

**Vysoká škola Evropských a regionálních
studií, z.ú., České Budějovice**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

DANIEL MEINEL

**Vysoká škola Evropských a regionálních
studií, z.ú., České Budějovice**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ROLE MANAŽERA V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Autor práce: Daniel Meinel

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Lenka Brehovská, PhD.

Katedra: Právních oborů a bezpečnostních studií

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval 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.

Datum: 3. 4. 2018

.....

Meinel Daniel

Poděkování

Děkuji paní Ing. Lence Brehovské, PhD., za metodické vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat mojí rodině, která mne po celou dobu studia podporovala a poděkování patří taktéž společnosti stavebniny DEK a.s., která mi umožnila čerpat cenná data do této práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analýza krizového řízení v konkrétním podniku a stanovení opatření, která povedou ke zlepšení zkoumaných oblastí. V rámci splnění cíle bakalářské práce byl zkoumán podnik DEK a.s., který je výrobcem a prodejcem stavebních materiálů a dále působí v celé řadě dalších odvětví. V teoretické části nalezneme představení základních pojmů, historii krizového řízení, role manažera a zákonnou legislativu. Aplikační část se věnuje společnosti DEK a.s., zejména oblasti krizového řízení, dále jakým způsobem je zde plněna role krizového manažera a v neposlední řadě analyzuje stávající stav bezpečnosti práce ve zkoumaném podniku. Další část práce je zaměřena na oblasti zlepšení. Jedná se především o absenci krizového manažera a dále pak dílčí oblasti v ochraně zdraví zaměstnanců.

Klíčová slova

Krizové řízení, řízení rizik, krizový manažer, BOZP, nebezpečí

Abstract

The bachelor thesis is focused on crisis management in concrete company and it also provides improvement suggestion in monitored area. Within the fulfilled of the thesis goal is being investigated the company DEK, which is manufacturer and seller of the construction goods and it also acts in many other industries. Theoretical part presents introduction of crisis management, mainly its history, manager roles and necessary legislation. Practical part presents company DEK and analyse current crisis management, roles of crisis manager and also the status of occupational health and safety. Next part of this thesis is improvement in monitored areas, mainly the absent of crisis manager position and also some bugs in occupational health and safety.

Key Words

Crisis management, Risk management, Crisis manager, Occupational Health and Safety, Risks

OBSAH

Úvod.....	6
1 Cíl a metodika práce	8
1.1 Metodika práce	8
1.2 Metody sběru a hodnocení dat.....	8
2 Literární rešerše.....	9
2.1 Historie.....	9
2.2 Pojmy riziko, hrozba	9
2.3 Krize	13
2.3.1 Vývojová stadia krize	15
2.3.2 Dělení krizí	16
2.4 Legislativní a nelegislativní normy	16
2.5 Krizové stavy	18
2.5.1 Stav nebezpečí	19
2.5.2 Nouzový stav.....	19
2.5.3 Ohrožení státu.....	20
2.5.4 Válečný stav	20
2.6 Krizový manažer	21
2.6.1 Odolnost manažera vůči stresu.....	23
2.6.2 Krizový tým a krizová komunikace	24
3 Aplikační část	26
3.1 Představení zkoumané společnosti.....	26
3.1.1 Organizační struktura	27
3.2 Identifikace rizik	29
3.2.1 Právní normy.....	30
3.2.2 Odborně způsobilá osoba	34

3.2.3	Rizikové práce	34
3.3	Identifikace nebezpečí.....	36
3.3.1	Zásady postupu při identifikaci a hodnocení rizik BOZP	37
3.3.2	Hodnocení a posouzení rizik	38
3.4	Ochrana zdraví a bezpečnost práce	39
3.4.1	Organizační směrnice	41
3.4.2	Výcvik zaměstnanců	42
3.4.3	Dozor nad dodržováním povinností v oblasti BOZP.....	44
3.5	Role manažerů	45
4	Diskuze výsledků a návrhy opatření	48
4.1	Návrhy změn na konkrétní pobočce	49
	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů	52
	Seznam obrázků, tabulek, grafů	54
	Přílohy	55

Úvod

V průběhu 20. století dochází v oblasti řízení podniků k zásadním změnám, kdy původní stálé prostředí se mění na dnešní turbulentní. Tato změna s sebou přináší zvýšené požadavky na rychlost rozhodování a v důsledku toho může docházet ke krizovým situacím. Krizové řízení a především role krizového manažera představují v dnešní době oblast, která se dostává do popředí všech úspěšných společností. V každé organizaci se nachází celá řada procesů, přičemž každý z nich může být zdrojem rizika, které by mohlo ovlivnit chod celého podniku. V důsledku těchto změn je potřeba, aby každý podnik řešil takzvaný risk management, neboli řízení rizik. Většina jedinců si pod tímto pojmem představí pouhé řízení nějaké krizové události, nicméně hlavní úlohou krizového manažera a krizového řízení je vzniku krizových událostí pokud možno předcházet a plnit tak preventivní roli.

Krizový management je v naší zemi stále poměrně novým oborem, který je především pro malé a střední podniky náročný z hlediska financí na jeho zavedení. Nicméně každý podnik by si měl uvědomit, že i zdánlivě banální zavedení efektivního procesu řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je velice důležitým prvkem krizového řízení. Prvotním krokem pro úspěšné zvládnutí řízení rizik je zpracování takzvaného krizového plánu, který vychází z analýzy hrozeb. Díky tomuto plánu je následně možné predikovat další vývoj v organizaci a nastavit potřebná opatření.

Dle § 29 Zákona č. 240/2000 Sb. na výzvu příslušného orgánu krizového řízení jsou právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinny při přípravě na krizové situace podílet se na zpracování krizových plánů. V případě, že jde o právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu, jsou tyto osoby dále povinny zpracovávat plány krizové připravenosti; plánem krizové připravenosti se pro účely tohoto zákona rozumí plán, ve kterém je upravena příprava příslušné právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby k řešení krizových situací. Styčným bezpečnostním zaměstnancem může být určena pouze osoba splňující požadavky odborné způsobilosti. Odborně způsobilou osobou se rozumí ten, kdo dosáhl vysokoškolského vzdělání absolvováním studia v akreditovaném studijním programu poskytujícího ucelené poznatky o zajišťování bezpečnosti České republiky, o ochraně obyvatelstva nebo o krizovém řízení nebo má alespoň v jedné z těchto oblastí tříletou praxi.

Zkoumaná společnost DEK a.s. má službu řízení rizik kompletně externě zajištěnou. Bakalářská práce představí jednotlivé činnosti, které tato outsourcovaná společnost vykonává a dále se zaměří na silné a slabé stránky takto zvolené filozofie.

1 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je analýza krizového řízení v konkrétním podniku a stanovení opatření, která povedou ke zlepšení zkoumaných oblastí. Dále budu sledovat jak má zkoumaná společnost definovanu pozici krizového manažera a jaké jsou jeho povinnosti a aktivity. Pro tento výzkum jsem si vybral společnost DEK a.s., která působí v oblasti stavebnictví.

1.1 Metodika práce

Prvním krokem bylo nastudování všech dostupných informací o dané problematice z odborné literatury. Nejprve bude představena historie krizového managementu, dále vysvětleny pojmy řízení rizik a nedílnou součástí je představení pozice krizového manažera v organizaci. V Aplikační části bude představena zkoumaná společnost, přičemž důraz bude kladen na oblast krizového řízení a oblast bezpečnosti práce. Následovat bude analýza krizového řízení v organizaci a prezentace silných a slabých stránek v této oblasti. V případě nalezení slabých stránek budou představena nápravná opatření, která povedou k jejich eliminaci. Na závěr provedu vyhodnocení navržených opatření.

1.2 Metody sběru a hodnocení dat

Pro získání informací o oblasti krizového řízení použiji následující metody:

- Analýza interních dokumentů společnosti;
- Pozorování – sledování oblasti krizového řízení a krizového manažera;

Po vyhodnocení dat v oblasti krizového řízení provedu komparaci těchto dat s nastudovanou literaturou, přičemž nejvíce se zaměřím na oblast krizového manažera a jeho role v podniku. Dále provedu návrhy opatření, která povedou ke zlepšení aktuálního stavu v organizaci.

2 Literární rešerše

Úvodem bude stručně představena historie krizového řízení, dále definice krize a role manažera při krizových situacích. Abychom se mohli zabývat tématem krizového řízení je potřeba představit si základní pojmy z odborné literatury.

2.1 Historie

Krizový management se řadí mezi vůbec nejmladší disciplíny v řízení podniků, přičemž první oficiální zmínka pochází z roku 1962, kdy v USA za vlády prezidenta J. F. Kennedyho byla ustavena oficiální pracovní skupina s názvem „Crisis management“. Důvodem pro vytvoření této skupiny byla takzvaná Karibské krize, která vyústila v bezprostřední jaderné ohrožení mezi USA a tehdejší SSSR. Této krizi byla v tehdejší době věnována mimořádná pozornost, bylo to především z důvodu vzpomínek na 2. světovou válku a dále pak díky obrovskému válečnému arzenálu, kterým obě země disponovaly. Výše uvedený termín řízení krizí byl oficiálně přejat do terminologie Severoatlantické aliance (NATO) a byl používán jako nástroj prevence vzniku konfliktu během celého období takzvané studené války (Zeman, 2002).

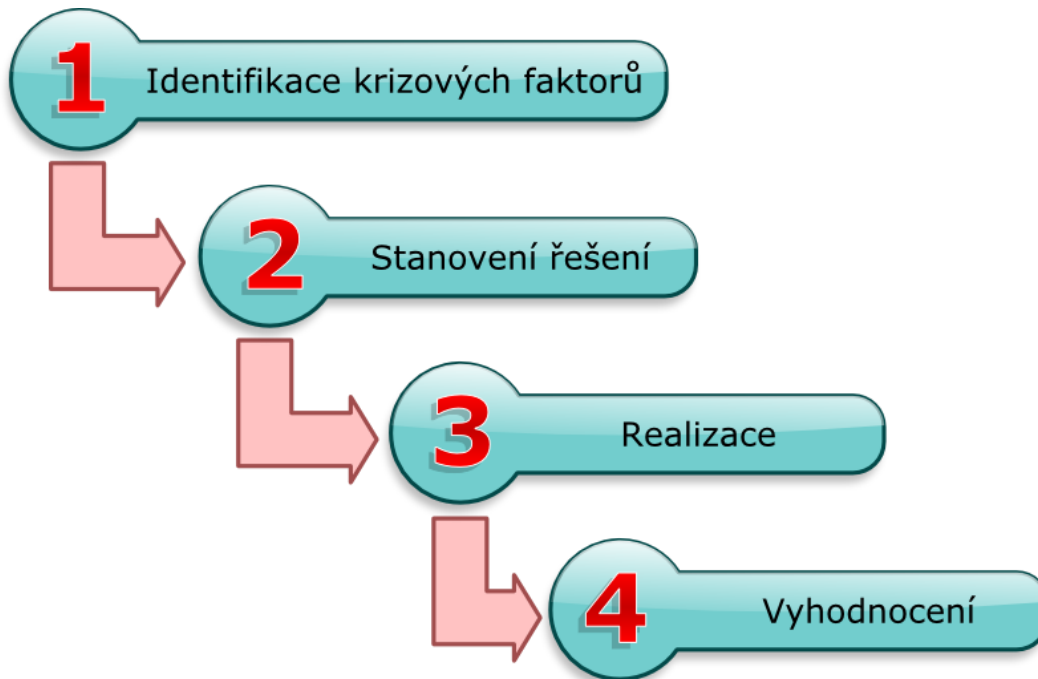
Dalším významným datem, které ovlivnilo krizové řízení, byly události 11. 9. 2001 v New Yorku. Hrozby, které dříve představovaly především ozbrojené vojenské konflikty, se změnily na hrozby mezinárodního terorismu, dále pak řešení přírodních katastrof, stejně jako řešení etnických a náboženských problémů, které vyústily v nekontrolovatelné přistěhovalectví především do evropských zemí. Každá tato hrozba je pak vnímána odlišně dle úrovně dopadu. Hrozby můžeme rozdělit na lokální, národní, globální, přičemž právě globální hrozby v posledních letech nabírají na síle právě v důsledku globalizace světových ekonomik (Antušák, 2009).

2.2 Pojmy riziko, hrozba

Riziko je definováno jako odchylka od běžného stavu, který v podniku panuje. V případě, že nedojde k nastavení vhodných preventivních opatření, může se riziko prohloubit a přerůst do podoby krize, která bezprostředně může podnik existenčně ohrozit. Pokud k takové situaci v podniku dojde, je zpravidla velice složité tlumit tento stav běžnými prostředky a právě v takové situaci přichází na řadu takzvaný krizový management, který je náplní krizového manažera (Veber, 2000).

Velmi podobnou definici uvádí Vochozka s Váchalem (Váchal, a další, 2013), kdy tvrdí, že „řízení krizových situací vychází z identifikace a analýzy rizik, která mohou přerůst v krizový stav“. Nejprve je tedy nutné udělat analýzu případných rizik, která by mohla být v podniku zdrojem krize.

Obrázek 1: Krizový management



Zdroj: (Váchal, a další, 2013)

Další zdroje uvádějí, že krizový management je v podstatě nadstavbou risk managementu, který analyzuje a snižuje rizika pomocí různých metod a nástrojů. V tomto případě je kladen nejvyšší důraz opět do oblasti prevence rizik (Vacík, a další, 2012).

Risk management je neustálý proces, kde je kladen nejvyšší důraz na identifikaci rizik, následně dochází k plánování a řízení těchto rizik, přičemž řízení by mělo být zahrnuto na všech manažerských úrovních v podniku. Cílem řízení rizik je dle Merna a Al-Thaniho (2008), tedy:

- Odhalení rizikového faktoru,
- Příčina vzniku rizika,
- Odstranění rizika,
- Snížení dopadů rizika

Riziko lze charakterizovat jako událost, jev, činnost, která má při svém vzniku určitou pravděpodobnost a při projevu takového rizika vznikají určité, zpravidla negativní následky.

Dle Váchala a Vochozky (2013) má riziko následující parametry:

- míru neurčitosti – která je charakterizována pravděpodobností vzniku jevu, události, procesu, nebo činnosti,
- velikost nebezpečí – která je charakterizována možnými následky na osoby, zvířata, majetek, kritickou infrastrukturu a životní prostředí.

Příklad rizika lze uvést například ztrátu firemních dat, napadení firemní sítě, selhání komunikace, živelné pohromy, ztráta dodavatelů, atp.

„Hrozba je hrozivá blízkost něčeho zlého, tedy jevu, události, procesu, který svými projevy, faktory, intenzitou a následky omezuje, ohrožuje, ničí, devastuje a likviduje životy, zdraví, majetek, životní prostředí, kulturní hodnoty. Hrozba vždy působí v konkrétním čase, místě a na konkrétní objekty a subjekty“ (Antušák, 2009). Hrozba se dělí na následující fáze:

- a) Existence hrozby – víme o existenci jevu, události, procesu, nebo činnosti, ale v současné době hmoty, síly a energie jsou v rovnováze, pouze může dojít k určitým deformacím, výkyvům, anomáliím, kolísání hmot, sil a energií;
- b) Působení hrozby – vznikla mimořádná událost, nebo krizová situace, je narušena rovnováha hmot, sil a energií jejich akumulací, či úbytkem, nebo došlo k expanzi nárůstu a k neřízenému uvolnění (uvolňování), nebo neřízené, náhlé (postupné) regresi, či úbytku hmot, sil a energií;
- c) Zánik hrozby – faktory (fyzikální, chemické, biologické, společenské) hrozby přestávají působit (Königová, a další, 2009).

Příkladem hrozby může být odliv obyvatel z vesnic do městských aglomerací, což má za následek další úpadek těchto oblastí. Hrozbu může též představovat nestabilní politické prostředí, které díky globalizaci ovlivní světové trhy.

Řízení rizik je systematická aplikace cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik, které se zaměřují na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování rizika. Cílem je minimalizovat možnosti vzniku krize, resp. ztrát v podniku.

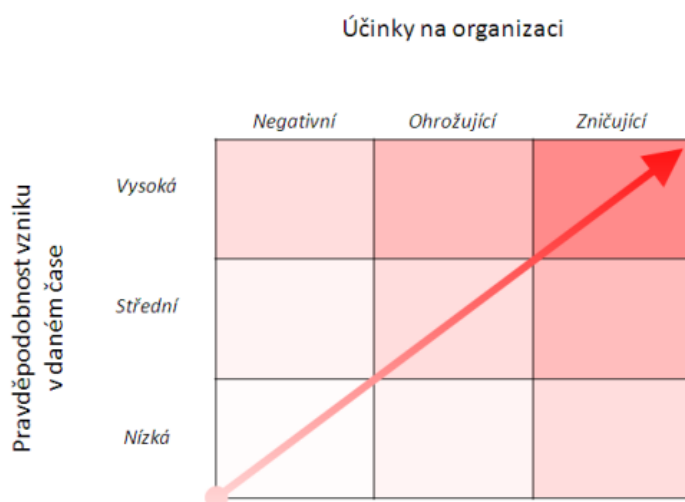
Dle Vebera (2000), zahrnuje proces řízení rizik celkem čtyři fáze. První fáze je zaměřena na rizikové faktory, kterým se následně stanoví jednotlivé významnosti. V této oblasti se jedná o faktory, které mohou ohrozit fungování podniku, samotnou existenci a též finanční stabilitu. Základní nástroj pro první fázi je například hodnocení odborníků na danou oblast. Druhá fáze je zaměřena na hodnocení samotných podnikatelských aktivit, zejména se jedná

o oblasti nových projektů. Třetí fáze stanovuje vhodná preventivní opatření, která povedou k eliminaci rizika. Poslední, tedy čtvrtá fáze se věnuje samotnému operativnímu řízení rizika. Základní kámen v procesu řízení rizik je analýza rizika, jejímž cílem je díky dostupným informacím zajistit vhodné podklady pro následné rozhodování. Náplní této analýzy je najít možná místa vzniku rizik a určit jim pravděpodobnost možnosti vzniku a dále důsledky, které společnosti vzniknou v případě, že riziko skutečně nastane (Tichý, 2006).

Postup tvorby analýzy rizik je v literatuře různý, zde bude uveden dle mého názoru jednoduchý způsob od Jiřího Fotra. Tento postup je založen na faktorech rizika, kdy se nejprve určí dané faktory rizika a to jak kladné, tak záporné. Následně se stanoví významnost těchto rizik a následuje vyhodnocení. V praxi se užívá následující hodnocení:

- Expertní hodnocení;
- Citlivostní analýza.

Obrázek 2: Matice rizik



Zdroj: (Váchal, a další, 2013)

Expertní hodnocení provádí odborníci na oblast, kde se hrozba rizika nachází. Experti vychází ze svých zkušeností a stanovují pravděpodobnost výskytu a případné dopady. Citlivostní analýza zjišťuje, jak riziko může ovlivnit ekonomiku dané společnosti.

Pro vyhodnocení rizika a jeho dopadu se v praxi používá takzvaná krizová matice, která je uvedena na obrázku výše. Pomocí jednoduchého grafu lze vhodně demonstrovat účinky rizika na organizaci v kontextu s pravděpodobností vzniku. Na základě této matice se následně tvoří akční plány (Antušák, 2009).

Jako právní pojem z krizového zákona je krizová situace definována v základních pojmech zákona v § 2 písm. b), jako mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném

systemu, narušení kritické infrastruktury, nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav, nebo stav ohrožení státu. „Za kritickou infrastrukturu je považován prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků kritické infrastruktury, narušením jehož funkce by mělo zásadní dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu, přičemž za prvek kritické infrastruktury se zejména považuje stavba, zařízení, prostředek nebo veřejná infrastruktura“ (zák.240/2000).

Zcela odlišným pojmem je pojem krizový stav. Pokud pojem krize můžeme definovat různě, podle úhlu pohledu, či konkrétní klasifikace ve slovníku, pojem krizová situace umožňuje výklad jak ryze akademický, tak právní, tak pojem krizový stav je pojmem zcela právním, neboť se jedná o právní stav, a na rozdíl od krize či krizové situace nevzniká eskalací hrozeb, ani jako souhrn krizových situací či krizí, ale právní stav musí být vyhlášen. Konkrétní krizový stav může vyhlásit výhradně orgán, který je k tomuto kroku oprávněn z krizového zákona, nebo ústavního zákona, přičemž je vyloučeno, aby krizový stav pro své účely vyhlášovala, či používala jakákoliv jiná osoba, jak fyzická, tak právnická. Smyslem a cílem vyhlášení krizového stavu je změna kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení, stejně tak i rozsah, způsob a forma získávání zdrojů k překonání konkrétní krizové situace, nebo krizových situací. Vyhlášení krizového stavu je uznání konkrétní skutečnosti nebo jevu za naplnění pojmu krizová situace podle krizového zákona a stát nebo kraj přebírá odpovědnost včetně nákladů, za řešení této krizové situace. Z hlediska krizového zákona jsou definovány čtyři krizové stavy, přičemž tyto krizové stavy lze rozdělit dle úrovně vyhlášení do dvou úrovní, a to krajské a celorepublikové a do dvou typů, na vojenské a bezpečnostní a nevojenské.

2.3 Krize

Krize představuje pro podnik zásadní situaci, kdy se organizace musí rozhodnout, zda se dále zaměří na obnovu společnosti, či případně svou aktivitu ukončí. Podle obecných definicí se jedná o nepředvídatelnou událost, která ohrožuje jak samotný podnik, tak všechny zainteresované strany podniku, tzn. vlastníky, dodavatele, zákazníky, státní instituce, atp. (Königová, a další, 2009).

Antušák (2009) uvádí, že „za krizovou situaci můžeme považovat nepředvídatelný, či obtížně předvídatelný jev, při kterém dochází k narušení jinak rovnovážného stavu“. Může se jednat o následující krize:

- Technické;
- Technologické;
- Ekologické;
- Ekonomické;
- Sociální a společenské.

Tabulka 1: Analýza hrozeb pro ČR

Kategorie nebezpečí	Typy nebezpečí s nepřijatelným rizikem	GESCE
Abiotické	Dlouhodobé sucho	MŽP, MZe, MV
Abiotické	Extrémně vysoké teploty	MŽP
Abiotické	Přivalová povodeň	MŽP, MV, MZe
Abiotické	Vydatné srážky	MŽP, MV
Abiotické	Extrémní vítr	MŽP, MV
Abiotické	Povodeň	MŽP, MV, MZe
Biotické	Epidemie – hromadné nákazy osob	MZd
Biotické	Epifytie – hromadné nákazy polních kultur	MZe
Biotické	Epizootie – hromadné nákazy zvířat	MZe
Technogenní	Narušení dodávek potravin velkého rozsahu	MZe, MPO
Technogenní	Narušení funkčnosti významných systémů elektronických komunikací	ČTÚ, MPO
Technogenní	Narušení bezpečnosti informací kritické IT struktury	NBÚ, MV
Technogenní	Zvláštní povodeň	MZe, MV, MŽP
Technogenní	Únik nebezpečné chemické látky ze stacionárního zařízení	MŽP, MV, SÚJB
Technogenní	Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu	MZe
Technogenní	Narušení dodávek plynu velkého rozsahu	MPO, MV
Technogenní	Radiační havárie	SÚJB, MV
Technogenní	Narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu	MPO, MV
Technogenní	Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu	SSHR, MPO
Sociogenní	Migrační vlny velkého rozsahu	MV, MZV
Sociogenní	Narušování zákonnosti velkého rozsahu (včetně terorismu)	MV
Ekonomické	Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu	MF

Zdroj: (Paulus František, a další, 2015)

V takovéto krizové situaci může docházet k ohrožení zdraví nebo majetku občanů, mohou vznikat škody na životním prostředí, případně může být ohrožena dokonce i bezpečnost státu. Abychom takovou krizi úspěšně zvládli, je nutné mít zajištěné nejen finanční rezervy, ale akční plány a kompetentní osoby, které tyto plány budou naplňovat (Tichý, 2006).

Vochozka s Váchalem (2013) uvádí, že „krizová situace představuje situaci, která má charakter mimořádné, nestandardní události, která ohrožuje naplnění podnikových cílů“.

Vláda České republiky přijala dne 23. 10. 2013 usnesení zpracovat analýzu hrozeb, která je součástí koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do roku 2030. Tuto analýzu zpracovalo Ministerstvo vnitra společně s ostatními zainteresovanými ministerstvy a jinými správními úřady. Analýza celkem identifikovala 72 typů nebezpečí, přičemž 22 z nich je označeno jako nebezpečí s nepřijatelným rizikem.

Těchto 22 nebezpečí si zaslouží prioritní pozornost veřejné správy. Zpravidla se jedná o situace, se kterými má Česká republika reálné zkušenosti, nicméně jsou zde i rizika, která jsou zcela nová. Jako příklad lze uvést problematiku terorismu, případně migrační vlny (Paulus František, a další, 2015).

2.3.1 Vývojová stadia krize

Vývojová stadia krize se dle autorů Umlaufové a Pfeifera (1995) dělí na následující:

- 1. stádium – symptomy;
- 2. stádium – akutní stádium;
- 3. stádium – chronické stádium;
- 4. stádium – obnova a vyřešení krize.

V prvním krizovém stádiu hovoříme o znacích, které se projevují nestabilitou systému v podniku. Tyto znaky jsou většinou nepatrné a manažeři podniku je mohou snadno přehlédnout, nicméně pokud je včas rozpoznají, mají dostatek času na eliminaci těchto rizik a zabrání tak možnému vzniku krize. Druhé stádium představuje možné budoucí ohrožení existence podniku, zde je nutný okamžitý zásah krizového manažera všemi dostupnými prostředky. Cílem druhého stádia je minimalizace ztrát a znovuoobnovení žádoucího stavu. Pokud opatření, která byla provedena ve druhém stádiu, selžou, hovoříme zde o takzvaném chronickém stádiu, kdy intenzita krize nabírá na síle a existenčně ohrožuje podnik. Po aplikaci protikrizových opatření probíhá poslední fáze zaměřena na obnovu a vyřešení krize (Königová, a další, 2009). Zde bych rád doplnil, že v případě takovéto krize by si podnik měl vzít takzvané „lessons learned“, volně přeloženo jako poučení a nastavit takové mechanismy, aby se podobná situace v podniku neopakovala.

2.3.2 Dělení krizí

Krizi lze dělit podle různých hledisek. Níže uvádím dělení od Zuzáka a Königové (2009), dle mého názoru nejvhodnější:

- Krize osobní;
- Krize společenská a sociální;
- Živelné pohromy a havárie;
- Krize ekonomická.

Osobní krizi představuje zdravotní a psychický stav jedince, může se jednat o stav po nějakém úrazu, psychické problémy, prodělané trauma, deprese, stres, šikana na pracovišti, atp. Sociální a společenská krize představuje díky globalizaci ekonomik riziko nejen pro daný stát, kde ke vzniku došlo, ale zároveň pro všechny zainteresované strany – zejména se jedná o politické a společenské krize, boje o moc, revoluce, vojenské ozbrojené konflikty atp. Kategorie živelných pohrom vzniká v důsledku klimatických změn, jedná se zejména o povodně, vichřice a stále akutnější je v posledních letech sucho. V této kategorii můžeme dále uvést krize vzniklé znečištěním půdy, jaderné havárie, havárie kde unikají do ovzduší jedovaté látky, a následně pak ohrožují zdraví občanů. Ekonomická krize má dopady na životy všech občanů, zpravidla se jedná o sníženou spotřebu domácností, která má za následek utlumení výrobních kapacit, což následně vede k propouštění zaměstnanců a pro stát to pak představuje nadměrně vysoké výdaje na vyplácení dávek (Königová, a další, 2009).

2.4 Legislativní a nelegislativní normy

Krizové řízení je nepochybně významnou součástí legislativně právního prostředí v České republice, přičemž zasahuje do kompetencí orgánů veřejné správy, kde se to z jejich povahy předpokládá, ale zásadním způsobem, zejména v okamžiku řešení krizových situací i do sféry soukromé, tedy práv a povinností právnických a fyzických osob. Jedná se o soubor ústavních zákonů a dalších norem, kterými je krizové řízení upraveno (Antušák, 2009). Základem práva krizového řízení jsou tak jako i v ostatních oblastech práva, ústavní zákony, konkrétně Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR a Ústavní zákon č. 300/2000 Sb., o změně Ústavy a ústavního zákona č. 110/1998 Sb. a základní normy krizového řízení, tedy Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR a Zákona č. 241/2000 Sb., o hospodářských

opatřeních pro krizové stavy. Další důležitými předpisy jsou zákony o integrovaném záchranném systému, o Hasičském záchranném sboru, o Policii ČR o Záchraně službě, o ozbrojených silách ČR, ale také zákony o krajích a obcích.

Zákon č. 110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky stanovuje základní povinnosti státu, mezi které patří zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot. Dále tento zákon stanovuje, že bezpečnost ČR je zajišťována ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostními sbory, záchrannými sbory a havarijními službami. Státní orgány, orgány územních samosprávných celků a právnické a fyzické osoby jsou povinny se podílet na zajišťování bezpečnosti České republiky. Rozsah povinností a další podrobnosti stanoví zákon. Tento zákon také upravuje nouzový stav, stav ohrožení státu a bezpečnostní radu státu (Zákon č. 110/1998 Sb.).

Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky upravuje postavení, úkoly a členění ozbrojených sil České republiky (dále jen "ozbrojené síly"), jejich řízení, přípravu a vybavení vojenským materiálem (Zákon č. 219/1995 Sb.).

K zajišťování obrany ČR před vnějším napadením a odpovědnost za porušení těchto povinností stanovuje zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky povinnosti státních orgánů, územních samosprávných celků a právnických a fyzických osob (Zákon č. 222/1999 Sb.).

Zákon č. 380/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů stanovuje organizaci, řízení a úkoly HZS ČR. Základním posláním je dle toho zákona chránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech a dále jsou v tomto zákonu stanoveny práva a povinnosti příslušníků HZS (Zákon č. 380/2015 Sb.).

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a změně některých zákonů definuje integrovaný záchranný systém jako koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Dále stanovuje složky IZS a jejich působnost, působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků. Při přípravě na mimořádné události, při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva stanovuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob (Zákon č. 239/2000 Sb.).

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení je speciálním zákonem v oblasti krizového řízení, kde jsou stanoveny definice pojmů, včetně krizových situací a kritické infrastruktury, orgány krizového řízení a jejich kompetence. V zákoně jsou definovány i konkrétní omezení základních práv a svobod občanů v krizových situacích (Zákon č. 240/2000 Sb.).

Zákon č.241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů obsahuje základní vymezení pojmů týkající se hospodářských opatření pro krizové stavy, dále se tento zákon zabývá působností orgánů v systému těchto opatření a tento systém charakterizuje v rovině nouzového hospodářství a hospodářské mobilizace. Jsou zde také zmíněny možnosti regulačních opatření, úkoly kontroly a sankce (Zákon č. 241/2000 Sb).

Nelegislativní nástroje státu k zajištění ochrany chráněných zájmů a k zajištění rozvoje státu jsou:

- výchova a vzdělávání občanů,
- specifická výchova technických a řídicích pracovníků,
- technické standardy, normy a předpisy, tj. regulace procesů, které mohou nebo by mohly vést k výskytu (vzniku) pohromy,
- inspekce,
- výkonné složky ke zvládnutí nouzové situace,
- nouzové plánování a krizové řízení.

2.5 Krizové stavy

V předchozích kapitolách byl představen termín krize, dalším důležitým pojmem je krizový stav. Tento pojem lze vysvětlit různě, může být použit výklad právní, akademický, nicméně krizový stav jako takový může vyhlásit pouze orgán k tomu určený.

Krizové stavy jsou definovány těmito předpisy:

- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky;
 - Stav nebezpečí;
 - Nouzový stav;
 - Stav ohrožení státu;
 - Válečný stav.
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky;

- Zákon č. 240/2000 Sb. - o krizovém řízení a o změně některých zákonů (Krizový zákon).

2.5.1 Stav nebezpečí

Stav nebezpečí se jako bezodkladné opatření může vyhlásit, jsou-li v případě živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí nebo vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému.

Stav nebezpečí lze vyhlásit jen s uvedením důvodů, na nezbytně nutnou dobu a pro celé území kraje nebo okresu nebo pro jejich část. Rozhodně o vyhlášení stavu nebezpečí musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah.

Stav nebezpečí (Poslanecká sněmovna, 2018) pro území kraje nebo jeho část vyhláší hejtman kraje, v Praze primátor hlavního města Prahy. Hejtman, který stav nebezpečí vyhlásil, o tom neprodleně informuje vládu, Ministerstvo vnitra a sousední kraje, pokud mohou být krizovou situací dotčeny. Stav nebezpečí lze vyhlásit na dobu nejvýše 30 dnů. Tuto dobu může hejtman prodloužit jen se souhlasem vlády. Není-li možné účelně odvrátit vzniklé ohrožení v rámci stavu nebezpečí, hejtman neprodleně požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu. Rozhodnutí o stavu nebezpečí se vyhláší stejně jako nařízení kraje.

2.5.2 Nouzový stav

Nouzový stav (Poslanecká sněmovna, 2018) a stav ohrožení státu se vyhláší pro omezené nebo pro celé území státu, válečný stav se vyhláší pro celé území státu. Vláda může vyhlásit nouzový stav v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují život, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Je-li nebezpečí z prodlení, může vyhlásit nouzový stav předseda vlády. Jeho rozhodnutí vláda do 24 hodin od vyhlášení schválí nebo zruší. Vláda o vyhlášeném nouzovém stavu informuje Poslaneckou sněmovnu, která může vyhlášení zrušit. Nouzový stav se může vyhlásit jen s uvedením důvodů na určitou dobu a pro určité území. Současně s vyhlášením musí vláda vymezit, která práva a svobody se omezují a které povinnosti se ukládají. Nouzový stav se může vyhlásit nejdéle na dobu 30

dnů. Uvedená doba se může prodloužit jen po předchozím souhlasu Poslanecké sněmovny. Nouzový stav končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen, pokud Vláda nebo Poslanecká sněmovna rozhodne o jeho zrušení před uplynutím této doby.

2.5.3 Ohrožení státu

Parlament může na návrh Vlády vyhlásit stav ohrožení státu (Poslanecká sněmovna, 2018), je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy. V případě usnesení o vyhlášení stavu ohrožení státu je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ze dne 16. prosince 1992 (Zákon č. 110/1998 Sb), ve znění Ústavního zákona č. 347/1997 Sb. a Ústavního zákona č. 300/2000 Sb. Parlament o jeho vyhlášení rozhoduje, je-li: Česká republika napadena je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení. Rozhodnutí nabývá účinnosti okamžikem, který se v něm stanoví. Rozhodnutí se vyvěšuje na úřední desce KÚ a na úředních deskách obecních úřadů, na území kde je stav nebezpečí vyhlášen. Krajský úřad zveřejní rozhodnutí též dalšími způsoby v místě obvyklými, zejména prostřednictvím hromadných informačních prostředků a místního rozhlasu.

2.5.4 Válečný stav

Válečný stav je nejzávažnějším krizovým stavem a je zařazen do krizových stavů vojenských a bezpečnostních. Tento krizový stav vyhláší na základě Ústavy ČR Parlament ČR, není omezen časově, ani teritoriálně. Tento stav je vyhlášován v případech nebezpečí bezprostředního napadení státu, nebo je-li již stát napaden nebo je-li třeba plnit mezinárodní závazky o společné obraně. Při válečném stavu je centrálně řízen chod státu a veškeré prostředky a síly jsou použity na odražení agrese, a to bez ohledu na to, kdo jimi před vyhlášením disponoval. Jsou prováděna opatření směřující k zajištění potřeb ozbrojených sil a do činné služby jsou povolovány zálohy. Válečný stav se vyhláší, jako zákon, jako poslední krok před vypuknutím války, nebo po jejím neočekávaném začátku. Za válku je dle mezinárodního práva považován konflikt dvou nebo více aktérů nebo subjektů podle mezinárodního práva, přičemž k tomu není nutno válku vypovědět. Právní základ

válečného stavu je založen na Ústavě ČR a Ústavním zákoně č. 110/1998 Sb. (Zákon č. 110/1998 Sb).

Tabulka 2: Krizové stavy

Krizové stavy	Vyhlašuje
Stav nebezpečí	Hejtman
Nouzový stav	Vláda
Stav ohrožení státu	Parlament na návrh vlády
Válečný stav	Parlament na návrh vlády

Zdroj: vlastní

2.6 Krizový manažer

Krizový manažer je pojem, který se dostal do širšího povědomí především v období hospodářské krize v letech 2008- 2009. Nejedná se však pouze o osobu, která má za úkol řešit akutní finanční situaci v organizaci. Hlavní úkol této osoby je rizikům předcházet a v případě, že se riziko projeví, tak uplatnit veškeré své znalosti a dovednosti k tomu, aby byly následky pro organizaci (společnost) co nejmenší. Hlavním atributem správného krizového manažera by měla být schopnost efektivně se rozhodovat, tedy poznat, které záležitosti jsou prioritní a které mohou nějaký čas počkat. Většina společností má v dnešní době službu krizového manažera outsourcovanou, tedy reálně ji provádí externí najatá osoba, která není zaměstnancem dané společnosti (Königová, a další, 2009). Externí osoba představuje pro podnik nejen vyšší finanční zátěž, než kdyby stejnou službu prováděl kmenový zaměstnanec, ale zároveň je zde i riziko vyšší neznalosti prostředí organizace. V praxi je tedy externí odborník zpravidla najat až v případě, že všechny ostatní alternativy selžou. Jiří Halík (Halík, 2011) uvádí výhody a nevýhody manažera z vlastních řad takto:

Výhody

- Zná dokonale prostředí firmy;
- Zná produkt;
- Ví o silných a slabých stránkách organizace.

Nevýhody

- Může jej postihnout tzv. provozní slepota;
- Osobní vazby na lidi v organizaci.

Jaké vlastnosti by měl takový krizový manažer mít, uvádí Jiří Halík (Halík, 2011) následovně:

- Vůdčí osobnost s přirozenou autoritou;
- Odborník v daném oboru;
- Odolný proti stresu;
- Pragmatik;
- Neúplatný;
- Nepodléhající vlivům zájmových skupin;
- Vizionář;
- Dotahuje věci do vítězného konce.

Tabulka 3: Krizové řízení

	STANDARDNÍ ŘÍZENÍ	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
postup	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • stanovení cílů • určení tzv. nositelů úkolů • vytvoření organizačního rámce 	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění hlavních příčin krize • zpracování krizového plánu • zajištění koordinace • vyhlášení výjimečného stavu • vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu • definování hlavního nositele řešení
komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • předávání informace přes jednotlivé stupně řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • přímá komunikace klíčových řešitelů krize s ostatními dle potřeby
odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • založena na organizačním uspořádání a funkčním zařazení 	<ul style="list-style-type: none"> • vyplývá ze vztahu úkol-hlavní nositel • hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně
odměny, sankce	<ul style="list-style-type: none"> • vyplývá z metodiky odměňování a hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • přímo vázané na jednotlivé úkoly
kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • je stanoveno, jak vypadá proces překonání krize a časový horizont řešení • nositel pravidelně provádí vyhodnocení a vývoj situace
přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none"> • každý manažer je zodpovědný za svou oblast, řídí především své přímé podřízené 	<ul style="list-style-type: none"> • manažer je aktivní ke všem lidem, kteří se podílejí na řešení krizové situace

Zdroj: Königová & Zuzák, Krizové řízení podniku, 2009

V případě, že se organizace ocitne v krizi, je zpravidla nezbytné provést redukci zaměstnanců, což můžeme volně přeložit jako propouštění. Krizový manažer, který je v podniku delší dobu má zajisté k určitým lidem vazby a díky těmto vazbám se následně rozhoduje zaujatě. Externí manažer stojí organizaci peníze navíc, na druhou stranu lze říci, že se odstraní nejen tyto nežádoucí vazby, ale zároveň se může jednat o člověka, který krize již několikrát řešil a toto mu umožní mnohem lépe a jistěji se rozhodovat. Standardní a krizové řízení se v mnohém odlišuje, proto řada podniků v případě, že ke krizi dochází, kompletně obmění celý management, aby byla krize co nejrychleji zažehnána. Rozdíly mezi standardním a krizovým řízením jsou uvedeny v tabulce výše.

2.6.1 Odolnost manažera vůči stresu

Každý z nás tento pojem zcela určitě zná – stres. Tento výraz je každodenně skloňován a jsou to právě manažeři, kteří jsou mu vystaveni ve vyšší míře než běžní zaměstnanci. Výkladů je samozřejmě celá řada, uvedu tedy dle mého názoru nejjednodušší - stres je reakce našeho organismu při nadměrných nárocích. Odolnost při těchto nárocích je ovšem zcela individuální, každopádně působení stresu vede k nižší efektivitě a tím tedy k vyšší chybovosti při plnění pracovních povinností. Z dlouhodobého hlediska může stres způsobit i závažné zdravotní komplikace (Bělohávek, a další, 2001).

Jak bylo zmíněno výše, odolnost na stres je individuální a nemusí být vždy jen negativní. Někteří jedinci jsou při působení stresu schopni podávat dokonce mnohem lepší výsledky a stres na ně tedy působí jako jakýsi motivátor. Touto schopností by měli být vybaveni i manažeři, protože stres je nedílnou součástí jejich každodenní práce. Doporučení, jak bojovat se stresem jsou dle Antušáka (Antušák, 2009) následující:

- Správná životospráva;
- Fyzická kondice;
- Meditace;
- Pozitivní přístup;
- Odbourat sklon k perfekcionismu;
- Pečlivě plánovat a organizovat;
- Delegovat.

2.6.2 Krizový tým a krizová komunikace

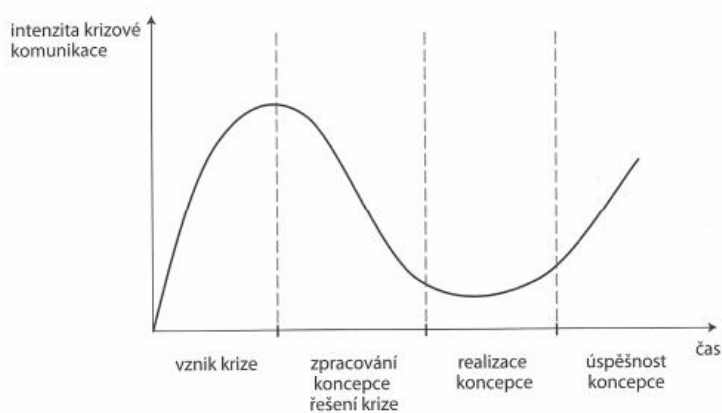
Již při plánování krizových scénářů by měl být brán ohled na složení týmu při takovéto situaci. Složení je samozřejmě závislé na konkrétní situaci a na možnostech v personální oblasti. Tým by měl mít maticovou organizační strukturu, tedy měli by zde být zastoupeni odborníci napříč odděleními. Díky této diverzitě je zajištěn ucelený náhled na věc a je možné přijít se zajímavými nápady. Každý člen takového týmu musí mít přidělené pravomoci dle svých schopností. Cílem týmu je vytvořit krizový scénář, který následně slouží pro vyvedení organizace z krize (Al-Thani, a další, 2008). V případě najmutí externího krizového manažera je tento tým sestaven touto osobou, zpravidla je taktéž externí.

Krizová komunikace je jedním z klíčových nástrojů krizového řízení a měla by být součástí plánu řízení krize. Základní rozdělení komunikace:

- Vnitřní – zaměstnanci, investoři, majitelé;
- Vnější – státní správa, komunity, obce

V případě interní komunikace je především nutné vysvětlovat a spolupracovat se všemi zaměstnanci. Každý zaměstnanec si všimne, že se v podniku něco děje a může docházet k vytváření fámy, které následně mohou vést k hysterii ostatních zaměstnanců. Základním úkolem je tedy zamezit šíření těchto nepravdivých informací a jasně a přesvědčivě informovat všechny o chystaných změnách a krocích. Manažer by měl být připraven na dotazy od pracovníků a adekvátně na ně reagovat. Dle Antušáka (Antušák, 2009), jsou prvky vnitřní komunikace „rychlost, pravdivost, intenzita zpráv“.

Obrázek 3: Průběh krizové komunikace



Zdroj : Königová & Zuzák, 2009

Vnější komunikace je pro podnik zásadní, jde o to, jakým způsobem se bude společnost prezentovat před zainteresovanými stranami, tzn. před investory, dodavateli, zákazníky, bankami, státními institucemi. Ztratit některou z těchto stran by představovalo pro podnik fatální následky. Platí zde stejné zásady jako u vnitřní komunikace s důrazem na pozitivní skutečnosti. Mezi základní prvky vnější krizové komunikace dle Pfeifera (Pfeifer, a další, 1995) patří:

- aktivita,
- pravdivost,
- pozitivita,
- pestrost.

3 Aplikační část

V aplikační části bude představena zkoumaná organizace, následně bude provedena analýza stávajícího stavu a v případě nalezení slabých stránek budou navržena opatření k jejich eliminaci.

3.1 Představení zkoumané společnosti

Holding DEK tvoří skupina firem zabývajících se dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů. Mateřská společnost DEK a.s. zabezpečuje pro dceřiné společnosti servisní činnosti ekonomické, IT, personální, marketingové a provozní povahy.

Skupina DEK se důsledně orientuje na prospěch a spokojenost zákazníků. Kromě konkurenčních cen a dodacích podmínek staví svou strategii na vysoké odbornosti a profesionalitě a na komplexním poradenském servisu při dodávkách stavebních materiálů. Největší společností holdingu jsou Stavebniny DEK a.s. Dlouhodobě zauímají přední místo mezi dodavateli stavebních materiálů v České republice. Ve Slovenské republice patří k významným dodavatelům materiálů pro střechy, fasády a izolace. Stavebniny DEK provozují 61 poboček v ČR a 16 v SR.

Celkový obrat skupiny v roce 2016 dosáhl téměř 11,6 mld. Kč. V současné době zaměstnává více než 1700 zaměstnanců.

Obrázek 4: Pobočky v ČR



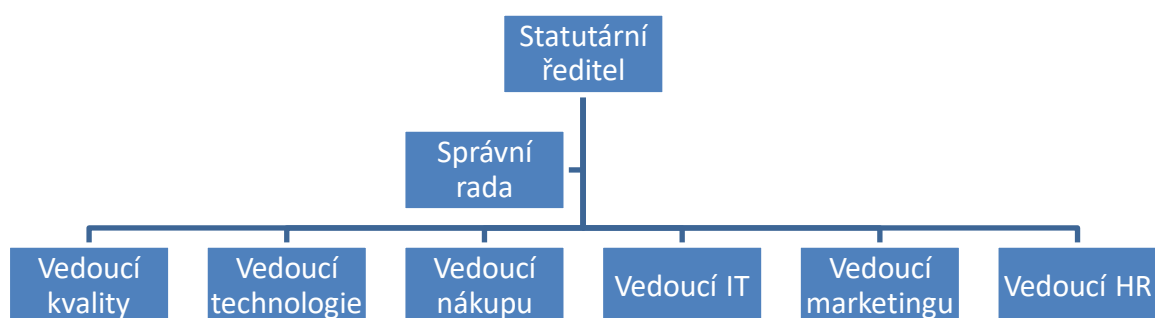
Zdroj: interní dokument DEK a.s.

3.1.1 Organizační struktura

Společnost DEK je rodinný podnik. Základní organizační struktura je rozdělena dle jednotlivých oddělení, přičemž nejvyšším článkem je statutární ředitel Ing. Vít Kutnar, ve správní radě zasedá jeho otec doc. Ing. Zdeněk Kutnar, CSc. a jeho manželka Ing. Petra Kutnarová, MBA.

Schéma organizační struktury je patrné na obrázku níže.

Obrázek 5: Organigram DEK základní



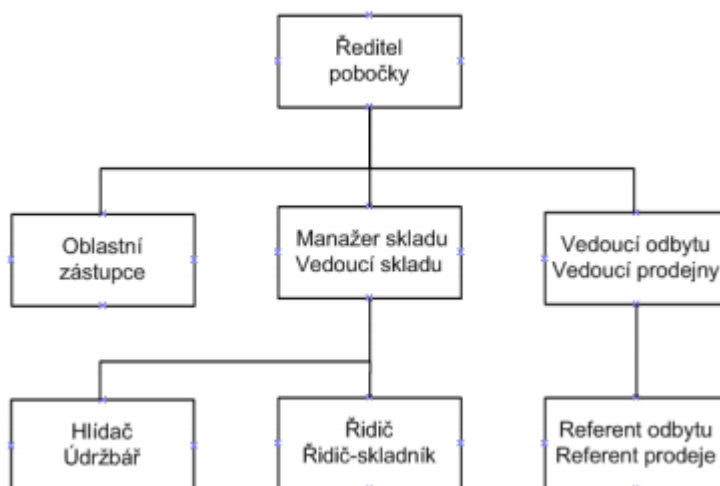
Zdroj: interní dokument DEK a.s.

Společnost DEK v základním organigramu nastavuje procesy pro jednotlivé pobočky a zároveň plní dohled nad plněním dílčích cílů společnosti. Vedoucí kvality má v kompetenci plnění norem ISO a především pak plnění požadavků BOZP, PO a risk management. Vedoucí technologie pokrývá oblasti používaných technologií v podnicích, jedná se především o správu vozového parku a manipulační techniky. Vedoucí nákupu je klíčový člověk, který komunikuje s výrobcí stavebních materiálů o cenách a dodacích podmínkách. Vedoucí informačních technologií je odpovědný za veškerou IT techniku, která se používá na jednotlivých pobočkách, zpravidla se jedná o počítače, mobilní telefony, čtečky používané ve skladech atp. Vedoucí marketingu plánuje marketingové aktivity, které se v posledních letech staly nedílnou součástí i v oboru jakým je stavebnictví. Společnost DEK pořádá pro své partnery pravidelné akce, kde dochází k posílení vazeb mezi zákazníkem a společností.

Vedoucí lidských zdrojů je nová pozice zřízená v roce 2017, přičemž hlavním impulzem pro její zřízení byl akutní nedostatek pracovníků na trhu práce. Člověk odpovědný za HR má na starosti nejen náborové kampaně, ale především se soustředí na udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců, přičemž aktuálně probíhá průzkum spokojenosti a zaměstnanci se mají možnost vyjádřit, jaké benefity by si od společnosti přáli.

Jak bylo zmíněno v úvodu, každá pobočka má svou organizační strukturu, která je pevně daná z centrály společnosti. V čele organigramu je ředitel pobočky, který je odpovědný za přidělené cíle pro konkrétní pobočku. Zpravidla se jedná o cíle obchodní, tedy obrát, zisk, počet nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a zároveň je odpovědný za dohled na plněním BOZP a PO na konkrétní pobočce.

Obrázek 6: Organigram pobočky



Zdroj: interní dokument DEK a.s.

Oblastní zástupce zpracovává a vyhledává obchodní příležitosti ve svěřeném regionu, je klíčovým partnerem pro zákazníky a provází je celým obchodním případem. Zpravidla má na starosti zákazníky s vyšším objemem zakázek. Manažer skladu je odpovědný za kompletní chod skladu, včetně doplnění skladových zásob, správné a bezpečné skladování zboží a pod jeho odpovědnost spadá údržba, ostraha a řidiči. Vedoucí prodejny je odpovědný za chod prodejny jako takové, vede tým prodejců, kteří obsluhují zákazníky přímo na prodejně. Zpravidla se jedná o drobné, jednotlivé obchodní případy.

Pracovní doba je dána pro všechny pobočky stejně a řídí se pro jednotlivé profese individuálně. Je nutné pokrýt otevírací dobu od 7 – 17h, přičemž v letní sezóně, kdy je odběr

zboží nejvyšší, je otevřeno i v sobotu. Týdenní pracovní doba je tedy 40 hodin. Podnik dodržuje ustanovení § 79 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, který říká, že „délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně“. V případě, že má podnik více zakázek, které nestačí zpracovat během pracovní doby, využívá práci přesčas, popřípadě se pracuje i o víkendech s tím, že pracovníkům pracujícím přesčas či o víkendu náleží příplatek za přesčas či příplatek za práci v sobotu a v neděli, popřípadě si pracovník může takto odpracované hodiny vybrat jako náhradní volno.

Po 6 hodinách nepřetržité práce má pracovník nárok na přestávku na jídlo a oddech, která trvá 30 minut. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby (Zákon č. 262/2006 Sb.). V podniku mají pracovníci tuto přestávku zpravidla kolem 11 hodiny, tj. po 5 hodinách práce.

3.2 Identifikace rizik

Zákon č. 262/2006 Sb. § 102 Zákoníku práce obsahuje ustanovení týkající se otázky prevence rizik. I když blíže pojem „riziko“ nedefinuje, z hlediska pracovního práva patří mezi rizika všechny zdroje úrazů, průmyslové škodliviny, nadměrné teplo nebo chlad, záření, elektrická energie apod. Riziko je takto definováno jako „kombinace pravděpodobnosti a rozsahu možného zranění nebo poškození zdraví zaměstnance, vystaveného v pracovním procesu jednomu nebo více potencionálním zdrojům pracovních úrazů nebo ohrožení zdraví zaměstnance“. Pracovní rizika obvykle dělíme na:

- mechanická,
- fyzikální,
- chemická
- biologická.

Jsou dána pracovními podmínkami, pracovním prostředím a vším, s čím zaměstnanec přichází do styku.

Mechanická rizika můžeme hodnotit na základě analýzy pracovních úrazů zaměstnanců určité profese, která zaměstnavatelé znají z vlastních rozborů nebo z rozborů, která přináší odborná literatura. Škodlivé působení hluku, vibrací, tepla, záření, chemických a biologických rizik se stanoví jednak na základě všeobecných znalostí a poznatků o jejich nejvyšší přípustné koncentraci, na základě rozborů důvodů pracovních úrazů a nemocí z povolání a na základě odborných, zejména hygienických měření.

Vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která plní preventivní charakter, se rozumí účelová dělba práce mezi vedoucí zaměstnance, pravidelná kontrola na pracovištích a stanovení odpovědnosti za odstranění zjištěných závad. Smyslem a účelem je vést zaměstnavatele, ale i zaměstnance, k nalezení přijatelné míry rizik. Dosažení tzv. nulového rizika není prakticky možné.

Prevence rizik - pod tímto pojmem se rozumí veškerá ustanovení nebo opatření, která jsou zavedena nebo se plánují na všech stupních činnosti podniku k prevenci nebo snížení rizik. Proces, jehož cílem je optimalizace rizika se nazývá hodnocení a řízení rizik. První část tohoto procesu, která se zabývá identifikací, hodnocením a srovnáním rizik, přináší podklady pro druhou část procesu, ve které jsou přijímána opatření pro jejich snížení na minimální míru. Nelze-li rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Není zákonem přímo zaměstnavateli uloženo, jakým způsobem má vyhodnocení rizik provést. V každém případě je třeba tuto povinnost chápat jako pracovněprávní povinnost zaměstnavatele, za jejíž porušení mu může být příslušnými orgány uložena sankce.

Všeobecné preventivní zásady - tyto zásady musí zaměstnavatel dodržovat při všech opatřeních k prevenci rizik. Zásada je definována jako povinnost zaměstnavatele přednostně uplatňovat prostředky kolektivní ochrany před prostředky individuální ochrany. Pod pojmem kolektivní ochrana se rozumí ochrana pro více zaměstnanců společně, pod pojmem individuální ochrana se rozumí poskytování OOPP, pracovních oděvů a obuví, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů. Individuální ochrana však nastupuje až tam, kde nelze uplatnit prostředky kolektivní ochrany.

3.2.1 Právní normy

Základními právními normami definující pojmy prevence rizik, riziko a kategorizaci rizik jsou Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů a Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Na ně navazují příslušné prováděcí právní předpisy, které jsou buď dosud platné, nebo které budou novelizovány či nově precizovány.

Zákon č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce) se otázkou rizik zabývá v § 102 Prevence rizik, jehož přesné ustanovení zní:

Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.

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

Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce dosud zařazené podle zvláštního právního předpisu jako rizikové mohly být zařazeny do kategorie nižší. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsoby zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle prováděcího právního předpisu.

Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle první věty tohoto odstavce vede zaměstnavatel dokumentaci.

Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik vychází zaměstnavatel ze všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí:

- a) omezování vzniku rizik,
- b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,
- c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,
- d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,
- e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,

- f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,
- g) plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,
- h) přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany,
- i) provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení,
- j) udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zaměstnavatel přijímá opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí; při poskytování první pomoci spolupracuje se zařízením poskytujícím závodní preventivní péči. Zaměstnavatel je povinen zajistit a určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání zejména zdravotnické záchranné služby, Hasičského záchranného sboru České republiky a Policie České republiky a organizují evakuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel zajistí ve spolupráci se zařízením poskytujícím závodní preventivní péči jejich vyškolení a vybavení v rozsahu odpovídajícím rizikům vyskytujícím se na pracovišti. Zaměstnavatel je povinen přizpůsobovat opatření měnícím se skutečností, kontrolovat jejich účinnost a dodržování a zajišťovat zlepšování stavu pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Odborná způsobilost v prevenci rizik dle Zákona č. 309/2006 Sb. § 9

Zaměstnavatel je povinen zajišťovat a provádět úkoly v hodnocení a prevenci rizik možného ohrožení života nebo zdraví zaměstnance (dále jen "zajišťování úkolů v prevenci rizik") s ohledem na:

- nebezpečí ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců při práci ve vztahu k předmětu činnosti zaměstnavatele,
- základní znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- počet zaměstnanců, jejich odbornou připravenost a jimi vykonávanou práci.

Zaměstnavatel může zajišťovat plnění úkolů v prevenci rizik, je-li k tomu způsobilý nebo odborně způsobilý v případech a za podmínek uvedených v odstavci 3 písm. a) a b) sám, jinak je povinen zajistit tyto úkoly odborně způsobilým zaměstnancem, kterého zaměstnává

v pracovněprávním vztahu. Nemá-li takového zaměstnance, je povinen zajistit je jinou odborně způsobilou osobou. Odborně způsobilý zaměstnanec zaměstnavatele nebo jiná odborně způsobilá fyzická osoba jsou odborně způsobilými osobami.

Zaměstnává-li zaměstnavatel:

nejvýše 25 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, má-li k tomu potřebné znalosti, 26 až 500 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, je-li k tomu odborně způsobilý, nebo jednou nebo více odborně způsobilými osobami, více než 500 zaměstnanců, zajišťuje úkoly v prevenci rizik vždy jednou nebo více odborně způsobilými osobami. Zaměstnavatel je povinen poskytnout odborně způsobilé osobě k zajišťování úkolů v prevenci rizik zejména potřebné prostředky a dobu potřebnou k výkonu její činnosti, zvláště ve vztahu k zaměstnancům v pracovním poměru na dobu určitou⁷⁾, mladistvým zaměstnancům, těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, nebo zaměstnankyním-matkám dítěte do konce devátého měsíce po porodu a zaměstnancům agentury práce) dočasně přiděleným k výkonu práce k jinému zaměstnavateli, zajistit dostatečný počet odborně způsobilých osob, informovat zaměstnance jiného zaměstnavatele na svém pracovišti o rizicích na daném pracovišti.

Při zajišťování úkolů v prevenci rizik postupuje odborně způsobilá osoba v součinnosti s odborně způsobilými fyzickými osobami vykonávajícími svoji působnost podle zvláštních právních předpisů, s odborovou organizací a zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout odborně způsobilé osobě písemnosti týkající se pracovních úrazů a nemocí z povolání a potřebnou součinnost:

- při předcházení ohrožení života a zdraví s ohledem na povahu rizika na jeho pracovištích,
- k přijetí ochranných opatření, jde-li o práce se zvýšeným ohrožením zdraví zaměstnanců,
- při výběru a volbě ochranných zařízení.

Plní-li na jednom pracovišti úkoly v prevenci rizik více než 2 odborně způsobilé osoby, zaměstnavatel určí, kdo bude provádět koordinaci jejich činnosti.

3.2.2 Odborně způsobilá osoba

Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik dle Zákona č. 309/2006 Sb. § 10

Předpokladem odborné způsobilosti fyzické osoby je:

- alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- odborná praxe: v délce alespoň 3 let, v délce 2 let, jestliže fyzická osoba dokončila vyšší odborné vzdělání, v délce 1 roku, jestliže fyzická osoba dokončila vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- za odbornou praxi se považuje doba činnosti vykonávaná v oboru, ve kterém fyzická osoba bude zajišťovat úkoly v prevenci rizik nebo činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- doklad o úspěšně vykonané zkoušce z odborné způsobilosti (§ 20).

3.2.3 Rizikové práce

Rizikovou prací, kterou se pro účely tohoto zákona rozumí práce, při níž je nebezpečí vzniku nemoci z povolání nebo jiné nemoci související s prací, je práce zařazená do kategorie třetí a čtvrté a dále práce zařazená do kategorie druhé, o níž takto rozhodne příslušný orgán ochrany veřejného zdraví. Zaměstnavatel, na jehož pracovištích jsou vykonávány rizikové práce, je povinen:

- zabezpečit bezpečné skladování a zacházení s nebezpečnými chemickými látkami, chemickými přípravky a s biologickými činiteli stanovenými zvláštním právním předpisem,
- zabezpečit neprodleně mimořádná měření faktorů pracovních podmínek, pokud o ně požádá zařízení vykonávající závodní preventivní péči nebo pokud tak stanoví rozhodnutím příslušný orgán ochrany veřejného zdraví,
- zjistit příčinu překročení limitních hodnot ukazatelů biologických expozičních testů a zabezpečit její odstranění; neprodleně informovat o těchto skutečnostech zaměstnance,
- předložit rozsah opatření k omezení faktorů nepříznivě ovlivňujících zdraví na nejmenší rozumně dosažitelnou míru před jejich přijetím ke schválení příslušnému

orgánu ochrany veřejného zdraví. Rozumně dosažitelnou mírou se rozumí poměr mezi náklady vynaloženými na omezování faktorů nepříznivě ovlivňujících zdraví zaměstnanců a jejich přínosem pro ozdravení pracovních podmínek.

Překročení limitních hodnot ukazatelů biologických expozičních testů sdělí zaměstnavateli zařízení vykonávající závodní preventivní péči. Přitom je povinno dodržet mlčenlivost o výsledcích testů jednotlivých zaměstnanců. Limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů upraví prováděcí právní předpis.

Vyhláška MZd.432/2003 Sb. pak v § 3 zařazuje práce do čtyř kategorií.

Do první kategorie se řadí práce vykonávané za podmínek, při nichž podle současné úrovně poznání není pravděpodobný nepříznivý vliv těchto podmínek na zdraví zaměstnance.

Do druhé kategorie se řadí práce, při nichž ukazatele faktorů, jimž jsou zaměstnanci vystaveni (dále jen „expoziční“), nepřekračují hyg. limity stanovené zvláštním předpisem (Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č.432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli; zákona č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.) Do této kategorie lze dále zařadit práce, pro jejichž vykonávání jsou zvláštními právními předpisy stanoveny požadavky na zdravotní způsobilost osob, které takovou práci vykonávají.

Do třetí kategorie se řadí práce, při nichž není expoziční faktorům spolehlivě snížena technickými opatřeními na úroveň stanovenou hygienickými limity a pro zajištění ochrany zdraví zaměstnanců je proto nezbytné využívat osobní ochranné prostředky, organizační a jiná ochranná opatření.

Do čtvrté kategorie se řadí práce spojené s vysokým rizikem ohrožení zdraví, které nelze zcela vyloučit ani při používání dostupných a použitelných ochranných opatření.

Při zařazování konkrétních prací do kategorií se bere v úvahu vzájemné ovlivňování účinků různých faktorů, pokud je toto ovlivňování na podkladě současných vědeckých poznatků známé. Podle faktoru je kategorizace následující:

- Prach,
- Chemické látky,
- Hluk a ultrazvuk,
- Vibrace,
- Neionizující záření a elektromagnetická pole,

- Fyzická zátěž,
- Pracovní poloha,
- Zátěž teplem,
- Zátěž chladem,
- Psychická zátěž,
- Zraková zátěž,
- Práce s biologickými činiteli.

3.3 Identifikace nebezpečí

Při identifikaci nebezpečí na pracovišti je nutno brát v úvahu:

- situaci nebo události, popřípadě kombinaci okolností, které by mohly být příčinou úrazu nebo onemocnění;
- charakter potenciálního úrazu nebo onemocnění, odpovídající příslušné činnosti, výrobku nebo službě;
- dřívější úrazy, nehody a onemocnění.

V rámci procesu identifikace je třeba rovněž věnovat pozornost:

- způsobu, jakým je práce organizována, řízena a vykonávána, jakož i veškerým změnám těchto podmínek;
- uspořádání pracovišť, charakteru pracovních procesů, materiálů, strojů a zařízení;
- výrobě, instalaci a uvádění do provozu, jakož i manipulaci a likvidaci (materiálů, pracovišť, strojů a zařízení);
- nákupu zboží a služeb;
- uzavírání kontraktů na dodávky a subdodávky strojů, zařízení, služeb a prací, včetně specifikace kontraktů a závazkových vztahů vůči dodavatelům;
- kontrole, údržbě, zkoušení, opravám a výměnám (strojů a zařízení).

Havarijní připravenost a zásahy

Je třeba identifikovat veškeré potenciální havarijní situace a dokumentovat havarijní postupy se zřetelem k zabránění vzniku onemocnění a úrazů nebo jejich zmírnění. Organizace má přezkoumávat a podle potřeby revidovat svou havarijní připravenost a postupy zásahu, zejména po vzniku nehod nebo havarijních situací. Tyto postupy má organizace pravidelně testovat.

3.3.1 Zásady postupu při identifikaci a hodnocení rizik BOZP

Identifikace a hodnocení rizik tvoří nedílnou součást zabezpečování oblasti BOZP v rámci budovaného integrovaného systému řízení. Proto je bezpodmínečně nutné provádět ji a aktualizovat v pravidelných intervalech, minimálně však 1 x za 2 roky. Zaměstnavatel je povinen písemně zpracovat integrovaný systém řízení ve vztahu k zjištěným rizikům, která svou činností resp. činnostmi svých zaměstnanců vytváří a je povinen tento systém prověřovat:

- při zásadních změnách technologie, změnách vstupů či výstupů;
- při změně právních předpisů, technických norem, technických a řídicích dokumentů;
- na základě zjištění auditů a všech druhů kontrol;
- na základě výsledku přezkoumání systému BOZP vedením;
- na základě vyhodnocení důsledků havárie, mimořádného stavu, těžkého či smrtelného pracovního úrazu, nebo provedené analýzy v oblasti rizik;
- nebo minimálně 1x za dva roky.

Návrh na doplnění nebo přezkoumání rizik a jejich stupně nebezpečnosti probíhá v souladu s postupem změnového řízení řídicích dokumentů podniku. Doplnění nebo přezkoumání rizik a jejich stupně nebezpečnosti je prováděno podle následujících kroků. Zaměstnavatel posoudí zaváděnou technologii z hlediska:

- možných rizik, jež bude vytvářet;
- působení nových rizik v souvislosti s již působícími riziky;
- po přezkoumání a následném doplnění rizik je provedena aktualizace příslušné části registru rizik včetně přijmutí opatření, která zajistí nejmenší možné ohrožení života a zdraví všech dotčených osob, zvířat, životního prostředí, případně majetku.

Bezpečnostní kategorie řízené v podniku:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- bezpečnost technických zařízení – technická bezpečnost,
- požární bezpečnost,
- havarijní plánování,
- havarijní připravenost,
- ochrana životního prostředí.

3.3.2 Hodnocení a posouzení rizik

Je základním a nezbytným krokem pro zvládnutí jakýchkoliv rizik v podniku. Hodnocení rizik by nemělo být chápáno jako úzce technická záležitost, ale jako kombinace technických, přírodovědných a humanitárních disciplín.

Pokud je hodnocení rizik využito v procesu rozhodování, je nutno vzít v úvahu i další aspekty, např. aspekty ekonomické, psychologické i politické. Hodnocení rizik je důležité zejména pro:

- identifikaci hrozícího nebezpečí,
- stanovení rizika jako zdroje možného ohrožení zdraví nebo způsobení škody,
- rozhodnutí, zda je riziko přijatelné.

Posouzení rizik – rozhodnutí o míře přijatelnosti. Možné následky – škody se vyjadřují ve čtyřech kategoriích - míra přijatelnosti - hrozící poranění:

- zanedbatelné,
- lehké,
- těžké,
- kritické a smrtelné.

Pravděpodobnost výskytu rizika je vyjádřena v šesti kategoriích:

- velmi častý výskyt - pravděpodobný často se vyskytující výskyt s trvalým nebezpečím ohrožení,
- častý výskyt - událost vznikne několikrát v průběhu daného období, jedná se o časté ohrožení,
- občasný výskyt - událost vznikne jen někdy v průběhu daného období, zřídka ohrožení, jedná se spíše o náhodný výskyt,
- možný výskyt - událost není příliš pravděpodobná, ale nelze ji vyloučit,
- málo pravděpodobný výskyt - výskyt nežádoucí události je zcela ojedinělý,
- téměř nemožný výskyt - vznik události je takřka nemožný.

Klasifikace rizik podle rozsahu následků nežádoucí oblasti

Tabulka 4: Klasifikace rizik

Pravděpodobnost rizika	výskytu	Možné následky - škody			
		a	b	c	d
1		4	3	2	1
2		8	6	4	2
3		12	9	6	3
4		16	12	8	4
5		20	15	10	5
6		24	18	12	6

Zdroj interní dokument DEK a.s.

Klasifikace rizik

Řadí se podle umístění v tabulce na čtyři rizikové skupiny:

- 1 – 3 nepříjemné riziko - jsou nezbytná opatření na jeho snížení. Činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než je riziko redukováno
- 4 – 9 nežádoucí riziko - nutno přijmout opatření ve stanoveném termínu
- 10 – 16 přijatelné riziko – nutno přijmout příslušná bezpečnostní opatření
- 18 – 24 riziko akceptovatelné bez zvláštních opatření

3.4 Ochrana zdraví a bezpečnost práce

Povinností zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnanců a práva odborových orgánů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) stanoví Zákoník práce, část pátá Bezpečnost a ochrana zdraví při práci §§ 101-108, dále pak §§ 281-285 (zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), §§ 320-323 (oprávnění odborových orgánů, kontrolní činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), §§ 365-393 (Odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech a nemocech z povolání).

Výkon státního odborného dozoru v oblasti bezpečnosti práce vykonává Státní úřad inspekce práce a místně příslušné oblastní inspektoráty práce dle zákona č. 251/2005 Sb., výkon státního odborného dozoru v oblasti bezpečnosti provozu technických zařízení provádí Institut technické inspekce dle ustanovení zákona č. 174/1968 Sb.

Veškeré náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (školení, zdravotní prohlídky, osobní ochranné pracovní prostředky, včetně jejich údržby a čištění atd.) hradí zaměstnavatel a nesmí je přímo či nepřímo přenášet na zaměstnance.

Plnění povinností zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zabezpečuje:

- plněním požadavků a povinností vyplývajících z platných právních předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a příslušných technických norem,
- řízením rizik (identifikací a analýzou rizik, přijímáním potřebných opatření k jejich minimalizaci),
- vymezením požadavků na odbornou a zdravotní způsobilost všech zaměstnanců,
- pravidelným výcvikem (školením) zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a periodickým prověřováním jejich znalostí,
- vypracováním a vedením souboru interních pravidel a postupů z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a provozu technických zařízení (místní provozní bezpečnostní předpisy atd.), pracovních postupů a stanovením podmínek pro provádění jednotlivých pracovních činností,
- prováděním pravidelných kontrol, revizí a údržby technických zařízení, objektů, produktovodů atd.,
- vymezením odpovědností zaměstnanců všech kategorií za bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- důslednou kontrolou plnění povinností všech zaměstnanců.

V případě, že budou na pracovišti společností skupiny firem DEK pracovat zaměstnanci jiného zaměstnavatele nebo zaměstnavatelů jsou zaměstnavatelé povinni vzájemně se písemně informovat o rizicích a vzájemně spolupracovat při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatelé jsou povinni uzavřít písemnou dohodu, ve které určí zaměstnavatele odpovědného za koordinování opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za uzavření dohody je odpovědný vedoucí pracovník (provozní ředitel/ředitel pobočky) na jehož pracovišti budou práce probíhat. V rámci dohody musí být zajištěno:

- aby činnosti a práce byly koordinovány, organizovány a prováděny tak, aby současně byli chráněni zaměstnanci všech zaměstnavatelů,

- bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí pro zaměstnance všech zaměstnavatelů na pracovišti.

Soubor dokumentovaných interních pravidel a postupů ve společnostech skupiny firem DEK v oblasti bezpečnosti a hygieny práce tvoří:

- organizační směrnice
- místní provozní bezpečnostní předpisy, pracovní postupy
- bezpečnostní a hygienické předpisy pracovišť a objektů
- návody k obsluze používaných strojů, přístrojů a nářadí

3.4.1 Organizační směrnice

Organizační směrnice z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stanoví ve shodě s vyššími právními předpisy (zákony a jejich prováděcí předpisy) základní pravidla, zásady a podmínky pro bezpečné provádění jednotlivých činností ve společnostech skupiny firem DEK. Směrnice vypracovává osoba odborně způsobilá v prevenci rizik, popř. jiný zaměstnanec pověřený vedením společnosti, a jsou obecně závazné pro všechny zaměstnance společností skupiny firem DEK, kteří jsou jimi dotčeni. Podléhají průběžné kontrole a aktualizaci v rámci pravidelných ročních prověrek BOZP. Směrnice schvaluje vedení společností skupiny firem DEK, za aktualizaci a kontrolu jejich ustanovení odpovídá zpracovatel.

Místní bezpečnostní provozní předpisy a pracovní postupy tvoří provozní dokumentaci. Tyto dokumenty obsahují pokyny pro bezpečnou obsluhu technických zařízení (strojů, technologií atd.), bezpečnou manipulaci s materiálem (skladované zboží), pro bezpečné nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, provozování vybraných druhů činností (skladování, prostory s nebezpečím výbuchu atd.) atd. s ohledem na existující rizika. Místní bezpečnostní provozní předpisy a pracovní postupy zpracovává a schvaluje specialista BOZP ve spolupráci s osobou odborně způsobilou, případně vedení příslušné společnosti ze skupiny firem DEK.

Bezpečnostními (včetně požárních) nebo hygienickými předpisy musí být podle povahy a rozsahu rizika vybaveno každé pracoviště či objekt. Tyto předpisy musí být umístěny na vyhrazeném a viditelném místě, s jejich zněním musí být prokazatelně seznámeny všechny osoby pracující na konkrétním pracovišti, a to i v případě jejich dočasného pobytu.

Bezpečnostní a hygienické předpisy pracovišť a objektů zpracovává odpovědný vedoucí zaměstnanec, případně ve spolupráci s osobou odborně způsobilou v prevenci rizik (vyjma požárních předpisů, které musí být zpracovány výhradně osobou způsobilou v požární ochraně). Schvaluje je pověřený vedoucí zaměstnanec, případně vedení společnosti (požární dokumentace musí být schválena výhradně statutárním zástupcem).

Za vyvěšení předpisů a seznámení pracovníků s jejich zněním zodpovídá vedoucí pracoviště, tj. pracovník pověřený příslušným vedoucím oddělení či úseku, kterému pracoviště podléhá.

3.4.2 Výcvik zaměstnanců

Výcvik zaměstnanců společností skupiny firem DEK v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spočívá v pravidelném školení a ověřování jejich znalostí. Všechna níže uvedená školení a ověřování znalostí zajišťují výhradně specialisté BOZP z oddělení vnitřní správy.

Všichni nově přijímaní zaměstnanci jsou před nástupem na pracoviště povinni absolvovat vstupní školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Školení při nástupu probíhá formou e-learningového kurzu s následným kontrolním testem. Součástí vstupní instruktáže musí být informace o tom, do které kategorie je zařazena práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, a které zdravotnické zařízení poskytuje závodní preventivní péči.

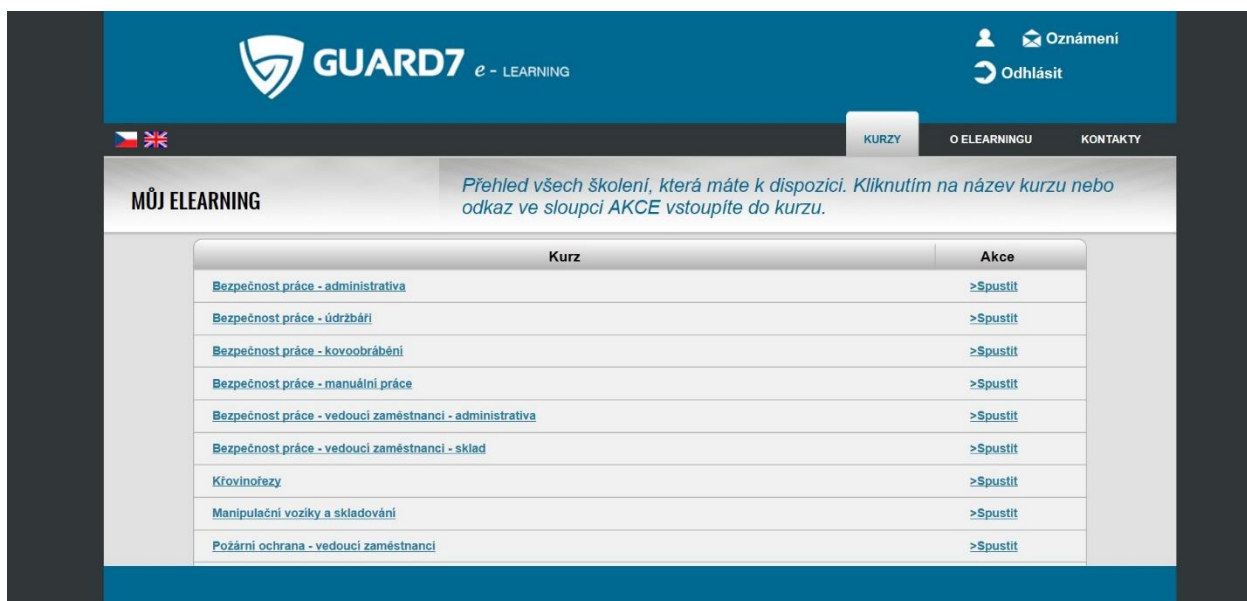
Školení spočívá v seznámení zaměstnance se všemi nezbytnými informacemi o pracovišti, na kterém je zařazen, o jeho vybavení, organizaci práce, s bezpečnostními a hygienickými předpisy a dalšími předpisy vztahujícími se k vykonávané práci, dále pak s výrobními předpisy, pracovními postupy, místními bezpečnostními provozními předpisy, návody k obsluze a dovednostmi nezbytnými pro výkon příslušné pracovní činnosti či pracovní funkce.

Zácvik zaměstnance na pracovišti probíhá podle adaptačního plánu zpracovaného přímým nadřízeným zaměstnance. Praktický zácvik pracovníka v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci provádí obvykle přímý nadřízený pracovníka (mistr / vedoucí skupiny atd.), který za praktický zácvik pracovníka zodpovídá. Záznam o provedeném praktickém zácviku je vypracován odpovědným pracovníkem.

Školení pracovníka probíhá formou e-learningu. O školení musí být pořízený písemný záznam. Záznam obsahuje osnovu školení, která musí odpovídat rozsahu pracovních činností, prohlášení školeného, způsob ověření znalostí (přezkoušení), výsledek přezkoušení a jména

a podpisy školitele i školeného. Nezbytnou součástí školení je seznámení s riziky práce a jejich vyhodnocením. Školení vedoucích zaměstnanců všech stupňů řízení při jejich nástupu do funkce probíhá formou e-learningového kurzu s následným kontrolním písemným testem podle osnov školení. O provedeném školení musí být proveden záznam se stejnými náležitostmi jako u školení zaměstnanců. Ověření znalostí se provádí výhradně písemně formou zkušebního testu.

Obrázek 7: Školení on-line portál



Zdroj: interní dokument DEK a.s.

Periodické školení a přezkoušení je periodické ověření znalostí a dovedností zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a hygieny práce, které jsou požadovány pro výkon příslušné pracovní činnosti či funkce. Periodické školení a přezkušování znalostí zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci probíhá formou e-learningu. U administrativních zaměstnanců i u manuálně pracujících zaměstnanců je to vždy do jednoho roku po nástupu či minulém přezkoušení, pokud příslušná organizační směrnice nepožaduje jinak. Záznam o provedeném školení je vypracován školitelem. Záznam obsahuje osnovu školení, která musí odpovídat rozsahu pracovních činností, prohlášení školeného, způsob ověření znalostí (přezkoušení), výsledek přezkoušení a jména a podpisy školitele i školených (presenční listina). Nezbytnou součástí školení je seznámení s riziky práce a jejich vyhodnocením.

Periodické školení a přezkušování znalostí vedoucích pracovníků všech stupňů řízení je prováděné formou e-learningu. Školení vedoucích zaměstnanců se provádí při nástupu do funkce a opakované školení pak nejpozději jednou za 3 roky. O provedeném školení musí být

proveden záznam se stejnými náležitostmi jako u školení zaměstnanců. Ověření znalostí se provádí výhradně písemně formou zkušebního testu.

Zaměstnanec, který nastoupí po pracovním úrazu na pracoviště, musí být poučen o příčinách a okolnostech úrazu a o přijatých opatřeních proti jeho opakování. Poučení provede přímý nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s osobou odborně způsobilou v prevenci rizik. Přímý nadřízený zároveň provede písemný záznam o poučení.

Operativní školení se provádí bezprostředně před provedením speciálních prací, kde je zvýšené riziko úrazu, intoxikace, výbuchu, požáru apod. Školení provádí odpovědný vedoucí zaměstnanec, případně ve spolupráci s osobou odpovědnou v prevenci rizik.

Pro obsluhu vybraných technických zařízení (např. tlakové nádoby stabilní, plynová zařízení, elektrická zařízení atd.) je požadována pro obsluhu zvláštní odborná způsobilost daná zvláštními právními předpisy nebo normativními předpisy. Otázku zvláštní odborné způsobilosti pro obsluhu technických zařízení řeší samostatná směrnice. Základní školení řidičů motorových vozíků provádí odborný školitel, opakované školení řidičů VZV je prováděno formou e-learningu. U zaměstnanců, jejichž pracovní náplň vyžaduje i práci ve výšce nad 1,5 m (včetně pracovníků skladu a řidičů) je vždy vyžadováno školení práce ve výškách a nad volnou hloubkou.

Školení řidičů referentů se provádí formou e-learningu. V závěru školení je proveden písemný test. Sankce za porušování právních a ostatních předpisů v oblasti BOZP se udělují na návrh osoby odborně způsobilé v prevenci rizik nebo vedoucího zaměstnance formou finančního postihu srážkou ze mzdy nebo organizačním opatřením vedení společnosti.

3.4.3 Dozor nad dodržováním povinností v oblasti BOZP

Interní dozor nad dodržováním povinností společností skupiny firem DEK v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci provádí osoba odborně způsobilá v prevenci rizik (zaměstnanec společnosti G U A R D 7, v.o.s.), která má pro tyto účely právo ukládat v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci úkoly vedoucím všech stupňů řízení a požadovat jejich splnění v stanoveném (uloženém) termínu, v případě neplnění pak požádat vedení společnosti o zjednání nápravy. Kontrolní činnost osoby odborně způsobilé probíhá v pravidelných termínech daných smluvními podmínkami. Jedenkrát ročně je prováděna tzv. „Roční prověrka BOZP“. Výsledkem kontroly je zápis o kontrole v Inspekční

knize s výčtem zjištěných závad, termíny jejich odstranění. Výsledkem „Roční prověrky“ je zápis o provedené prověrce s výčtem zjištěných závad, termíny jejich odstranění a celkovým zhodnocením stavu oblasti BOZP. Zápis z „Roční prověrky“ musí být projednán vedením společnosti. Projednání a přijaté závěry musí být dokumentovány zápisem.

Státní odborný dozor v oblasti bezpečnosti práce vykonávají inspektoři Státního úřadu inspekce práce nebo místně příslušného Oblastního inspektorátu práce, kteří jsou ze zákona oprávněni vstupovat do provozních prostorů organizací, vyžadovat potřebné podklady, informace a vytvoření podmínek nezbytných k provedení kontroly. Inspektor se při kontrole prokazuje služebním průkazem inspektora, který je zároveň oprávněním k provedení kontroly. Inspektor je oprávněn zahájit kontrolu s kterýmkoli zaměstnancem společnosti. Inspektoři jsou v rámci své kontrolní (dozorové) činnosti oprávněni nařizovat odstranění zjištěných nedostatků a ukládat organizacím (zaměstnavatelům) pokuty za porušení předpisů k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a předpisů v oblasti pracovně právních vztahů.

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložena zaměstnavateli je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců všech společností skupiny firem DEK na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.

3.5 Role manažerů

Rozsah povinností vedoucích zaměstnanců v oblasti péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je definován ustanovením §§ 101-108, případně dalšími právními předpisy. Jejich povinností je zejména:

- projednávat pravidelně na poradách apod. otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, sledovat stav a vývoj pracovní úrazovosti a stanovovat opatření k jejímu snížení,
- zajišťovat objektivní vyšetření pracovních úrazů a nemocí z povolání,
- zajišťovat včasnou registraci pracovních úrazů, navrhopvat výši krácení odškodnění podle míry zavinění pracovníka, přijmout opatření proti opakování pracovního úrazu nebo nemoci z povolání a kontrolovat přijatá opatření,
- provádět ve spolupráci s osobou odborně způsobilou vyhledávání, posuzování a vyhodnocování rizik,
- vést podřízené pracovníky k dodržování bezpečných pracovních postupů

- zajišťovat, aby oni nebo jim podřízení vedoucí pracovníci prováděli školení všech nově přijatých a na pracoviště převedených zaměstnanců, zajišťovat odstraňování závad zjištěných při kontrolách a prověrkách BOZP
- dbát, aby všichni jim podřízení pracovníci vykonávali pracovní činnost odpovídající svým schopnostem a zdravotnímu stavu,
- dbát, aby se na jím svěřených pracovištích nezdržovaly nepovolané osoby,
- dbát, aby zdraví zaměstnanců nebylo ohrožováno kouřením na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci
- dbát na dodržování pořádku na všech pracovištích
- zajišťovat provádění pravidelných revizí kontrol a údržby technických zařízení, pracovišť apod.
- osobně provádět kontroly pracovišť, používání osobních ochranných pracovních prostředků u všech podřízených pracovníků. Zaznamenávat výsledek kontroly do Knihy kontrol apod.

Funkci osoby odborně způsobilé v prevenci rizik plní ve společnostech skupiny firem DEK na základě uzavřené smlouvy společnost G U A R D 7, v.o.s. prostřednictvím svých zaměstnanců.

Jejich povinností je zejména:

- vést metodicky oblast BOZP v organizaci,
- vyhledávat a analyzovat rizika,
- zajišťovat pravidelné periodické školení a přezkoušení vedoucích zaměstnanců,
- spolupracovat s jednotlivými vedoucími zaměstnanci na provádění pravidelných periodických školeních a přezkoušení zaměstnanců,
- zpracovávat návrhy interních předpisů včetně jejich revize a novelizace,
- provádět dozor nad dodržováním povinností BOZP,
- provádět pravidelné kontroly pracovišť, o zjištěném stavu vést záznamy v Inspekční knize.

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je neoddelitelnou součástí plnění pracovních úkolů. Znalost předpisů k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů.

Všichni zaměstnanci společností skupiny firem DEK jsou proto v souladu se zákoníkem práce (§ 106) povinni dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a zdraví, a o bezpečnost

a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jejich jednání, nebo případné opomenutí při práci. Všichni zaměstnanci jsou zejména povinni:

- dodržovat právní předpisy k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci, zásady bezpečného chování na pracovištích a stanovené pracovní postupy, s kterými byli řádně seznámeni,
- podrobit se lékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy,
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu
- účastnit se školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovištích,
- oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování,
- podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

4 Diskuze výsledků a návrhy opatření

Základním posláním manažera krizového řízení by mělo být zavedení prvků krizového řízení do běžných každodenních pracovních aktivit jak vedoucích pracovníků, tak všech ostatních zaměstnanců. Díky těmto prvkům se následně plní preventivní funkce, díky které se předchází vzniku krizových situací, které by následně mohli ohrozit samotnou existenci společnosti.

V rámci krizového řízení by manažer měl provádět analýzu jednotlivých rizik a stanovit pomocí matice rizik taktéž dopad na fungování podniku, přičemž z takové analýzy by měly být jasně patrné i jednotlivé kompetence manažerů.

Společnost DEK a.s. je v současnosti již velký nadnárodní podnik, který prochází v poslední několika letech dynamickým rozvojem. Aktuálně zaměstnává více než 1700 spolupracovníků, přičemž v oboru stavebnictví jsou rizika velmi vysoká. Při prováděném výzkumu byly nalezeny slabé stránky, kterým jsou zároveň stanovena opatření, kterou povedou k jejich eliminaci.

Ve zkoumané společnosti bylo při šetření zjištěno, že zde není zaveden útvar pro krizové řízení, stejně jako funkce krizového manažera, který by byl za tuto oblast odpovědný. Služby krizového řízení a BOZP jsou zajišťovány externí společností GUARD7, přičemž formálně má tuto oblast na starosti za DEK a.s. vedoucí kvality, který nicméně tuto funkci reálně neplní.

Navrhuji, aby byla zřízena nová funkce krizového manažera, který bude mít v kompetenci jak veškeré analýzy krizových stavů, tak především oblast BOZP, kdy bude současně provádět místní šetření v jednotlivých pobočkách. K dnešnímu dni má společnost 61 poboček v ČR, přičemž do budoucna je plánována další expanze, v tomto směru je tedy dle mého názoru chybné tyto služby mít outsourcované. Hlavní hledisko je především formálnost celého procesu. Outsourcovaná společnost používá jednotný vzor shodný pro všechny ostatní podniky a reálná opatření nepředkládá.

Dále bylo při analýze zjištěno, že podnik nemá zpracován koncept krizového řízení a při svých podnikových aktivitách v podstatě krizové řízení ani neaplikuje.

Navrhuji, aby manažer pro krizové řízení vytvořil souhrnný dokument, kde budou popsána veškerá možná rizika pro podnik a především zde budou stanovena opatření, která povedou

k jejich eliminaci. Nedílnou součástí dokumentu je pravidelné sledování aktuálního stavu všech procesů.

Při analýze a komparaci s nastudovanou literaturou bylo shledáno, že prvky krizového řízení jsou použity v oblasti BOZP, kdy každý pracovník společnosti DEK musí projít nejen vstupním školením, ale je zde i periodické školení v různých oblastech. Společnost tak naplňuje zákonné požadavky a normy. Slabou stránku zde vidím ve vizualizaci jednotlivých pokynů a zásad. Tyto zásady jsou k dispozici pouze na intranetu společnosti, kde k nim mnozí zaměstnanci mají obtížný přístup. Navrhuji tedy, aby byly tyto informace na viditelném místě, například formou nástěnky, případně cedulí u konkrétního pracoviště.

Zaměstnanci skladu užívají různé druhy manipulační a jiné techniky, která má svou provozní dokumentaci. Tato dokumentace je uložena v archivu společnosti a každý pracovník k ní má velmi obtížný přístup. Navrhuji, aby byly vytvořeny stručné návody, které budou u každého jednotlivého pracoviště, kde se tato technika používá.

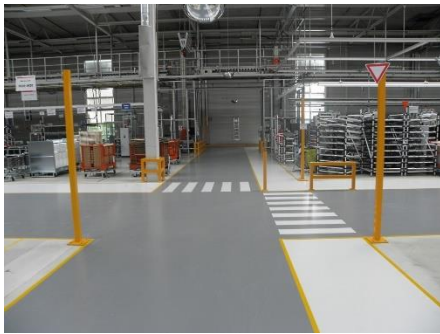
V rámci BOZP je každý pracovník proškolen ohledně reakcí při stavu nějakého úrazu. V případě vážnějšího úrazu je ovšem potřeba mít zaměstnance proškolené v oblasti první pomoci, což dle zjištěných informací ve společnosti DEK neprobíhá. Navrhuji tedy, aby zaměstnanci absolvovali školení první pomoci a zároveň, aby byla vyvěšena stručná informace o reakci při ohrožení života. Tato informace by měla být dostupná na každém pracovišti.

4.1 Návrhy změn na konkrétní pobočce

V rámci šetření jsem se zaměřil na konkrétní pobočku společnosti DEK v obci Borek u Českých Budějovic. V současné době si zákazník může vyzvednout zboží osobně a vjet tak do areálu skladu. Zde může nastat celá řada krizových situací, kdy může dojít k úrazu jak zákazníka, tak pracovníka skladu. Pracovník skladu samozřejmě prochází pravidelným školením, nicméně pro zákazníka nic takového k dispozici není.

První slabá stránka je neexistence takzvané bezpečnostní zóny. V areálu skladu by mělo dojít k vyznačení takzvaných bezpečnostních zón, do kterých má jednak zákazník přístup a především na tyto plochy nemůže zajet manipulační technika, která by zákazníka ohrozila. Na obrázku níže lze vidět takto provedený bezpečnostní chodník v průmyslovém podniku. Doporučuji tedy zavedení tohoto prvku do všech poboček společnosti DEK.

Obrázek 8: Bezpečnostní zóny



Zdroj: (Koubský, 2018)

Otázka bezpečnostních zón bude společnosti předložena k posouzení, nicméně v rámci preventivní funkce jsem navrhl, aby do této doby byla pobočka vybavena jasně viditelnou tabulí, která informuje zákazníka, že do prostoru skladu nemá přístup a musí vyčkat příchodu odpovědného pracovníka. Náklady na výrobu cedule jsou minimální a dle mého názoru je perfektně viditelná a jasně srozumitelná, díky čemuž by nemělo docházet ze strany zákazníků ke vstupu do prostor skladů. Další opatření navrhuji zavedení takzvaných reflexních vest, které by zákazník i pracovník vstupující do prostoru skladu musel mít na sobě. V průmyslových podnicích je takovéto opatření běžnou součástí a dle mého názoru je vhodné jej implementovat i ve společnosti DEK.

Obrázek 9: Sklad



Zdroj: vlastní

Další opatření navrhuji pro manipulační techniku, kdy především v zimních měsících může dojít k přehlednutí vysokozdvizného vozíku a tím k vážnému úrazu. K takové situaci ve společnosti DEK již v minulosti došlo a následky byly velmi závažné. Doporučuji tedy vybavit každý vozík projektorovým světlem, které neustále svítí a je tak dopředu velmi dobře identifikovatelné. Návrh světla je součástí přílohy bakalářské práce.

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza krizového řízení v konkrétním podniku a stanovení opatření, která povedou ke zlepšení zkoumaných oblastí.

V rámci splnění cíle bakalářské práce byl zkoumán podnik DEK a.s., který je výrobcem a prodejcem stavebních materiálů a dále působí v celé řadě dalších odvětví. Tato společnost úspěšně působí na našem trhu přes 25 let a ve svém oboru je absolutní jedničkou.

Po provedené analýze bylo nicméně shledáno několik oblastí, kde by mělo dojít ke zlepšení.

Hlavní oblastí je krizový management jako takový. Společnost má aktuálně služby krizového řízení a řízení BOZP kompletně outsourcovány, což dle mého názoru pro takto velkou a úspěšnou společnost není efektivní. Bylo navrženo, aby byl zřízen post krizového manažera, který převezme kompletní agendu krizového řízení a řízení BOZP s cílem reálně analyzovat možná rizika a nastavovat opatření, která je sníží na minimum.

Dále bylo při analýze zjištěno, že podnik nemá zpracován koncept krizového řízení a při svých podnikových aktivitách v podstatě krizové řízení ani neaplikuje. Bylo navrženo, aby se s novou funkcí krizového manažera vytvořil souhrnný dokument, kde budou sledovány jednotlivé procesy a možná rizika.

Následně byla pozornost zaměřena na konkrétní pobočku v Borku u Českých Budějovic, kde byla aplikována jednotlivá opatření. Základním nedostatkem bylo eliminovat možný vznik úrazů zákazníků při pohybu po areálu společnosti. Byly navrženy především reflexní vesty, dále pak značení bezpečnostních zón a taktéž vizuální upozornění na každé manipulační technice. Dílčí opatření se na konkrétní pobočce podařilo realizovat a tyto opatření budou zavedeny i v ostatních pobočkách po celé ČR.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Podařilo se analyzovat aktuální stav a díky nastudované literatuře stanovit taková opatření, která povedou ke zlepšení zkoumané oblasti. Osobně vnímám psaní této bakalářské práce jako velmi přínosné nejen pro mě osobně, ale zároveň i pro společnost DEK a.s. Díky odbourání takzvané provozní slepoty se podaří zlepšit fungování systému BOZP a především se vytvoří pozice krizového manažera, která zcela nepochybně povede ke zlepšení pozice naší společnosti, což koresponduje s nastavenou vizí majitelů podniku.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. Al-Thani, Fasial a Merna, Tony. 2008. *Corporate risk management*. John Wiley and Sons, Ltd. , 2008.
2. Antušák, Emil. 2009. *Krizový management*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. str. 396. ISBN 978-80-7357-488-8.
3. Bělohávek, František, Košťan , Pavol a Šulěř, Oldřich. 2001. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
4. Halík, Jiří. 2011. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-2475-1.
5. Königová, Martina a Zuzák, Roman. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8.
6. Pfeifer, Luděk a Umlaufová, Miloslava. 1995. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-.
7. Tichý, Milík. 2006. *Ovládání rizika*. Praha : C.H. Beck, 2006.
8. Umlaufová, Milosalava a Pfeifer, Luděk. 1995. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN:80-85865-52-1.
9. Vacík, Emil a Fotr, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012.
10. Váchal, Jan a Vochozka, Marek. 2013. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing , 2013.
11. Veber, Jaromír. 2000. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
12. Zeman, Petr. 2002. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno : Masarykova univerzita, 2002. str. 186. ISBN 80-210-3037-2.

Elektronické zdroje

1. Koubský, Zdeněk. 2018. koubsky.net. *Koubsky*. [Online] 22. 03 2018. <http://www.koubsky.net/reference/aplikace-barev/bezpecnostni-znacen/>.
2. Paulus František, a další. 2015. *Analýza hrozeb pro Českou republiku*. Praha : autor neznámý, 19. 03 2015.

Legislativní dokumenty

1. Poslanecká sněmovna. 2018. *Krizový zákon 240/2000 Sb.* Praha : autor neznámý, 03. 01 2018.
2. Zákon č. 110/1998 Sb. *Zákon č. 110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky, v platném znění.*
3. Zákon č. 219/1995 Sb. *Zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon, v platném znění.*
4. Zákon č. 219/1995 Sb. *Zákon č. 219/1995 Sb., o ozbrojených silách České republiky, v platném znění.*
5. Zákon č. 222/1999 Sb.,. *Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.*
6. Zákon č. 239/2000 Sb. *Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, v platném znění.*
7. Zákon č. 240/2000 Sb. *Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů, v platném znění.*
8. Zákon č. 241/2000 Sb. *Zákon č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatření pro krizové stavy a o změně některých souvisejících předpisů, v platném znění.*
9. Zákon č. 380/2015 Sb. *Zákon č. 380/2015 Sb., o hasičském záchranném sboru, v platném znění.*
10. Zákon č. 498/2000 Sb. *Zákon č. 498/2000 Sb. o plánování a provádění hospodářských opatření pro krizové stavy, v platném znění.*
11. Zákon č. 6/1993 Sb. *Zákon č. 6/1993 Sb. o České národní bance, v platném znění.*

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Obrázek 1: Krizový management	10
Obrázek 2: Matice rizik	12
Obrázek 4: Průběh krizové komunikace	24
Obrázek 5: Pobočky v ČR	26
Obrázek 6: Organigram DEK základní	27
Obrázek 7: Organigram pobočky	28
Obrázek 8: Školení on-line portál	43
Obrázek 9: Bezpečnostní zóny	50
Obrázek 10: Sklad	50
Tabulka 1: Analýza hrozeb pro ČR	14
Tabulka 2: Krizové stavy	21
Tabulka 3: Krizové řízení	22
Tabulka 4: Klasifikace rizik	39

Přílohy


Příloha č. 1 Sklad společnosti DEK



Příloha č. 2 Osvětlení manipulační techniky



Příloha č. 3 Potvrzení o školení

CERTIFIKÁT o úspěšném absolvování školení Řidiči referentských vozidel		
Jméno: Daniel Meinel		
Společnost: Stavebniny DEK a.s.		
Pobočka: České Budějovice - Hrdějovice, Hrdějovice 395		
Pracovní pozice: oblastní zástupce		
Školení formou e-learningového kurzu proběhlo dne: 05. 12. 2017		
Tematický plán školení:		
1. Organizace práce a pracovní postupy při provozování silniční dopravy.		
2. Základní povinnosti řidiče.		
3. Doklady řidiče a povinná výbava.		
4. Pravidla provozu na pozemních komunikacích.		
5. Jízda vozidly ve zvláštních případech.		
6. Dopravní značky.		
7. Křížovatky.		
8. Dopravní nehoda.		
Zaměstnanec se dále seznámil:		
<ul style="list-style-type: none">• s vnitřními předpisy zaměstnavatele• s návody k obsluze vozidel		
Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že se školenou tematikou byl seznámen a v plném rozsahu jí porozuměl. Ověření znalostí proběhlo úspěšně pomocí automaticky generovaného závěrečného testu.		
Podpis školeného	Certifikát číslo: 204211	Podpis školitele 
<small>É-learningový kurz vyvíjel a provozoval: G U A R D /, v.o.s. se sídlem Dvůřkova 235, 530 03 Pardubice, IČO 481/3622, DIČ CZ481/3622, telefon: 466035/00, e-mail: guard@guard.cz, www.guard.cz. Garantem kurzu je Miloš Eichler / IFO / 293/2002, ověřování a ověřování odborné způsobilosti v provozu vozů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci VUBP/661/PŘE/2016</small>		