a dopadů*)

Probabilistic Safety Assessment – PSA (*metoda pravděpodobnostního hodnocení*)<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Australian/New Zealand Standard 4360:2004 *Risk Management*. Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand, 2004. ISBN 0 7337 5904 1 dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_anal%C3%BDza\\_rizik](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_anal%C3%BDza_rizik)>.

<sup>43</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 213. ISBN 978-80-247-3051-6.

<sup>44</sup> MAJZLÍKOVÁ H. *Analýza rizik, možné zdroje rizik, jejich typologie*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. Dostupné z WWW: <<https://home.vasers.cz/infodisk/kavan/>>.

### **3.2.4 Nejužívanější metody analýzy rizik**

Při neformálním přístupu k analýze rizik (kvalitativní analýza rizik) je nejčastější metoda účelových interview. Pro podporu provádění kvantitativní analýzy rizik se obvykle používají speciální nástroje, obvykle v podobě programů, databází informací, ve kterých je metodika a postup provádění analýzy rizik již zapracován. Těchto nástrojů v současné době existuje mnoho.<sup>45</sup>

### **3.2.5 Kvalitativní metoda účelových interview (metoda Delphi)**

Jak uvádí Smejkal a Rais, nejběžnější variantou je metoda účelových interview (také metoda Delphi), která spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Oproti jiným metodám, založeným na strojovém zpracování velkého počtu dotazníků, používá metoda Delphi pro rizikovou analýzu soubor otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech, přičemž obvykle jsou tyto otázky tvořeny dvěma částmi – pevnou, předem danou, a variabilní, podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Respondenti nepřicházejí při zpracování odpovědí (provádění pohovorů) do styku, čímž je zaručeno vzájemné neovlivňování. Výhodou této metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů a/nebo času, zohlednění specifík posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí, uživatelů apod. Metoda Delphi je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek.

V rámci metody Delphi se používají různé subvarianty, například metoda anketní analýzy, metoda scénářů, metoda matic.<sup>46</sup>

### **3.2.6 Kvantitativní metody**

Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů – příkladem mohou být metodiky CRAMM, COBRA, MELISA. Pravděpodobně nejznámější je Metodika CRAMM (*CCTA Risk Analysis and Management Methodology*) byla původně vyvinuta pro potřeby vlády Velké Británie, ale v současné době je široce využívána jako uznávaný prostředek pro analýzu rizik. Analýza v rámci CRAMM řeší ohodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do

---

<sup>45</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 235. ISBN 978-80-247-3051-6.

<sup>46</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 236. ISBN 978-80-247-3051-6.

logických skupin a stanovení hrozeb, působících na tyto skupiny, prozkoumání zranitelnosti systému a stanovení požadavků na bezpečnost pro jednotlivé skupiny, na základě čehož jsou navržena bezpečnostní opatření, která jsou vymezena ve shodě s úrovní rizika při porovnání s již implementovanými systémovými opatřeními. Důležité je, že se vždy zkoumá model určitého systému – nikoliv systém samotný. CRAMM je silně závislý na výsledcích strukturovaných interview s odborníky uživatele. Cena systému je skutečně vysoká, jde o nástroj pro odborníky zabývající se bezpečností, nikoliv pro uživatele ze strany běžných subjektů.

Existují i obecné metodiky pro kvantitativní analýzu rizik, jako:

Metodika @RISK využívá k analýze rizik simulačních metod Monte Carlo. Jedná se o zpracování celé problematiky ve formě tabulek. V této metodě se pak nejisté hodnoty zaměňují funkcemi, které reprezentují rozsah možných hodnot. Vybrané souhrnné hodnoty pak představují nástroj pro další rozhodování. Rozhodujícím faktorem této metody je návrh modelu, přičemž vytvořený model definuje danou situaci systému ve formě tabulek.

Metodika RiskPAC slouží k automatizaci dotazníkových přístupů. RiskPAC umožňuje řešit zpracovanou metodu dotazníkových akcí formou automatizovaného hodnocení. Tento produkt zahrnuje techniky, které zpracovávají odpovědi na základě dotazníků a poskytují podklady pro vytvoření závěrů. V daném procesu se jedná o automatizaci stanovení jednotlivých rizik, nikoliv o expertní systém, pracující na bázi umělé inteligence.

RiskWatch je programový produkt, který poskytuje metodický soubor pro zjištění, simulaci a následnou změnu parametrů jednotlivých rizik systému. Metoda je založena na vytvoření modelu, postaveném na získaných datech nebo simulační metodě Monte Carlo. Oba přístupy lze vhodně kombinovat a doplňovat. Jedná se tedy o automatizaci zpracování výsledků, získaných na základě souborů otázek, strukturovaných podle definovaných bezpečnostních oblastí.<sup>47</sup>

### **3.3 Analýza rizik soukromé firmy**

Soukromý subjekt nepoužívá pro vyhodnocování základních provozních rizik žádné běžné metody analýzy rizik. Rizika, která subjektu hrozí, jsou určena a zapracována do havarijních plánů podle praktických zkušeností z minulosti, nebo jsou


---

<sup>47</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 291. ISBN 978-80-247-3051-6.

analyzována nadřízeným orgánem. Používanou metodou pro analýzu rizik, která se v současné době využívá, je metoda FMEA. Tuto metodu využívá soukromá firma pro analýzu rizik spojených se svými výrobky. Podle požadavku zákazníků a dle zásad certifikace podniku se vyhodnocují rizika při konstrukci a výrobě. U některých produktů je také potřeba určit rizika spojená s jejich používáním.

Příkladem určení a zpracování rizik podle zkušeností je vyhodnocení rizik pro výběr ochranných pomůcek z hlediska bezpečnosti práce. Na základě zjištění z auditu bezpečnosti práce a v rámci nápravných opatření probíhá v současné době zařazování pracovišť do kategorií rizik. Jsou určeny provozní celky a pracoviště, které vedoucí pracovníci kategorizují na základě rizik při práci, používaných prostředků a nástrojů, látek a prostředků a dalších možných příčin, které mohou představovat určité riziko při práci. Pro bezpečnost práce se používá tabulka vyhodnocení rizik a výběr ochranných pracovních prostředků, ve které se pro konkrétní profesi určují fyzikální, chemická a biologická rizika, ke kterým jsou přiřazeny konkrétní možnosti úrazů, jako například pád z výšky, náraz, teplo, elektřina, hluk, prach, plyny, bakterie, paraziti atd. Podle těchto konkrétních rizik se následně určí ochranné prostředky a jejich používání.

**Obrázek 10: Tabulka pro vyhodnocení rizik pro výběr a použití OOPP<sup>48</sup>**

		Rizika																				Druh práce z hlediska znečištění									
		Fyzikální					Chemická					Biologická					Poskytnuté mycí, čistící, dezinf. prostředky														
Subjekt:	Útvar:	pád z výšky / do hloubky	mechanická		tepelná	záření		aerosoly		kapaliny						Prostředek	Množství - g / měsíc														
Pracovní zařazení / činnost:			úder, náraz	bodné, řezné rány	uklouznutí, upadnutí	vibrace	teplo, oheň	chlád	elektřina	neionizující	ionizující	hluk	prach, vlnna	dýmy, mlhy	tuhé látky	postřikání	posířování	plyny, páry	bakterie, viry	paraziti	přasně	nebakteriální biologické antigeny	imunizace opotřebení / znečištění								
Části těla		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Vybrané OOPP / doba životnosti (měs.)							
hlava	lebka	A																													
	sluch	B																													
	zrak	C																													
	dých. orgány	D																													
	obličej	E																													
celá hlava	F																														
horní končetiny	ruce	G																													
	paže (části)	H																													
dolní končetiny	chodidla	I																													
	nohy (části)	J																													
různé	pokožka	K																													
	trub/břícho	L																													
	parenterální	M																													
	celé tělo	N																													

<sup>48</sup> OS 024 04. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci směrnice*. Strakonice : ČZ a.s., 2010 s. 10.

### 3.3.1 Metoda analýzy rizik FMEA

FMEA je analytickou metodou, která se používá s cílem zajistit zohlednění a řešení potenciálních problémů v průběhu procesu vývoje produktu a procesu.

Součástí hodnocení a analýzy je posuzování rizik. Důležité je, že projednávání probíhá s ohledem na návrh (produktu nebo procesu), na přezkoumávání funkcí, na jakékoli změny aplikací a s ohledem na výsledné riziko možné poruchy.

Použitím FMEA by se mělo zajistit, že se pozornost bude věnovat každému komponentu (prvku) v rámci produktu nebo montážní sestavy. Velkou prioritou by měly být kritické a s bezpečností související komponenty nebo procesy.

Jedním z nejdůležitějších hledisek úspěšné realizace programu FMEA je včasnost. To znamená, že to musí být akce „před danou událostí“, nikoli činnost „po dané události“. Aby se dosáhlo co nejvyšší hodnoty, musí být FMEA provedena před realizací produktu nebo procesu, u nichž existuje možný způsob poruchy. Čas věnovaný s předstihem náležitěmu provedení FMEA, kdy lze změny produktu / procesu provést mnohem snadněji a levněji, zmírní krize pozdějších změn.

FMEA může být rovněž používána v nevýrobních oblastech. Například by mohla být použita pro analyzování rizik v procesu státní správy nebo při hodnocení bezpečnostního systému.

FMEA, jako nástroj posuzování rizika, se považuje za metodu pro identifikování závažnosti možných důsledků poruchy a pro zajištění vstupu pro zmírňující opatření ke snížení rizika. FMEA v případě většiny aplikací zahrnuje také odhad pravděpodobnosti výskytu příčin poruchy a jejich výsledných způsobů poruch. Tím se analýza rozšíří o poskytnutí měřítka pravděpodobnosti způsobu poruchy. Aby se zajistilo minimalizování rizika, sníží se pravděpodobnost výskytu poruchy, čímž se zvýší bezporuchovost produktu nebo procesu.

FMEA je důležitou činností v každém podniku. Vzhledem k tomu, že vypracování FMEA je víceoborovou činností ovlivňující celý proces realizace produktu, musí být její realizace dobře naplánována tak, aby byla v plném rozsahu účinná. Tento proces může vyžadovat hodně času, nezbytně nutné je zajištění požadovaných zdrojů. Pro vypracování FMEA je důležitá angažovanost vlastníka procesu a vrcholového vedení.

Vypracování FMEA zajišťuje víceoborový (nebo průřezový) tým. Velikost týmu bude záviset jak na složitosti návrhu produktu, tak na velikosti a organizační struktuře

podniku. Členové týmu potřebují náležitě odborné znalosti, dostatek času a pravomoc schválenou vedením.

FMEA je nedílnou součástí managementu rizik a podporuje neustálé zlepšování. Proces pokročilého plánování kvality produktu (APQP) označuje pět obecných oblastí zaměřené v tomto procesu vývoje:

- plánování a definování programu,
- návrh a vývoj produktu,
- návrh a vývoj procesu,
- validace produktu a procesu,
- zpětná vazba, posuzování a opatření k nápravě.<sup>49</sup>

### **3.4 Analýza rizik subjektu veřejné správy**

Z novely krizového zákona vyplývá, že z kategorie správních úřadů zpracovávají krizové plány pouze ministerstva a jiné ústřední správní úřady. Územní správní úřady, uvedené v krizovém plánu kraje nebo plánu obce s rozšířenou působností, k zabezpečení krizové připravenosti v oblasti své působnosti zpracovávají plán krizové připravenosti.

Veřejnoprávní subjekt používá hlavně metodu dotazníků. Pracovníci mohou kdykoliv vyplnit a anonymně do schránky odevzdat dotazník, ve kterém popíší možné riziko. Tyto dotazníky se jednou měsíčně shromažďují a vyhodnocují. Určí se pravděpodobnost a míra rizika a dotazníky se odesílají nadřízeným orgánům, které vyhodnocují počty vyplněných dotazníků, závažnost námětů a rizik, které potom zpracovávají do krizových plánů. Na vážná rizika upozorňují i ostatní subjekty, kterým je také zpracují do havarijních plánů. Tento postup je velmi efektivní a jednoduše probíhá neustálé kontinuální zlepšování.

#### **3.4.1 Rizika řešená veřejnoprávním subjektem**

Riziko lidského faktoru představuje potenciální škody plynoucí z lidských chyb, nedodržování obecně platných a vnitřních předpisů, popř. protiprávního jednání zaměstnanců.

---

<sup>49</sup> *Analýza možných způsobů a důsledků poruch FMEA*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2008. s. 5-9.

Podskupiny typu rizika: způsobilost k výkonu funkce, narušení morálky, etiky, pracovního řádu a mezilidských vztahů, nepozornost, závislost na návykových látkách, stresové situace, nedodržení pravidel při výběrových řízeních, vystavování nepravdivých lékařských zpráv a posudků.

Riziko korupce představuje škody plynoucí z jednání, kterým osoba v určitém postavení tohoto postavení zneužívá k neoprávněnému majetkovému obohacení nebo jinému zvýhodnění pro sebe nebo jinou osobu (dosažení neoprávněné výhody, prospěchu, ale i dosažení oprávněné výhody či prospěchu ve zkráceném čase).

Podskupiny typu rizika: podvod způsobený zaměstnancem, protekcionismus, protiprávní činy, krádeže, zpronevěry, neoprávněné užití prostředků, zneužití informací a osobních údajů, nedodržování etického kodexu zaměstnanců ve veřejné správě, střet zájmů, nepřijatelná a podlouhá jednání, zneužití pravomoci a funkce případně překročení pravomoci úřední osoby, nepřiměřené náklady.

Riziko informační a technologické představuje potenciální škody vyplývající z nesprávného nebo neefektivního použití informačních systémů včetně jejich selhání. Zahrnuje rovněž nezajištění spolehlivosti a bezpečnosti informací.

Podskupiny typu rizika: nesprávně určená přístupová práva, narušení integrity IT systémů, integrity aplikačních systémů, neúčinné fyzické zabezpečení dat a jejich ochrana, nedostupnost informačních systémů, nespolehlivost informačních systémů, nesprávný nákup a správa výpočetní techniky, chybně specifikované požadavky na HW a SW a jejich hodnocení, nedostatečné programové vybavení, nedostatečná úroveň informací, uživatelská podpora, laxní správa síťových aplikací, neoprávněné užití informací, zničení, poškození a jejich úpravy, úmyslný zásah do SW nebo HW.

Riziko majetkové představuje potenciální škody v důsledku nepříznivého působení vnějších a vnitřních vlivů na prostředí a podmínky, ve kterých ministerstvo působí.

Podskupiny typu rizika: živelní pohromy, teroristická akce, nedbalá ostraha majetku v objektech, nedodržování schválených zásad a předpisů vnitřní bezpečnosti.

Riziko provozní představuje potenciální ztráty plynoucí z chybné realizace postupů a operací zapříčiněné absencí popisů postupů a operací, jejich nevhodným nastavením, selháním kroků procesů nebo v důsledku jejich špatného řízení.

Podskupiny typu rizika: neúčinnost postupů a operací, nedodržování schválených postupů, produkování nepřesných informací, složitost procesů a operací, složitost norem a pravidel, nepřesnost pracovních postupů, neadekvátnost opatření



k nápravě, nefunkční systém zpětné vazby, nekoordinované postupy / procesy, prováděné ve vzájemném nesouladu.

Riziko organizační představuje potenciální ztráty a škody plynoucí z nevhodného nastavení objemu, struktury a oběhu informací, písemností a údajů včetně kvality a četnosti kontrolní činnosti.

Podskupiny typu rizika: Neadekvátní analytická činnost neaktuální zpravodajská činnost, dostupnost a poskytování informací, nepřesné interní a externí výkaznictví, neoptimalizovaný oběh písemností, evidence, skartace dokladů, nedostatečná personální kapacita pro danou činnost.

Riziko finanční a rozpočtové představuje potenciální škody, popř. újmy na finančních prostředcích a majetku souvisejících se změnou hodnoty aktiv, závazků, pohledávek nebo peněžních toků vlivem nepříznivých pohybů souvisejících faktorů.

Podskupiny typu rizika: nerealistické plánování a rozpočtování, chyby ve financování, nevěrohodnost účetní evidence, činnosti pokladní služby, manipulace s příjmy a výdaje, státní záruky, finanční výpomoci, čerpání prostředků EU, nesprávnosti v převodech finančních prostředků, správa a řízení finančních toků, nevěrohodnost inventarizace, neúčinná správa a ochrana majetku.

Riziko lidských zdrojů představuje potenciální škody vlivem nevhodného a neefektivního využívání lidských zdrojů. Současně zahrnuje infrastrukturní a personální problematiku.

Podskupiny typu rizika: nedostatky v řízení lidských zdrojů, zanedbání klíčových dovedností a vlastností, chybný nábor nových zaměstnanců, nedostatky v odměňování, účelové zařazování zaměstnanců do tříd a tarifů, špatně zpracované a neúplné charakteristiky funkčních míst, nedostatky v hodnocení zaměstnanců, preference a chyby v rozvoji managementu, neúčinné vzdělávání, nesprávné vedení evidence zaměstnanců, nedostatky v řízení FKSP, nesprávně zadané výkonnostní ukazatele, riziko zvládnání úkolů při nedostatečné kapacitě, lidských zdrojů

Riziko právní představuje potenciální škody na právech ministerstva v důsledku chybných právních úkonů a rozhodnutí včetně porušení práv stanovených smlouvami.

Podskupiny typu rizika: nevhodná smluvní ujednání, nedodržování závazných předpisů, manipulace veřejných zakázek a výběrových řízení, chybné zpracování smluv, nekvalifikované výpovědní důvody a nedodržování lhůt, neplatnost právních úkonů, nesoulad interních směrnic s právními předpisy.

Riziko řízení představuje potenciální škody v důsledku špatného rozhodnutí na některé úrovni vedení ministerstva. Současně zahrnuje diskrepance jednotlivých

interních řídicích aktů, realizaci neúčelných systémů a činností vedoucích k ohrožení či újmě na majetku včetně nedostatků vnitřního systému řízení.

Podskupiny typu rizika: nespolupráce a nesoučinnost jednotlivých útvarů, nedostatky v řídicí a kontrolní práci, nevyřešená zastupitelnost, nepřipravenost ke změnám, chybná rozhodnutí, nedokonalé určení podpisových oprávnění, nekoordinace příjmů zahraniční pomoci, nevymahatelná hmotná odpovědnost, slabiny v ochraně utajovaných informací a zvláštních skutečností, nepřijatelné využívání zdrojů, nedostatky v řídicí a kontrolní práci.

Riziko kompetenční představuje potenciální škody v důsledku nepříznivého působení vnějších vlivů politických, legislativních a ekonomických.

Podskupiny typu rizika: změna politického prostředí, reforma institucí, nestabilita a složitost právních úprav, rozpočtové škrty, změny zákonů o veřejné správě.

Riziko technické představuje potenciální škody a ztráty plynoucí ze selhání technických zařízení, v důsledku "vyšší moci" nebo škod vyplývajících z jejich neefektivního využívání a nesprávného zacházení.

Podskupiny typu rizika: náročný vozový park, nevhodné využívání telefonních zařízení, selhání systémů technických zařízení (telefony, faxy, E-maily), výpadek výpočetní techniky, zanedbávání údržby, neodborné zásahy, neřešení prevence havarijních stavů.

Riziko ovlivňující jiný vnější subjekt představuje stav, kdy legislativním opatřením se může způsobit újma občanům, organizacím či zdrojům, které jsou k dispozici MPSV.

Podskupiny typu rizika: jiné

Riziko ovlivněné jiným vnějším subjektem představuje stav, kdy zdroje rizika spočívají mimo MPSV a nejsou v přímé působnosti jeho kontrolního systému.

Podskupiny typu rizika: jiné

Rizika specifická pro některé útvary, které se vyskytují v jejich činnosti a nedají se zařadit do výše uvedených skupin, mohou tento identifikátor využít.

Podskupiny typu rizika: jiné

Ostatní rizika nelze je zařadit do žádného z výše uvedených typů a bylo by neúčelné pro něj zřizovat zvláštní kategorii a označení.

Podskupiny typu rizika: krátké termíny a stresové situace.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> *Typy rizik a jejich podskupiny*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011. 9 s. Dostupný z WWW: <<http://analyzarizik.mpsv.cz/dokumentace/Typy%20rizik.pdf>>.

### 3.4.2 Metody používané veřejnoprávním subjektem

Cílem je pomoci k naplnění hlavního cíle, zavedení systematického přístupu k identifikaci, měření, zvládání, monitorování a vykazování všech významných rizik systémovým, jednotným a integrovaným způsobem za účinné IT podpory tak, aby tato rizika byla minimalizována a včas předvídána.

Identifikace rizik spočívá ve zjištění a evidenci významných potenciálních rizik a jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin. Cílem je vytvoření seznamu identifikovaných potenciálních rizik, tzv. katalogu rizik. Základní soubor potenciálních rizik lze sestavit na základě disponibilních informačních zdrojů, kterými jsou např. již dříve identifikované soubory rizik, seznamy obvyklých rizik např. při řízení činností atd.

Vyhodnocení rizik může být provedeno buď dostatečně odborně vybaveným jednotlivcem, expertem nebo skupinou zkušených pracovníků. Vzhledem k tomu, že potenciální rizika se týkají značně rozsáhlé a různorodé věcné problematiky, přichází v úvahu skupinové hodnocení, které probíhá zpravidla formou řízené skupinové diskuse a jeho výstupem je jednak posouzení základního souboru potenciálních rizik, jednak jejich počáteční vyhodnocení z hlediska jejich významnosti. Předmětem hodnocení je u každého rizika velikost jeho dopadu a pravděpodobnost výskytu. Dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvalitativních bodových stupnicích s definovaným významem.

„Stupeň dopadu rizika „D“ se podle hodnocení dělí na:

- 1 Téměř nezatelný (od 0,1 do 1,0) – velmi malý
- 2 Drobný (od 1,1 do 2,0) – malý
- 3 Významný (od 2,1 do 3,0) – střední
- 4 Velmi významný (od 3,1 do 4,0) – vysoký
- 5 Nepřijatelný (od 4,1 do 5,0) – velmi vysoký

Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika „P“ je hodnocena dle následující stupnice:

- 1 Téměř nemožná (od 0,1 do 1,0) – velmi malá
- 2 Výjimečně možná (od 1,1 do 2,0) – malá
- 3 Běžně možná (od 2,1 do 3,0) – střední
- 4 Pravděpodobná (od 3,1 do 4,0) – vysoká
- 5 Hraničící s jistotou (od 4,1 do 5,0) – velmi

Stupeň významnosti rizika „V“ je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika „D“ (dopad) a pravděpodobnosti výskytu rizika „P“.

$$V = D \times P$$

Rizika se stanovenou významností se nazývají tzv. hlavní rizika (někdy se jim též říká „klasifikovaná“).<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> *Pomůcka pro implementaci řízení rizik*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011. 13 s.  
Dostupný z WWW:  
<<http://analyzarizik.mpsv.cz/dokumentace/Pom%c5%afcka%20pro%20implementaci%20rizik.pdf>>

## 4. KRIZOVÉ A HAVARIJNÍ PLÁNY

Krizové a havarijní plány jsou důležitým nástrojem bezpečnostního managementu. Slouží k pojmenování rizik a specifikují činnosti určených osob při vzniku krizové situace. Bakalářská práce se zaměřuje hlavně na krizové a havarijní plány, které zpracoval přímo jeden z porovnávaných subjektů, aby byly znatelné rozdíly v činnosti a řízení těchto subjektů. Tyto rozdíly se obtížně určují u dokumentů, které jsou převzaté anebo řešené nadřízeným orgánem.

### 4.1 Havarijní plány soukromé firmy

V této kapitole bakalářská práce popisuje a cituje havarijní plán a povodňový plán, ostatní plány jako například požární plány, havarijní plány ekologické a ochrana majetku jsou řešeny na úrovni vedení akciové společnosti a popsány pouze obecně.

#### 4.1.1 Havarijní plán divize<sup>52</sup>

Základním prvkem havarijního plánu divize pro splnění požadavků všech zákazníků je pojistná zásoba hotových součástí. V praxi to znamená výrobu na sklad v objemu jednodenní až jednotýdenní průměrné dodávky z ročního požadavku zákazníka. Velikost skladové zásoby je daná podle požadavků zákazníků a tabulka zákazníků a jejich požadavků je součástí havarijního plánu.

##### Pojistná zásoba hotových součástí

Zákazník 1,2	ø denní dodávka
Zákazník 3	ø týdenní dodávka
Ostatní	1 dodávka

V případě, že u některé součásti není vytvořena pojistná zásoba hotových produktů a dojde k havarijní situaci, postupují pracovníci OVN následovně:

##### Přerušení dodávky elektrické energie

Zodpovědný pracovník (mistr, vedoucí střediska, seřizovač) informuje pracovníka elektroúdržby (přítomnost nepřetržitě). Ten zjistí, zda se jedná o lokální výpadek (v tom případě poruchu zjistí a odstraní) nebo o poruchu v rámci a.s. Pokud se jedná o závadu mimo objekt divize, informuje elektrikář operátora energetického odboru a.s. na rozvodně (v pracovní dny toto provede vedoucí nebo mistr údržby). Od něj získá informaci o rozsahu a délce trvání havárie, kterou předá na výrobní střediska.

---

<sup>52</sup> 12 OSŘD 0521 00 Havarijní plán DSL Směrnice ČZ a.s., 2000. 6s.

Při dlouhodobém přerušení dodávek el. energie (> než 3 hodiny) jsou výrobní operátoři odesíláni ze směny.

#### Přerušení dodávky stlačeného vzduchu

Postup je shodný s bodem 1), pouze analýzu poruchy provádí údržbář-mechanik. Informace při poruchách mimo divizi poskytuje pracovník energetiky a.s. v kompresorové stanici č. tel. 2508.

#### Nedostatek pracovních sil

Krátkodobě – řeší vedoucí střediska (mistr, seřizovač) převodem mezi operacemi nebo výrobami v rámci střediska nebo zapůjčením z jiného střediska.

Dlouhodobě – pracovníky zajišťuje vedoucí OVN ve spolupráci s OOP přijímáním od agentur práce.

#### Poruchy klíčových strojů a zařízení

Veškeré poruchy a havárie odstraňuje údržba divize v nepřetržitém provozu. Pro úzkoprofilová zařízení je držena povinná zásoba náhradních dílů. Při dlouhodobé havárii klíčového stroje rozhodne vedoucí OVN o možnosti využití stejného stroje z jiné výroby.<sup>53</sup>

### **4.1.2 Povodňový plán divize<sup>54</sup>**

Povodňový plán je souhrnem organizačních a technických opatření, potřebných k odvrácení nebo zmírnění škod při povodních. Interní povodňové komisi divize Slévárna litiny slouží jako metodický pokyn k řízení, kontrole a koordinaci úkolů při předcházení a zamezení škodám při povodních, ztrátách na majetku a na životním prostředí.

#### Obsah

- úvodní ustanovení – účel vydání a rozsah platnosti
- použité zkratky
- související dokumenty
- vymezení základních pojmů: povodeň, katastrofální povodeň, povodňové záplavy, velká voda
- ohrožené objekty povodněmi
- vyhlášené stupně povodňové aktivity: stav bdělosti, stav pohotovosti, stav ohrožení
- protipovodňové prostředky: protipovodňové pytle, písek do pytlů

<sup>53</sup> 12 OSŘD 0521 00. *Havarijní plán DSL*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. s. 3.

<sup>54</sup> 12 OPŘD 0526 00. *Interní povodňový plán DSL*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. s. 5.

- povodňové komise: povodňová komise akciové společnosti, povodňová komise divize
- evidenční a dokumentační práce: účel, foto nebo videodokumentace, povodňová kniha, zpráva o prohlídce po povodni, souhrnná zpráva o povodni
- záznamy o systému jakosti
- záznamy o systému environmentálního managementu
- závěrečná ustanovení: účinnost, revize, odpovědnost za odborný výklad, přílohy

#### Popis povodňového plánu

Povodňový plán je řízený dokument, to znamená, že jsou sledovány veškeré změny a jsou ihned zapracovány a dokument je aktualizován.

Povodňový plán obsahuje všechny důležité informace, seznam souvisejících dokumentů, vymezení základních pojmů a zkratk, popisuje možné situace, při kterých nabývá účinnosti, určuje a pověřuje zodpovědné osoby a specifikuje jejich činnosti. Zjednodušeně ho lze popsat jako návod co je třeba udělat při vzniku povodně.<sup>55</sup>

#### **4.1.3 Ostatní havarijní plány**

Ostatní havarijní plány týkající se například požární ochrany, ochrany majetku a environmentu, jsou řešeny na úrovni vedení akciové společnosti, protože každou z těchto činností spravuje specializovaný odbor.

## **4.2 Havarijní plány subjektu veřejné správy**

Havarijní plán kontaktního pracoviště Úřadu práce popisuje veškeré krizové situace, které mohou vzniknout.

### **4.2.1 Havarijní plán kontaktního pracoviště Úřadu práce**

Havarijní plán Úřadu práce je součástí dokumentu označeného jako důvěrný, proto tato kapitola řeší a popisuje pouze část týkající se konkrétních rizik.

Nebezpečí požáru – řeší požární řád

Povodeň – řešení krizové situace bylo z havarijního plánu vyjmuto po povodních v roce 2002, kdy bylo po praktických zkušenostech o této změně rozhodnuto.

Nebezpečí zasažení nebezpečnými látkami – je řešeno nebezpečí úniku čpavku z nedalekého zimního stadionu, při zjištění úniku této látky se shromáždí všichni

---

<sup>55</sup> 12 OPŘD 0526 00. *Interní povodňový plán DSL*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. s. 7.

pracovníci i návštěvníci úřadu práce ve druhém patře budovy a vyčkají dalších pokynů IZS. Z havarijního plánu bylo vyjmuto nebezpečí úniku nebezpečných látek ze sousedící mlékárny po ukončení výroby v tomto podniku.

Nebezpečí narušení objektu – po uzavření a opuštění objektu posledním zaměstnancem se aktivuje bezpečnostní systém, který je napojen na Policii ČR.

Nebezpečí napadení pracovníků – riziko je celkem nové, i když toto nebezpečí hrozilo i dříve, v současné době se i vlivem světové hospodářské krize a s ní spojeným nárůstem počtu sociálně slabších lidí, počet případů napadení prudce zvyšuje.

### **4.3 Porovnání havarijních plánů**

Základním rozdílem havarijních plánů u porovnávaných subjektů je struktura těchto havarijních plánů. Soukromý subjekt má na každý druh krizové situace samostatný plán a to buď vlastní, zpracovaný na úrovni divize, nebo zpracovaný a udržovaný nadřízeným orgánem, na rozdíl od veřejného subjektu, který veškeré krizové situace postihuje v jednom dokumentu. Oba subjekty zapracovávají změny a zkušenosti do krizových plánů průběžně s tím rozdílem, že veřejný subjekt ve svém dokumentu snadněji a přehledněji tyto změny odhaluje a opravuje, přestože je každá změna prováděna přes nadřízený orgán. Soukromý subjekt má změny lépe evidovány, v dokumentech je kladen důraz na řízení a evidenci změn, někdy i na úkor přehlednosti. Společným znakem je také reakce na změny prostředí, politické situace a postojů ČR. Například oba subjekty zrušily ze svých plánů nebezpečí válečného stavu a s ním spojené prostředky civilní obrany, a také se promítly následky celosvětové hospodářské krize.



## ZÁVĚR

V práci jsou v úvodu vysvětleny základní pojmy a rozdíly mezi nimi, dále jsou představeny základní metody analýzy rizik a jejich příklady.

Bezpečnostní management je důležitou součástí všech veřejnoprávních i soukromých společností, nejen porovnávaných, a je nerozdílnou součástí managementu (řízení). Bezpečnostní management se zabývá organizační strukturou subjektu, odpovědnostmi pověřených osob a vztahy mezi nimi. Obsahuje základní manažerské funkce, plánování, organizování, rozhodování a kontrolu i jejich základní prvky, fáze a druhy. Je důležité, aby byla pojmenována a vyhodnocována všechna možná rizika krize, krizové situace, krizové stavy a mimořádné situace a pokud představují riziko, které je pro společnost významné, dále ho monitorovat - k tomu slouží analýza druhů ohrožení, která používá různé metody a nástroje řešení krizových situací. Vybraná rizika se následně zapracovávají do havarijních a krizových plánů, tak aby se nejvíce předešlo jejich výskytu, nebo omezily možné následky.

Pro určení obsahu bezpečnostního managementu, nebo pro jednoznačný návod jak postupovat při jeho zavádění nebyla nalezena žádná dostupná literatura, proto pro určení sledovaných a porovnávaných částí práce posloužil obsah předmětu Bezpečnostní management a státnicové otázky z tohoto předmětu.

Jako první řeší bakalářská práce organizační struktury. Oba subjekty používají téměř shodný typ organizační struktury. Z hlediska rozhodovacích pravomocí se jedná o liniově-štabní strukturu, kdy ředitel má přímo podřízený štáb, který mu pomáhá při řízení subjektu. Z hlediska činností a výsledků se jedná opět shodně o funkční strukturu, která je u obou subjektů zařazená do vyššího celku divizní struktury a z hlediska zobrazení činností jde o útvarovou strukturu. Následně práce popisuje a porovnává organizační řády, kde jsou již patrné rozdíly ve zpracovateli, ale hlavním rozdílem je, že u subjektu veřejné správy je řešena hlavně činnost a povinnosti celého subjektu, na rozdíl od soukromé firmy, kde se řeší práva a povinnosti všech pracovníků, hlavně managementu firmy. Přestože jsou oba organizační řády řešeny a zpracovány naprosto rozdílně, jejich společným znakem je určit všem pracovníkům, co je jejich úkolem a jaké jsou jejich povinnosti.

V další kapitole bakalářská práce popisuje rizika a jejich analýzy. Zde práce nalézá největší rozdíly. Soukromý subjekt si rizika určuje a vyhodnocuje sám a zabývá se riziky spojenými s bezpečností práce na pracovišti a hlavně riziky spojenými s vývojem, výrobou a používáním svých produktů. Rizika jsou důsledně vedena, pravidelně kontrolována a průběžně revidována. Vyhodnocování je prováděno metodou

FMEA, kterou využívá mnoho výrobních podniků, hlavně v automobilovém průmyslu. Kontrola je prováděna pravidelně několikrát ročně při interních a externích auditech. Veřejnoprávní subjekt vyhledává rizika pomocí dotazníků, které vyplňují zaměstnanci. Dotazníky se průběžně zpracovávají na úrovni porovnávaného subjektu a zpracované posílají nadřízeným orgánům, kde se rizika následně vyhodnocují a zapracovávají do havarijních a krizových plánů všech podřízených subjektů.

Tyto plány řeší poslední kapitola a hlavní rozdíly jsou dané již předchozí kapitolou. Prvním rozdílem je struktura plánů, soukromý subjekt má na každý okruh rizika samostatný plán, který zpracovává sám, anebo specializovaný štáb na základě zkušeností vedoucích pracovníků. Veřejnoprávní subjekt má všechna rizika zapracovaná v jednom plánu, který vytváří nadřízený subjekt na základě podnětů od koncových zaměstnanců za pomoci metody analýzy rizik, kterou nemá přímo pojmenovanou, ale jedná se o kvalitativní metodu účelových interview. Z toho vyplývá hlavní poznatek této práce, který mohou využít nejen porovnávané, ale i ostatní subjekty, není důležité, kdo rizika vyhodnocuje a zpracovává, jestli přímo koncový subjekt, nebo nějaký nadřízený orgán, jakými cestami a metodami se k výsledku dopracovat, ale jak kvalitně jsou použity dostupné analýzy rizik a s jakými podklady pracují. Nejlepším podkladem je zkušenost lidí, kteří se přímo s riziky setkávají.

Nejen tato bakalářská práce ukazuje, že bezpečnostní management je důležitou součástí řízení všech veřejnoprávních i soukromých subjektů nyní i v budoucnu. Nemůže postihnout všechna rizika, ale pomáhá určit kterými je potřeba se zabývat, která jsou nevýznamná a také jakým způsobem je řešit.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ Z. *Úvod do teorie krizového managementu I*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 97 s. 80-245-0548-7.
2. BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-1.
3. BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.
4. DRUCKER P. *Management*. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
5. HORÁK, R. HORÁK, R. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2004. 407 s. 80-7201-471-4.
6. KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 248 s. ISBN 978-80-86730-42-4.
7. PROCHÁZKOVÁ, D. *Bezpečnost a krizové řízení*. Praha, Vydavatelství POLICE HISTORY, 2006. 255 s. 80-86477-35-5.
8. ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
9. SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

10. URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
11. VÁGNER, I.: *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264.3.
12. VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2004. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
13. VILÁŠEK, J., REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. 249 s. 80-86119-83-1.
14. ZEMAN, P. ZEMAN, P. *Česká bezpečnostní terminologie. Výklad základních pojmů*. Brno : Ústav strategických studií vojenské akademie v Brně, 2002. 186 s. ISBN 80-210-3037-2.

## Elektronické zdroje

1. Australian/New Zealand Standard 4360:2004 *Risk Management*. Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand, 2004. ISBN 0 7337 5904 dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_anal%C3%BDza\\_rizik](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_anal%C3%BDza_rizik)>.
2. MAJZLÍKOVÁ H. *Analýza rizik, možné zdroje rizik, jejich typologie*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. Dostupné z WWW: <<https://home.vsters.cz/infodisk/kavan/>>.
3. *Pomůcka pro implementaci řízení rizik*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011. 13 s. Dostupný z WWW: <<http://analyzarizik.mpsv.cz/dokumentace/Pom%c5%afcka%20pro%20implementaci%20rizik.pdf>>.
4. SKOŘEPA L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 186 s. dostupné na WWW: <<https://home.vsters.cz/infodisk/skorepa>> ISBN 978-80-86708-63-8.
5. *Typy rizik a jejich podskupiny*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011. 9 s. Dostupný z WWW: <<http://analyzarizik.mpsv.cz/dokumentace/Typy%20rizik.pdf>>.

## Ostatní zdroje

1. 12 OSŘD 0521 00. *Havarijní plán DSL*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. 6s.
2. 12 OPŘD 0526 00. *Interní povodňový plán DSL*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. 12 s.
3. 12 P 003 05. *Organizační řád*. Strakonice : Směrnice ČZ a.s., 2000. 40 s.
4. 14353-105. *Normativní instrukce*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011. s. 9.
5. 15 03 11. *Organizační řád*. Praha : úřad práce ČR, 2011. s. 34.
6. *Analýza možných způsobů a důsledků poruch FMEA*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2008. 143 s.
7. OS 024 04. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci směrnice*. Strakonice : ČZa.s., 2010. 26 s.

## Seznam zkratk

ŽP	- životní prostředí
BOZP	- bezpečnost práce
PO	- požární ochrana
ŘK	- řízení kvality
OŽP	- odbor životního prostředí
ISO 9001	- systém kvality
VDA 6.1	- systém kvality pro automobilový průmysl

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma liniové struktury

Obrázek 2: Schéma funkcionální struktury

Obrázek 3: Schéma liniově-štabní struktury

Obrázek 4: Schéma maticové struktury

Obrázek 5: Schéma projektové koordinace

Obrázek 6: Schéma funkční struktury

Obrázek 7: Schéma divizní struktury

Obrázek 8: Schéma organizační struktury divize Slévárna litiny

Obrázek 9: Schéma organizační struktury Úřadu práce