

# **Role manažerů v krizových situacích ve firmě CEMEX Czech Republic, s.r.o.**

Kristýna Pecnová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Pecnová**

Osobní číslo: **L11096**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Role manažerů v krizových situacích ve firmě CEMEX  
Czech Republic, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska, týkající se problematiky role manažerů v krizových situacích.
2. Charakterizujte role manažerů v krizových situacích ve firmě CEMEX Czech Republic, s.r.o.
3. Navrhněte doporučení vedoucí ke zdokonalení řešení krizových situací s důrazem na role manažerů.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] **BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.**

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

[3] **CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

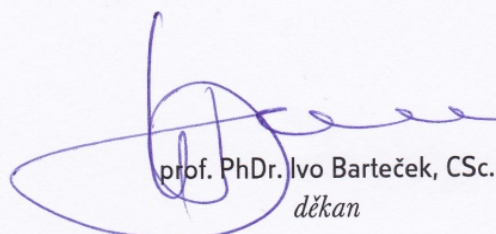
Datum zadání bakalářské práce:

**21. února 2014**

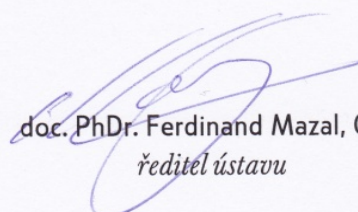
Termín odevzdání bakalářské práce:

**9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
*ředitel ústavu*

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 4.5.2014.....

.....  
Pecusová.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem přistupují jednotliví manažeři ke konkrétní krizové situaci. Pojmy jako management, krizový management a jejich jednotlivé složky, důležité pro tuto práci, jsou stanoveny v teoretické části. V praktické části byla vymodelována krizová situace a následně byly vyhodnoceny postoje manažerů k této situaci.

Klíčová slova: manažer, krizová situace, havárie, závadná látka, rozhovor.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to determine how individual managers access to a particular crisis situation. Terms such as management, crisis management and particular components important for this work are determined in the theoretical part. In the practical part crisis situation was modeled. Towards to this situation attitudes of managers were evaluated.

Keywords: manager, crisis situations, accidents, defective material, interview.

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za jeho zájem, cenné připomínky a čas, který věnoval této bakalářské práci.

Dále bych chtěla poděkovat manažerům firmy CEMEX za ochotu a spolupráci na této bakalářské práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
1.1 MANAŽER .....	11
1.2 MANAŽERSKÉ ROLE .....	12
1.2.1 Mezilidské role.....	13
1.2.2 Informační role.....	14
1.2.3 Rozhodovací role .....	14
1.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE .....	15
1.3.1 Základní složky kompetence.....	15
1.3.2 Druhy kompetencí.....	16
<b>2 KRIZOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>17</b>
2.1 KRIZOVÁ SITUACE .....	17
2.2 KRIZOVÝ MANAŽER.....	18
2.3 KRIZE JAKO DŮSLEDEK HAVÁRIE A KATASTROFY .....	19
2.4 DOPADY HAVÁRIÍ A KATASTROF .....	20
<b>3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
3.1 HAVARIJNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	22
3.2 NEBEZPEČNÉ LÁTKY.....	25
3.2.1 Závadné látky .....	26
3.2.2 Bezpečnostní list .....	27
<b>4 ROZHOVOR</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>30</b>
5.1 HISTORIE FIRMY .....	30
5.2 CÍLE FIRMY .....	31
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
5.4 VYMEZENÍ ROLÍ MANAŽERŮ .....	34
5.4.1 Manažer JT – cluster manažer.....	34
5.4.2 Manažer LM – vedoucí výroby.....	35
5.4.3 Manažer JP – obchodní zástupce .....	36
5.4.4 Manažer JP – vedoucí betonárny .....	37
<b>6 MODELOVÁ SITUACE</b> .....	<b>39</b>
6.1 POPIS PROVOZOVNY .....	39
6.2 POPIS KRIZOVÉ SITUACE .....	42
<b>7 VÝSLEDKY PRŮZKUMU</b> .....	<b>44</b>
7.1 VYHODNOCENÍ ROZHOVORU .....	45
7.1.1 Co pro Vás znamená pojem krizová situace? .....	45
7.1.2 Jak často ve Vaší firmě řešíte krizové situace? .....	45
7.1.3 Jak ovlivní krizová situace náplň Vaší práce? .....	46
7.1.4 V jaké roli podle Vás vystupujete při řešení krizové situace? .....	46

7.1.5	Jakým způsobem můžete ovlivnit vývoj krizové situace ve Vaší firmě? .....	47
7.1.6	Jaké jsou Vaše návrhy pro zlepšení řešení krizových situací ve Vší firmě? .....	48
7.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....	48
7.3	DOPORUČENÍ .....	49
7.3.1	Doporučení k činnosti manažerů .....	49
7.3.2	Doporučení technického charakteru .....	49
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>55</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>56</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>57</b>



## ÚVOD

Krizové situace jsou nedílnou součástí našich životů. Setkáme se s nimi jak v osobním, tak v pracovním životě. Přirozenou reakcí na krizi je snaha o její vyřešení, i když lze narazit i na člověka, který krize jednoduše neřeší. Záleží ovšem na typu krizové situace, před kterou stojíme. Pro úspěšné zvládnutí je nezbytně nutný tzv. selský rozum, ale jenom ten nestačí. Další složkou úspěšného zvládnutí krizí jsou vědomosti spjaté s charakterem situace.

Stejně jako jiným profesím ani těm manažerským se krizové situace nevyhýbají. Manažer představuje vedoucího pracovníka, který zodpovídá za chod jemu přidělené organizace nebo jeho části, ale především vede své podřízené. Člověk je ve většině případů příčinou krizových situací. Proto se manažeři velmi často s takovými situacemi potýkají. V návaznosti na tento fakt, se začal objevovat krizový manažer, který je zaměřený na řešení krizových situací.

Tato práce je však zaměřena na „běžné“ manažery, kteří pro řešení krizových situací využívají pouze dovednosti, které jsou odlišné od dovedností krizového manažera. Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem manažeři ke krizovým situacím přistupují, neboť jejich práce je spíše zaměřená na vedení a řízení, než na řešení krizových situací.

V teoretické části je nejprve vymezen pojem management a osoba, prostřednictvím které dochází k realizaci managementu - manažer. V následující části je objasněn krizový management, což je specifická forma managementu. Zde je objasněn rozdíl mezi managementem a krizovým managementem. Poslední část pojednává o krizovém plánování. Což je jednou z funkcí krizového managementu a slouží k vytváření plánů potřebných pro řešení krizových situací.

Praktická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola slouží k seznámení s firmou, která spolupracovala při tvorbě této práce. V další kapitole je namodelována situace úniku nafty do kanalizace v prostorách provozovny firmy. Poslední kapitola obsahuje informace získané prostřednictvím rozhovoru s manažery a návrhy doporučení pro řešení krizové situace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAGEMENT

Management se do českého jazyka nejčastěji překládá jako řízení. Nejedná se však o přesný překlad. Řízení probíhá v různých systémech, kdežto management je zaměřen na řízení v organizacích. Je mnoho definic managementu. [3] *Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.* [15] Specifická aktivita, skupina řídicích pracovníků a vědní disciplína jsou tři významy pojmu management z dnešního pohledu. [1]

Obsah managementu lze rozdělit do dvou částí: základní manažerské funkce a specifické oblasti managementu. Mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Jedná se o sekvenční funkce, což znamená, že tyto funkce na sebe navazují a realizují se postupně. Rozhodování patří mezi funkce paralelní, které prostupují funkcemi sekvenčními. Specifické oblasti managementu je označení pro konkretizaci manažerských funkcí do oblastí života. Rozlišujeme tyto oblasti: Strategické řízení, řízení financí, řízení lidských zdrojů, marketing, projektové řízení apod. [6]

### 1.1 Manažer

Pokud hovoříme o pojmu management, můžeme mít na mysli buď proces řízení, nebo skupinu lidí. Zosobněním pojmu management je manažer. Manažer je tedy osoba, která řídí organizaci, udává její směr a prostřednictvím jiných lidí plní cíle organizace. Pro takovou činnost je nutná pravomoc rozhodovat, která je však úzce spjatá s odpovědností za tyto rozhodnutí. Mezi základní úkoly manažerů patří splnění cílů s co nejnižšími náklady, zajištění konkurenceschopnosti a zajištění efektivních a účelných aktivit ve firmě. Rozdíly v rozsahu a obsahu činnosti manažerů, stanovení požadavků a dovedností dalších členů a plnění cílů organizace, to vše vyplývá z postavení manažera v organizaci. [6]

Známe tři úrovně managementu:

- Liniový manažeři – nejnižší úroveň managementu. Zahrnují například mistry, dispečery nebo vrchní sestry v nemocnici. Vykonávají každodenní úkoly, kontrolují, napravují chyby a řeší vzniklé problémy.
- Střední manažeři – jsou zodpovědní za řízení liniových manažerů. Pomocí koordinace činností uskutečňují strategické cíle organizace.

- Vrcholoví manažeři – hrstka manažerů s největší odpovědností. Starají se o celkovou výkonnost organizace, ale také organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. [6]

### **Osobnost manažera**

Z důvodů existence různorodostí manažerských úrovní a obsahů činností manažerů, je velmi náročné vytvořit definici osobnosti manažera. Osobnosti úspěšných manažerů nejsou vždy shodné. Není složité najít úspěšné manažery s různými schopnostmi a vlastnostmi. [5]

Aby bylo možné jednotlivé manažery srovnávat, je nutné stanovit základní kategorie:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje.
2. Co člověk umí.
3. Co člověk chce a kam směřuje. [11]

Každý manažer, musí mít osvojeny určité dovednosti. Stupeň managementu, na kterém se daný manažer nachází, udává rozsah těchto dovedností.

**Lidské dovednosti** jsou nezbytné pro manažery, jelikož většinu svých prací uskutečňují pomocí jiných lidí. Z toho důvodu je nutné, aby manažer dokázal efektivně a cíleně komunikovat s lidmi a motivovat je.

**Technické dovednosti** vycházejí ze znalostí manažera a jeho schopnosti tyto znalosti využívat v praxi. Dále zahrnují i používání metod a postupů k realizaci činností vedoucích k plnění zadaných cílů.

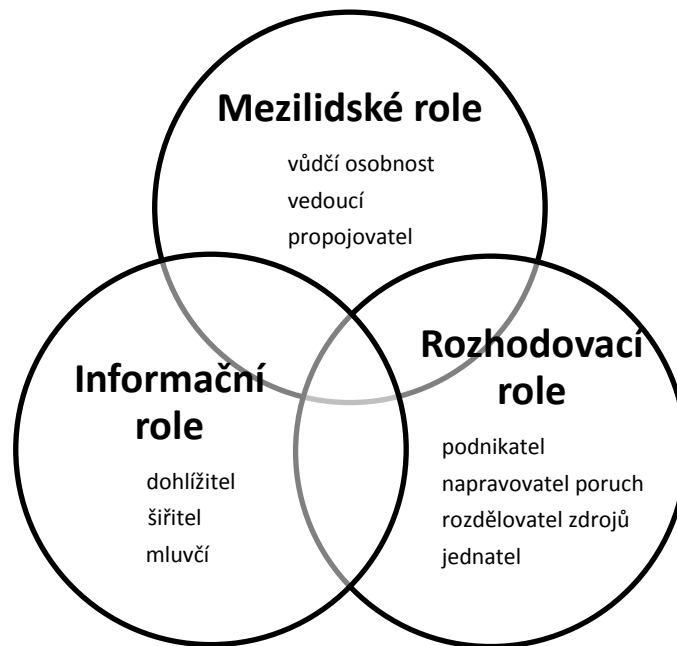
**Koncepční dovednosti** využívají schopnosti vidět organizaci jako celek. Manažer s těmito dovednostmi zná všechny podstatné procesy v organizaci a je schopen je efektivně koordinovat.

Tyto dovednosti jsou součástí osobnosti manažera, ale je možné si je osvojit studiem a zkušenostmi. [6]

## **1.2 Manažerské role**

Manažerské role je označení pro jeden z konceptů, který odpovídá na otázku, z čeho je management složen. [3] Autorem tohoto konceptu je Henry Mintzberg, který pozorováním a analýzou chování manažerů identifikoval 10 manažerských rolí. [6] Jednotliví manažeři v organizaci vykonávají aktivity, které vyplývají z dané pozice. Tím

vzniká formální autorita, podle které lze manažerské role dělit do tří skupin: mezilidské role, informační role a role rozhodovací. [4]



Obrázek 1 Manažerské role [4]

### 1.2.1 Mezilidské role

Výstupem z manažerova postavení a autority jsou vztahy, které jsou označovány jako mezilidské role.

Role vůdčí osobnosti je základní rolí manažera, které spočívá především v reprezentační povaze. Manažer v této roli organizaci reprezentuje a je mezistupněm pro lidi, kteří chtějí komunikovat s vrcholovým managementem. [4]

Role vedoucího je založena na autoritě svěřené manažerovi, který se tím pádem stává odpovědný za vedení, motivaci lidí a za plnění cílů. Tato role patří mezi nejvýznamnější a je součástí všech aktivit manažera. [4]

Role propojovatele vytváří vazby mezi organizací a jejím okolím. Manažer je zde zapojován do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo organizace. [4]

### 1.2.2 Informační role

Při vykonávání mezilidských rolí dochází k získávání informací a zdrojů, které jsou využívány u rolí informačních.

Role dohlázele spočívá ve vyhledávání a přijímání informací, ať už jsou oficiální, nebo neoficiální nebo z vlastních a vnějších zdrojů. Tyto informace jsou pro manažery důležité k pochopení jednotlivých procesů a fungování celé organizace. [4]

Manažer v roli šířitele je klíčový v přenosu informací. Zprostředkovává přenos z vnějšího prostředí do organizace prostřednictvím propojovatele. Informace, které se týkají vnitřního prostředí, jsou prostřednictvím manažera v roli vedoucího dopraveny k podřízeným. Informace jsou faktického charakteru, ale mohou obsahovat i hodnotovou složku. V případě, kdy dochází ke špatnému, nebo dokonce žádnému přenosu informací, je ohroženo fungování celé organizace. [4]

Role mluvčího využívá formální autoritu manažera k předávání informací lidem mimo jednotku (ředitelství, nadřízeným), ale i široké veřejnosti (tisk, vláda). [4]

### 1.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role využívají informací získaných od manažerů v informačních rolích, k přijímání strategických a organizačních rozhodnutí.

Manažer v roli podnikatele využívá příležitosti a problémy ke zlepšení současné situace. Tyto situace neustále vyhledává a iniciuje jejich řešení. V oblasti inovací může hrát hlavní roli. [4]

Role napravovatele poruch vyžaduje rychlou reakci na nechtěné a nepředvídatelné situace. V případě realizace takové situace je nutný zásah manažera v této roli. [4]

V roli rozdělovatele zdrojů je využíváno autority manažera k rozhodnutí o práci a rozdělení zdrojů (kapitálu, materiálu, zaměstnanců). Dále vytváří plány práce a schvaluje důležitá rozhodnutí před jejich provedením.

Role jednatele především představuje vyjednávání. Manažer se opírá o informace, odpovědnost za zdroje, důvěryhodnost a o svou autoritu. Díky tomu je schopen uzavřít výhodné smlouvy s jednotlivci, ale i s organizacemi. [4]

### 1.3 Manažerské kompetence

Kompetence znamená správné vykonávání činnosti a její včasné dokončení. Flexibilní jednání v reakci na měnící se podmínky je také vyjádřením kompetence. Někdy jsou manažerské kompetence chápány jako soubor odpovědností manažera. [11]

Pod pojmem kompetence si můžeme představit soubor předpokladů, které umožňují splnění daného úkolu. Tyto předpoklady dělíme na:

- Vnitřní vybavení – schopnosti, vlastnosti, vědomosti, dovednosti.
- Motivace využívat vnitřní vybavení – vynaložení energie na efektivní činnost.
- Možnost využít chování v daném prostředí.

Aby byl manažer kompetentní, je nutné tyto 3 předpoklady splnit současně. [5]

#### 1.3.1 Základní složky kompetence

Kompetence nám udává, jak se její nositel bude chovat, reagovat na změny a plnit zadané cíle. Složky vstupující do kompetence dělíme na 5 kategorií:

- Motivy – vnitřní pohnutky, které člověka vedou k určité činnosti a udržují jeho aktivitu. Silně motivovaný člověk vyhledává situace, které mu přinesou rozvoj a cíle, které představují výzvu.
- Rysy – vyjadřují, jak bude daná osoba reagovat na změnu situace. Temperament a sebeovládání udávají intenzitu reakce.
- Vnímání sebe samotného – je víra ve vlastní schopnosti a dovednosti, vytvořená zkušenostmi člověka. Ten, kdo sám sebe vnímá pozitivně, má i pozitivní náhled na splnění daného úkolu.
- Vědomosti – poznatky potřebné k výkonu dané činnosti. Jsou zde zahrnuty i všeobecné vědomosti člověka.
- Dovednosti – schopnost vykonat činnost související s fyzickým nebo duševním úkolem. [10]

### 1.3.2 Druhy kompetencí

Podle výsledku, kterého chceme dosáhnout, rozlišujeme dva druhy kompetencí.

Být dostatečně dobrý:

Tento druh zahrnuje základní kompetence, které jsou nutné pro zvládnutí dané pozice. Základním principem je odlišit ty pracovníky, kteří jsou schopni danou práci vykonávat od těch, kteří na danou pozici nejsou vhodní. Díky tomu vznikly různé standardy, které definují konkrétní kompetence. Obsahují jasně definované kompetence, pro jednoznačné vyhledávání vhodných adeptů. Tyto kompetence jsou zaměřeny na změřitelné chování. Nevýhodou však je, že není jasné, jak bude daný pracovník zvládat nečekané události. [11]

Být vynikající:

Měření takových kompetencí je složitější, neboť se jedná o osobní charakteristiky člověka. Mnoho autorů se shoduje na rozdělení manažerských kompetencí do 2 skupin. Základní, které jsou nutné pro zvládnutí dané pozice. Odlišující kompetence, které jsou nadprůměrné v pohledu výkonu dané pracovní jednotky. Být vynikající znamená nejen ovládat základní kompetence, ale přizpůsobovat se prostředí a včas reagovat na změny. Úspěšné firmy využívají těchto kompetencí, neboť jen firma, která neustále zlepšuje své fungování a reaguje na změny trhu, může být úspěšná. [11]



## 2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management, je souborem specifických přístupů metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti podniku. Na rozdíl od managementu, který je používán ve stabilních podmínkách, krizový management je využíván v případech, kdy dochází ke stupňování hrozeb a výskytu krizových situací. V takových situacích již nestačí běžné kompetence a prostředky ke zvládnání situace a je nutné využít krizový management. Prostředí bez rizika a hrozeb neexistuje. Je jen otázkou času, kdy se určitá hrozba realizuje, a proto je krizový management nepřetržitý proces. [1]

Na krizový management je možné pohlížet z industriálního a funkčního hlediska. Industriální hledisko se řídí druhem a vývojem krizové situace, pro vytvoření systému manažerů, jejich kompetencí a vztahů.

Z funkčního hlediska bývá krizový management využíván ke zvládnutí daných činností:

- Minimalizace příčin.
- Příprava na působení krizové situace.
- Zabránění vzniku.
- Odstraňování následků krizových situací. [11]

### 2.1 Krizová situace

Krize je složitá situace, která vyjadřuje rozpor mezi fungováním a rozvojem, systémem a okolím systému. Jako krizi lze označit vše, co má významný vliv na fungování podniku. Krize může zasáhnout kdykoliv a kohokoliv, ať už se jedná o jedince, organizaci, společnost nebo celou zeměkouli.

Jako krizovou situaci můžeme označit nepředvídatelný, nebo špatně předvídatelný průběh situací, který je následkem narušení rovnovážných vztahů. Důsledkem narušení rovnováhy přírodních, technických, ekonomických, ekologických, sociálních systémů je ohrožení zdraví, života a majetku občanů, životního prostředí a podobně. Takové situace není možné řešit běžnými kompetencemi a je zapotřebí dalších zdrojů. [17]

Krize mají společné znaky:

- Pokud není krize vyřešena, není možná efektivní činnost organizace.
- Ve většině případů je krize negativní. Zvyšuje stres a narušuje prostředí ve firmě. Krizi však lze chápat i jako příležitost (např. pojišťovny).

- Pokud je firma v krizi, bývá často rozdělena na různé strany podle zájmů a činností,
- Zkreslené a nesprávné dojmy jsou také znakem krize. Ty pak mohou dál ovlivňovat prostředí ve firmě.
- I když se v organizaci s riziky počítá, jejich realizace vždy překvapí.

Správná diagnóza krize vede k efektivnímu a včasnému vyřešení krize. Toto řešení je závislé na příčině a důsledku vzniklé krize. [17]

V krizovém zákoně č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých předpisů je krizová situace definována jako: narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav, nebo stav ohrožení státu. [26]

### **Fáze krize**

Krize se dělí do pěti na sebe navazujících částí:

- Předkrizová situace – pomocí analýzy rizik dochází k vyhledávání a hodnocení rizik a tvorbě protikrizových plánů.
- Varovné období – vyskytují se varovné signály, které upozorňují na možnost vzniku krize. Po zhodnocení těchto signálů, by mělo dojít k využití protikrizových plánů a opatření.
- Série tíšňových událostí – předání moci skupině, která je odpovědná za vyřešení krizové situace.
- Přejídný stav – zajištění likvidačních prací, humanitární pomoci a podobně.
- Pokrizová fáze – návrat k běžnému fungování, poučení se z krize, kompletní analýza příčin krize. [13]

## **2.2 Krizový manažer**

Pokud krize nastane, je důležité zhodnotit, jestli je schopný stávající management podnik z krize vyvést. Ve většině případů je potřeba nového managementu – krizového. [18]

Rozdíl mezi manažerem a krizovým manažerem je v podmínkách jeho působení. Manažer provádí svou činnost v běžných podmínkách. Krizový manažer vykonává svou činnost v nestabilních podmínkách. Jeho úkolem je zvládat MU, ale také chránit zdraví, život a majetek občanů. [7]

Za většinou krizových situací stojí určitý typ člověka. Stejně tak dokáže určitý typ lidí krizi řešit. Zásadní rozdíly mezi těmito typy lidí jsou v jejich osobnostním vybavení

a dovednostech. Krizový manažer je osobnost, která je energická, vůdčí, empatická a také je schopna správných a včasných rozhodnutí pro ozdravení podniku. Komunikace je při řešení krizových situací klíčová. U krizového manažera se jedná o samozřejmost. Zásadní rozhodnutí, která jsou nezbytná pro činnost krizového manažera, nejsou často příliš vlídně přijímána. Pomocí otevřené komunikace lze však zabránit negativním reakcím a také zajistit správné plnění zadaných úkolů. Obsahem komunikace bývá objasnění aktuálního stavu, očekávání od zaměstnanců a informace čeho se budou muset vzdát. [18] Krizový manažer je tedy pod velkým stresem. V dnešní době je pojem krizový management známý, ale stále v některých organizacích krizový manažer schází. Z toho plyne, že i tzv. „obyčejný manažer“ má určité znalosti v oblasti krizového řízení. Mohou je získat buď formou získaných zkušeností, nebo školením. [7]

V případech, kdy v organizaci krizový manažer není, je vhodné uvažovat nad využitím poradenské firmy. U krizových situací není prostor pro zásadní chyby. Aby k nim nedocházelo, je zapotřebí zkušeností a již zmíněných dovedností. Což poradenská firma nabízí, ale tak jako vždy, jsou zde klady a zápory. Zkušenosti, možnost využití specialistů a metodické postupy pro řešení krize patří mezi výhody. Díky absenci sentimentu a osobních vztahů je možné rázné a nezávislé rozhodování. [18]

### **2.3 Krize jako důsledek havárie a katastrofy**

Havárie a katastrofy mají společné objekty působení. Mají negativní vliv na lidi, majetek a životní prostředí. Rozdíl mezi havárií a katastrofou je v jejich příčině vzniku. Havárie je způsobena činností podniku. Může se jednat o selhání lidského faktoru, technologického nebo technického zařízení, ale i navazujících činností. Katastrofa je opačný jev. Bývá způsoben vnějším působením na podnik. Hlavními příčinami jsou přírodní vlivy jako oheň, voda, sesuvy půdy a podobně. Tyto události způsobují, že podnik není schopný plnit své závazky, dochází ke zničení majetku a prostřednictvím medií tyto informace ovlivňují mínění veřejnosti o podniku. [18]

Každá havárie však nemusí znamenat krizi v podniku. Záleží na rozsahu působení. V případě, kdy na několik hodin nebo dnů nebude v provozu výrobní linka, jsou sice určité škody, ale ne tak velké, aby se tato situace mohla označit za krizi. Jinak je tomu například u havárií v jaderných elektrárnách. Havárie v těchto zařízeních velmi negativně působí na své okolí, a proto vedou ke krizové situaci. Krize má většinou velmi rychlý průběh.

Vzhledem k prudkému průběhu krize je nutné včasné a přesné rozhodnutí, ale i to ne vždy vede k vyřešení krize. [18]

## 2.4 Dopady havárií a katastrof

Krize způsobené haváriemi mají ničivý dopad jak na podnik, tak i na jeho okolí. Ohrožují zdraví, život a majetek lidí a poškozují životní prostředí. Podle vzniku lze tyto krize dělit na dva typy: známá neznámá a neznámá neznámá.

U krizí typu známá neznámá je možné krizi předvídat. Nelze však určit, kdy dojde k realizaci. V jakémkoli procesu, činnosti nebo technologii dojde jednou k poruše. Například je zřejmé, že ve výrobě chemických látek, jednou dojde k jejich úniku. Důležité je tyto možné poruchy vyhledávat a efektivně jim předcházet. [18]

V případě krizí neznámá neznámá je to složitější. Tyto krize se vyskytují nahodile a není možné je předvídat a dopředu se na ně připravit. Příkladem mohou být teroristické útoky. Nikdy není dopředu jasné, co bude objektem útoku. Stejně jako zaměstnavatel není schopen uhlídat, zda některý ze zaměstnanců do výrobků nepřidá nebezpečnou látku (methanol v lihu). [18]

Havárie a katastrofy jsou příležitostí pro konkurenci. V některých případech dokonce mohou být způsobeny konkurenčními firmami. Média takové události sledují a mají velký vliv na veřejné mínění. Prostřednictvím sdělovacích prostředků dochází i ke zveřejňování názorů aktivistických a společenských skupin. V některých případech využívají politici a politické strany havárie k vlastnímu zviditelnění. [18]

### 3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Je proaktivní filozofií krizového managementu, kdy manažer vyhledává a vyhodnocuje krizové situace před jejich vznikem. Jeho cílem je vytvoření principů, které jsou sestaveny a prověřeny. Tyto principy jsou důležité, aby z tísňové situace nevznikla krizová situace. Krizový manažer musí nejen řešit vzniklé situace, ale předvídat jejich průběh. Krizové plánování je tvořeno prevencí a reakcí na krizové situace. Jen předcházení krizovým situacím nestačí. Je jen otázkou času, kdy se nějaká hrozba realizuje a přeroste v krizi. Z toho důvodu je nutné mít předem jasno, jak zmírňovat konkrétní situace. [13]

Plánování prochází těmito etapami:

- Identifikace problému.
- Analýza zranitelnosti.
- Určení záměru a cílů.
- Vyhodnocení zranitelnosti. [8]

Hlavním bodem krizového plánování je stanovení cílů, které lze chápat jako stav dosažitelný prostřednictvím manažera v určitém čase, pro určité území s využitím sil a prostředků.

Za úspěšně stanovené cíle lze pokládat ty, které jsou zaměřeny na určitou situaci s daným výsledkem, jsou napojeny na procesy a lze je hodnotit podle určitých kritérií. Při tvorbě cílů je nezbytné rozdělení cílů podle stupňů řízení tak, aby cíle nižších stupňů umožnili plnění cílů vyšších stupňů. Naplnění cílů se provádí prostřednictvím úkolů, jejich zabezpečení a zavedení těchto úkolů do praxe.

Při tvorbě plánů je snaha o co nejvyšší poznání podmínek řešené situace. Neboť na základě těchto podmínek, jsou vypracovány alternativy řešení situace a následně jsou mezi sebou porovnávány a vyhodnocovány. Před použitím jednotlivých plánů je nezbytné porovnat podmínky aktuální situace se situací zpracovanou v plánech. Jestliže průběh řešení krizové situace bude hladký, lze označit tento plán jako funkční. [8]

Výstupem krizového plánování jsou krizové plány, které popisují postup při řešení události, která byla analyzována. Krizové plány mají za úkol:

- Poskytnout manažerům pravomoc a odpovědnost k vyřešení krizové situace, které jsou stanoveny v havarijních plánech nebo vnitřních směrnících.

- Krizové plány udávají, jakým způsobem se bude postupovat při výskytu krizové situace.
- Krizové plány pomáhají manažerům při zmírňování krizové situace a zajišťují, aby nedošlo k řetězovým reakcím. [13]

### 3.1 Havarijní plánování

Jedním z typů krizového plánování je havarijní plánování. Jeho cílem je vytvořit funkční plán, který v případě mimořádné události (MU) stanoví základní pravidla a zákonitosti. Pro úplné pochopení havarijních plánů je nutné objasnit pojem havárie. Jedním z typů MU je právě havárie, která je definována jako nežádoucí a neovladatelná událost způsobená člověkem nebo přírodními vlivy v souvislosti s:

- Provozem technických zařízení.
- Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami.
- Nakládání s nebezpečnými odpady. [8]

Jedná se o nahodilý jev, který se však do jisté míry dá předvídat. Např.: Jsou-li na pracovišti přítomny nebezpečné látky, lze předpokládat, že dojde k jejich úniku. Z toho důvodu je nutné takovým situacím nejen předcházet, ale i vědět, jak postupovat při realizaci tohoto nebezpečí. [14]

Cílem havarijního plánování je zabezpečit ochranu obyvatel, jejich majetku, životního prostředí a přiměřeného stupně životní úrovně. [8]

#### Havarijní plány

Výsledkem havarijního plánování jsou havarijní plány, které představují praktické dokumenty provozovatelů rizikových činností a územních správních úřadů. [14]

Nutnost vypracovávat havarijní plány je dána zákonem. Aby tyto plány nebyly jenom splnění povinnosti, ale aby byly také použitelné, je nutné havarijní plány vypracovávat na základě analýzy. Výsledkem analýzy jsou odpovědi na otázky:

- Co nejhoršího se může stát?
- Jak nejhůře se vzniklá MU může vyvíjet?
- Jaké budou následky v případě neprovedení zásahu?
- Jak daleko budou působit negativní vlivy MU?
- Je možné v daném případě omezit následky?

- Kdy a jak začít se záchrannými a likvidačními pracemi?
- Jaké síly a prostředky budou použity k provedení záchranných a likvidačních prací? [14]

### Členění havarijních plánů

Podle Hasičského záchranného sboru České republiky (HZS ČR) lze havarijní plány dělit takto:

- Havarijní plány objektové.
  - Havarijní plány vodního hospodářství, ochrana před závadnými látkami.
  - Havarijní plány ochrany ovzduší pro poruchy technických zařízení.
  - Havarijní plány k předcházení vzniku a řešení stavu nouze v energetickém sektoru.
- Havarijní plány územní.
  - Havarijní plán kraje.
  - Vnější havarijní plány. [23]

### Obecný obsah havarijních plánů

Havarijní plán se skládá z:

- Vnější havarijní plán – jsou zpracovávány HZS kraje a popisují postupy a opatření v okolí rizikových provozů.
- Vnitřní havarijní plán – popisují opatření a postupy uvnitř objektu při MU. [14]

Vnější havarijní plán je členěn do tří částí:

- Informativní část – obsahuje informace o objektu, provozovateli, používaných nebezpečných látkách apod.
- Operativní část – popisuje jednotlivá opatření při vzniku MU.
- Plány konkrétních činností – soubor plánů, které popisují postupy při vyrozumění, varování obyvatelstva, ukrytí obyvatelstva, evakuaci osob apod. [2]

Vnitřní havarijní plán je členěn na:

- Informativní část.
- Operativní část.
- Ostatní plány pro řešení MU. [2]

Jako ostatní plány jsou chápány dokumenty, které popisují plány činností s návazností na scénář havárie. Vytváří tak doplněk havarijních plánů. Jedná se o traumatologický plán, plán varování zaměstnanců apod.

Vnitřní havarijní plán obsahuje:

- Identifikaci osob s pověřením na bezpečnostní opatření.
- Scénáře možných havárií, scénáře řešení MU a odpovědnosti za jednotlivé fáze řešení.
- Popis následků havárie a postupy ke zmírnění následků.
- Souhrn ochranných a zásahových prostředků.
- Způsob vyrozumění dotčených orgánů veřejné správy.
- Opatření pro výcvik a plán havarijních cvičení. [2]

Základní právní předpisy, které upravují tvorbu havarijních plánů, jsou především tyto:

- Zákon č. 59/2006 Sb. o prevenci závažných havárií způsobených vybranými chemickými látkami a chemickými přípravky.
- Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých předpisů.
- Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a o změně některých předpisů. [14]

Pro účely této práce je nejvýznamnější zákon č. 254/2001. Zde je definována havárie jako mimořádné závažné ohrožení jakosti povrchových nebo podzemních vod. Jako havárie se v tomto zákoně považuje i ohrožení jakosti vod ropnými látkami, zvláště nebezpečnými látkami, radioaktivními zářiči a radioaktivním odpadem. Na základě §39 vytváří firmy, které zacházejí se závadnými látkami havarijní plány. [27]

Na tento zákon navazuje vyhláška č. 450/2005 Sb. o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků. [29]

V této vyhlášce je stanoveno:

Náležitosti nakládání se závadnými látkami – provozovatel nakládá se závadnými látkami tak, aby nevnikly do spodních nebo povrchových vod a provádí kontrolu opatření proti úniku závadných látek jedním ze způsobů uvedených v této vyhlášce.



Náležitosti havarijních plánů – informace, které jsou uvedeny v havarijním plánu např. informace o autorovi havarijního plánu, seznam závadných látek apod.

Způsob a rozsah hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování – Havárie jsou hlášeny operačnímu a informačnímu středisku HZS s nutností uvedení dalších informací (místo havárie, jméno ohlašující osoby apod.). Zneškodňováním a odstraňováním havárií se rozumí odstranění závadných látek ze zemského povrchu, povrchových a podzemních vod prostřednictvím určitých prostředků.

Požadavky na způsobilou osobu - způsobilá osoba je ta, která provádí a zabezpečuje zkoušky těsnosti, které jsou popsány v náležitostech nakládání se závadnými látkami. [29]

### 3.2 Nebezpečné látky

Nebezpečné látky, lze dělit ze dvou hledisek. Jedním jsou mezinárodní předpisy - Evropská Dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR) a Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí (RID), které dělí nebezpečné látky do tříd podle nebezpečnosti. Další možné dělení nebezpečných látek vyplývá ze zákona č. 350/2011 Sb. o chemických látkách a chemických směsích. V tomto zákoně jsou nebezpečné látky definovány následovně:

Nebezpečné látky, jsou takové látky, které mají alespoň jednu z těchto nebezpečných vlastností:

*Tabulka 1 Vlastnosti nebezpečných látek [15]*

Hořlavost	Dráždivost
Výbušnost	Karcinogenita
Toxicita	Mutagenita
Žíravost	Nebezpečné pro životní prostředí
Škodlivé zdraví	Radioaktivita

### 3.2.1 Závadné látky

V příloze zákona 254/2001 jsou definovány závadné látky, které mohou způsobit havárii. Tyto látky jsou dále specifikovány a rozděleny do skupin:

Tabulka 2 Rozdělení nebezpečných látek podle zákona 254/2001 [27]

Nebezpečné látky	Zvlášť nebezpečné látky
Metaloidy, kovy a jejich sloučeniny	Organohalogenové sloučeniny
Biocidy a jejich deriváty	Organofosfátové sloučeniny
Látky, nepříznivě ovlivňují vůni nebo chuť produktů z vodních prostředí, které slouží k lidské spotřebě.	Látky s karcinogenními nebo mutagenními vlastnostmi
Toxické nebo persistentní organické sloučeniny křemíku	Rtuť a jeho sloučeniny
Elementární fosfor a sloučeniny fosforu	Kadmium a jeho sloučeniny
Neperzistentní minerální oleje a ropné látky	Persistentní minerály oleje a uhlovodíky ropného původu
Fluoridy	Perzistentní syntetické látky
Látky s nepříznivým účinkem na kyslíkovou rovnováhu	
Kyanidy	
Sedimentované tuhé látky	

Je patrné, že takových látek je velké množství. Každý, kdo zachází s těmito látkami, musí zajistit, aby nedošlo k úniku. V případech, kdy je nakládáno se závadnými látkami ve větším množství, plyne provozovateli povinnost vytvářet havarijní plány. Pro případy havárii, ale i pro správné zacházení s těmito látkami se zpracovávají bezpečnostní listy.

### 3.2.2 Bezpečnostní list

Bezpečnostní listy jsou dokumenty, které poskytují informace pro cílové skupiny. Slouží pro vytváření aktivního programu pro ochranu zaměstnanců a životního prostředí. Dále jsou bezpečnostní listy zdrojem informací pro osoby zajišťující přepravu nebezpečných látek, pro osoby zasahující v případě havárie, spotřebitele apod. [22]

Bezpečnostní listy jsou členěny do 16 oddílů:

*Tabulka 3 Obsah bezpečnostních listů [19]*

Identifikace látky, směsi a společnosti	Fyzikální a chemické vlastnosti
Identifikace nebezpečnosti	Stálost a reaktivita
Složení/informace o složkách	Toxikologické informace
Pokyny pro první pomoc	Ekologické informace
Opatření pro hašení požáru	Pokyny pro odstraňování
Opatření v případě náhodného úniku	Informace pro přepravu
Zacházení a skladování	Informace o předpisech
Omezování expozice, osobní ochranné prostředky	Další informace

## 4 ROZHOVOR

Rozhovor představuje metodu, při které jsou získávána data a ovlivňovány další osoby, prostřednictvím osobního kontaktu. Tato metoda je zřejmě nejdůležitější a nejvyužívanější pro získávání informací, díky které lze hlouběji zkoumat motivy na odpovědi a odhalit příčiny určitých motivů a chování. Hlavním cíle je objasnit názory, postoje, zkušenosti, vědomosti a dovednosti dotazované osoby.

Jelikož neexistuje přesné schéma rozhovoru, lze jej označit jako pružnou metodu. Rozhovor by však měl být rozdělen do tří částí. Zahájení rozhovoru, které má za úkol seznámit respondenta s cílem výzkumu a jeho úlohou v něm a motivovat jej k ochotě a pravdivým odpovědím. Samotný rozhovor je další a hlavní částí. Závěr rozhovoru má za úkol vytvořit u respondenta pocit důležitosti jeho odpovědí. Důležitou fází pro tazatele je přípravná. Plánování rozhovoru je nezbytné, neboť na průběh rozhovoru mají vliv faktory, které lze předvídat a připravit se na ně. [9]

Pro rozlišení rozhovorů jsou klíčové následující charakteristiky:

- Formálnost – u formálních rozhovorů bývá využíván tzv. strukturovaný rozhovor, kde jsou tazatelem pokládány předem připravené a seřazené otázky. Neformální rozhovor probíhá prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru, kdy nejsou stanoveny přesné otázky, ale pouze témata.
- Nápadnost – zjevný rozhovor je charakteristický tím, že tazatel zapisuje odpovědi a poznámky před respondentem, což však může způsobit časovou prodlevu a neprovozanost rozhovoru. Skrytý rozhovor probíhá bez zapisování poznámek tazatelem. Výhodou je bezprostřednost dotazovaného, ale v případě, kdy respondent nesouhlasí se zvukovým záznamem, je tento typ rozhovoru náročný pro tazatele.
- Počet respondentů - individuální rozhovor je vhodný pro zjištění motivů a názorů konkrétní osoby. V případě individuálního hloubkového rozhovoru jsou otázky sestaveny tak, aby bylo možné porovnávat větší množství respondentů. U skupinového rozhovoru je výhodou možnost vzájemné ovlivnitelnosti respondentů.

Rozhovor lze také využít jako doplňkovou metodu k dotazníku, která umožní ověření odpovědí a motivů dotazovaných. [9]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Informace v následujících kapitolkách byly získány pomocí analýzy interních dokumentů společnosti. Firma CEMEX představuje celosvětového poskytovatele integrovaných stavebních systémů ve více než padesáti zemích. Na českém trhu se tato značka vyskytuje pod názvem CEMEX Czech Republic, s. r. o. Základní výrobu zajišťují betonárny, šterkovny, kamenolomy a cementová mlýnice. Tyto provozy umožňují poskytování cementových, betonových směsí a speciálních přísad do betonu, ale i dopravu produktů zákazníkovi. Díky moderním výzkumným a diagnostickým laboratořím, kterými firma disponuje a spoluprací s výzkumnými středisky, je schopna firma CEMEX poskytovat speciální produkty. Jedná se o produkty se specifickými vlastnostmi, které poskytují zákazníkovi výhodu např. ve zlepšení kvality materiálu, zrychlení pracovních prací, úspoře nákladů apod. Výhodou je znalost místních trhů, které jsou propojeny s celosvětovými zkušenostmi, což umožňuje poskytování kvalitních výrobků zákazníkům. [20]

### 5.1 Historie firmy

Firma CEMEX byla založena roku 1906 v severním Mexiku otevřením cementárny. O 42 let později dosáhla čtyřnásobku roční výrobní kapacity v porovnání s prvním rokem svého působení. V roce 1972 působnost firmy pokrývá celé Mexiko a v roce 1986 zahajuje svůj exportní program, který v dalších letech upevňuje expanzí začínající ve Španělsku, pokračující do Venezuely a Ameriky. Dalším významným mezníkem v historii firmy CEMEX je rok 1996, kdy se zařadila do žebříčku největších světových výrobců cementu na třetí místo. V roce 1997 firma zahajuje svoji činnost na území Asie, o rok později na území Indonésie a Filipín, o další rok později v Africe. Největším výrobcem v Severní Americe se stává v roce 2000, v dalších letech vstupují na thajský a karibský trh. Historie firmy v ČR začíná rok před 100. výročím vzniku firmy v roce 2005. Expanzi na český stavební trh proběhla prostřednictvím odkoupení britské RMC Group i s jejími českými dceřinými společnostmi. V dalších letech se firma dostala do finanční krize, která však byla v roce 2010 překonána a jako reakce na tuto krizi, byla celosvětově pozměněna činnost firmy tak, aby bylo možné reagovat na dynamické změny trhu. [21]

## 5.2 Cíle firmy

Předmětem činnosti firmy CEMEX je produkce vysoce kvalitních výrobků pro stavebnictví a služeb přímo souvisejících s vyráběnými výrobky.

V návaznosti na tento předmět byly sestaveny hlavní cíle podnikání, mezi které patří:

- Souhrnné uspokojování potřeb zákazníků.
- Udržitelný rozvoj zaměřený na vytváření hodnot a působení na životní prostředí.
- Komplexní péče o zaměstnance – odborné vzdělávání, bezpečnost práce apod.
- Inovace – neustálé vylepšování produktů.

K plnění těchto hlavních cílů je klíčový integrovaný systém řízení. Tento systém je založen na propojenosti mezinárodních norem do jednoho celku, což umožňuje zjednodušení řízení, zvýšení přehlednosti a výkonnosti celé společnosti. Jedná se o tyto mezinárodní normy:

- ISO 9001 - Systém managementu kvality.
- ISO 14001 - Systém environmentálního managementu.
- OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Součástí integrovaného systému řízení jsou dílčí cíle, které vyplývají z politiky kvality, politiky životního prostředí (ŽP), politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), legislativních požadavků, informací od zákazníků a z výsledků vlastního monitorování.

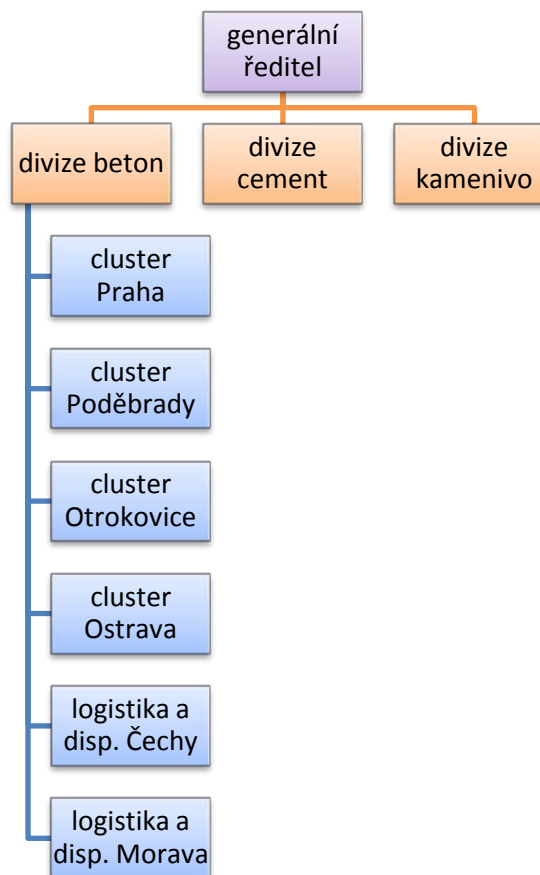
Jednotlivé cíle jsou splnitelné, měřitelné, v souladu s politikou kvality a jsou dále rozpracovány podle oblastí, do kterých jsou zaměřeny. Vydávány jsou na příslušný kalendářní rok ve formě samostatného dokumentu spolu s vyhodnocením cílů za předcházející rok.

Při naplňování cílů se management firmy CEMEX zavazuje, ve vztahu k zaměstnancům, vytvářet bezpečné a zdravé prostředí, plánovat, koordinovat a hodnotit výsledky v oblasti zdraví a bezpečnosti práce a prosazovat systém prevence rizik. Ve vztahu k zákazníkům se management firmy zavazuje poskytovat kvalitní stavební materiál díky respektování zákonů, mezinárodních a firemních předpisů. Systém managementu kvality také představuje závazek managementu, neboť spolupráce probíhá pouze s dodavateli, kteří splňují podmínky této normy a zaměstnanci splňují podmínky odbornosti a profesionality. Posledním závazkem managementu firmy je závazek k životnímu prostředí. Ten zahrnuje efektivní využívání energií, přírodních zdrojů, minimalizaci vzniku odpadů a také

plánování a přezkoumávání environmentálního profilu společnosti a snahu o neustále zlepšování. [25]

### 5.3 Organizační struktura

Ve firmě CEMEX Czech Republic, s. r. o. je organizační struktura založena na divizionálním rozložení. V čele firmy je Country director (generální ředitel). Dále je organizační struktura rozdělena do tří divizí – kamenivo, cement, beton. Do divize kamenivo spadá šest kamenolomů a šterkoven, které zabezpečují dodávky materiálu pro výrobu betonu. Kamenivo, šterk nebo písek tvoří až 75% objemu betonové směsi a zvyšuje pevnost a kompaktnost těchto směsí. Divize cement slouží k výrobě cementu, jenž je nezbytný při výrobě betonu a dodává mu jeho odolnost. Cementárna v Dětmarovicích zabezpečuje výrobu cementu, ale pouze pro potřeby firmy CEMEX. Pro tuto práci je klíčová divize beton, neboť šetření bylo prováděno na provozovně, která spadá pod tuto divizi.



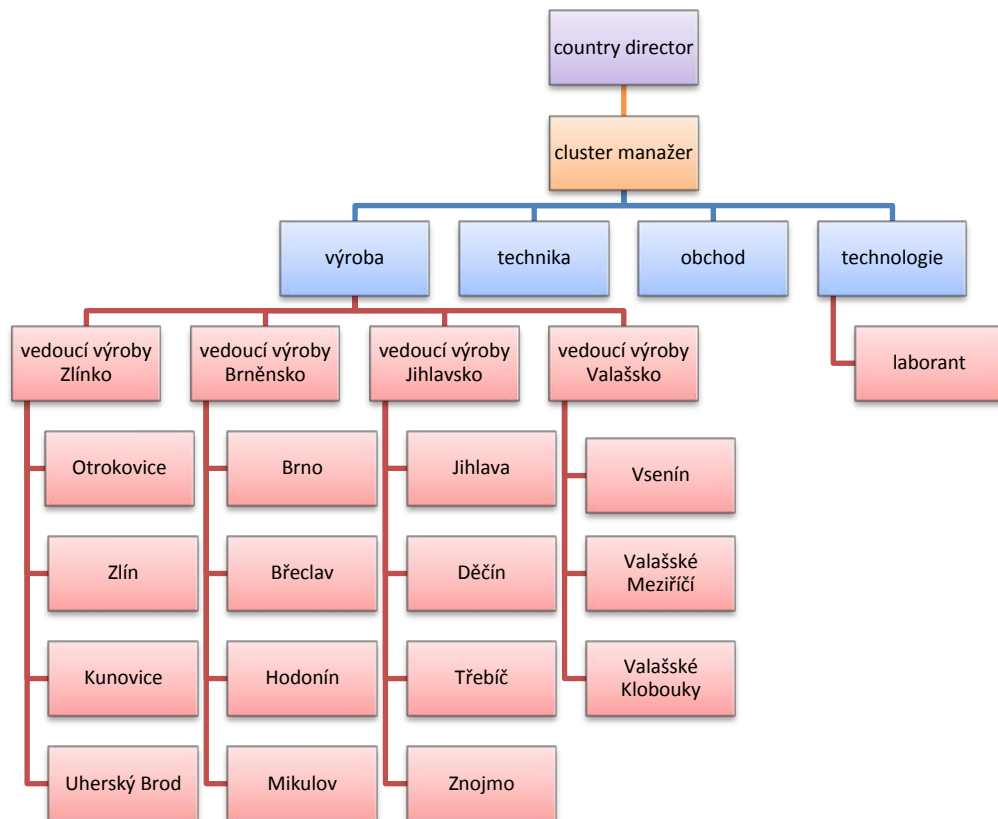
Obrázek 2 Organizační struktura firmy

Divize beton je rozdělena na clustery (oblasti). V případě divize beton se jedná celkem o čtyři clustery plus dvě oblasti logistiky rozdělené na Čechy a Moravu. V čele každého



clusteru stojí cluster manažer. Činnost clusteru spočívá ve výrobě betonových směsí a dalších výrobků a zajištění prodeje v jednotlivých oblastech a údržbě daných betonáren.

Dále byl kladen důraz pouze na cluster Otrokovice, jehož součástí je betonárna Kunovice, na které bylo provedeno šetření.



Obrázek 3 Organizační struktura clusteru Otrokovice

Jednotlivé clustery jsou členěny na techniku, obchod, technologie a výrobu. Oblast technologie je zaměřena na management kvality. Zde jsou zajišťovány technologie kvality betonu, dokumentace produktů, zkoušení výrobků apod. Za oblast obchodu zodpovídají obchodní zástupci. Činnost technické oblasti zajišťuje oblastní technik. Ten zajišťuje především práce týkající se běžné údržby, opravy a technologického zařízení. Dále metodicky vede vedoucí betonáren. Pro práci clusteru je klíčová oblast výroby, která zabezpečuje samotnou výrobu betonových směsí. Rozčlenění této oblasti spočívá v územním rozložení do čtyř sektorů. Každý sektor má svého vedoucího výroby, pod kterého spadají jednotlivé betonárny. Počty sektorů a betonáren jsou v jednotlivých clusterech rozdílné.

Na jednotlivých betonárnách je organizace zajištěna pomocí vedoucího betonárny, který řídí obsluhu betonárny a zajišťuje výrobu. [25]

Jak již bylo zmíněno, šetření bylo provedeno na betonárně Kunovice, která v organizační struktuře spadá do clusteru Otrokovice a do oblasti výroby Zlínsko.

## 5.4 Vymezení rolí manažerů

Pro zhodnocení manažerských rolí v krizových situacích je důležité znát jejich role a odpovědnosti v běžných (nekrizových) situacích. Jednotliví manažeři byli označeni iniciálami jmen spolu s jejich pozicí a následně popsáni.

### 5.4.1 Manažer JT – cluster manažer

Cluster manažer spadá do úrovně středního managementu. Je přímým podřízeným vedoucího divize beton. Jako vedoucí clusteru představuje nadřízenou osobu pro vedoucí betonáren, obchodní zástupce, oblastního technika a vedoucího výroby. V organizaci vystupuje v rozhodovací roli - podnikatele. Díky informacím získaných od podřízených v mezilidských rolích vykonává činnosti spojené se zkoumáním okolního prostředí, čímž vyhledává příležitosti a zamezuje možnosti realizaci hrozeb.

Prostřednictvím podřízených řídí cluster manažer tyto činnosti:

- Výroba,
- Prodej,
- Údržba.

### Výroba

V oblasti výroby je manažer JT zodpovědný nejen za výrobu betonu, betonových směsí a dalších výrobků, ale také za podpůrné činnosti jako jsou zajištění základní kontroly vstupních materiálů, zajišťování kontroly správnosti dávkování a měření ostatních metrologických činností při výrobě. Ve své oblasti také zajišťuje funkčnost systému kvality a jeho evidenci. V případě pochybení ve výrobním procesu navrhuje postihy za nekvalitní výrobu. Je-li problém v oblasti kvality na straně dodavatelů surovin, koordinuje řešení takových problémů s dodavateli. Výroba probíhá v souladu s mezinárodními normami a českými zákony. Plnění legislativních podmínek a technických přístupů, stejně jako zajištění podmínek pro proškolení podřízených, je v kompetenci cluster manažera.

## **Prodej**

Odpovědnost za hospodářské výsledky v dané oblasti také spadá pod působnost cluster manažera. Do této odpovědnosti dále spadají činnosti samotného prodeje a uzavírání smluv se zákazníky jménem divize beton.

## **Údržba**

Dále zajišťuje údržbu a drobné úpravy technologického vybavení. Do oblasti údržby lze zařadit i odpovědnost za investice ve své oblasti. [25]

Tento manažer vzhledem ke svému vyššímu postavení v hierarchii společnosti disponuje větším množstvím pravomocí, na které navazuje i velké množství odpovědností. Z toho důvodu jsou kladeny i velké nároky na osobnost manažera. V tomto případě je nutné, aby manažer byl schopný efektivně řídit podřízené, reagovat na neustálé změny a nezbytně nutné jsou i komunikační dovednosti. Velkou výhodou tohoto manažera je přirozená autorita, kterou má vůči svým podřízeným.

### **5.4.2 Manažer LM – vedoucí výroby**

Vedoucí výroby spadá do úrovně středního managementu. Jeho přímým nadřízeným je cluster manažer a vedoucí jednotlivých betonáren zase představují podřízené. Ve firmě zastává mezilidskou roli propojovatele. Vytváří jakýsi mezistupeň mezi vedoucími betonárny a cluster manažerem.

Jeho hlavní odpovědností je organizace práce na jednotlivých betonárnách, což představuje především práci s podřízenými. Výběr, zaměstnání a výpověď zaměstnanců patří mezi základní odpovědnosti tohoto manažera. Vzhledem ke svým podřízeným vykonává činnosti: evidence pracovní doby včetně návrhů ohodnocení, s čímž úzce souvisí i kontrola nepřítomnosti, dodržování pracovních časů, dovolených a v neposlední řadě také určení zastoupení v případech nepřítomnosti. Další neméně důležitou činností představuje zajišťování potřebných školení. Tato činnosti zahrnuje plán školení, jeho realizace, zajištění externích a interních školitelů, vedení záznamů o školení a také kontrolu plnění těchto plánů. Organizaci na betonárnách zabezpečuje také v souladu s výrobním materiálem. Odpovědnost v tomto směru zahrnuje koordinaci dopravy dodávek jednotlivých materiálů, což umožňuje efektivní fungování clusteru. Veškeré tyto činnosti mají za cíl plnění stanovených výrobních cílů. Jejich naplňování slouží jako podklady pro vyšší management a vytváření cílů společnosti. [25]

Manažer na této pozici uplatňuje své organizační schopnosti a analytické myšlení, které je důležité pro vytváření a plnění plánů. Nedílnou součástí osobnosti tohoto manažera je flexibilita a pohotovost při plnění svěřených odpovědností. Často se stává, že např. cisterna s výrobním materiálem nabere zpoždění a pro vedoucího výroby to znamená přeorganizování výroby betonáren tak, aby byly včas uspokojeny potřeby zákazníka.

#### **5.4.3 Manažer JP – obchodní zástupce**

Obchodní zástupce vykonává svou činnost na střední úrovni. Jeho přímým nadřízeným je oblastní manažer (cluster manažer), který prostřednictvím tohoto manažera řídí činnosti prodeje. Odpovědnosti tohoto manažera se týkají prodeje v dané oblasti a řízení ostatních obchodních zástupců pro přidělenou oblast. Ve firmě zastává mezilidskou roli vůdčí osobnosti, která spočívá především v komunikaci se zákazníky a reprezentací firmy.

Manažer na této pozici má za úkol prodej produktů. Při své činnosti neustále pozoruje možnosti trhu v oboru produktů. Prostřednictvím prezentace produktů firmy a vypracováním cenových nabídek, aktivně získává a vyhledává nové zákazníky, kterým je poskytován nejen samotný prodej produktů, ale i odborné poradenství. Po vyhledání zákazníků dále vypracovává smlouvy, přezkoumává a archivuje sepsané smlouvy a související dokumenty. Jeho další činností je i vedení evidence zákazníků a také přebírá seznamy zákazníků sestavených podle stavu úhrad za odebraný beton. Podle informací získaných ze své činnosti sestavuje operativní plán výroby v oblasti. [25]

Pro tohoto manažera je klíčová komunikace. Při své činnosti je pod velkým tlakem zákazníků, kteří vyžadují nízkou cenu a vysokou kvalitu. Je významným bodem pro výrobu, jelikož předává informace získané od zákazníků vedoucím betonárny, který zabezpečuje fakturaci apod.

#### 5.4.4 Manažer JP – vedoucí betonárny

Jedná se o manažera liniové úrovně. Je přímým podřízeným vedoucího výroby daného clusteru a cluster manažera. Ve firmě vystupuje v mezilidské roli vedoucího, který využívá své autority k vedení svých podřízených.

Hlavní úkoly a odpovědnosti vedoucího betonárny lze rozdělit do těchto částí:

- Zákazníci,
- Podřízení,
- Údržba.

##### **Zákazníci**

Komunikace se zákazníkem je jedním ze základních činností vedoucího betonárny. Telefonickým nebo osobním kontaktem zjišťuje informace od zákazníka, jako jsou: druh betonu, množství, místo dodání a čas dodání. Komunikací s obchodními zástupci získává informace o zakázkách a díky těmto informacím sestavuje operativní plány výroby betonárny na nadcházející dny. Dále také zodpovídá za kvalitu výrobků a služeb, což zahrnuje také kontrolu dodávek materiálu, zajišťuje případné reklamace a bezpečnost zákazníků prostřednictvím udělování povolení vstupu na betonárnu. Z informací získaných od zákazníků provádí koordinaci dodávek s ohledem na průběh stavby.

Je jasné, že komunikace není vždy jednoduché a z běžného života je známo, že stavby probíhají velmi složitě a většinou se zpožděním. Schopnost neustále se přizpůsobovat novým podmínkám je samozřejmostí a důležitá je schopnost efektivně koordinovat podřízené.

##### **Zaměstnanci**

Vzhledem ke svým podřízeným má manažer JP hned několik povinností a odpovědností. Základní pro funkci provozu je koordinace podřízených. Při výrobě betonu podává informace obsluze míchací centrály, které vyplývají z výběru zákazníka. Manažer je obeznámen s pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců a přiděluje jim adekvátní práci. Jelikož bezpečnost práce a ochrana životního prostředí patří mezi cíle firmy, dohlíží manažer JP na dodržování předpisů BOZP, ŽP a také kontroluje využívání ochranných pracovních pomůcek (OPP). V souvislosti s bezpečností práce přiděluje práci tak, aby na daném pracovišti byli zaměstnanci s potřebným oprávněním a školením.

## Údržba

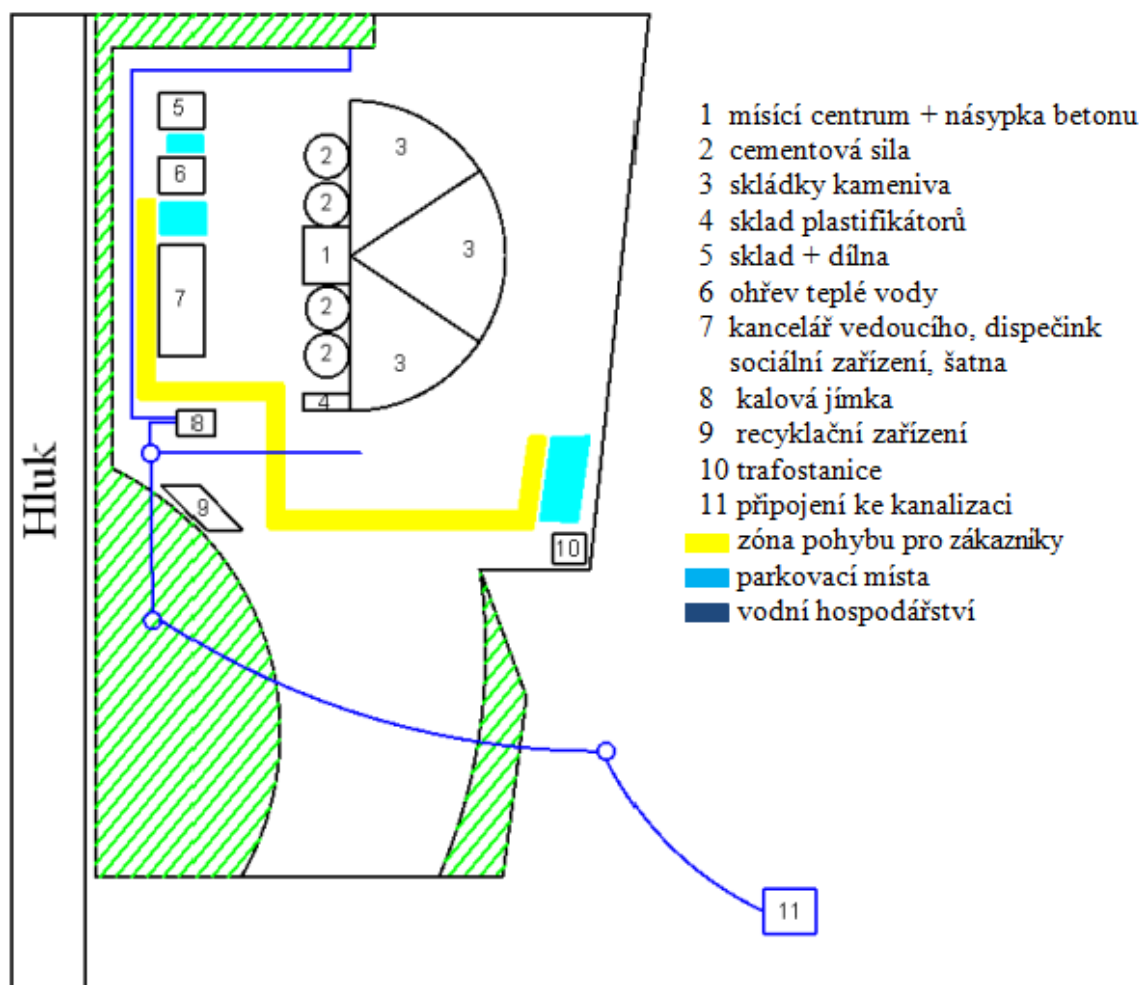
V rámci údržby manažer JP zodpovídá za technický stav provozovny, denně kontroluje čistotu a přijímá opatření k odstranění závad. Nutné opravy hlásí oblastnímu technikovi a v případech kdy je ohrožena bezpečnost zaměstnanců nebo se vyskytne přeorganizovanost výroby z důvodu poruchy, informuje příslušné nadřízené. Další významnou činností tohoto manažera je dokumentace, která začíná u odpovědnosti za vložené informace zaměstnanci do počítačového programu, přes záznamy o pracovních úrazech až po plnění plánů výroby a tvorbu měsíčních uzávěrek. [25]

Tento manažer je z pohledu firmy, ale i České Republiky unikát. Hlavním důvodem je, že se jedná o manažera ženského pohlaví. Na takovýchto provozech se ženy často nevyskytují z důvodů technické náročnosti práce. V rámci firmy se jedná o jedinou ženu na pozici vedoucího betonárny a v rámci České republiky o jedinou ženu, která má potřebné oprávnění pro míchání betonu.

## 6 MODELOVÁ SITUACE

V této části byla vymodelována a popsána krizová situace, při které byly zkoumány role jednotlivých manažerů. Pro tuto práci byla vybrána situace úniku nafty do kanalizace. Pro správné modelování jsou potřebné informace o možných rizicích, provozovně a další, které budou uvedeny v této kapitole.

### 6.1 Popis provozovny



Obrázek 4 Orientační mapa provozovny

[24]

Betonárna je situována v městě Kunovice. Jako zařízení pro výrobu betonu a betonových směsí je vybavena technickým zařízením. Základním zařízením je míchačka, ve které se mísí složky vyráběných směsí. Jednotlivé výrobní materiály jsou uskladněny podle fyzikálních a chemických vlastností v hvězdicové skládce (kamenivo, písek, štěrk, atd.), ve čtyřech silech (cement, popílek) anebo ve skladu (plastifikátory). Vybavení provozovny zahrnuje také recyklační zařízení, a kalovou jímku, rozdělenou do dvou částí. Součástí

provozovny jsou stavební buňky. Ty slouží jako kancelář vedoucího, dispečink, sociální zařízení, šatny, sklady přísad a materiálů. Zvláštním typem objektu je sklad plastifikátorů. Jedná se o stavební buňku, která je uzamykatelná a vodohospodářsky zabezpečená. Jako poslední část provozovny lze označit parkovací místa pro osobní a nákladní automobily. Na provozovně je kladen velký důraz na bezpečnost práce a zaměstnanci používají OPP. Pro zajištění bezpečnosti zákazníků, je stanovena zóna volného pohybu, ve které je riziko eliminováno na minimum a není třeba využívat ochranných prostředků.

Důležitým prvkem provozovny je vodní hospodářství, neboť jednou ze složek betonu je voda. Pro výrobu je využívána voda z vlastních studní a tzv. recyklovaná voda. Ta vzniká při oplachování bubnů domíchávačů. Tato voda není vypouštěna do odpadu, nýbrž do kalové jímky, kde se usadí zbytky písku a cementu. Na konci tohoto procesu je záměsová voda. Tento proces využívají automobily, které zprostředkovávají dopravu produktů, neboť doprava je jednou z poskytovaných služeb. Voda pro sociální zařízení je brána z vodního řádu a splaškové vody jsou jímány do bezodtokové jímky. Na vnější hranici pozemku provozovny vede betonová strouha, která umožňuje odtok srážkové vody do kalové jímky. V prostoru provozovny je odvodňovací žlab, který ústí do sedimentační jímky a prostřednictvím kanalizace a skruží do veřejné kanalizace. [25]

### **Možná nebezpečí**

Jelikož je provozovna technickým zařízením, je zde velké množství nebezpečí. Z hlediska následků lze nebezpečí rozdělit na:

- Působící na člověka.
- Působící na životní prostředí.

Nebezpečí působící na člověka jsou zpracovány v dokumentu „Identifikace nebezpečí, hodnocení řízení rizik“. Zde jsou nebezpečí rozdělena do čtyř kategorií – budova a provozní prostory, elektrické zařízení, manipulace a skladování a žebříky. V jednotlivých kategoriích jsou popsány konkrétní nebezpečí a jejich bezpečnostní opatření. Dále jsou u jednotlivých nebezpečí číselné hodnoty přiřazené písmenům P, N, R. Hodnocení nebezpečí probíhá prostřednictvím matematického výpočtu.  $R = P \times N$ . Kde P – pravděpodobnost vzniku, N – závažnost následků, R – míra rizika. Číselným hodnotám odpovídají slovní ohodnocení. V případě pravděpodobnosti se jedná o číselné rozhraní 1 – 5, kdy 1 – velmi nepravděpodobné a číslo 5 – trvalé. U závažnosti následků je tomu podobně. Číselné rozhraní zůstává, ale slovní ohodnocení se mění. Číslo 1 – poranění bez



pracovní neschopnosti, číslo 5 – smrtelný úraz. V případě míry rizika je číselné rozraní větší, neboť tento údaj vyplývá z výpočtu. Jedná se tedy o součin pravděpodobnosti vzniku a závažnosti následků. Číselné hodnoty jsou tedy v rozmezí 1 – 25, kde 1 – 3 představují přijatelné riziko a hodnoty 20 – 25 nepřijatelné riziko. Jelikož je BOZP jedním z cílů firmy, jsou všechna nebezpečí dobře ošetřena. Z uvedeného dokumentu vyplývá, že největší mírou rizika disponuje práce při použití žebříku a je číselně ohodnocen číslem 9 – riziko – zvýšená pozornost.

Nebezpečí působící na životní prostředí vyplývají z látek používaných při výrobě. Tyto nebezpečí jsou zpracovány v havarijních plánech. Momentální stav pro betonárnu Kunovice je takový, že havarijní plán čeká na schválení příslušným vodoprávním úřadem. Schválení všech havarijních plánů je jedním z cílů firmy na rok 2014. V havarijním plánu pro tuto provozovnu jsou rozděleny závadné látky na nebezpečné látky a ostatní závadné látky.

V případě nebezpečných látek se jedná o mazací převodové a motorové oleje a ostatní oleje. Ostatní závadné látky jsou přísady do betonu, které by svým únikem mohly ohrozit jakost povrchových nebo spodních vod. Všechny závadné látky jsou uskladněny v kontejnerech nebo sudech.

Nebezpeční povodní v této oblasti není příliš reálné. Nejen že v blízkosti betonárny se nenachází žádná řeka ani rybník, ale provozovna je situovaná na mírném kopci. Případné přívalové deště by tedy nezanechaly větší škody. [25]

### **Motorová nafta**

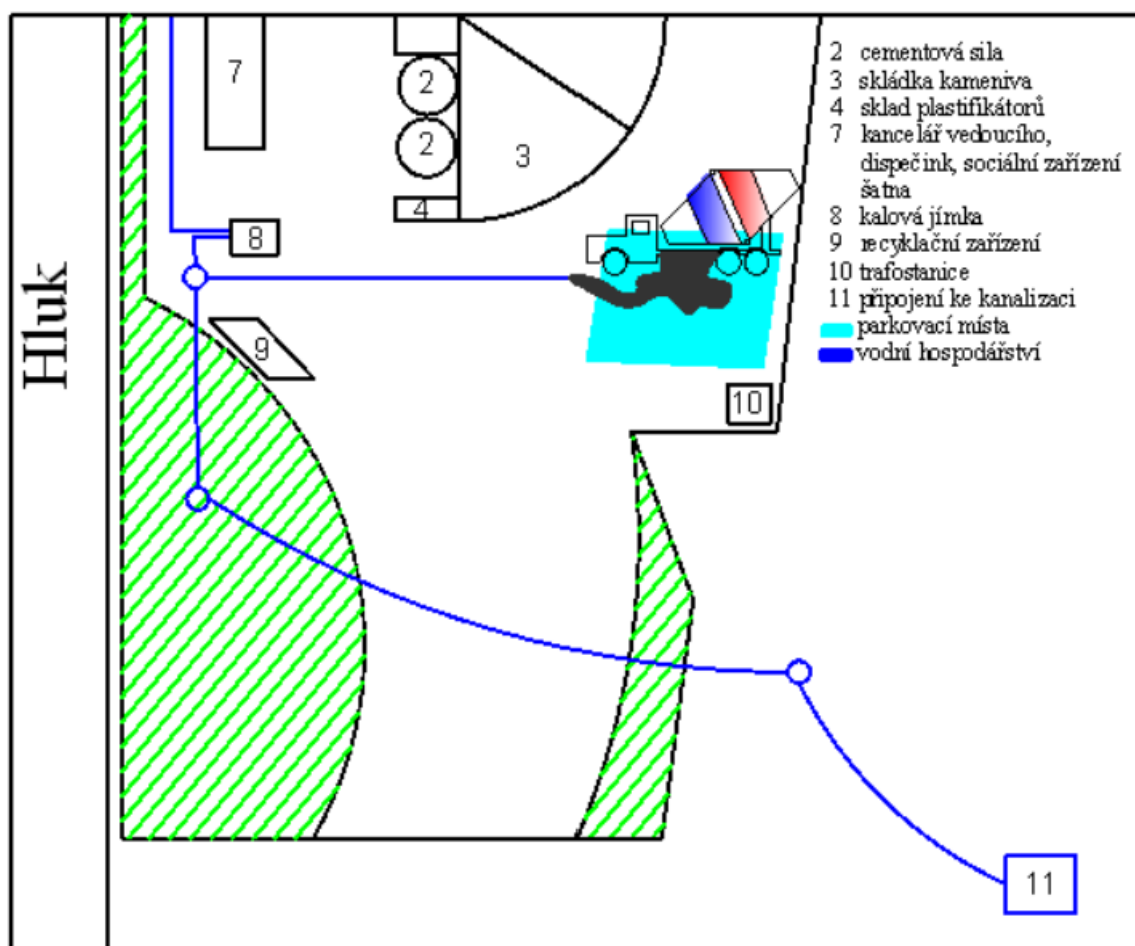
Krizová situace, která byla řešena, představuje únik motorové nafty. Z toho důvodu je nutné objasnit vlastnosti této nebezpečné látky. Motorová nafta se na pracovišti vyskytuje pouze v palivových nádržích automobilů. Nebezpečnost a rizika spojená s motorovou naftou jsou identifikovány v bezpečnostním listu, který je přístupný pro všechny zaměstnance, a ti jsou s ním seznámeni.

Motorová nafta je hořlavá kapalina, která se používá jako palivo pro vznětové motory. Řadí se mezi látky nebezpečné, zdraví škodlivé, dráždivé a karcinogenní. Nebezpečná je především hořlavostí. V případě zahřátí nad 55°C, což je bod vzplanutí, dochází k hoření. Při hoření s nedostatkem vzduchu hrozí vznik oxidu uhelnatého. Požáry motorové nafty jsou hašeny hasícím práškem, nebo pěnou. Voda je v tomto případě jako hasivo nevhodná. Pro životní prostředí představuje nebezpečí, neboť znečišťuje vodu. Vytváří vrstvu

na povrchu vody, čímž zamezuje přístupu kyslíku. Pro člověka představuje rizika ve formě požáru, ale také dráždivosti očí a kůže, při požití a následném zvracení hrozí poškození plic, stejně jako při vdechování par nebo mlhy. [25]

## 6.2 Popis krizové situace

Jedná se o krizovou situaci úniku motorové nafty z nádrže automobilu, sloužícího k přepravě betonu a betonových směsí. Příčinou této situace je porušení palivové nádrže během přepravy. K úniku nafty však došlo až po pracovní době na již uzavřené betonárně. Z automobilu, zaparkovaného na příslušném místě, uniklo 225l motorové nafty. Díky svému kapalnému skupenství se dostala do odvodňovacího žlabu v prostorách betonárny. K rozšíření nebezpečné látky přispěla schopnost motorové nafty vytvořit na povrchu vody vrstvu a tím i vniknout do veřejné kanalizace.



Obrázek 5 Nákres havárie

[24]

Tato havárie byla zjištěna až následující den příchodem vedoucího betonárny. I když havarijní plán není doposud schválen, posádka betonárny a především vedoucí betonárny je seznámen s konkrétním havarijním plánem a postupem v případě takovéto havárie.

Tato krizová situace je typu známá neznámá, neboť ji lze do jisté míry předvídat. O tom svědčí i havarijní plán, který je vypracován pro případ výskytu havárií. Namodelovaná situace se řadí mezi krizové z důvodů následků, které představují poškození životního prostředí, zastavení výroby na dané provozovně, sankce ze strany životního prostředí a v případě zapojení médií i poškození jména firmy.

Pro zmírnění následků je nezbytné zvolit následující postup:

1. Okamžité zastavení dalšího úniku motorové nafty.
2. Informování příslušných osob, úřadů a zásahových složek, které se podílí na zmírnění následků havárie.
3. Odstranění následků.
4. Návrh a implementace opatření k předcházení podobných havárií.

Tyto jednotlivé kroky zabezpečují zaměstnanci a především manažeři firmy.

## 7 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Průzkum byl proveden formou skupinového strukturovaného rozhovoru. Tato metoda byla vybrána z důvodu časové nenáročnosti. Dalším důvodem je také, že poskytuje komplexní pohled manažerů různých úrovní na krizovou situaci. Předem bylo stanoveno šest otázek, které byly manažerům pokládány. Díky skupinové formě rozhovoru, se respondenti navzájem ovlivňovali a doplňovali. K dispozici byli čtyři manažeři na pozicích: cluster manažer, vedoucí výroby, obchodní zástupce a vedoucí betonárny. Jednalo se tedy o manažery na různých pozicích a úrovních. V případě cluster manažera a vedoucího výroby byly výhodou zkušenosti z předchozích pozicí. Díky kariéernímu růstu pracují na svých současných pozicích, což umožnilo zodpovězení otázek z širšího pohledu.

V úvodu rozhovoru byli respondenti seznámeni s namodelovanou krizovou situací. Následně byly pokládány otázky v tomto pořadí:

- Co pro Vás znamená pojem krizová situace?
- Jak často ve Vaší firmě řešíte krizové situace?
- Jak ovlivní krizová situace náplň Vaší práce?
- V jaké roli podle Vás vystupujete při řešení krizové situace?
- Jakým způsobem můžete ovlivnit vývoj krizové situace ve Vaší firmě?
- Jaké jsou Vaše návrhy pro zlepšení řešení krizových situací ve Vší firmě?

Po položení otázky jednotliví manažeři odpověděli a následně byla položena další otázka.

Rozhovor sloužil k zjištění subjektivních názorů těchto manažerů. Nejedná se o krizové manažery a vzděláním v oblasti ovládání rizik nedisponuje ani jeden dotazovaný manažer. Z toho důvodu bylo důležité zjistit, jakým způsobem tyto manažeři přistupují ke krizovým situacím a jak na ně reagují.

### **Charakteristika respondentů**

Ze čtyř dotazovaných manažerů byli tři muži a jedna žena ve věkovém rozpětí 36 – 51 let. Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů je středoškolské s maturitou a nejnižší vyučení se závěrečnou zkouškou. Zaměření vzdělání respondentů se dělí do ekonomického a technického směru. Všichni tyto zaměstnanci pracují ve firmě v rozmezí 5 – 20 let. Což znamená, že většina manažerů začala svou kariéru ve firmě ještě před vstupem společnosti CEMEX na český trh. Jak již bylo zmíněno, v roce 2005 vstoupila firma CEMEX na český trh odkoupením britské společnosti spolu s českými dceřinými společnostmi.

## 7.1 Vyhodnocení rozhovoru

Po realizaci rozhovorů byly odpovědi respondentů na jednotlivé otázky vyhodnoceny v následujících podkapitolách.

### 7.1.1 Co pro Vás znamená pojem krizová situace?

Odpověď na tuto otázku byla u všech dotazovaných téměř shodná. Krizová situace představuje takovou situaci, která omezí fungování provozovny, nebo celé firmy a má za následek menší či větší finanční ztráty. Obecně lze říci, že dotazovaní dělí krizové situace na technické a ekonomické. V návaznosti na předem namodelovanou situaci se manažeři v odpovědích zaměřovali spíše na krizové situace technického charakteru, které představují různé havárie, poruchy na zařízeních, pracovní úrazy, dopravní nehody apod.

### 7.1.2 Jak často ve Vaší firmě řešíte krizové situace?

V případě této otázky byly odpovědi rozdílné. Cluster manažer na střední úrovni se setkává s krizovými situacemi průměrně jednou do měsíce s tím, že se jedná již o situace závažné. Jako například závada větších rozměrů na technickém zařízení apod. Namodelovaná situace je však velmi závažná a ve firmě se krizové situace podobné závažnosti vyskytují pouze ojediněle.

Obchodní zástupce se s krizovými situacemi technického charakteru téměř neseťká. Jelikož řídí pouze ostatní obchodní zástupce a prodej v dané oblasti. Do styku s krizovými situacemi se dostává spíše v případech, kdy je zákazník nespokojen, nebo v případě reklamací a podobně.

Vedoucí výroby a vedoucí betonárny se však s krizovými situacemi setkávají častěji. V odpovědích uvedli, že při svém výkonu práce se setkávají každý den s drobnými krizovými situacemi. Příkladem mohou být změny v objednávkách zákazníků. Když zákazník změní čas dodání objednávky, vzniká tak vedoucímu betonárny časová prodleva s následným časovým stresem z vyřízení všech objednávek včas. V takovém případě musí vedoucí výroby vyhodnotit situaci a případné objednávky převést na jiné provozovny tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka. Podobné situace nastávají i v případech drobných poruch na výrobních zařízeních.

### 7.1.3 Jak ovlivní krizová situace náplň Vaší práce?

V případě výskytu krizových situací je náplň všech manažerů ovlivněna především časově. Nastane-li krizová situace, je prvořadě ji vyřešit, aby nedošlo k dalším zátratám, což znesnadňuje výkon běžných činností.

Cluster manažer v případě výskytu krizové situace zůstává u svých klasických denních úkolů, které představují především vedení podřízených.

Náplň práce obchodního zástupce se u této krizové situaci nemění. Stále komunikuje se zákazníky a řídí podřízené, pouze se mění obsah komunikace.

Vedoucí výroby v namodelované krizové situaci pokračuje ve své klasické náplni práce. Nastalá krizová situace pro něj představuje pouze urychlení svých činností, ale velké změny v náplni práce se nevyskytují.

Vedoucí betonárny v takových situacích pouze řídí posádku betonárny tak, aby bylo možné minimalizovat následky škod. Běžnou činností vedoucího betonárny je řízení posádky betonárny, ale v krizové situaci se zadané úkoly pro podřízené mění. Což tedy znamená změnu v činnostech tohoto manažera.

### 7.1.4 V jaké roli podle Vás vystupujete při řešení krizové situace?

Tato otázka měla za cíl zodpovědět, v jaké roli sami sebe vidí jednotliví manažeři v případě realizace krizové situace.

Cluster manažer představuje vůdce, který řídí své podřízené, neustále získává informace o změnách v řešení krizové situace a podle těchto informací provádí kroky, které mají za úkol zmírnit následky.

Obchodní zástupce sám sebe vidí v krizových situacích jako vyjednavče. Ten díky svým komunikačním dovednostem zabezpečuje informovanost zákazníků.

Vedoucí betonárny je zachránce situace, neboť je zodpovědný za prvotní odstranění havárie, čímž je klíčový pro minimalizaci škod způsobených krizovou situací.

Vedoucí výroby vystupuje v roli koordinátora, který svými činnostmi zabezpečuje a umožňuje řešení krizové situace na dané provozovně.

### 7.1.5 Jakým způsobem můžete ovlivnit vývoj krizové situace ve Vaší firmě?

Cluster manažer může ovlivnit vývoj krizové situace včasným zásahem. Díky informacím, které získal od nálezce havárie, v tomto případě od vedoucího betonárny, vyhodnotí situaci a zadáním úkolů jednotlivým podřízeným řídí celý proces minimalizace následků. Namodelovaná situace však vyžaduje zásah odborníků. Cluster manažer tedy informuje koordinátora životního prostředí, který se o řešení krizové situace postará z odborné stránky. Situace podobného rozsahu však většinou řeší externí krizový manažer.

Obchodní zástupce vývoj krizové situace ovlivní informováním zákazníků. Jelikož vedoucí betonárny vykonává činnosti k minimalizaci škod, není možné, aby komunikoval se zákazníky. Z toho důvodu cluster manažer stanoví obchodnímu zástupci komunikovat se zákazníky, vysvětlit jim nastalou situaci a dohodnout se na náhradním řešení uskutečnění objednávky. Informace, o které zákazníci se jedná a jaké možnosti dodání objednávky jsou, stanoví vedoucí výroby.

Havárie znemožní výrobní činnost na dané provozovně. Cluster manažer tedy stanoví vedoucímu výroby vykonat činnosti, které jsou spjaty s přesunem výroby. Pokud jedna provozovna není schopna plnit svůj plán výroby, je nutné, aby vedoucí výroby přesměroval výrobu na jiné betonárny. S ohledem na vytíženost jednotlivých provozoven, času a místa dodání objednávky. Tyto operativní změny jsou provedeny velmi rychle a předány obchodnímu zástupci, aby bylo možné informovat zákazníky. Tyto činnosti také usnadňují činnost vedoucího betonárny, který je zodpovědný za zamezení šíření havárie na provozovně.

Vedoucí betonárny ovlivní vývoj krizové situace informováním příslušných osob – cluster manažera, HZS a koordinátora životního prostředí. Současně s informováním přiděluje úkoly podřízeným tak aby bylo zamezeno dalšímu úniku nafty a požáru. Prvním krokem je umístění záchytné vany pod poškozenou nádrž, nebo odčerpání nafty z nádrže spolu s uzavřením vpusti do kanalizace. Požáru se zamezí dodržováním bezpečnostních pravidel, ale především použitím havarijní soupravy spolu s využitím OPP. Po příjezdu HZS, vedoucí betonárny dbá pokynů velitele zásahu a nadále informuje nadřízené a posádku betonárny.

### 7.1.6 Jaké jsou Vaše návrhy pro zlepšení řešení krizových situací ve Vší firmě?

U poslední otázky došlo opět ke shodě názorů. Ve firmě je zaveden systém vnitřních auditů, který je založen na prevenci havárií a krizových situací. Podle respondentů je tento systém kvalitní a efektivní. Cluster manažer provádí tento audit jednou do měsíce na 1-2 provozovnách. Během tohoto auditu jsou kontrolovány jak podmínky dodržování životního prostředí, tak i zásad BOZP a podobně.

Vedoucí výroby by jako doplňkové řešení těchto auditů navrhol zamezení tzv. skoronehod. V případě úniku nafty, by se jednalo o opatření, ve které by zachytné vany byly preventivně umíst'ovány pod zaparkované dopravní automobily.

## 7.2 Shrnutí výsledků průzkumu

Předmětem rozhovoru bylo posoudit přístup manažerů ke krizovým situacím. Z průzkumu vyplývá, že jednotliví manažeři se s krizovými situacemi setkávají poměrně často, což úzce souvisí i s odvětvím, ve kterém pracují. Všeobecně ve stavebnictví je flexibilita velmi důležitá při výkonu práce.

Z rozhovoru dále vyplývá, že v krizové situaci úniku nafty, hraje klíčovou roli vedoucí betonárny, neboť svým jednáním zamezí šíření krizové situace. Vedoucí výroby umožňuje tyto činnosti vykonávat, díky přesměrování výroby. Obchodní zástupce je zaměřen pouze na zákazníky a tím také výrazně pomáhá k vyřešení situace. Nad všemi těmito činnostmi stojí cluster manažer, který je řídí, vyhodnocuje a provádí potřebná opatření.

Důležitou součástí řešení krizových situací je komunikace mezi manažery. Informace jsou předávány od vedoucího betonárny cluster manažerovy, který situaci vyhodnotí a zadá jednotlivé úkoly obchodnímu zástupci, vedoucímu výroby a vedoucímu betonárny. Podřízení cluster manažera také komunikují navzájem mezi sebou a doplňují informace až do doby, kdy je krizová situace vyřešena.



## 7.3 Doporučení

Doporučení lze rozdělit do dvou částí. První část se zabývá procesem při řešení krizových situací a jeho urychlením. Druhá část je zaměřena na opatření týkajících technického charakteru.

### 7.3.1 Doporučení k činnosti manažerů

Činnosti jednotlivých manažerů jsou stanoveny efektivně, avšak proces řešení krizové situace by mohl být zrychlen díky úpravám týkajících se především komunikace manažerů.

Vedoucí betonárny v tomto případě hraje klíčovou roli, neboť minimalizuje následky havárie. Jeho povinnosti v takové situaci zahrnují i informování osob, což má za následek zbytečné časové prodlevy. Informování pouze HZS a cluster manažera, by vedoucímu betonárny umožnilo efektivněji řídit likvidaci havárie.

Další opatření, které by mělo za následek efektivnější řešení krizové situace je vytvoření tzv. komunikační sítě. Přesné stanovení toku informací je klíčové. Zamezí se tak zbytečnému chaosu a informačnímu šumu. Vhodné by bylo vytvořit centrální bod, kde by byly shromažďovány, zpracovávány a dále šířeny potřebné informace. Jako centrální bod informací je vhodný cluster manažer, jako řídicí osoba. Všichni manažeři by komunikovali s cluster manažerem, který by zároveň rozhodoval o dalším postupu a informoval potřebné osoby, úřady apod. To by umožnilo především vedoucímu betonárny plnit činnosti spojené s likvidací havárie bez zbytečných telefonátů a cluster manažer by měl přehled o všech akcích, které se při řešení krizové situace uskuteční.

### 7.3.2 Doporučení technického charakteru

Tato opatření se týkají technických úprav na provozovně.

Jelikož odvodňovací žlab v prostorách betonárny ústí do sedimentační jímky a následně do kanalizace, bylo by vhodné opatření úpravy vyústění odvodňovacího žlabu do kalové jímky. Tím se prodlouží cesta závadné látky do kanalizace. Další výhodou je, že kalová jímka je rozdělena do dvou částí. V první části dochází k usazení nečistot a až při dosažení určité hladiny je možné, aby voda přetekla do druhé části kalové jímky. Ta je také omezena množstvím vody. Teprve až i druhá část kalové jímky dosáhne potřebné hladiny, je možné, aby kontaminovaná voda vnikala do sedimentační jímky a následně do kanalizace. Tímto opatřením se prodlouží doba potřebná pro rozšíření nafty do kanalizace.

V případě tohoto opatření by vedoucí betonárny po zjištění havárie informoval nadřízené, ale likvidace by byla jednodušší tím, že by stačilo odčerpání a zlikvidování kontaminované vody.

Kontaminaci vody také ovlivní parkovací místo automobilů. Momentálně jsou parkovací místa příliš blízko odvodňovacího žlabu. Tomu lze zabránit přemístěním parkovacích míst co nejdál od odvodňovacího žlabu. V takovém případě, by závadná látka vytekla na betonovou plochu provozovny. Pro odstranění by stačilo využití havarijní soupravy.

V případě, kdy by nebylo možné parkovací místa přesunout, lze úniku nafty zabránit opatřením v podobě preventivního umístění zachytných van pod nádrže automobilů v parkovací zóně.

Posledním návrhem na opatření je umístění bezpečnostních čidel na detekci nebezpečných látek. To je ovšem nákladné opatření a vzhledem k tomu, že krizové situace takového charakteru jsou spíše nahodilé, jednalo by se o nadbytečné opatření.

## ZÁVĚR

V souladu s cílem bakalářské práce bylo zjištěno, jakým způsobem přistupují manažeři k řešení krizových situací. Dále byla charakterizována firma a manažeři, kteří se podílí na vyřešení krizové situace. Velká pozornost byla věnována subjektivním názorům těchto manažerů, neboť jejich názory a zkušenosti jsou hlavními parametry pro řešení krize.

V praktické části byly vymezeny pojmy jako management, krizový management a krizové plánování, které sloužily jako podklad pro vypracování teoretické části. V praktické části byla vymodelována krizová situace a pomocí rozhovoru bylo zjištěno, jakým způsobem se manažeři podílejí na řešení krizové situace a jak tyto situace vnímají.

V závěru práce byla na základě těchto informací vyhodnocena doporučení, která se týkají komunikace manažerů a preventivních opatření pro krizovou situaci. V procesu řízení se jedná o doporučení, která mají za následek zrychlení a usnadnění celého procesu. Preventivní technická opatření jsou spíše doplňkového charakteru.

Informace pro tuto práci poskytla firma CEMEX Czech republic, s. r. o..

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN: 798-80-7357-488-8.
- [2] BERNATÍK, Aleš. *Prevence závažných havárií II*. Ostrava : autor neznámý, 2006. ISBN 80-866-3490-6.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organozování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN: 978-80-247-3275-6.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚTINA. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ Lenka. *Manažerské dovednosti I.: Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN: 978-80-244-2281-7.
- [6] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy management: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc : Univerzita palackého v Olomouci, 2009. ISBN: 978-80-244-2352-4.
- [7] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [8] HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu: [prevence řešení mimořádných krizových situací]*. Praha : Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-827-7.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti vyjimečných manažerů*. Praha : Grada, 2004. ISBN: 80-247-0698-9.
- [11] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1.
- [12]ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno : Press, 2009. ISBN: 978-80-251-1959-4.

- [13] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz.a rozš.vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [14] SMETANA, Marek, Dana KRATOCHVÍLOVÁ a Danuše KRATOCHVÍLOVÁ. *Havarijní plánování: varování, evakuace, poplachové plány, povodňové plány*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2989-0.
- [15] ŠENOVSÝ, Michail. *Nebezpečné látky*. 2. rozš. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2001, 18 s. ISBN 80-861-1174-1.
- [16] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. ISBN: 80-85943-94-8.
- [17] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha : Ekopress, 2012. ISBN: 978-80-86929-85-9.
- [18] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované rozšířené vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8.

### Internetové zdroje

- [19] Bezpečnostní listy. *MSDS EUROPE*. [Online] [Citace: 24. Únor 2014.] [http://www.msds-europe.com/id-601-bezpecnostni\\_list\\_musi\\_obsahovat.html](http://www.msds-europe.com/id-601-bezpecnostni_list_musi_obsahovat.html).
- [20] CEMEX. *Profil společnosti CEMEX*. [Online] [Citace: 25. Únor 2014.] <http://www.cemex.cz/profil-spolecnosti.aspx>.
- [21] CEMEX. *Historie společnosti CEMEX*. [Online] [Citace: 25. Únor 2014.] <http://www.cemex.cz/historie-spolecnosti.aspx>.
- [22] Evropská agentura pro chemické látky. [Online] 2013. [Citace: 25. Únor 2014.] [http://echa.europa.eu/documents/10162/13643/sds\\_cs.pdf](http://echa.europa.eu/documents/10162/13643/sds_cs.pdf). ISBN 978-92-9244-168-5.
- [23] Havarijní plánování. *Hasičský záchranný sbor Olomouckého kraje*. [Online] 27. Únor 2014. <http://www.hzscr.cz/clanek/menu-krizove-rizeni-a-cnp-krizove-a-havarijni-planovani-krizove-a-havarijni-planovani.aspx>.

### Ostatní zdroje

- [24] Vlastní zpracování.
- [25] Interní dokumenty firmy CEMEX.

- [26] Vyhláška č. 450/2005 Sb. o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků.
- [27] Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- [28] Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách (vodní zákon) a související předpisy.
- [29] Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- ADR Dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí.
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- HZS Hasičský záchranný sbor.
- MU Mimořádná událost.
- OPP Ochranné pracovní pomůcky.
- RID Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí.
- ŽP Životní prostředí.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Manažerské role .....</i>	13
<i>Obrázek 2 Organizační struktura firmy.....</i>	32
<i>Obrázek 3 Organizační struktura clusteru Otrokovice.....</i>	33
<i>Obrázek 4 Orientační mapa provozovny.....</i>	39
<i>Obrázek 5 Nákres havárie .....</i>	42



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vlastnosti nebezpečných látek .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 2 Rozdělení nebezpečných látek podle zákona 254/2001 .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 3 Obsah bezpečnostních listů .....</i>	<i>27</i>