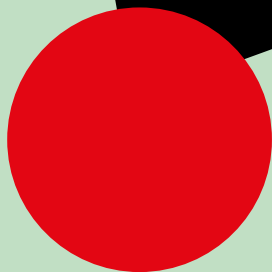


# Krizové řízení v sociálních podnicích



Ondřej Kročil  
Michal Müller  
Jaroslava Kubátová  
Miroslav Dopita



Wolters Kluwer

## Krizové řízení v sociálních podnicích



# Krizové řízení v sociálních podnicích

Ondřej Kročil  
Michal Müller  
Jaroslava Kubátová  
Miroslav Dopita



Wolters Kluwer

**Autoři knihy:**

Mgr. Ondřej Kročil, Ph.D. (Katedra ekonomických a manažerských studií, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci)

Mgr. Michal Müller, Ph.D. (Katedra ekonomických a manažerských studií, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci)

doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. (Katedra ekonomických a manažerských studií, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci)

doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D. (Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci)

**Recenzenti knihy:**

doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc. (Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova)

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D. (Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická)

**Poděkování:**

Velké poděkování patří kolegům z Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA, jmenovitě Ing. Petře Francové, Mgr. Markétě Vinkelhoferové a Ing. Karlovi Rychtářovi, za odborné konzultace poskytnuté při psaní této knihy. Poděkování patří také všem zástupcům sociálních podniků, kteří se ochotně zapojili do tohoto výzkumu a bez kterých by uskutečnění výzkumu nebylo možné.

**Financování projektu:**

Kniha je výstupem projektu *Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení*, spolufinancovaného se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

© Mgr. Ondřej Kročil, Ph.D., Mgr. Michal Müller, Ph.D., doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D., 2022

Vydává Wolters Kluwer ČR, U nákladového nádraží 10, 130 00 Praha 3 v roce 2022.

Odpovědná redaktorka Marie Novotná. Sazba Cadis Praha. Počet stran 96

[www.ff.upol.cz](http://www.ff.upol.cz)

ISBN 978-80-7676-428-6 (pdf.)

# OBSAH

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod .....                                                                                | VII       |
| <b>1 Sociální podnikání .....</b>                                                         | <b>1</b>  |
| 1.1 Vymezení konceptu sociálního podnikání v České republice .....                        | 1         |
| 1.2 Sociální podnikání v České republice .....                                            | 3         |
| <b>2 Řízení rizik a proaktivní přístup ke krizi .....</b>                                 | <b>7</b>  |
| 2.1 Hrozby a zranitelnosti v kontextu sociálních podniků .....                            | 9         |
| 2.1.1 Hrozby v sociálním podnikání .....                                                  | 9         |
| 2.1.2 Zranitelnosti sociálních podniků .....                                              | 11        |
| 2.1.3 Vnímání zranitelné identity sociálních podniků .....                                | 12        |
| 2.2 Řízení rizik v sociálních podnicích .....                                             | 14        |
| 2.2.1 Co je riziko? .....                                                                 | 15        |
| 2.2.2 Řízení rizik .....                                                                  | 17        |
| 2.2.3 Riziko a sociální podniky .....                                                     | 20        |
| 2.2.4 Výpočet míry rizika .....                                                           | 21        |
| <b>3 Krizové řízení a reakce na krizi .....</b>                                           | <b>26</b> |
| 3.1 Přístup ke krizovému řízení .....                                                     | 26        |
| 3.2 Aktuální stav krizového řízení v sociálních podnicích .....                           | 28        |
| <b>4 Implementace principů krizového řízení v sociálních podnicích ...</b>                | <b>31</b> |
| 4.1 Krizové scénáře a krizové plány sociálních podniků .....                              | 31        |
| 4.2 Krizová komunikace v sociálních podnicích .....                                       | 37        |
| 4.2.1 Vymezení a specifika krizové komunikace .....                                       | 37        |
| 4.2.2 Komunikace sociálních podniků během pandemie<br>COVID-19 .....                      | 50        |
| 4.2.3 Utváření sdíleného významu krize a jeho vliv na zvládání<br>krizových situací ..... | 52        |
| <b>5 Krize jako příležitost pro rozvoj sociálních podniků .....</b>                       | <b>56</b> |
| 5.1 Pozitivní význam krize a kritických situací .....                                     | 56        |
| 5.2 Psychohygiena a prevence vyhoření .....                                               | 57        |
| 5.3 Úspěšné strategie sociálních podniků během pandemie COVID-19 ...                      | 59        |

|                                                                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6 Krizové řízení sociálního podniku ve vztahu ke krizovému řízení podle krizového zákona a dalších právních předpisů z oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva</b> | <b>62</b> |
| 6.1 Krizové situace pro účely krizového zákona                                                                                                                                | 63        |
| 6.2 Orgány krizového řízení a jejich možné požadavky na podniky                                                                                                               | 64        |
| 6.3 Role podniků v ochraně obyvatelstva                                                                                                                                       | 66        |
| 6.4 Role podniků v situacích nouzového přežití                                                                                                                                | 67        |
| 6.5 Ukrytí                                                                                                                                                                    | 69        |
| 6.6 Hospodářská opatření pro krizové stavy                                                                                                                                    | 70        |
| <i>Závěr</i>                                                                                                                                                                  | 73        |
| <i>Shrnutí</i>                                                                                                                                                                | 75        |
| <i>Summary</i>                                                                                                                                                                | 76        |
| <i>Literatura a zdroje</i>                                                                                                                                                    | 77        |
| <i>Recenzní posudky</i>                                                                                                                                                       | 86        |

# ÚVOD

## Motivace pro implementaci a rozvoj krizového řízení v sociálních podnicích

Pandemie COVID-19 v zásadní míře ovlivnila a stále ovlivňuje současnou společnost. Od začátku trvání jedné z nejdramatičtějších událostí poslední doby uplynul více než rok a již tak nepředvídatelný a složitý systém světové ekonomiky dostal ještě méně jasnou podobu. Nejen pandemie COVID-19, ale i další události, jako např. surovinová a energetická krize, přinášejí výzvy pro sociální podniky, které se vyznačují odlišnými typy a příčinami zranitelností vůči okolním změnám, než pro podniky konvenční, čistě ziskově zaměřené. Jedním z důvodů je snaha o dosahování trojího cíle skládajícího se z ekonomické, sociální a environmentální roviny, který leží v jádru samotné podstaty sociálních podniků. Přizpůsobení se aktuálním podmínkám, upuštění od trojího cíle a sledování pouze ekonomické roviny by bylo v rozporu s hodnotami sociálních podniků. Avšak právě vliv vnějších událostí včetně pandemie COVID-19 se může stát zdrojem tzv. *mission-drift*, tedy situace, kdy se sociální podnik odchýlí od své sociální mise kvůli tomu, že se až příliš zabývá ekonomickými cíli (Weaver, 2020). Dalším důležitým specifikem a zároveň i zranitelností sociálních podniků je zaměstnávání znevýhodněných zaměstnanců, kteří snášejí krizové situace v kontextu pracovního života hůře než zaměstnanci bez znevýhodnění, jak podporují výsledky výzkumu provedeného autory Jones, Hoque, Wass a Bacon (2020). Práce se znevýhodněnými zaměstnanci vyžaduje pozvolnější přizpůsobování se měnícím podmínkám, čímž je omezována schopnost a rychlost sociálních podniků reagovat na případnou krizi. To vše klade vysoké nároky na manažery a vlastníky těchto podniků.

Podle údajů z Vyhodnocení dotazníkového šetření k situaci sociálních podniků v době koronavirové krize, které zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR) v červnu 2020, polovina dotázaných sociálních podniků odhadla propad tržeb v průběhu března a dubna 2020 o více než 50 %, pětina o 30 až 50 % a pouze necelá čtvrtina o méně než 30 %. Pouze minimum sociálních podniků však mělo zavedený systém krizového řízení, který by napomohl zvládnutí nenadálých a podnik ohrožujících situací (Francová, Rychtář & Vilkenhoferová, 2020). Nepřípravenost sociálních podniků, které v drtivé většině spadají do kategorie mikro, malých a středních podniků, na případnou krizi, však není překvapivá. Dle Spillana a Hougha (2003) malé a střední podniky obvykle nedisponují, na rozdíl od větších organizací, propracovaným systémem krizového řízení.

Podle zprávy Evropské unie (European Union, 2020, s. 41) solidarita a kolektivistické hodnoty byly v zemích střední a východní Evropy přítomny ve filantropické, spolkové a družstevní tradici před přechodem k tržní ekonomice, ale za

komunistického režimu byly potlačovány a po přechodu trpěly a trpí absencí institucionálního rámce, který byl v průběhu let značně oslaben.

S cílem vytvořit postupy a nástroje, na jejichž základě budou moci sociální podniky působící v ČR implementovat vlastní systémy krizového řízení, a zvýšit tak svou odolnost v případě vzniku krize obdobné té, která byla způsobena pandemií COVID-19, byl Technologickou agenturou České republiky (TAČR) podpořen projekt, jehož hlavním výstupem je odborná kniha s praktickým a návodným charakterem, jejíž ambicí je napomoci českým sociálním podnikům zamyslet se nad potřebnostmi krizového řízení a zavést vlastní, podmínkám konkrétního sociálního podniku uzpůsobený systém, jenž umožní nejen zvládat případné krizové situace, ale i jim předcházet.

### **Struktura a terminologie knihy**

Kniha je rozdělena do pěti hlavních kapitol, které se postupně zabývají vymezením a postavením konceptu sociálního podnikání v České republice, řízením rizik v sociálních podnicích včetně práce s jevy, jakými jsou hrozby a zranitelnosti sociálních podniků, dále je pojednáno o možných přístupech ke krizovému řízení obecně a aktuálním stavu krizového řízení v českých sociálních podnicích. Následně autoři knihy vysvětlují, jak vhodně v praxi sociálních podniků implementovat principy krizového řízení, nevyjímaje tvorbu krizových scénářů, krizových plánů a nastavení krizové komunikace. Poslední kapitola se věnuje pohledu na krizi nejen jako na nežádoucí situaci, ale také jako příležitost pro možný rozvoj sociálních podniků.

Autoři knihy si jsou vědomi, že terminologie v oblasti krizového řízení není jednotná a že čtenář se může setkat v různých zdrojích s jiným výkladem téhož pojmu. Každý z klíčových pojmů krizového řízení je proto v knize na začátcích příslušných kapitol řádně vysvětlen a ve zbytku textu konzistentně používán.

### **Jak číst tuto knihu**

Publikace *Krizové řízení v sociálních podnicích* je odbornou knihou s možnými doporučeními pro manažery již existujících, ale i nově vznikajících sociálních podniků. Své čtenáře si však může kniha najít i mezi představiteli organizací poskytujících podporu sociálním podnikům v České republice a akademiky, kteří se tématu sociálního podnikání věnují.

Text knihy je z velké části založen na výzkumu realizovaném autorským kolektivem v prostředí českých sociálních podniků a dále doplněn sekundárními tuzemskými i zahraničními zdroji. Hlavním smyslem knihy je seznámit čtenáře se základními principy krizového řízení, aplikovat je v prostředí českých sociálních podniků, a podpořit tak manažery těchto podniků v implementaci vlastních systémů krizového řízení. Pro lepší pochopení prezentované problematiky jsou jednotlivé kapitoly doplněny o praktické příklady či drobné případové studie založené na proběhlém výzkumu.

## Metodika výzkumu

### *Kvalitativní výzkum*

Text knihy *Krizové řízení v sociálních podnicích* je z podstatné části založen na výzkumu provedeném autory knihy v prostředí českých sociálních podniků. Výzkum byl realizován ve třech fázích. Ve fázi první, jež nesla kvalitativní charakter, byly provedeny polostrukturované hloubkové rozhovory s manažery 25 českých sociálních podniků s cílem nalezení odpovědí na tyto výzkumné otázky:

- Jaké jsou postoje a přístupy sociálních podnikatelů ke krizovému řízení v době pandemie COVID-19 a jak probíhá proces implementace krizového řízení?
- Jak sociální podnikatelé rozumí hrozbám, zranitelnostem a rizikům, kterým během sociálního podnikání čelí, a jak tyto fenomény ovlivňují jejich podnikatelskou a sociální činnost?
- Jakým způsobem dopadá pandemie COVID-19 na činnost sociálních podniků?
- Rozlišují sociální podnikatelé mezi základními pojmy krizového řízení a jakým způsobem dochází k jejich záměně?

Při výběru respondentů byl kladen důraz na rozmanitost výzkumného vzorku z hlediska odvětví a lokality, ve kterých sociální podniky působí. Z hlediska pohlaví byli respondenti zastoupeni téměř rovnoměrně – rozhovory byly provedeny s 12 ženami a 13 muži. Představitelé sociálních podniků byli oslovoováni třemi způsoby. Prvním zdrojem kontaktů byl Adresář sociálních podniků (ASP, 2020), kde byly vytipovány vhodné sociální podniky. Při tomto výběru byla zohledněna rozmanitost odvětví podnikání, lokalita a velikosti podniku. Dále pak byly osloveny podniky na základě doporučení Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA. Třetí způsob představuje tzv. metoda sněhové koule (snowballing), která je založena na oslovování podniků na základě doporučení předchozích respondentů (Smith et al., 2009). Rozmanitá komunikační strategie umožnila získat dostatečný počet vhodných respondentů. Následná analýza dat byla provedena s využitím metody zakotvené teorie. Metodika realizovaného kvalitativního výzkumu, stejně jako výsledky jsou podrobněji představeny v souhrnné výzkumné zprávě z kvalitativního výzkumu (Kročil et al., 2021a).

### *Kvantitativní výzkum*

Ve druhé, kvantitativní fázi výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem získat obecněji platné výsledky s využitím širšího výzkumného vzorku. Položeny byly tyto výzkumné otázky:

- Jaké jsou převládající přístupy ke krizovému řízení mezi českými sociálními podniky?
- Jaký dopad má pandemie COVID-19 na činnost českých sociálních podniků?
- Jaká je významnost identifikovaných problematických aspektů (externích bariér) sociálního podnikání?
- Jaká je významnost jednotlivých hrozeb a zranitelností vnímaných českými sociálními podniky?

Kromě uvedených výzkumných otázek bylo navrženo i několik hypotéz, které byly následně statisticky testovány.

Výzkumným týmem byly vytvořeny dva dotazníky v elektronické podobě, z nichž jeden byl distribuován mezi manažery sociálních podniků (dotazník A) a druhý mezi zaměstnance sociálních podniků (dotazník B). Klíčovou roli v distribuci dotazníků sehráli kolegové z organizace TESSEA, s jejichž pomocí se podařilo dosáhnout očekávané návratnosti dotazníků. Osloveny byly všechny sociální podniky registrované v databázi českých sociálních podniků (celkem 176 sociálních podniků, zdroj: České sociální podnikání). Podniky byly požádány o vyplnění dotazníku A i B, přičemž dotazník A mohla vyplnit max. 1 řídící osoba (zakladatel podniku, manažer podniku) za každý podnik, dotazník B max. 3 zaměstnanci za každý podnik. Návratnost klíčového dotazníku A dosáhla 30,7 %, v absolutním vyjádření se jednalo o 54 dotazníků vyplněných manažery sociálních podniků. Dotazník B vyplnilo 45 zaměstnanců oslovených sociálních podniků. Detailněji jsou metodika kvantitativní části výzkumu i jeho výsledky popsány v souhrnné výzkumné zprávě z kvantitativního výzkumu (Kročil et al., 2021b).

### *Expertní hodnocení*

Závěrečná fáze výzkumu nesla charakter expertního hodnocení s cílem zjistit, jak experti na téma sociálního podnikání v České republice hodnotí celkovou připravenost českých sociálních podniků na případné krize a jaký dopad má pandemie COVID-19 na činnost sociálních podniků, dále s jakými oblastmi krizového řízení by dle názoru expertů potřebovaly sociální podniky nejvíce pomoci a rovněž jaký je dle expertů význam v předešlých částech výzkumu identifikovaných zranitelností sociálních podniků a vnějších bariér, které znesnadňují jejich působení. Smyslem expertního hodnocení bylo získat kritický pohled na stávající praxi krizového řízení českých sociálních podniků a odhalit potřeby a nedostatky, které nevystaly v rámci výzkumu realizovaného v samotných sociálních podnicích.

Výzkumu se zúčastnilo šest expertů na sociální podnikání v ČR z řad poradců pro oblast sociálního podnikání pracujících pro Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a akademiků zabývajících se tímto tématem. Oslovení experti byli požádáni o vyplnění dotazníku v elektronické podobě. Více k metodice a výsledkům výzkumu je uvedeno v souhrnné výzkumné zprávě z expertního hodnocení (Kročil et al., 2021c).

# 1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání je konceptem, který se postupně rozšiřuje a dostává opět do povědomí i v České republice, stejně jako v ostatních evropských zemích (Dohnalová, 2006, Vyskočil, 2014, Švihlíková & Hunčová, 2018). Pro Českou republiku a její předchůdce se však nejedná o zcela nový koncept, ale tradici, jejíž počátky můžeme vysledovat až do 19. století (Kodym, 1860, Bažantová, 2002).

## 1.1 Vymezení konceptu sociálního podnikání v České republice

Ačkoli sociální podnikání již není zcela novým termínem, nelze stále přesně a bez výhrad určit, co by měl daný koncept přinášet a zohledňovat. Například v příznačně nazvaném článku *Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship* pracovali autoři Alegre, Kisenko a Berbegal-Mirabent (2017) se 140 definicemi pojmů *sociální podnik*, *sociální podnikatel* a *sociální podnikání*. Ambicí autorů této knihy však není vytvářet definice nové nebo zřehlednit stav v těch stávajících. Jelikož je daný text určen především pro čtenáře z řad současných nebo v budoucnu vzniklých českých sociálních podniků či z řad dalších zainteresovaných stran zabývajících se sociálním podnikáním v prostředí České republiky, vystačíme si s vysvětlením, jak je sociální podnikání v České republice pojímáno a kdo byl pro účely výzkumu, na kterém je předložená kniha založena, považován za sociálního podnikatele, tedy nositele sociálního podnikání.

Česká republika nepatří mezi evropské země, ve kterých by sociální podnikání bylo upraveno specifickým zákonem. Výjimku tvoří zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který se věnuje sociálním družstvům v § 758–773. Vymezení sociálních družstev je v těsném souladu s operační definicí sociálního podnikání EU, ale omezuje je na oblast pracovní integrace. Do značné míry se shoduje s operační definicí EU, z níž vyplývá hlavní rozdíl explicitní přítomnost environmentálního a místního rozměru (srov. European Union, 2020, s. 37).

Už z tohoto důvodu není možné tvrdit, koho lze s naprostou jistotou považovat za sociálního podnikatele nebo co můžeme označit za sociální podnik. Ačkoli tedy prozatím neexistují zákonné definice dalších klíčových pojmů, neznamená to, že v České republice nemáme k dispozici žádná vodítka, která by nám mohla při vymezení konceptu sociálního podnikání pomoci. Již od roku 2011 tuto klíčovou roli zastávají definice pojmů *sociální podnikání* a *sociální podnik* vytvořené Tematickou sítí pro sociální ekonomiku TESSEA, přičemž daná vymezení jsou používána nejen širší veřejností, ale i v projektových výzvách určených na podporu sociálních podniků.

Dle TESSEA sociální podnikání představuje *podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním*

*rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu. Sociálním podnikem je poté subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Základní principy sociálního podniku jsou uvedeny v tabulce 1:*

**Tabulka 1:** Principy sociálního podniku

| <b>Princip sociálního prospěchu</b>                                                                                              | <b>Princip ekonomického prospěchu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Princip environmentálního a místního prospěchu</b>                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí.<br><br>Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku. | Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/ nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.<br><br>Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.<br><br>Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.<br>Schopnost zvládat ekonomická rizika. | Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.<br><br>Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry. |

Zdroj: TESSEA (2014)

Principy sociálního podniku jsou dále doplněny kvantitativními a kvalitativními indikátory, s jejichž pomocí je možné jejich naplňování sledovat. V souladu s uvedenými definicemi a principy je koncept sociálního podnikání pojímán i v naší knize. Pro pochopení širšího kontextu lze dodat, že definice TESSEA jsou do značné míry inspirovány přístupem EMES International Research Network – evropské výzkumné sítě významně přispívající k rozvoji sociálního podnikání. Daný přístup zohledňuje tři dimenze sociálního podnikání – ekonomickou a podnikatelskou dimenzi, sociální dimenzi a dimenzi participativního řízení (např. EMES, 2012). Mezi uvedenými definicemi však lze nalézt i rozdíly, kdy přístup TESSEA zdůrazňuje i environmentální dimenzi sociálního podnikání.

Dle charakteru veřejného prospěchu, k jehož dosažení sociální podnik směřuje, lze v podmínkách České republiky rozlišovat tuto typologii sociálních podniků:

**Obecný sociální podnik** – charakter veřejně prospěšného cíle závisí na rozhodnutí zakladatelů sociálního podniku a je uveden v základacích dokumentech.

**Integrační sociální podnik** – veřejně prospěšný cíl spočívá v zaměstnávání a sociálním začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.

**Environmentální sociální podnik** – veřejně prospěšný cíl spočívá nejen v zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, ale zároveň i v řešení konkrétních environmentálních otázek.

V době vydání této publikace pracovala TESSEA na úpravě definic principů sociálního podniku.

Názvy a právní formy, které uvedené sociální podniky reprezentují, jsou nejčastěji sdružení, družstva, nadace, instituty, společnosti s ručením omezeným či veřejně prospěšné společnosti.

Evropský prostor nahlíží na sociální podniky ze čtyř dimenzí (European Union, 2020, s. 122–128). Sociální dimenze znamená, že podobně jako dobrovolné organizace a nadace sledují sociální podniky explicitní sociální cíle s cílem prospět společnosti jako celku nebo konkrétním skupinám křehkých zúčastněných stran. Podnikatelská/ekonomická dimenze sleduje, že sociální podniky se ve srovnání s tradičními neziskovými organizacemi vyznačují příslušným ekonomickým rozměrem, který je však méně významný než u běžných podniků. Inkluzivně správně vlastnický rozměr zdůrazňuje inkluzivní rozměr, který předpokládá zapojení dotčených zúčastněných stran do sociálního podnikání prostřednictvím různých prostředků. Kombinací sociálního, ekonomického a správního rozměru za předpokladu, že sledování explicitních sociálních cílů je upřednostňováno prostřednictvím ekonomického činnosti, lze podnikatelský, sociální a inkluzivní rozměr správy a řízení dynamicky kombinovat různými způsoby.

Z uvedených charakteristik plyne, že evropské a české pohledy na sociální podniky nejsou v rozporu, jen míra jejich členění se může lišit, a to s ohledem na možná ukotvení sociálního podnikání v národní legislativě, a tím i zdrojů podpory z veřejných zdrojů.

## 1.2 Sociální podnikání v České republice

Jak uvádí Dohnalová a Korimová (2016), východiskem pro sociální podnikání v České republice jsou kulturně historické kořeny a tradice solidarity a vzájemné pomoci v podobě spolků, družstev a nadací formujících se již na začátku 19. století, utlučené v období socialismu, ale znovu obnovené postupně po roce 1989. Jak již bylo předestřeno v předchozí kapitole, sociální podnikání v České republice se prozatím nemůže opírat o žádné legislativní ukotvení.

V době psaní této kapitoly, ve druhé polovině roku 2021, je však aktuální snaha přijmout zákon upravující postavení sociálních podniků (Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2021). Ze zaměření uvedeného návrhu zákona je očividné, že v České republice, stejně jako v dalších zemích Evropy, je sociální podnikání chápáno zejména jako činnost směřující k zaměstnávání a integraci znevýhodněných

osob na trhu práce, ačkoli je v posledních letech patrný rozvoj i environmentálních sociálních podniků.

Z analytické perspektivy lze na problematiku pohlédnout z optiky zaměstnanosti, sociálních služeb a podpory i vzdělávacích a dalších aktivit (Chovanec, Hudcová & Moudrý, 2015, s. 9, Hudcová, Chovanec & Moudrý, 2018, s. 385). Jde zejména o vytváření pracovních míst pro jedince z různých cílových skupin na běžných nebo chráněných pracovištích, a to jak s finančními příspěvky a podporou (např. mzdové příspěvky, povinné benefity atd.), tak i s nefinančními benefity (spolupráce s odborníky na zaměstnanost, identifikace konkrétních přístupů atd.). Soubor péče, terapeutických činností a přípravy na zaměstnání, které jsou realizovány za účelem přípravy jedinců pro integraci na běžný nebo chráněný trh práce. Součástí tohoto pilíře je i soubor sociálních intervencí zaměřených na aktivizaci, sociální rehabilitaci apod., určených klientům, jejichž integrace na trhu práce je minimální a tyto služby mají terapeutický charakter. Jednorázové i dlouhodobé vzdělávací aktivity, které přímo souvisí s pracovním prostředím. Jejich cílem je rozvíjet znalosti, dovednosti a vztah k pracovnímu i životnímu prostředí. Jsou připravovány především pro děti, mládež, seniory a širokou veřejnost.

Podle adresáře sociálních podniků spravovaného MPSV (2022) působilo v roce 2022 v ČR 177 sociálních podniků disponujících 311 provozovnamy. Vzhledem k tomu, že neexistuje zákonný registr sociálních podniků, je daný adresář v současnosti jediným zdrojem podávajícím přehled o počtu a rozmístění českých sociálních podniků. Nutno zároveň dodat, že ne všechny sociální podniky jsou v adresáři registrovány, a tedy i jejich celkový počet je pravděpodobně vyšší (Asmalovskij, Sadílek, Hinčica & Mizerová, 2018). Dle odhadů Fraňkové (2019) mohl dosahovat celkový počet sociálních podniků v roce 2018 čísla 3 800. Je potřeba však upozornit, že v tomto případě jsou brány v úvahu sociální podniky v širokém smyslu slova, tzn. především všechny formy soukromých neziskových organizací bez ohledu na to, zda naplňují užší definici dle TESSEA. Jestliže bychom vzali v úvahu užší pojetí sociálního podnikání, tedy takové, o které se opíráme v této knize, mohlo by podle propočtů uvedených v textu Fraňkové působit v ČR 500 až 750 sociálních podniků. Podle dotazníkového šetření u 167 sociálních podniků v ČR, které pro MPSV zpracovaly Francová a Fraňková (2019), bylo 95 % sociálních podniků integračních, přičemž 84 % z nich zaměstnávalo osoby se zdravotním postižením. Celkově zaměstnávaly sociální podniky v roce 2018 téměř 4 000 znevýhodněných osob, přičemž působily převážně v oblastech potravinářství, gastronomie či údržbových prací. Z hlediska velikosti mají sociální podniky působící v České republice většinou charakter mikro a malých podniků, tzn. podniků zaměstnávajících méně než 10, resp. 50 zaměstnanců (srov. Francová & Fraňková, 2019). Počet sociálních podniků, které byly osloveny v následném výzkumu v roce 2020, vycházel z databáze 150 podniků (Francová, Rychtář & Vinkelhoferová, 2020, s. 7).

Sociální podniky v České republice obdobně jako v zahraničí nabývají pestrých právních forem podnikání, což je dáno zejména tím, že sociální podnikání je koncept stojící na hranici mezi soukromým ziskovým a soukromým neziskovým sektorem (srov. Defourny, 2010). Na jedné straně tedy část sociálních podniků nese formu

společností s ručením omezeným, na druhé straně spatřujeme obecně prospěšné společnosti (ty, které vznikly před rokem 2014 a nebyly transformovány na jiné právní formy), spolky, družstva nebo sociální družstva. Od toho se odvíjí i pestrá paleta zdrojů financování, které mohou sociální podniky využívat. Jedná se o zdroje plynoucí z vlastní výdělečné činnosti sociálních podniků (z prodeje výrobků a poskytování služeb), členské příspěvky nebo příjmy z veřejných rozpočtů (zde především příspěvky poskytované sociálním podnikům, které jsou zároveň zaměstnavateli OZP na chráněném trhu práce dle zákona o zaměstnanosti a z operačních programů Evropské unie).

Pro české sociální podniky je tedy charakteristický mix zdrojů odvozený z kombinace různých činností a tržních příležitostí. Celkový příjem sociálního podniku zahrnuje široké spektrum veřejných i soukromých zdrojů. Obecněji je však obtížné posoudit míru jejich dotační závislosti či závislosti na veřejných zdrojích. Integrační sociální podniky generují vysoký podíl příjmů ze svých vlastních ekonomických aktivit. Navíc sociální podniky velmi často kombinují různé formy veřejné podpory. Podle komparativní syntetizující zprávy Sociální podniky a jejich ekosystémy v Evropě (European Union, 2020, s. 78) české integrační sociální podniky využívají platby podle zákona o zaměstnanosti, asi 50 % má také přístup k financování z grantů EU. Jiné zdroje veřejných peněz jsou velmi vzácné. Pouze 10 % se podařilo získat další granty buď od státu, nebo od místních obcí; několik také obdrželo soukromé dary a podporu od neziskových nadací.

Kromě chybějícího legislativního ukotvení brzdí rozvoj sociálního podnikání v České republice řada dalších externích bariér, jež mají zejména institucionální charakter. Ve výzkumu realizovaném na vzorku sta sociálních podniků v roce 2016 byly identifikovány jako příležitosti pro rozvoj sociálního podnikání v jasné definici sociálního podnikání, lepší finanční podpoře a daňových pobídkách, změně ve veřejných zakázkách a v neposlední řadě zvyšování veřejného povědomí a podpoře sociálního podnikání (Wildmannová, 2018). Dle posledního výzkumu vnímaných bariér českými sociálními podnikateli (Kročil, Müller, Kubátová & Dopita, 2021a) se situace příliš v oblasti sociálního podnikání příliš nezměnila. Ze získaných odpovědí lze identifikovat, že se jedná o nedostatečné uznání sociálních podniků v české společnosti, přílišnou byrokracii ze strany orgánů veřejné správy, nepředvídatelné legislativní prostředí (např. časté zvyšování minimální mzdy) či nízkou míru obeznamování s konceptem sociálního podnikání mezi veřejností.

## **Shrnutí kapitoly**

Sociální podnikání v České republice má poměrně hluboké kořeny, avšak na rozdíl od jiných evropských zemí se nemůže prozatím opřít o žádné legislativní ukotvení. Významnou roli v určení, zda konkrétní podnik lze považovat za sociální, nebo nikoli, hraje v České republice sada principů a indikátorů vytvořená TESSEA. Nejrozšířenějším typem sociálních podniků v České republice jsou tzv. integrační sociální podniky zaměřující se zejména na pracovní integraci osob se zdravotním postižením. Kromě chybějícího legislativního ukotvení brzdí rozvoj sociálního podnikání v České

republice řada dalších externích bariér, jako jsou nedostatečné uznání sociálních podniků v naší společnosti, přílišná byrokracie ze strany orgánů veřejné správy, nepředvídatelné legislativní prostředí (např. časté zvyšování minimální mzdy) či nízká míra obeznámenosti s konceptem sociálního podnikání mezi veřejností.

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK A PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP KE KRIZI

Sociální podnikání se odehrává v rámci politicko-legislativního, ekonomického a kulturně společenského nastavení státu (Offe, 1984). Ulrich Beck (2004 [1986]) v této souvislosti akcentuje problémy společnosti druhé moderny a pojem krize nahrazuje pojmem riziko. Nehovoří o společnosti a jedinci, ale o státu a občanovi. Všimá si toho, co je velmi důležité pro fungování státu, a to je pocit bezpečnosti občana. Identifikuje tak tři dnešní nejistoty, které tuto bezpečnost ohrožují. Prvními jsou *sociální nejistoty*, kam patří nejistoty plynoucí z defektního hospodářství a sociálně státního fungování moderních společností, zejména masová nezaměstnanost. Dále pak *přímé ohrožení zdraví a života*, čímž rozumí nejistotu týkající se vlastního zdraví, způsobenou přítomností nebezpečných látek v ovzduší, půdě a potravinách, případně ohrožení individuální bezpečnosti kriminalitou a násilím ve společnosti. Poslední je *ztráta víry v pokrok*, přesněji řečeno jistoty, kterou víra v pokrok, ve vědu a v expertní vědění dávala, tj. rozklad víry v základní modernistické civilizační hodnoty. V pozdější knize zpřesňuje sociální nejistoty o proměny práce a hospodářství, které korespondují s konceptem integračních sociálních podniků (Beck, 2001 [1999]).

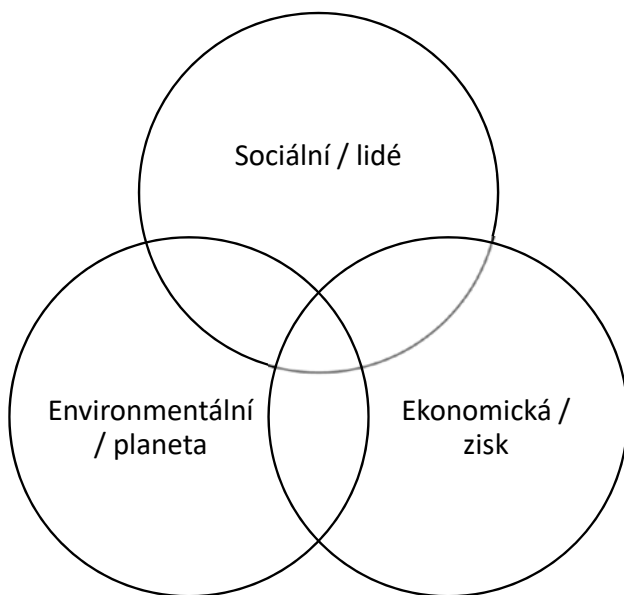
Úspěšnost sociálních podniků při dosahování vytyčených cílů závisí do značné míry na vytváření udržitelných finančních příjmů, proto musí sociální podniky postupovat značnou míru ekonomického rizika. Na rozdíl od běžných podniků však sociální podniky spoléhají na kombinaci zdrojů, jako jsou dobrovolná práce, dary a granty vedle příjmů ze zisku, které jsou generovány buď prodejem zboží a služeb soukromým klientům, nebo poskytováním služeb obecného zájmu na základě veřejnoprávních smluv, což na jedné straně poskytuje rozložení rizik, ale i závislost na institucionálním nastavení.

Sociální podnikatel od počátku usiluje o založení podniku, který bude finančně udržitelný, a měl by také vytvářet „dopad“, který zamýšlí, ať už sociální, ekonomický a environmentální (schéma 1), aby udržitelným způsobem pozitivně přispíval k rozvoji světa (Mueller, Brahm & Neck, 2015, Harper & Parekh, 2022, s. 142–143).

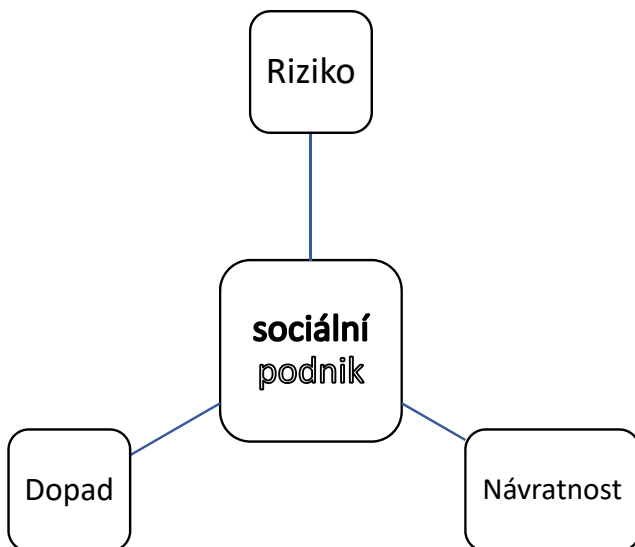
Progresivní investoři začínají považovat sociální podniky, které přispívají ke všem uvedeným oblastem dopadu, za udržitelnější než tradiční podniky, kde je dominantním cílem návratnost či zisk a ostatní aspekty jsou považovány spíše za vedlejší produkty úspěchu. Hodnotí pak potenciální investice tak, že zvažují jejich výkonnost ve všech třech hodnotových osách (Clark, Emerson & Thornley 2015), jak ukazuje schéma 2 (srov. Harper & Parekh, 2022, s. 142–143).

Každý typ podnikatele přispívá přímo či nepřímo ke všem těmto třem dimenzím hodnoty podnikání, ať už pozitivně, či negativně. Sociální podnikatel od počátku svého podnikání sleduje samotnou motivaci k sociálnímu podnikání a existenci svého sociálního podniku snahu o dopad ve všech třech dimenzích, a to s využitím tržních sil, nikoli pouze maximalizaci zisku (Zahra et al. 2009), proto i rizika jsou v tomto případě podnikání komplexnější.

**Schéma 1:** Dopady do oblastí sociálního podnikání (Harper & Parekh, 2022, s. 143)



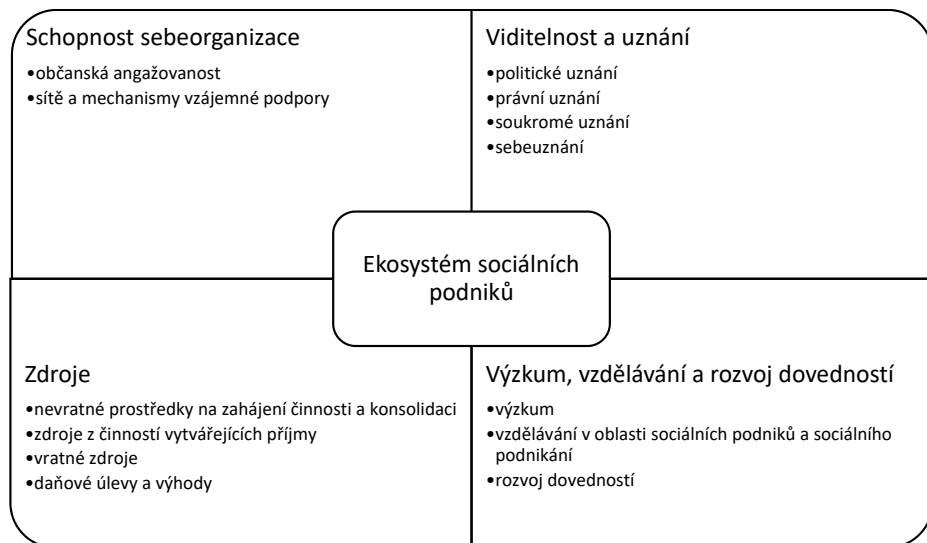
**Schéma 2:** Tři hodnotové dimenze sociálního podnikání (Harper & Parekh, 2022, s. 143)



## 2.1 Hrozby a zranitelnosti v kontextu sociálních podniků

Hrozby a rizika sociálního podnikání se pojí s nastavením prostřední sociálního podnikání anebo řečeno jinak ekosystém sociálních podniků (srov. European Union, 2020, s. 49).

**Schéma 3:** Ekosystém sociálních podniků (European Union, 2020, s. 49)



Předkládaný text doplňuje kvadrant výzkumu, vzdělávání a rozvoje dovedností (schéma 3), kam problematika řízení rizik a proaktivního přístupu ke krizím spadá, a to s ohledem nejen na realizovaná výzkumná šetření, začlenění do obsahu vzdělávání studijních programů, ale i poskytnutím dat pro rozvoj dovedností sociálních podnikatelů. Analýza všech kvadrantů pro Českou republiku je pro mezinárodní srovnání dostupná ve studii Evy Fraňkové (2019).

### 2.1.1 Hrozby v sociálním podnikání

Termín hrozba představuje primární, nezávisle existující fenomén, který chce nebo může poškodit nějakou chráněnou hodnotu – v tomto případě majetek sociálního podniku, popř. narušit sociálním podnikem vykonávané činnosti. Jedná se o vnější fenomén (činitel), jenž existuje nezávisle na chtění člověka, využívá zranitelnosti subjektu a je zdrojem rizika. Pro komplexní nastavení krizového řízení sociálního

podniku je důležité nejen identifikovat potenciální hrozby, ale rovněž odhadnout pravděpodobnost, s jakou může hrozba aktivovat riziko a jaký dopad může na podnik riziko mít (více viz kapitola 2.2).

Pro samotnou identifikaci (generování) hrozeb, jeden z prvních kroků, kterým by měla začít analýza rizik, lze využít řadu metod, resp. technik. Pro potřeby sociálních podniků můžeme doporučit například techniku brainstormingu. Jedná se o diskusi, které se mohou v případě sociálních podniků účastnit jak samotní vlastníci podniků a jejich manažeři, tak i zaměstnanci na nemanážerských pozicích a pokud možno i externí experti pro oblast sociálního podnikání. Obdobnou technikou, avšak realizovanou v písemné podobě, je brainwriting. Obě techniky mají své zásady, jejichž dodržení by mělo vést k dostatečnému množství relevantních vygenerovaných nápadů (v tomto případě možných hrozeb ohrožujících daný sociální podnik) v relativně krátké době. Jak realizovat uvedené techniky popisuje například Reichel (2009).

Ačkoli jednotlivé sociální podniky mohou ohrožovat různé hrozby, jako inspiraci nabízíme ty, které vyvstaly v průběhu rozhovorů se sociálními podnikateli. Pro jejich lepší pochopení uvádíme přímé úryvky z anonymizovaných rozhovorů. Jak vyplývá z tabulky 2, hrozby mohou přicházet z makroekonomického či legislativního prostředí. Zejména v případě environmentálních sociálních podniků se jedná o vlivy počasí.

**Tabulka 2:** Hrozby pro sociální podniky – příklady z rozhovorů se sociálními podnikateli

*Z mého pohledu nemáme legislativní jistotu. Neustálé navyšování minimální mzdy je pro nás nepředvídatelný údaj, který výrazně ovlivňuje naše podnikání. Za největší hrozbu považuji snížení ekonomické kondice obyvatelstva, jelikož my vyrábíme úplně za jiné ceny než ve třetím světě v Asii, a když klesne ekonomická kondice domácností, tak klesne i jejich chuť utrácet.*

*Počasí, kdyby bylo mokré roky, tak nám ta levandule nebude tolik plodit. To jsou třeba hrozby v podnebných podmínkách, to by bylo všechno jinak, kdyby 7 let popršelo...*

*Hrozba, která teď hýbe naší společností, tak je koronavirová nákaza, která se nás týká o to víc, protože pracujeme se skupinou lidí, která je extrémně ohrožená.*

*Hrozbu vidíme i v nedostatku kvalitních lidí, kteří by byli ochotní pro nás pracovat... Za kvalitně odvedenou práci očekává člověk kvalitní protihodnotu a my si nemůžeme dovolit zaplatit zaměstnanci to stejné co národní koncern nebo větší firma, která funguje celorepublikově.*

*Prodávají nám dům, ve kterém jsme v nájmu, takže to bych uvedl jako hrozbu, kterou nemůžeme nijak ovlivnit a pouze čekáme, jak to dopadne.*

## 2.1.2 Zranitelnosti sociálních podniků

Zranitelnost podniku může být chápána jako jeho vnitřní vlastnost (slabina), vedoucí k citlivosti na hrozbu a napomáhající vzniku rizikové situace s určitou pravděpodobností a dopadem (se zranitelnostmi se v praxi můžeme setkat v rámci SWOT analýzy jakožto slabými stránkami hodnoceného objektu). Vzhledem ke specifitě sociálních podniků a jejich odlišnosti od čistě ziskově zaměřených subjektů lze předpokládat i jiné typy zranitelností, které sociální podniky oslabují. Na rozdíl od hrozeb, jejichž vznik sociální podnik neovlivní (např. nemůže ovlivnit, zda nastane hospodářská krize, či nikoli), zranitelnosti představují takové faktory, se kterými představitelé sociálních podniků již aktivně pracovat mohou. Eliminací vlastních zranitelností může sociální podnik významně snížit pravděpodobnost, že vnější hrozba aktivuje riziko. Jako příklad uveďme častý stav, kdy je chod sociálního podniku závislý na jediné klíčové osobě (manažerovi, vlastníkovi podniku), což považujeme za jeho zranitelnost. Při výskytu takových jevů, jako je pandemie COVID-19 (tj. vnější hrozby), je riziko dočasné ztráty vedení podniku v daných případech o to větší – nejedná se pouze o fyzické onemocnění jediné osoby, na které je podnik závislý, ale také o její psychické vyčerpání. Pro snížení pravděpodobnosti aktivace uvedeného rizika je nutné zamyslet se nad možností zastupitelnosti jediné klíčové osoby cestou sdílení kompetencí, znalostí a dovedností s dalšími zaměstnanci podniku.

Pro identifikaci zranitelností konkrétního sociálního podniku lze využít stejné typy technik jako v případě identifikace hrozeb. V průběhu kvalitativního výzkumu realizovaného v rámci našeho projektu bylo pojmenováno několik typů zranitelností, z nichž některé uvádíme v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Zranitelnosti sociálních podniků – příklady z rozhovorů se sociálními podnikateli

*Nejzranitelnější nejspíš ve chvíli, kdyby se stalo něco mně, protože ten podnik nemá ještě takové řídicí orgány a mechanismy, že by se to zvládlo beze mě. Takže to je asi ta nejzranitelnější položka z celého výčtu. Já jsem tou nejhlavnější, ale taky tou nejkritičtější částicí, takže kdybych já přišel o rozum, tak ten podnik celý lehne.*

*Tam jde o to, že ta naše expanzivnost, to, že vymýšlíme nové a nové projekty, tak nás to všechny, co jsme v tom týmu, baví. Má to ale dopad na ten chod firmy v tom, že náš tým je poměrně křehký a těch lidí, co to vedou, je málo a ta konstrukce toho řízení firmy je velmi slabá.*

*Pracujeme s lidmi se zdravotním postižením a to zdravotní postižení je často doprovázeno postižením psychickým. Pracujeme nejenom s tělesnou vadou toho člověka, kdy se mu snažíme přizpůsobit provoz, ale kolikrát je tam i ta psychická stránka, a to je potom vidět i v provozu, kdy člověk nepřijde do zaměstnání nebo chodí pozdě, dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. A to je ta zranitelnost,*

*protože my musíme ten provoz přizpůsobit těm lidem, nemůžeme jet na plné pecky. Jedeme pomalu a velice dlouho zavádíme inovace a změny.*

*Největším problémem jsou právě finanční rezervy. Pokud bychom potřebovali nějaké investice, jsme nuceni sepsat projekt apod. Zkrátka nemáme vytvořené rezervy, které by nám umožnily investovat do nových příležitostí.*

*Druhá věc je to, že nemáme vlastní produkt... Tam jsme zranitelní, že jsme koncový a zbytný článek.*

*Slabá stránka je určitě venkovský a příhraniční region. Nejsme u žádného většího města. A tady ta možnost výběru zaměstnanců a jejich náhrady je velice složitá. Je složité najít nového pracovníka, a navíc pro ekologickou výchovu.*

### 2.1.3 Vnímání zranitelné identity sociálních podniků

Zranitelnosti velmi úzce souvisejí s tím, jak sociální podnikatelé vnímají identitu podniku. Výzkum mezi českými sociálními podniky ukázal, že sociální podnikatelé chápou identitu svých podniků v kontextu zranitelností, které jsou dány specifiky sociálního podnikání (Kročil et al., 2022). Jak zmiňují Maitlis a Sonenshein (2010), konstrukce identity je důležitá zejména v době krize. V takových situacích je identita ještě zranitelnější, protože samotná existence podniku může být ohrožena. Zasažení identity krizí pak může vést k situacím, kdy podnik nebude schopen vyvinout nezbytnou reakci na krizovou situaci.

Pro konstrukci identity sociálních podniků je velmi důležitý právě závazek vůči společnosti, který slouží k formulaci podnikatelských cílů. V českém prostředí je vyjádření závazku skrze společenskou misi ještě důležitější, protože neexistuje dostatečné zakotvení sociálního podnikání v legislativě. Podniky tak proklamují svou identitu na základě své mise a přiklonění se k principům sociálního podnikání, které akceptovaly jako svou normu vedoucí k naplňování prosociálních cílů (Kročil et al., 2021a).

Jak bylo uvedeno v předcházející podkapitole, zranitelnost podniku lze chápat jako jeho vnitřní charakteristiku – jistou slabinu – která vede k větší náchylnosti na hrozby. V rámci hloubkových rozhovorů provedených během krize způsobené pandemií COVID-19 si sociální podnikatelé uvědomili řadu aspektů, které činí jejich sociální podniky zranitelnými. V nutnosti reagovat na krizi byly tyto zranitelnosti více viditelné (Kročil et al., 2021a). Zároveň je třeba zmínit, že uvědomění zranitelností vedlo podniky k řadě změn, které jim pomohly krizi překonat. Jak bude ukázáno v páté kapitole, sociální podnikatelé velmi dobře rozumějí komunitám v dané lokalitě, což jim pomáhá efektivně identifikovat potřeby obyvatel a vhodným způsobem na ně pohotově reagovat. Ačkoliv mohou být sociální podniky zranitelnější, než je tomu v případě podniků komerčních, dokážou využívat četné příležitosti.

Identita firmy označuje rysy, charakteristiky nebo vlastnosti společnosti, které jsou pro ni významné, přičemž může mít jak strategický, tak marketingový význam

(Mukherjee, He, 2008). Výzkum mezi českými sociálními podnikateli ukázal, že podnikatelé chápou identitu sociálního podniku i v kontextu zranitelnosti.

### **Případová studie**

Spoluzakladatelka sociálního podniku s dlouhodobou zkušeností se sociálním podnikáním příhodně popisuje, jakým způsobem souvisí zranitelnost a povahou sociálního podniku:

Naši zranitelností je to, že jsme sociální podnik, nemáme ochranu a podporu prostředí státu, vlády, ministerstev apod. Zahrnuje to i způsob rozdělování evropských peněz a nedostatečnou podporu v současné situaci. Ministerstvo se domnívá, že není potřeba žádná specifická podpora, takže jestli doplatíme na to, že zaměstnáváme znevýhodněné lidi, kteří jsou v době covidu nejzranitelnější skupina, co se týče infekcí a zdravotních dopadů případným nakažením, tak nás nikdo nepodpoří.

Sociální podnik nemůže jednoduše rezignovat na svou dojí misi. Být sociálním podnikem je tedy samo o sobě zranitelností vyplývající ze sociálních cílů. Právě toto vnímání identity brání tomu, aby byla tvář v tvář krizi přijata opatření, která by byla přijata ve standardních podnicích.

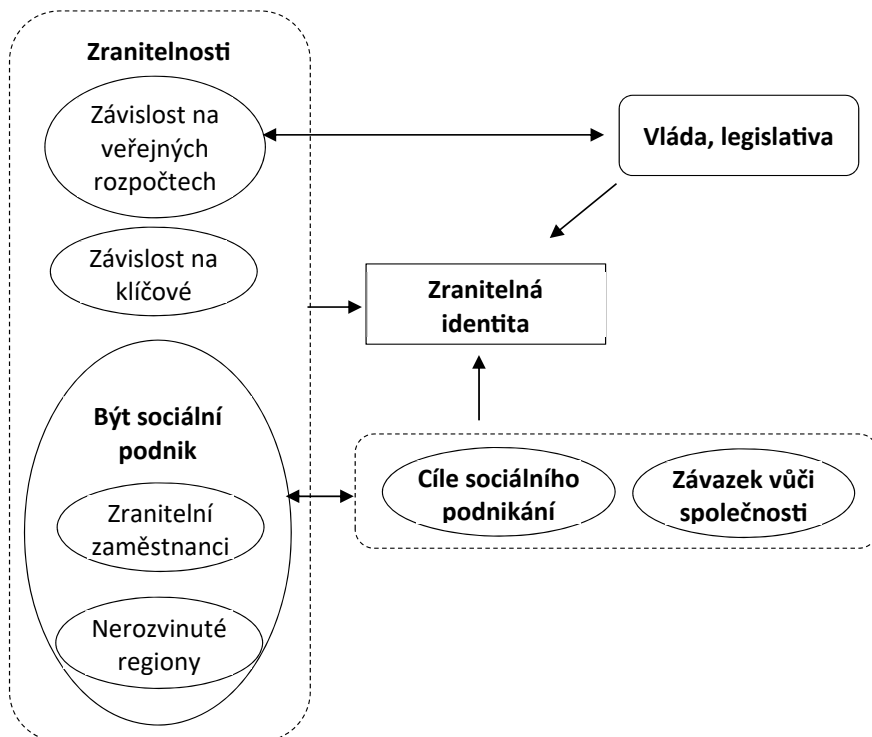
Jak ukazuje příklad výše zmíněného podniku, samotná skutečnost, že je subjekt sociálním podnikem v českém prostředí často znamená, že je zranitelný. Faktory, které vedou k tomu, že sociální podnik je vnímán jako zranitelný, znázorňuje schéma 4. Sociální mise související se závazkem vůči společnosti mají vliv na to, jak členové podniku svou organizaci vnímají, a zároveň sociální mise působí na vnější okolí. Sociální mise může být okolím vnímána pozitivně, neboť přispívá k rozvoji komunity, ve které působí. Čeští sociální podnikatelé nicméně zmiňují i situace, kdy komerční podniky projevují nedůvěru ve schopnost sociálních podniků dostát svým závazkům. Takovéto vnímání vychází z předsudků, založených na zkresleném vnímání sociálních podniků (Kročil et al., 2021a).

Základní zranitelnost sociálního podniku je tedy skutečnost, že je sociálním podnikem, a to obzvláště, pokud podnik zaměstnává zranitelné zaměstnance, nebo se nachází v méně rozvinutém regionu. Dále vstupují do hry další zranitelnosti, které byly zmíněny v předcházející podkapitole, jako je přetížení podnikatele nebo klíčových manažerů podniků, přílišná závislost na veřejných rozpočtech či absence finančních rezerv (Kročil et al., 2021a)

Všechny tyto zranitelnosti mají závažné důsledky pro vnímání identity a hrají také roli při vnímání krizové situace, jakou byla pandemie COVID-19. Uvědomění si zranitelnosti je významné také pro krizovou komunikaci (srov. podkapitola 4.2.3 Utváření sdíleného významu krize). Vnímání vlastní identity podniku je ovlivněno také prostředím. Jedná se především o vliv institucí. Sociální podniky zaznamenávají

zejména nedostatečné zakotvení sociálního podnikání v legislativě a obecně nízké povědomí o sociálním podnikání ve společnosti.

**Schéma 4:** Faktory vedoucí ke vnímání zranitelné identity



Zdroj: upraveno podle Kročil et al. (2021a)

## 2.2 Řízení rizik v sociálních podnicích

V předcházející kapitole jsme pojednali o hrozbách a zranitelnostech sociálních podniků. V této kapitole ukážeme, jak tyto hrozby a zranitelnosti vedou ke vzniku rizik a jak tato rizika řídit. Řízení rizik můžeme považovat za významnou součást krizového řízení, neboť pomáhá odhalit možné příčiny vzniku krize.

## 2.2.1 Co je riziko?

Riziko představuje často obávaný, ale také fascinující fenomén přinášející nové příležitosti, který se prolíná do každé naší činnosti. Je pro něj charakteristické, že se týká našeho poznání. Máme-li mít nějaké znalosti o riziku, můžeme konstatovat, že se jedná o znalosti o nedostatku našich znalostí (Hansson, 2012). Kdyby bylo ve světě, který nás obklopuje, vše jisté, nemluvili bychom o riziku. Je patrné, že riziko souvisí s něčím nejistým, s nejistou budoucností. Pojem riziko se používá pro specifický typ nejistoty, a to od dob, kdy užívání tohoto pojmu zdůraznil Frank Knight (1921) ve své knize *Risk, Uncertainty, and Profit*. Knight byl přesvědčen, že nejistota musí být pojímána v radikálně odlišném smyslu než riziko. V každodenní diskusi dle Knighta docházelo k tomu, že slovo riziko bylo volně užíváno pro dvě odlišné záležitosti. Zatímco v některých případech slovo „riziko“ odkazovalo k něčemu kvantitativně měřitelnému, v jiných případech tomu bylo naopak. Slovo „riziko“ by proto mělo být používáno ve významu měřitelné nejistoty, a nekvantifikovatelné případy by měly být označovány termínem „nejistota“. Toto rozlišení bylo v ekonomii a příbuzných společenských vědách přijato.

V odborné literatuře, jak ukazuje Hansson (2014), bývá riziko chápáno v pěti základních významech:

1. *nechtěná událost*, která může, ale nemusí nastat;
2. *příčina* nechtěné události, která může, ale nemusí nastat;
3. *pravděpodobnost* nechtěné události, která může, ale nemusí nastat;
4. skutečnost, že rozhodování je činěno za podmínek *známých pravděpodobností*;
5. statistické *očekávání hodnoty* nechtěných událostí, které mohou, ale nemusejí nastat.

Uvedené definice se týkají skutečností, kdy je možné nějakou numerickou reprezentací stanovit pravděpodobnost či hodnotu událostí, popř. identifikovat možné příčiny či vytvořit scénáře různých nechtěných událostí.

Riziko představuje významný pojem jak pro ekonomickou teorii, tak i pro praxi, neboť ovlivňuje jak podnikatelskou činnost a veškeré řízení s ní spojené, tak i všechny investiční aktivity. Je zřejmé, že kromě finančně či manažersky zaměřených ekonomických disciplín se bude riziko týkat i dalších oblastí, jako je např. podniková ekonomie, veřejná ekonomie, environmentální ekonomie a jiné. Je nutno podotknout, že ekonomický pohled na riziko se týká rovněž oblastí, jejichž primárním záměrem není dosahování zisku, ale jsou spojeny s nutností plánovat a řídit jednotlivé procesy, které jsou financovány ze soukromých či veřejných rozpočtů.

V ekonomické literatuře nacházíme mnoho hledisek, podle nichž lze riziko klasifikovat. Základní přehled různých hledisek nabízí např. Jiří Fotr (2009, s. 600–603), který vymezuje rizika podnikatelská a čistá; systematická a nesystematická; vnitřní a vnější; ovlivnitelná a neovlivnitelná; primární a sekundární či rizika související s fázemi projektu.

V rámci ekonomických disciplín bývá riziko vymezováno z hlediska jeho negativní a pozitivní stránky. Riziko z hlediska jeho negativní stránky můžeme charakterizovat jako:

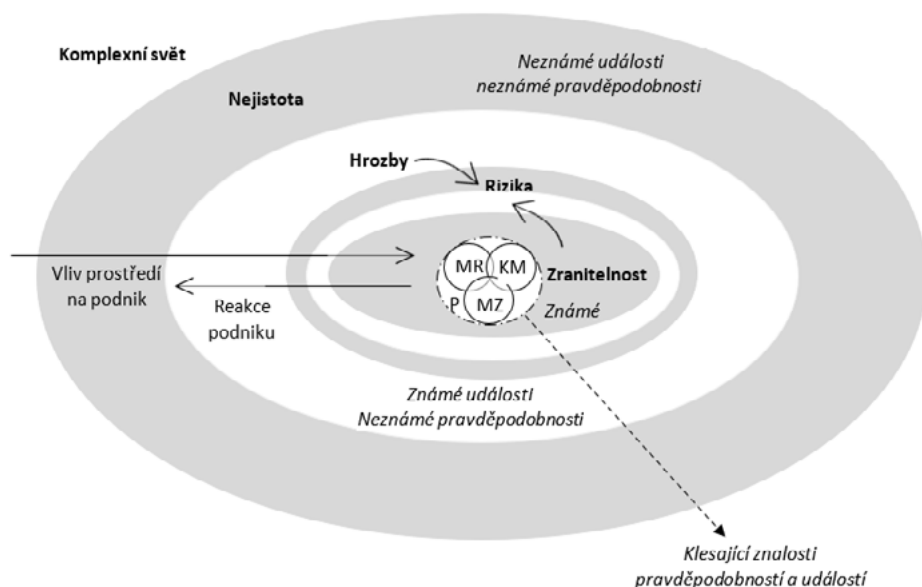
1. možnost či *pravděpodobnost* vzniku *ztráty*;
2. *pravděpodobnost* či nebezpečí možnosti vzniku negativních *odchylek* od stanovených cílů jednotlivce, popř. organizace;
3. možnost či *pravděpodobnost* výskytu *událostí*, které ohrozí, popř. zabrání dosáhnout stanovených cílů (Fotr, 2009, s. 599; Hnilica a Fotr, 2009, s. 14).

Rizika podnikatelská, která mají jak negativní, tak pozitivní stránku, bývají charakterizována jako:

1. *variabilita* výsledků jednotlivých procesů a činností;
2. pozitivní či negativní *odchyly* od plánovaných a očekávaných výsledků;
3. *pravděpodobnost* odlišných hodnot plánovaných výsledků (Hnilica & Fotr, 2009, s. 14).

S ekonomickým přístupem k riziku souvisí problematika měření rizika, která je spojena se stanovením číselných charakteristik. Ty mohou být stanoveny pouze na základě kvantitativního charakteru veličiny, vzhledem k němuž se riziko určuje (Hnilica & Fotr, 2009, s. 19.). Měření rizika může představovat velmi zavádějící pojem, přičemž jedním z důvodů je skutečnost, že lze odlišit dva druhy měření. Jeden se týká ohodnocení rizika před tím, než se daná riziková událost objeví, *riziko ex ante*, druhý se týká měření rizika poté, co bylo riziko podstoupeno, *riziko ex post* (Culp & Mensink, 2003, s. 97). Jakožto kritérium kvantitativní povahy, vzhledem k němuž lze riziko vyjádřit, může být např. zisk, rentabilita kapitálu, čistá hodnota investičních projektů a podobně. Užívanou charakteristikou je tzv. míra rizika, která vyjadřuje kombinaci pravděpodobnosti aktivace rizika (tj. toho, že se riziko reálně projeví, nastane) a dopadů aktivovaného rizika na podnik. Nelze-li dosáhnout kvantitativních charakteristik rizika a není-li známo rozdělení pravděpodobnosti, je nutno ustoupit k verbálním kvalitativním charakteristikám (Hnilica & Fotr, 2009, s. 19–20).

Jak již víme z předcházejících kapitol, v rámci našeho zájmu o krizové řízení sociálních podniků vycházíme z chápání rizika jakožto kombinace hrozby a zranitelnosti – jedná se o situaci, která nastává s určitou pravděpodobností a má určitý dopad na podnik. Vztah mezi pojmy hrozba, zranitelnost a riziko je znázorněn na schématu 5, který vyobrazuje podnik (P) a podnikové epistemologie – teorie poznání. Součástí tohoto epistemologického zázemí podniku jsou v praxi tři základní disciplíny či manažerské funkce. Jedná se o management znalostí (MZ), management rizik (MR) a krizový management (KM). Systémy řízení znalostí jsou jednou z klíčových složek podnikové epistemologie, spolu se sebezpoznaním podniku, sebekontrolou a měřením týmových a individuálních znalostí (Petříková, Nenadál, Zelený & Girstlová, 2005, s. 75). Jak jsme již zmínili, znalosti o riziku také úzce souvisejí s epistemologií, neboť riziko představuje specifický typ znalostí, který se vztahuje ke znalostem o našem nedostatku znalostí (Hansson, 2012, s. 34). Krizové řízení, řízení rizik a řízení znalostí jsou vzájemně propojené disciplíny (viz Haltiwanger et al., 2010, Rodriguez & Edwards, 2014), přičemž problematika znalostí a způsobů poznávání představuje spojující prvek.

**Schéma 5:** Rizika, hrozby a zranitelnosti v kontextu podnikové epistemologie

Jak ukazuje schéma 5, naše znalosti o hrozbách, rizicích, zranitelnosti a dalších jevech se liší. Zatímco u rizik, která lze chápat jako interakci hrozeb a zranitelností, můžeme určit určité číselné vyjádření, u nejistoty tomu tak není (Knight, 1921). Cílem společnosti jako epistemologického organismu je vhodná práce se znalostmi o hrozbách, rizicích a zranitelnostech. Dostatečné znalosti lze využít ke snížení této zranitelnosti a k rozšíření schopnosti identifikovat a kvantifikovat konkrétní rizika.

## 2.2.2 Řízení rizik

Vznik managementu rizika bývá spojován se situací po druhé světové válce, kdy se společnosti soustředily na diverzifikaci portfolia a různé formy pojištění proti riziku. Formování disciplíny bývá datováno mezi léty 1955–1964. Za významné jsou považovány práce Mehra a Hegese, dále také Williamse a Hemse z roku 1964 (Dionne, 2013). Potřeba zabývat se novými riziky ve finančním světě byla v poslední čtvrtině 20. století podnícena mnoha skutečnostmi. Za zmínku stojí např. globální charakter institucí, dále pak vytváření aliancí bank či pojišťovacích společností a neustálá expanze bankovních aktivit. Právě bankovníctví představuje oblast, která musí čelit mnoha typům rizika, jako je riziko úvěrové, dále jsou pak významná rizika spojená s likviditou, lidským činitelem či právními záležitostmi (Crouhy, Galai & Mark, 2001, s. 1–3).

Aplikace managementu rizika se stala brzy významnou i pro jiné oblasti, než je finančníctví. Současný management rizika můžeme chápat jako disciplínu, jejímž

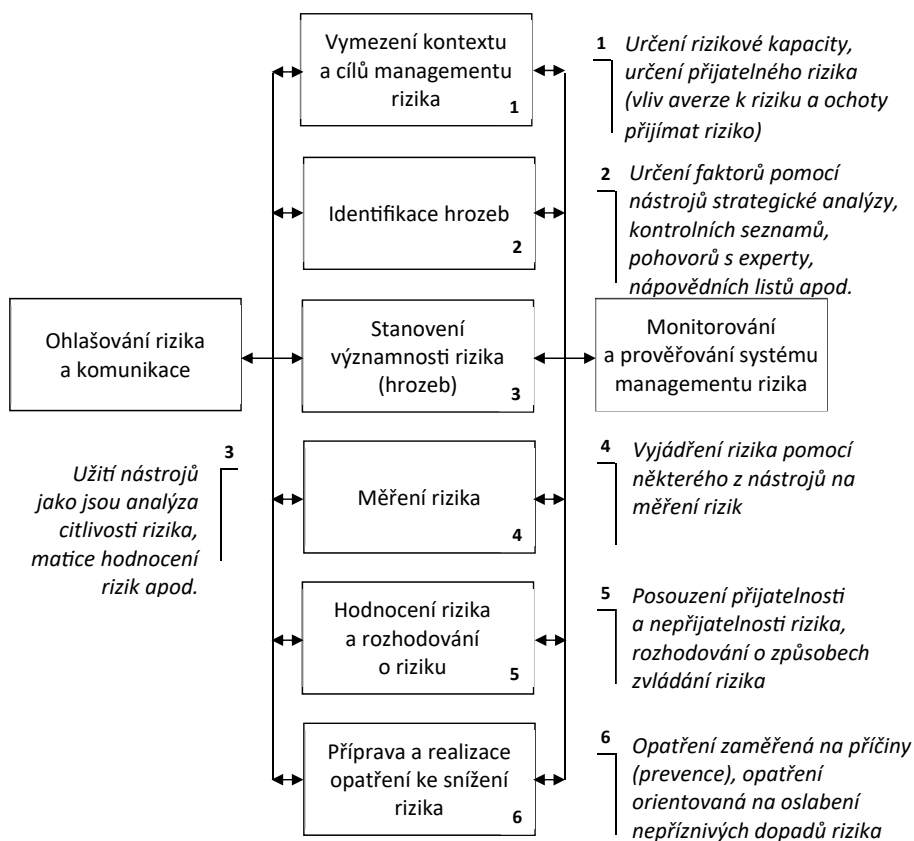
cílem je chránit současný a budoucí majetek skrze činnosti zaměřené na rozpoznání a minimalizaci možných ztrát (Tichý, 2009, s. 209). Základní cíl *rizikologie* neboli vědy o riziku souvisí dle Tichého (2009, s. xv) s nahrazením či doplněním intuitivního rozhodování o rozhodování, které by bylo založené na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem. Fotr (2009, s. 605) při snaze charakterizovat cíle managementu rizika hovoří zejména o zajištění přežití firmy, což souvisí s minimalizací otrěsů ohrožujících firmu (např. finančních), respektive udržení podnikatelské prosperity. Fotr (2009, s. 597) upozorňuje také na skutečnost, že zejména při globalizaci ekonomiky by měl být management rizika nedělitelnou součástí podnikového řízení, neboť může napomoci snížit negativní důsledky nepříznivého vývoje, ale také přispět k rozpoznání a využití příležitostí. Organizace s úspěšným managementem rizika tak disponují větší odolností a jsou pružnější v reakcích na případné změny.

Řízení rizik, které je součástí manažerského rozhodování, souvisí s řadou činností. Jednotliví autoři vymezují fáze tohoto kontinuálního procesu různě. Mezi základní fáze patří identifikace rizika, respektive hrozeb a rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti, měření rizika pro jednotlivé varianty, hodnocení rizik a rozhodování o riziku, příprava a realizace opatření ke snížení rizika (Fotr, 2009; Hnilica & Fotr, 2009). Tento proces řízení rizika přehledně znázorňuje schéma 6. Řízení rizik představuje rovněž významnou součást projektového managementu, neboť se jedná o neustálý proces probíhající ve všech fázích projektu. Získané znalosti o rizicích a příležitostech však mají své opodstatnění i v projektech následujících (Doležal, Máchal, Lacko et al., 2009, s. 72).

Prvotní identifikace rizik představuje velmi významnou část celé analýzy rizika, neboť následující fáze jsou závislé pouze na faktorech, které byly rozpoznány. S identifikací rizik je tedy spojena snaha o vytvoření vyčerpávajícího souboru rizikových faktorů, k čemuž je kromě dekompozice objektu, kterého se rizika dotýkají, využívána řada nástrojů, jako jsou kontrolní seznamy (registry rizik), pohovory s experty, strategické analýzy (SWOT, PEST apod.) či myšlenkové mapy (Hnilica & Fotr, 2009, s. 28–56).

Nutnost stanovení významnosti rizika souvisí se skutečností, že v prostředí rychlých změn, s nímž jsou rozhodovací činnosti spojeny, narůstá počet identifikovaných rizikových faktorů. Je zřejmé, že je třeba různým rizikům, v závislosti na jejich závažnosti, věnovat různou pozornost. Za účelem stanovení významnosti rizik jsou užívány rozličné nástroje, jako jsou např. analýzy citlivosti, matice hodnocení rizik, pravděpodobnostní stupnice, stupnice měření dopadů, aj. (Fotr, 2009, s. 608).

Měření rizika je rovněž spojeno s mnoha postupy, které napomáhají určit číselnou charakteristiku. Jedná se např. o what-if analýzu, tvorbu kvantitativních a kvalitativních scénářů či o různé simulace, jako je simulace Monte Carlo, která je spojena s tvorbou matematického modelu, s určováním klíčových faktorů rizika a se stanovením rozdělení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika (Hnilica & Fotr, 2009, s. 57–71).

**Schéma 6:** Proces managementu rizika a základní činnosti pojící se k jednotlivým fázím


Zdroj: Fotr (2009, s. 606), upraveno

Hodnocení rizika souvisí s určením míry přijatelného rizika a s rizikovou kapacitou, která vyjadřuje maximální velikost ztráty, kterou je firma schopna akceptovat, aniž by tato skutečnost zásadně ovlivnila její existenci. Při výběru rizikových variant je možno užít pravidla střední hodnoty a rozptylu či pravidla stochastické dominance (Hnilica & Fotr, 2009, s. 84, 87).

Na předcházející činnosti navazuje důležitá fáze procesu řízení rizika, a to příprava a realizace nejrůznějších opatření, jejichž cílem je snížit daná rizika. První skupina opatření se zaměřuje na příčiny rizik. V této souvislosti můžeme hovořit o prevenci rizik, neboť jednotlivá opatření se snaží eliminovat či oslabit příčiny vzniku rizik, aby se pokud možno rizikům předešlo. K základním nástrojům, jak předejít nechtěným událostem, můžeme zařadit např. řízení jakosti, bezpečnost práce, zlepšování informačního systému apod. Druhá skupina opatření se týká snížení nepříznivých dopadů rizika. Sem můžeme zařadit nástroje, jako jsou diverzifikace, dělení či sdílení rizika,

kvalitní smluvní zajištění, zvyšování flexibility firmy, přenos rizik (např. pojištěním) apod.

## 2.2.3 Riziko a sociální podniky

Podle Hoogendoorna, Zwana a Thurika (2011), kteří odkazují na Knighta (1921) a Parkera (2009), je rolí podnikatele vytvářet poptávku a nabídku zboží a služeb a současně nést všechna rizika spojená s tímto procesem. Pro podnikání je tedy vyžadována schopnost nést nejistotu a riziko a je neoddiskutovatelné, že daná schopnost hraje významnou roli při výběru povolání stát se podnikatelem. Tento požadavek se nijak neliší u sociálních podnikatelů, u nichž je schopnost nést rizika široce uznávána jako klíčová vlastnost. Jak uvedli Defourny a Nyssens (2012), členové EMES (Mezinárodní výzkumná síť pro sociální podnikání), ti, kteří zakládají sociální podnik, přebírají zcela nebo částečně riziko spojené s touto iniciativou.

Je sociální podnikání více, stejně nebo méně riskantní než tradiční podnikání? Jak tvrdí Halberstadt, Niemand, Kraus, Rexhepi, Jones a Kailer (2021), rizika spojená se sociálním podnikáním se zdají přinejmenším stejná, nebo dokonce vyšší než v případě tradičně požímaného podnikání, neboť sociální podnikatelé se navíc musí vypořádat s riskantními rozhodnutími ovlivňujícími ekonomickou návratnost činností, jako jsou investice do správných zaměstnanců, vytvoření inovativního produktu/služby nebo marketingového mixu, který v konečném důsledku ovlivňuje sociální i ekonomickou výkonnost. Podle Gupty, Chauhan, Paula a Jaiswal (2020), kteří odkazují na Dwivediho a Weerawardena (2018), je řízení rizik spolu s inovativností, proaktivitou a orientací na společenský prospěch klíčovou dimenzí sociálního podnikání. Jak uvedli Fakoussa, O'Leary a Salem (2020), sociální podnikání je ovlivňováno větší mírou rizika než tradiční podnikání. Murphy, Pollack, Nagy, Rutherford a Coombes (2019) pohlíží na danou problematiku podobně: riziko a nejistota podnikatelské činnosti v rámci sociálního podnikání bývají vyšší než v jiných, více regulovaných, podnikatelských odvětvích.

Mají sociální podnikatelé vyšší averzi k riziku než konvenční podnikatelé? Tímto problémem se zabývali Choi, Kim a Kim (2018): dle jejich výzkumu mají sociální podnikatelé o více než 15 % vyšší tendenci podstupovat riziko než komerční podnikatelé. To lze vysvětlit skutečností, že sociální podnikatelé mají často k dispozici jiné druhy financování, jako je získávání finančních prostředků od filantropů nebo prostředky z veřejných zdrojů. To může způsobit větší sklon k riziku u sociálních podnikatelů.

Pro rozvoj krizového řízení sociálních podniků je obzvláště užitečný výzkum provedený autory Wronka-Pospiech, Frączkiewicz-Wronka a Laska (2017). Na základě průzkumu 160 sociálních družstev autoři identifikovali 10 hlavních rizik v činnostech sociálních podniků:

1. Nedostatečné zapojení zaměstnanců
2. Zhoršení tržních podmínek
3. Poškození značky a dobré pověsti
4. Odpovědnost, kterou nese SP za kvalitu zboží/služby

5. Pokles příjmů
6. Úmyslné nebo neúmyslné činnosti poškozující zákazníky
7. Nedodržení nebo porušení podmínek obchodní smlouvy
8. Nedodržení smlouvy nebo porušení smlouvy ze strany provozovatelů a organizací, se kterými SP spolupracuje
9. Krádež hotovosti SP
10. Ztráta financování

Uvedený výčet deklaruje dopady do oblasti ekonomické a sociální. Oblast environmentální se ve výsledcích prezentovaného výzkumu explicitně neobjevila, nebyla sledována.

## 2.2.4 Výpočet míry rizika

Výpočet míry rizika je podstatný z hlediska manažerského rozhodování o přístupu k eliminaci konkrétního rizika. První krok výpočtu míry rizika souvisí s identifikací hrozeb a zranitelností, která spolu mohou působit a vyvolat riziko. Zjistíme-li, že nějaká z hrozeb, které jsme identifikovali, může mít dopad na náš podnik z důvodu jeho zranitelné povahy, odhalili jsme potenciální riziko, které je třeba zahrnout do analýzy. U tohoto potenciálního rizika se na základě dostupných informací (zápisy z porad, firemní dokumenty, účetní materiály, statistiky) pokusíme určit pravděpodobnost toho, že se reálně projeví. I když matematicky se pravděpodobnost vyjadřuje v procentech či odpovídajícím číslem z intervalu 0 až 1, při řízení rizik je praktické pracovat se škálami. Škálu pravděpodobnosti lze stanovit libovolně dle potřeb konkrétního podniku. V tomto zjednodušeném modelu použijeme škálu 1–5, kde 1 znamená malou pravděpodobnost, 5 pak pravděpodobnost největší. Rovněž stanovení toho, co je malá a co velká pravděpodobnost, je věcí konkrétního podniku. V tomto modelu si lze například představit, že stupeň 1 představuje pravděpodobnost aktivace rizika do 20 % (včetně), stupeň 2 pravděpodobnost nad 20 % do 40 % (včetně), stupeň 5 pak nad 80 % do 100 %. Koncept zranitelnosti nám pomůže pravděpodobnost stanovit. Je-li náš podnik zranitelný, je větší pravděpodobnost, že na něj hrozba zapůsobí.

V další fázi stanovení míry rizika je nezbytné identifikovat důsledky působení hrozby, které budou mít za následek škodu či ztrátu. Při vymezování dopadu hrozby na podnik je třeba uvažovat o významnosti aktivity, kterou daná hrozba zasáhne, nebo aktiva, které ohrozí. Čím je vyšší hodnota klíčové aktivity, tím bude vyšší dopad.

Po ohodnocení pravděpodobnosti aktivace rizik a dopadu můžeme pak k určení míry rizika využít jednoduchou matici, která je znázorněna v tabulce 4. Míra rizika, definovaná výše jako kombinace pravděpodobnosti aktivace rizika a závažnosti následků (dopadu), se v této matici určuje jako součin obou veličin. Barevná pole znázorňují závažnost jednotlivých rizik: akceptovatelné riziko (zelená), mírné riziko (žlutá), nežádoucí riziko (oranžová), nepřijatelné riziko (červená). Zařazení konkrétních rizik do těchto jednotlivých kategorií je věcí každého podniku a může se od modelového příkladu lišit. Například zařazení většího počtu červených polí bude

typické pro manažera s větší averzí k riziku. Přiřazení rizik do kategorií je pak určující pro rozhodování o způsobu eliminace rizik či jejich následků.

**Tabulka 4:** Matice rizik

|                 |   |   |    |    |    |    |
|-----------------|---|---|----|----|----|----|
| Pravděpodobnost | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
|                 | 4 | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
|                 | 3 | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
|                 | 2 | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
|                 | 1 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|                 |   | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Dopad           |   |   |    |    |    |    |

V případě potřeby můžeme škály pro dopad a pravděpodobnost rozšířit o více stupňů. Je možné pracovat také s určením závažnosti jednotlivých rizik. Výpočet míry rizika lze zařadit do samotného registru rizik, jak ukazují tabulky 5 a 6. V těchto dokumentech už jsou také navržena konkrétní opatření pro eliminaci rizik.

Ačkoliv je řízení rizik běžnou manažerskou funkcí, není u malých sociální podniků a ani u malých komerčních podniků typickou součástí řízení. Pandemie COVID-19 však poskytla řadu důvodů k systematictějšímu přístupu k riziku, neboť v kontextu dynamicky se měnících podmínek přestává být intuitivní přístup k rizikům dostačující. Příkladem je následující případová studie.

### Případová studie

Podobně jako ostatní sociální podniky se i sociální podnik specializující se na širokou nabídku služeb (sociální, úklidové, technické), produkci čokolády a prodej textilu ocitl během pandemie v kritické situaci. V průběhu pandemie COVID-19 vedení podniku rozpoznalo potřebu vytvoření krizového plánu. Nepřehlednost pandemické situace vedla k okolnostem, se kterými se v podniku nikdy dříve nesetkali. První krizový plán uzpůsobili současné pandemii. Jako nedílnou součást krizového plánu zařadili seznam rizik a hrozeb, se kterými je nutné počítat. Seznam rizik není jen výčtem položek, ale má konkrétní podobu – týká se rizik a jejich důsledků, které je možné kvantifikovat. Díky řízení rizik má vedení podniku přehled, co dělat, dojde-li k zavření škol, kde hledat nové dodavatele, kolik bude tento výpadek příjmů podnik stát. Práce s riziky navíc připomíná, že některé skutečnosti kvantifikovat nelze. Jedná se o nejistotu, která na riziko nemůže být redukována. Nejistota však můžeme být zdrojem nových nápadů. Podnik během pandemie dokázal učinit řadu změn, které vedly k rozvoji. Při zavření prodejen dostaly prodavačky příležitost pracovat pro nově se rozvíjející šicí dílnu. Začala také vznikat řada nápadů, které vedly k vývoji nových produktů jako ekologické obaly na knihy či malovaná ramínka.

**Tabulka 5:** Výpočet míry rizika – stručný registr rizik

| Hrozba                                                                    | Zranitelnost                                                                             | Riziko                                    | Pravděpodobnost | Dopad | Ohrožené aktivity/aktiva                        | Hodnota Rizika | Opatření                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|-------|-------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Pandemie COVID-19                                                         | Přílišná závislost SP na jediné osobě – zakladatel/hlavním manažerovi                    | Onemocnění klíčové řídící osoby (1 měsíc) | 5               | 5     | Zabezpečení chodu podniku                       | 25             | Určení zástupce hlavního manažera<br>Zavedení funkce mistra výroby<br>Očkování |
| Pandemie COVID-19                                                         | Psychicky a fyzicky zranitelnější zaměstnanci (z řad OZP i jiných znevýhodněných skupin) | Onemocnění 20 % zaměstnanců (1 měsíc)     | 2               | 5     | Výroba, služby                                  | 10             | Očkování zaměstnanců<br>Zajištění brigádníků                                   |
| Zhoršení ekonomické situace domácností                                    | Nabídka pouze jednoho a zároveň dražšího produktu                                        | Propad tržeb sociálního podniku o 20 %    | 3               | 4     | Prodej                                          | 12             | Budování finančních rezerv<br>Rozšíření portfolia produktů                     |
| Změna legislativy (např. zvýšení minimální mzdy o 1000 Kč v příštím roce) | Nedostatek finančních rezerv,<br>Závislost sociálního podniku na veřejných zdrojích      | Propouštění zaměstnanců                   | 4               | 5     | Sociální cíl – zaměstnávání znevýhodněných osob | 20             | Navyšení příjmů z vlastní činnosti<br>Budování finančních rezerv               |
| Kriminalita                                                               | Malé zabezpečení skladu                                                                  | Odcizení zásob na skladě                  | 2               | 4     | Zásoby na skladě                                | 8              | Koupě nových vrat do skladu, kamerový systém                                   |

1–4 akceptovatelné riziko

5–9 mírné riziko

10–12 nežádoucí riziko

15–25 nepřijatelné riziko

**Tabulka 6:** Příklad podrobného registru rizika

| Registr rizik                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------|
| číslo rizika:                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                | název:                                                                                                                                                                                                                  | Onemocnění klíčové řídicí osoby | odpovědnost: | Jiří Dvořák        |
| Popis rizika                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Onemocnění pana Dvořáka. Doba pracovní neschopnosti může být až 1 měsíc.                                                                                                                                              |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Možné příčiny rizika, související zranitelnosti                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Hlavní příčina: Pandemie COVID-19. Další možné příčiny: jiné nemoci či úraz.<br>Související zranitelnost sociálního podniku: Přílišná závislost SP na jediné osobě – zakladateli / hlavním manažerovi panu Dvořákovi. |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Možné důsledky rizika                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Zastavení výroby, omezení prodeje, nevyřízené zakázky.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Určení míry rizika                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Pravděpodobnost                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                  | Dopad                                                                                                                                                                                                                   |                                 | Riziko       |                    |
| 5                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                       |                                 | 25           |                    |
| Komentář/zdůvodnění pravděpodobnosti                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                  | V důsledku sílící pandemie COVID-19 onemocněli členové rodiny manažera podniku pana Dvořáka.                                                                                                                            |                                 |              |                    |
| Komentář/zdůvodnění dopadu                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  | Dopad na chod podniku je velmi závažný. Bude pozastavena výroba, neboť pan Dvořák dohlíží na všechny výrobní procesy a je nápomocen zaměstnancům. Zároveň je odpovědný za provoz e-shopu a vyřizování všech objednávek. |                                 |              |                    |
| Stávající kontrolní mechanismy a opatření ke snížení rizika                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Č.                                                                                                                                                                                                                    | Popis                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                         |                                 | Odpovědnost  |                    |
| 1                                                                                                                                                                                                                     | Pan Dvořák v případě nemoci pracuje i z domu. Věnuje se prodeji a e-shopu. V případě vážnější nemoci není toto řešení realizovatelné.            |                                                                                                                                                                                                                         |                                 | Jiří Dvořák  |                    |
| 2                                                                                                                                                                                                                     | Ve výrobě zastupuje pana Dvořáka pan Nový. Nemá však dostatek zkušeností s řízením výroby. Technicky složitější zakázky nemohou být realizovány. |                                                                                                                                                                                                                         |                                 | Jiří Dvořák  |                    |
| Možnosti pro zlepšení                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |              |                    |
| Č.                                                                                                                                                                                                                    | Popis                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                         | Odpovědnost                     |              | Časový harmonogram |
| 1                                                                                                                                                                                                                     | Vytvoření pozice zastupující manažerky v době nepřítomnosti – paní A. Černá. Vytvoření funkce mistra výroby, pan A. Nový                         |                                                                                                                                                                                                                         | Jiří Dvořák                     |              | 10. 9. 2021        |

|                                     |                                                                                                 |              |                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|
| 2                                   | COVID-19 je nyní hlavní příčinou nemoci. Pan Dvořák se rozhodl pro očkování.                    | Jiří Dvořák  | září 2021                                 |
| 3                                   | Paní Černá bude obeznámena s důležitými podnikovými procesy, aby mohla zastupovat pana Dvořáka. | Alena Černá  | školení:<br>6.–10. 9. 2021<br>16:30–17:30 |
| 4                                   | Pan Nový se stane mistrem ve výrobě. Bude zaškolen na řízení odbornější práce.                  | Antonín Nový | 10. 9. 2021                               |
| <b>Kontrola zavedených opatření</b> |                                                                                                 |              |                                           |
| Č                                   | Osoba                                                                                           | Datum        | Poznámky                                  |
| 1                                   | Jiří Dvořák                                                                                     | 30. 9. 2021  | Probrat provedená opatření na poradě      |

### Shrnutí

Řízení rizik představuje významnou součást krizového řízení, neboť napomáhá identifikovat rizika a přispět k jejich zmírnění či eliminaci. Řízení rizik vede k rozpoznání vztahu mezi hrozbami, zranitelností a riziky, které mají dopad na chod podniků a vedou k závažným škodám a ztrátám. Zároveň řízení rizik napomáhá odhalit nové příležitosti. Nejistota světa kolem nás je jednou z hlavních hnacích sil pokroku a neustálého zlepšování, a tedy podnikatelských aktivit.

### 3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A REAKCE NA KRIZI

Společnost současnosti je obvykle rozdělována na čtyři propojené systémy, a to ekonomický, politický, právní a kulturní (Parsons, 1951), nebo tři propojené systémy ekonomický, politicko-administrativní a sociokulturní (Offe, 1984) nebo kulturní, politický a ekonomický (Bell, 1973). Krize je pak pojímána jako „situace, kdy je vážně narušeno fungování určitého systému či jeho části“ (Keller, 1996, s. 541). Krize jsou pak chápány jako trvalé poruchy *systémové integrace*. O krizích můžeme hovořit teprve tehdy, až členové společnosti *zakoušejí* strukturální přeměny systémů jako cosi, co kriticky ohrožuje jejich trvání, a když pociťují ohrožení své sociální identity (Habermas, 2000 [1973], s. 12–13). Habermas následně odhlíží od globálních ohrožení a provádí klasifikaci krizových tendencí, které jsou spjaté s ekonomickým růstem, a omezuje se na systémově specifické krizové tendence, jež ukazuje tabulka 7 (Habermas, 2000 [1973], s. 62).

**Tabulka 7:** Povaha krizí

|                                  |                   |                  |
|----------------------------------|-------------------|------------------|
| místo vzniku krize               | systémová krize   | krize identity   |
| ekonomický systém                | ekonomická krize  | –                |
| politicko-administrativní systém | krize racionality | krize legitimacy |
| sociokulturní systém             | –                 | krize motivace   |

Řešení krize, krizové řízení, vychází z reakce na krizi (srov. Dopita, 2004). Obsahem kapitoly jsou možné přístupy ke krizi, které pak ovlivňují aplikaci krizového řízení v sociálních podnicích.

#### 3.1 Přístupy ke krizovému řízení

Krizové řízení představuje souhrn řídicích činností souvisejících s přípravou na krizové situace a jejich řešením. Jeho cílem je maximální snížení dopadů vzniklé krize a co nejrychlejší obnova, tedy návrat podniku alespoň do stavu, v jakém byl před krizí. V pozitivním případě, kdy management podniku dokáže využít krize jako příležitosti, může být stav podniku po krizi dokonce lepší než před ní.

Krizové řízení lze chápat v širším či užším pojetí (Zapletalová et al., 2012, Zuzák & Königová, 2009). V širším pojetí je úkolem krizového řízení včas rozpoznat možnost vzniku krizové situace, odhalit její příčiny, tyto příčiny eliminovat a vzniku krize předejít nebo výrazně zmírnit její dopady. K tomu významně přispívá řízení rizik (viz kap. 2). Dále je úkolem krizového řízení připravit se na realizaci opatření pro případ, že krize nastane. Příprava krizových scénářů a krizových plánů pro řešení krizových situací a jejich realizace včetně využití získaných znalostí a zkušeností (učení se z krize) je užším pojetím krizového řízení.

Je třeba brát v úvahu, že každá krize je jedinečná, takže se na ni nelze připravit dokonale. V krizovém řízení je vždy třeba počítat s prvky větší či menší neočekávatelnosti situace, nepředvídatelnosti dalšího vývoje, suboptimálního množství a spolehlivosti informací nutných pro manažerské rozhodování a časové tísně. V závislosti na typu krize se může projevit také nedostatečné zabezpečení podniku lidskými i ostatními zdroji.

Pro efektivní dosažení cíle krizového řízení, tj. snížení dopadů krize a obnovy podniku, je významná krizová připravenost podniku (Šamaj, 2016). Krizová připravenost vyjadřuje přesně ve smyslu tohoto pojmu to, jak je podnik na určitý typ krize připraven. Krizová připravenost má věcnou a lidskou dimenzi. Věcná dimenze se týká připravenosti ve smyslu postupů v případě krize, tedy toho, co se bude dělat, nastane-li určitý typ krize. Lidská dimenze se týká provádění těchto postupů konkrétními lidmi, kteří musí být se svými úkoly seznámeni a musí být připraveni i na vyšší zatížení negativním stresem, který se v krizových situacích vyskytuje. Na lidskou dimenzi krizové připravenosti musí dbát ve zvýšené míře podniky, zaměstnávající osoby se specifickými potřebami, například se zdravotním postižením.

V rámci krizového řízení probíhají všechny obvyklé manažerské činnosti, ale ve srovnání s řízením ve standardních, tedy nekrizových, situacích mají odlišný význam i průběh. Za pilíř krizového řízení lze považovat plánování, konkrétně důslednou přípravu krizových scénářů a krizových plánů, a dále zpracování plánu krizové komunikace.

Manažer v rámci krizového řízení realizuje rozhodování, to znamená, že budoucí vývoj ovlivňuje výběrem jedné z více možných variant řešení konkrétního problému, souvisejícího s probíhající krizí. Rozhodování v krizové situaci je dotčeno zejména nutností jednat rychle a s omezeným množstvím, případně spolehlivostí, výchozích informací. Má-li rychlost rozhodnutí velký význam, může být rozhodování autoritativnější, než je v podniku obvyklé. Vybranou variantu řešení krizové situace je nutno realizovat, což z manažerského pohledu představuje organizování, které v krizové situaci znamená řadu menších či větších změn v nejruznějších oblastech činnosti podniku. Nezbytností je i kontrolování toho, zda dosahované výsledky odpovídají plánovaným výsledkům, a pokud ne, je třeba rozhodnout o způsobu nápravy.

I v rámci krizového řízení je mimořádně důležité vedení lidí. Je třeba zajistit, aby zaměstnanci podniku co nejefektivněji přispěli k vyřešení krizové situace. To v případě některých zaměstnanců může znamenat mimořádné pracovní nasazení, a to i nad rámec jejich běžných pracovních úkolů, zatímco v případě jiných mohou v důsledku krize nastat takové překážky, které výkonu jejich běžné práce zabrání. V každém případě zaměstnanci prožívají zvýšenou nejistotu ohledně jejich profesní budoucnosti, což může mít vliv na jejich pracovní chování. Manažer, který je sám ve stejné situaci, musí dokázat své spolupracovníky uklidnit a motivovat k co nejefektivnějším postupům při zvládání krizové situace. Je třeba si uvědomit, že pokud by v obavě z negativních dopadů krize začali zaměstnanci uvažovat o změně zaměstnavatele, nejúspěšnější v tomto směru budou ti nejtalentovanější z nich, které si ovšem chce krizí postižený podnik udržet. Způsob vedení a komunikace má v tomto ohledu na zaměstnance velký vliv.

Z manažera se v krizové situaci stává krizový manažer. Nároky na jeho znalosti, schopnosti a chování se v době krize ve srovnání s běžnou situací ještě zvyšují [uvažujeme situaci, kdy je krize řešena zaměstnanci, popřípadě vlastníky podniku, a není najat externí dočasný (interim) krizový manažer]. Krizový manažer musí být silnou osobností, která pozitivně ovlivňuje pracovníky podniku. Musí být připraven na zvraty a změny vývoje situace a přitom stále systematicky a zároveň radikálně postupovat směrem k vyřešení krizové situace. Krizový manažer je vůdčí, nikoliv však jedinou, osobností, která řeší probíhající krizi. Na vyřešení situace spolupracuje s krizovým týmem. Krizový tým vytváří krizový manažer. Jmenuje do něj ty zaměstnance, kteří s ohledem na svou odbornost i osobnostní vlastnosti dokážou neefektivněji přispět k řešení situace. Pro řízení a práci krizového týmu sice platí obvyklá pravidla, ale jejich aplikace je ovlivněna závažností probíhající krize a nutností rychlé reakce. Je významně omezen čas pro diskuse uvnitř týmu, naopak roste prostor pro autoritativní rozhodování vedoucího týmu. Po přijetí rozhodnutí musí krizový tým postupovat a komunikovat jednotně. To vede k efektivnímu vyřešení krize a zároveň posiluje důvěru pracovníků podniku v pozitivní vývoj situace.

### 3.2 Aktuální stav krizového řízení v sociálních podnicích

Přístupy sociálních podniků ke krizovému řízení lze do velké míry ztotožnit s přístupy skupiny mikro, malých a středních podniků (MSP) obecně. Stejně jako pro MSP, pro které je typická představa, že případnou krizi zvládnou i bez krizového plánu (Caponigro, 2000), a pro něž jediným podnětem k obavám ohledně krizí je až samotný výskyt krize (Spillan & Hough, 2003), i sociální podniky se vyznačují spíše intuitivním přístupem ke krizovému řízení, nikoli systematickým a strukturovaným. Tento stav byl odhalen v rámci realizovaných rozhovorů se sociálními podnikateli, resp. manažery českých sociálních podniků (Kročil et al., 2021a):

**Tabulka 8:** Intuitivnost sociálních podniků ve vztahu ke krizovému řízení

*My to děláme intuitivně. To řízení není, řekl bych, moc strukturovaný... Asi to neumíme. Myslím si, že se umíme přizpůsobit, tím jak nejsme rigidní a jak není ten systém robustní, tak samozřejmě ta schopnost improvizace je obrovská. U nás by to nemělo efekt. Je to spíše intuitivní, nějaký šestý smysl mi říká, že by se mohlo něco stát.*

*My s krizovým řízením nepracujeme, protože na to nemáme capacity. Ale víceméně jedeme v krizovém režimu už dlouho. Je to tím, že jsme sezónní podnik a největší nápor bývá na jaře, na podzim a před Vánoci, a v těch dobách jedeme v krizovém managementu. Ale je to ten živelný krizový management, ne řízený.*

Identifikovány byly však i případy, kdy sociální podnik disponuje propracovanějším systémem krizového řízení, což dokládá následující úryvek: *Samozřejmě máme zpracovaný krizový plán, děláme strategické plánování za účasti Správní rady. O provozních věcech si rozhodujeme mezi sebou s kolegy, ale strategické věci řeší i Správní rada. Pravidelně se dělá strategické plánování, podle kterého se během roku vyhodnocuje, máme pravidelné porady vedení týmu a setkání Správní rady. Pravidelně jednou dvakrát do roka projedeme SWOT analýzu, co se změnilo a nezměnilo, a podle toho se udělá strategický plán a vychází se z toho i pro krizový plán.*

Pro některé sociální podniky se impulsem pro přípravu vlastního krizového řízení stala krize způsobená pandemií COVID-19: *Musím říct, že to vznikalo až teď, přiznám se, že jsme s tím nikdy nepočítali. (...) Musím říct, že ano, protože jsme se na to museli připravit ze dne na den, takže jsme ten krizový plán dělali ušitý na míru této pandemii nebo téhle krizi. (...) My v krizovém plánu máme právě seznam rizik a seznam věcí, které nás ohrožují, a umíme je spočítat. Jsou to konkrétní věci – když zavřou školy, přijdeme o naše dodavatele, kolik nás to bude stát, kde budeme muset vyhledat nové dodavatele. Zkrátka jsme na tohle připravení.*

Že se české sociální podniky spoléhají spíše na intuitivní způsob řízení, dokládají i výpovědi vedoucích pracovníků sociálních podniků zaznamenané v tabulce 9, získané dotazníkovým šetřením (Kročil et al., 2021b). Z uvedených dat však zároveň vyplývá, že pro téměř 38 % sociálních podniků se stala pandemie COVID-19 alespoň nějakým impulsem při tvorbě krizového řízení:

**Tabulka 9:** Přístupy sociálních podniků ke krizovému řízení, v % (100 % = 54 respondentů)

| Přístup                                       | To na nás nesedí | To na nás spíše nesedí | To na nás spíše sedí | To na nás sedí |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------------|----------------------|----------------|
| Intuitivní řízení                             | 9,43             | 9,43                   | 32,08                | 49,06          |
| COVID jako impuls pro krizové řízení          | 20,75            | 41,51                  | 24,53                | 13,21          |
| Připravenost na krizové řízení již před COVID | 35,29            | 45,10                  | 13,73                | 5,88           |

Pozitivní skutečností je, že více než polovina dotázaných manažerů sociálních podniků označila existenci krizového řízení v jejich sociálním podniku za důležitou. Necelá čtvrtina respondentů naopak zastává názor, že se lze bez krizového řízení obejít a nezvažují jeho zavedení.

## Shrnutí kapitoly

Krizové řízení představuje manažerskou činnost související s přípravou na krizové situace a jejich řešením s cílem maximálního snížení dopadů vzniklé krize a co nejrychlejší obnovy podniku. Ústřední roli v rámci krizového řízení hraje připravenost

na krizi, které lze dosáhnout vytvářením krizových scénářů, krizových plánů a zásad krizové komunikace v konkrétním podniku. Sociální podniky v České republice se vyznačují spíše intuitivním, nikoli systematickým a strukturovaným přístupem ke krizovému řízení, avšak pro více než třetinu českých sociálních podniků se stala pandemie COVID-19 impulsem pro jeho zlepšení.

## 4 IMPLEMENTACE PRINCIPŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ V SOCIÁLNÍCH PODNICÍCH

Pro implementaci principů krizového řízení v sociálních podnicích je třeba postupovat na základě identifikace charakteru krize. Na základě identifikace charakteru krize je volen krizový scénář a postupováno v souladu s krizovými plány sociálních podniků prostřednictvím krizové komunikace. Zejména v rámci krizové komunikace je v sociálních podnicích třeba brát zřetel na potenciální specifické potřeby účastníků komunikace.

### 4.1 Krizové scénáře a krizové plány sociálních podniků

Vytváření krizových scénářů a krizových plánů by mělo být součástí strategického plánování podniků. V případě, že krize nastane, je podnik díky existenci krizových plánů schopen reagovat mnohem efektivněji, než když krizové plány zpracované nemá. Je tomu tak mimo jiné proto, že při vzniku neočekávané krize nejprve následuje tzv. šoková reakce (Zapletalová a kol., 2012), kdy lidé reagují pod stresem a jejich chování může oddálit realizaci efektivních opatření vedoucích ke zmírnění dopadů krize. Čas je zpravidla faktorem, který určuje velikost dopadů krize, a čím větší je prodlžení v reakci na krizi, tím horší dopady krize mívá. Celosvětově ale například téměř polovina podniků neměla zpracované odpovídající krizové plány před vypuknutím pandemie COVID-19 (PwC's Global Crisis Survey, 2021). Potřeba krizového plánování bývá v podnicích často podceněna, případně se managementy domnívají, že na krize se připravit nelze (Zuzák & Königová, 2009). Je pravda, že každá krize je jedinečná a realizace krizových plánů musí být konkrétní situaci přizpůsobena, to však platí i v případě jakýchkoliv jiných podnikových plánů.

Význam přípravy krizových scénářů a krizových plánů spočívá zejména v

- Připravenosti na možné krizové situace
- Včasné reakci na krizovou situaci
- Minimalizaci dopadů krize na dotčené osoby a podnik jako celek

Zpracovávání krizových scénářů a krizových plánů by měla být strategická průběžná a cílená činnost, zohledňující aktuální vývoj podniku a jeho okolí a také případně znalosti získané při řešení reálné krize, s níž se podnik musel vypořádat. Krizové scénáře a krizové plány by měly být revidovány a aktualizovány v půlročních intervalech.

Krize je situace, při které je vážně ohroženo další fungování podniku, přičemž zdrojem krize jsou aktivovaná rizika, tj. rizika, která se projevila, začala působit. Z toho plyne, že příprava krizových scénářů a plánů musí navazovat na řízení rizik.

Na základě analýzy rizik management podniku vybere ta rizika, pro něž vytvoří krizové scénáře a krizové plány. Konkrétní rizika vybírá na základě odhadované pravděpodobnosti, že riziko nastane, a odhadované velikosti jeho potenciálních dopadů. Pro která rizika budou krizové scénáře a plány zpracovány, je na rozhodnutí managementu. Při tomto rozhodování hrají roli osobnostní nastavení rozhodovatelů, tj. manažerů či vlastníků podniku, a jejich postoje k riziku.

Pro vybraná rizika se pak zpracovávají nejprve krizové scénáře a následně na ně navazující krizové plány.

Krizový scénář je popis možného průběhu krizové situace v čase a v prostoru. Krizový scénář tedy popisuje, co všechno se může stát. Nejedná se o přesnou predikci budoucího vývoje, ale naopak o kreativní variantní odhady možného vývoje a působení krize. V návaznosti na krizové scénáře se pak připravují krizové plány. Proto je účelné, aby krizové scénáře počítaly s co nejširšími a nejkompexnějšími řetězci návazných nepříznivých dopadů rizika, aby se na ně podnik připravil. I když pak reálná krize může mít průběh, jaký ve scénářích přesně zachycen není, bude podnik schopen reagovat účelněji, než kdyby krizové scénáře a krizové plány nepracovával vůbec.

Neexistuje žádné jednotné doporučení, jak by měl krizový scénář vypadat. Rozhodně by ale měl mít písemnou formu, která slouží jako podklad pro tvorbu krizového plánu. Vytvářen by měl být skupinově, například formou brainstormingu a navazující skupinové diskuse. Skupina by měla být tvořena jedinci, kteří:

- dobře rozumí fungování podniku,
- mají systémové myšlení, to znamená, že vnímají více i méně zjevné vazby v systému podniku a v jeho okolí, a dokážou odhadnout, co se stane v jiných částech systému, je-li jeho určitá část postižena krizí,
- jsou racionálními pesimisty, až katastrofisty.

Krizový scénář tedy popisuje různé potenciálně možné varianty toho, co všechno by se komu, kde a kdy mohlo stát, kdyby se projevilo konkrétní riziko.

Na krizové scénáře navazuje zpracování krizových plánů. Krizový plán je souborem postupů pro řešení konkrétní krizové situace popsané v krizovém scénáři. Nejprve je ovšem podstatné stanovit cíl či spíše cíle řešení krizové situace. Tedy odpovědět na otázku, čeho chce podnik dosáhnout, když nastane krizová situace popsaná v krizovém scénáři. Podle závažnosti krize je prvním cílem ochrana životů a zdraví, životního prostředí, majetku a následně postupná obnova činnosti podniku nebo provedení konkrétně specifikovaných změn v činnosti podniku.

Je také důležité zmínit, že krizoví manažeři a další osoby jsou nezřídka v krizových plánech pověřeni realizací aktivit, které přesahují rámec jejich běžných pravomocí. Tuto skutečnost je v případě potřeby nutné zohlednit v příslušných interních předpisech.

Vztah mezi krizovým scénářem a krizovým plánem zpracovanými pro případ zapůsobení rizika R zobrazuje tabulka 10:

**Tabulka 10:** Vztah mezi krizovým scénářem a krizovým plánem pro případ aktivace rizika R

| Riziko R                                                                             |                                             |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Krizový scénář                                                                       | Krizový plán                                |                                                                                 |
| Co všechno se může<br>(v důsledku aktivace rizika)<br>stát?<br>Kdy?<br>Kde?<br>Komu? | Cíle                                        | Postup                                                                          |
|                                                                                      | Čeho chceme dosáhnout,<br>když se to stane? | Jak toho dosáhneme?<br>Co<br>Kdo<br>Kdy<br>Jak (s jakými zdroji)<br>bude dělat? |

Aby byl krizový plán v případě nastalé krize dobře použitelný, musí mít formu přehledného a snadno dostupného dokumentu. I když, jak bude zmíněno ještě i později, by všichni zaměstnanci měli být o krizových plánech informováni, a měla by probíhat i příslušná školení, je nutno zajistit, aby osoby klíčové z hlediska realizace krizových plánů k nim měly přístup nepřetržitě, odkudkoliv, a to i za nepříznivých podmínek (např. při výpadku dodávky elektrického proudu). Využití elektronických verzí dokumentů v kombinaci s mobilními technologiemi se, při zachování nutné bezpečnosti informací, tedy nabízí.

Krizový plán by měl obsahovat tyto části:

- Nezaměnitelné označení plánu, číslo varianty, datum zpracování, platnost
- Charakteristiku krizové situace (dle scénáře)
- Složení krizového týmu
- Kontakty na členy týmu a další důležité osoby a instituce
- Odpovědnosti a pravomoci členů týmu
- Postupy řešení situace, disponibilní zdroje, časové harmonogramy
- Způsoby a zásady komunikace
- Formuláře protokolů (záznamů, hlášení) ke krizové situaci
- Zásady tréninku a školení o krizové situaci
- Záznam o školení
- Další důležité součásti dle potřeb konkrétního podniku

Krizový plán se zpracovává jako zamýšlená reakce na zapůsobení konkrétního rizika. Proto musí být každý krizový plán nezaměnitelně označen a nazván. Protože krizové plány mají být aktualizovány, je také nutno označit verzi plánu, případně období platnosti. Díky tomu budou mít zaměstnanci jistotu, že v případě krize postupují podle správného a aktuálního plánu. Samozřejmostí je, že v rámci strategického řízení firmy a školení zaměstnanců bude zajištěno, aby všechny odpovědné osoby věděly, která verze plánu je aktuální, znali ji a měli k ní přístup (např. si ji aktualizovali ve svých mobilních zařízeních). Přesto je rychlá kontrola správnosti a aktuálnosti nasažovaného plánu nutná.

V plánu se uvádí stručná charakteristika krizové situace v souladu s krizovým scénářem. To je nutné proto, aby odpovědné osoby mohly posoudit, do jaké míry je

plán aplikovatelný tak, jak je vytvořen, anebo zda bude nutno postupy přizpůsobit skutečnému vývoji krize. Je třeba mít na paměti, že krizové plány reagují na odhadovaný vývoj krize, od něž se skutečný vývoj může odlišovat.

V krizovém plánu se dále uvádí vedoucí krizového týmu (zpravidla manažer), složení krizového týmu, kontakty na členy týmu (především čísla na mobilní telefony, lépe je uvést více kontaktů – pracovní telefonní čísla, soukromá telefonní čísla, alternativní spojení např. přes rodinné příslušníky apod., adresy, kde se mohou nacházet – trvalé bydliště, rekreační objekt apod.). Je velmi důležité specifikovat členy krizového týmu nezaměnitelně, aby se nestalo, že při případné shodě jmen bude povolána nesprávná osoba. To se sice relativně brzy vysvětlí, přesto vzniká zbytečné časové prodloužení. Kromě kontaktů na členy krizového týmu se uvádějí další důležité kontakty na osoby či instituce, které je nutné nebo vhodné o krizové situaci informovat (složky integrovaného záchranného systému, státní úřady a instituce apod.).

U všech členů krizového týmu jsou také velmi přesně specifikovány jejich odpovědnosti a pravomoci. To, že odpovědnosti a pravomoci jsou specifikovány dobře, že se nepřekrývají nebo naopak nějaké chybí a že jim odpovědné osoby rozumí, je nutno ověřit v rámci školení či tréninku (je-li realizovatelný).

Paralelně s odpovědnostmi a pravomocemi jsou v plánu popsány postupy řešení situace, určeny disponibilní zdroje a stanoveny časové harmonogramy realizace. Ty jsou samozřejmě specificky zpracovány pro každou možnou krizi, ale obecně by se měly vždy týkat těchto etap:

- Odezva – tj. reakce na vzniklou krizovou situaci, zásah, řešení
- Obnova – postupná obnova prvků a funkcí podniku
- Vyhodnocení – po vyřešení krize a návratu do běžného fungování podniku je třeba provést analýzu řešení krize a získané znalosti a zkušenosti využít pro zdokonalení dalších verzí krizových scénářů a krizových plánů a jejich případné aplikace.

V případě odezvy a obnovy je třeba mít stanovené priority řešení. Obecně platí, že je třeba postupovat v tomto pořadí: záchrana či ochrana životů, zdraví, majetku a/ nebo životního prostředí.

Aby mohl být krizový plán efektivně realizován, je nezbytné přesně stanovit zásady a způsoby komunikace. Do této oblasti patří i stanovení toho, kdo jakým způsobem koho informuje o podezření nebo jistotě, že nastává či nastala krize. Je velký rozdíl mezi krizí, která nastává postupně, a tudíž, pokud není krizové řízení dobře nastaveno, nemusí být včas postřehnuta (např. pokles příjmů podniku z různých důvodů), nebo krizí způsobenou přírodními vlivy či havárií (povodeň, požár, havárie výrobního zařízení apod.). V případě zapůsobení přírodních vlivů je pochopitelné, že kdokoliv, kdo krizi zaznamená, bez prodloužení kontaktuje příslušné složky integrovaného záchranného systému. Ale zejména pokud ke krizi dojde mimo běžnou pracovní dobu, je nutno stanovit, jak se vedoucí a členové krizového týmu o situaci dozvědí, a je nutno mít promyšlený i postup pro případ, že nebude možno využít prostředky běžné komunikace. Prvním krokem krizového týmu (po případném ukončení zásahu složek integrovaného záchranného systému)

by mělo být posouzení, zda lze připravený krizový plán aplikovat, nebo ho bude nutno modifikovat v reakci na reálný průběh krize. Vymezit, jak bude tento první krok realizován, je zcela zásadní, neboť se od něj odvíjejí všechny další kroky reakce na krizi.

Po ukončení etapy odezvy je nutné na základě příslušných právních předpisů či interních norem vyplnit a na odpovídající místa postoupit odpovídající protokoly, záznamy či hlášení o krizové situaci a jejích dopadech. Může se jednat například o záznamy o pracovních úrazech, hlášení o pojistných událostech apod. Je efektivní, když v krizovém plánu je uveden soupis veškeré této nutné dokumentace a případně jsou k dispozici i příslušné formuláře či odkazy na ně.

Jak už bylo opakovaně zmíněno, aby mohl být krizový plán efektivně implementován, musí o něm být pracovníci proškoleni, a pokud je to vhodné a možné, lze provést i praktické cvičení. O realizaci školení či cvičení je vhodné provést v krizovém plánu záznam a případně si proškolení nechat stvrdit podpisy účastníků.

Krizový plán může být doplněn i o další materiály či přílohy, které odpovídají charakteru podniku a mohou přispět k efektivnímu řešení krizové situace.

Pro posouzení, zda má podnik dobře zpracované krizové scénáře a navazující krizové plány, lze využít tyto kontrolní otázky:

- Jsou zpracované krizové scénáře a krizové plány pro identifikovaná významná rizika?
- Následně pak pro každý krizový plán:
- Jsou stanoveny indikátory hrozící krize, jejich sledování a hlášení?
- Je stanoven krizový tým a jeho vedoucí?
- Jsou k dispozici kontakty na členy krizového týmu a další důležité osoby, složky a instituce?
- Jsou stanoveny pravomoci, odpovědnosti, zdroje a činnosti, za které odpovídají jednotliví členové krizového týmu?
- Odpovídá souhrn plánovaných činností, zdrojů, pravomocí a odpovědností nutné komplexní reakci na krizi?
- Je v krizovém týmu i v dalších částech podniku dobře stanovena hierarchie nadřízenosti a podřízenosti?
- Je dobře naplánována komunikace krizového týmu a komunikace v podniku i v jeho okolí v etapě odezvy i v etapě obnovy a vyhodnocení?
- Jsou naplánovány a zajištěny všechny potřebné zdroje pro řešení krize?
- Jsou všichni klíčoví zaměstnanci řádně proškoleni a vědí, co mají, případně nemají/nesmí dělat v případě krize?

Podobně jako vytváření krizových scénářů je i příprava krizových plánů expertní heuristickou činností. Nemůže tomu být jinak, protože každý podnik i každá krize jsou jedinečné. Pro jejich přípravu lze doporučit týmovou spolupráci odborníků, kteří dobře znají chod podniku, a interních či případně i externích odborníků se znalostmi krizového řízení a zkušenostmi se zvládáním krizových situací.

Jak již bylo uvedeno, je na rozhodnutí managementu podniku, pro která rizika budou zpracovány krizové scénáře a krizové plány. V rámci realizovaného průzkumu

(Kročil, Müller, Kubátová & Dopita, 2021a) sociální podnikatelé v ČR uváděli, že vnímají zejména tato rizika:

- Pokles koupěschopnosti zákazníků
- Výpadek nejvýznamnějšího odběratele
- Dlouhodobá pracovní neschopnost klíčového vedoucího pracovníka/zakladatele podniku
- Pracovní neschopnost významné části zaměstnanců
- Významná legislativní změna s dopadem na finanční řízení sociálního podniku
- Neúspěch nového produktu na trhu
- Vstup konkurence na trh

Podniky by při rozhodování o tvorbě krizových scénářů a plánů měly brát v úvahu širokou škálu možných příčin vyvolávajících rizika a typů rizik. Přitom se lze setkat s mnoha způsoby kategorizace rizik, a zároveň neexistuje žádný jejich vyčerpávající seznam. Jedním z možných členění rizik je členění na základě jejich možných příčin. Podle nich se rizika mohou dělit do tří skupin: rizika zapříčiněná přírodními vlivy, rizika zapříčiněná člověkem či lidmi a rizika s ekonomickými příčinami.

Nad riziky zapříčiněnými přírodními vlivy mají lidé mimořádně omezenou kontrolu. Patří sem různé přírodní jevy typické pro příslušnou zeměpisnou oblast, jako například povodně, záplavy, vichřice, zemětřesení apod. Zařazuje se sem také propuknutí epidemií či pandemií. Rizika zapříčiněná člověkem či skupinou lidí představují záměrně či nezáměrně (chybou, opomenutím apod.) způsobené negativní události. Patří sem široká oblast událostí od člověkem způsobených nehod či havárií přes stávky po změnu chování zákazníků či jiného významného stakeholdera. Rizika s ekonomickými příčinami jsou například růst cen vstupů, nepříznivý hospodářský vývoj, zostření hospodářské soutěže apod.

Rizika je rovněž možno členit podle typů, a to například na strategická, operační, reputační, finanční a legislativní a správní. Strategická rizika souvisejí s přijetím nesprávného rozhodnutí na úrovni strategického managementu podniku. Operační rizika souvisejí s nesprávným či nefunkčním řízením a organizací chodu podniku. Reputační rizika souvisejí s událostmi poškozujícími dobré jméno podniku. Finanční rizika se vážou k finančním rozhodnutím a finančnímu řízení podniku. Legislativní a správní rizika souvisejí s nastavením a případnými změnami legislativy a v jejich uplatňování ve správě podniku.

V různých zdrojích se lze setkat i s jiným členěním rizik. Tato všechna členění mají inspirovat management podniků a odborníky na krizové řízení k tomu, aby si uvědomili co nejvíce rizik, která mohou podnik ohrožovat, a rozhodli správně o jejich řízení včetně výběru těch, pro něž budou připraveny krizové scénáře a krizové plány.

## 4.2 Krizová komunikace v sociálních podnicích

Krizová komunikace je velmi důležitým prvkem řešení vzniklé krize. Odvíjí se od stavu komunikace před krizí, zasahuje podobu komunikace v době krize a nekončí ani po odeznění krize. Je orientována jak dovnitř podniku, tak i do prostředí, v němž podnik existuje. Pro komunikace sociálních podniků během pandemie COVID-19 výše uvedené platilo rovněž a o to více mělo význam utváření sdíleného významu krize a jeho vliv na zvládání krizových situací.

### 4.2.1 Vymezení a specifika krizové komunikace

Krizová komunikace představuje specifickou formu sociální komunikace a zároveň je nástrojem krizového řízení (Antušák & Kopecký, 2007). Krizová komunikace tvoří až 80 % činností krizového týmu v případě krizové situace (SEMA, 2003) a zcela zásadně ovlivňuje průběh jejího řešení. Zásady a průběh krizové komunikace by měly být popsány v krizovém plánu. Plán krizové komunikace může tvořit samostatnou součást příslušného krizového plánu.

Cílem krizové komunikace je předat správné informace ve správný čas na správném místě správným způsobem správným osobám, a tím zajistit jejich připravenost na průběh a řešení krizové situace. Přenos informací musí být rychlý a zároveň v průběhu předávání informací nesmí docházet k jejich zkreslování. Klíčové informace by měly vždy být k dispozici na jednom místě, měly by být průběžně aktualizovány a všechny osoby, které je pro svou práci potřebují, k nim musí mít stálý a bezproblémový přístup. To je dobře zajistitelné v případě, že charakter krize dovoluje využívat internetové informační a komunikační platformy. Podnik v takovém případě musí ale zároveň být připraven umožnit pracovníkům vzdálený přístup k důležitým informacím a zároveň tyto informace řádně zabezpečit před případným únikem a zneužitím.

Roli internetových komunikačních platform včetně sociálních médií (sociálních sítí) je v situaci krizové komunikace nutno brát velmi vážně. Na jedné straně zásadně přispívají k efektivitě krizové komunikace, protože jejich použití je velmi rychlé a lze je, pokud to nevyhloučí mimořádný charakter krizové situace, používat kdykoliv a kdekoliv. Takováto online krizová komunikace ale musí být velmi dobře připravena z hlediska nástrojů, způsobu a obsahu v krizových plánech, a měla by být ověřena a procvičena v rámci tréninků zaměstnanců (podrobněji viz podkapitola Elektronická komunikace).

Na druhé straně to, že zejména komunikace na sociálních sítích, která vzniká spontánně, není podnikem řízená a podnik na ni nedokáže správně reagovat, může krizovou situaci ještě zkomplikovat. Je zcela obvyklé, že prakticky kdokoliv, kdo se o krizové situaci podniku dozví, se o ní zmíní na sociální síti. To přispěje k dohadům, nepřesnostem a fámám, které mohou mít další negativní dopad na krizi postižený

podnik. Proto je nutné, aby podnik vždy, jakmile je to možné, informoval objektivně všechny osoby či instituce, které jsou krizí přímo či nepřímo dotčeny, o tom, co se děje a jak bude situace řešena. I tyto informace je nutno aktualizovat. Základní zprávy může i podnik zveřejňovat právě prostřednictvím sociálních sítí. Mezi stakeholdery (zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé a další obchodní partneři, investoři, úřady, lidé v okolí podniku, média, viz též níže) se tak omezí nepříznivé reakce, které by mohla vyvolat nejistota či panika (podrobněji se internetové komunikaci věnuje podkapitola Doprovodná internetová komunikace).

Krizová komunikace probíhá ve vztahu ke krizi ve třech obdobích:

- **Před krizí**, tedy ve smyslu efektivní přípravy na potenciální krizovou situaci.
- **V době krize**, tedy v rámci reakce na nastalou krizovou situaci.
- **Po odeznění krize**, tedy v rámci hodnocení reakce podniku na krizi a aktualizace krizových plánů na základě získaných zkušeností.

V těchto všech třech fázích je pro přípravu a realizaci krizové komunikace vhodné pokládat si tyto otázky:

- Kdo jsou objekty komunikace? Neboli koho je potřeba informovat, které konkrétní osoby nebo podniky či instituce?
- Proč je potřeba tyto objekty informovat?
- V jakém pořadí budou tyto objekty informovány?
- Co přesně musí být obsahem sdělení?
- Kdo sdělení poskytne?
- Kdy sdělení poskytne?
- Jak (jakými komunikačními kanály) sdělení poskytne?
- Jakou reakci informovaných objektů lze očekávat?
- Jak a co připravit pro návaznou komunikaci s nimi?
- Jaká neřízená komunikace může probíhat vedle plánované komunikace?
- Jak neřízenou komunikaci identifikovat?
- Jak na neřízenou komunikaci reagovat?

Objekty krizové komunikace jsou všichni potenciální příjemci komunikace. Jsou to jak jednotlivé osoby, tak podniky nebo jiné instituce, kterých se krize nějakým způsobem dotýká. Pro jejich snadnější identifikaci lze použít dělení podle tabulky 11. Určení konkrétních objektů komunikace napomůže identifikace všech stakeholderů podniku. Stakeholderi jsou v českém prostředí také označováni jako zájmové skupiny. Jsou to všichni jedinci, skupiny či organizace nějak spjatí s organizací. Pro jejich identifikaci by si tedy podnik měl položit otázku, kdo všechno je s podnikem spjat a jak. Podle toho dokáže určit, koho a jak případná krizová situace ovlivní a jak je s ním nutné či vhodné komunikovat. Za typické stakeholdery, jak je již uvedeno výše, lze považovat zaměstnance, odbory, zákazníky, dodavatele a další obchodní partnery, investory, úřady, lidi v okolí podniku či zpravodajská média. Z hlediska krizových situací ale nelze opomenout například také složky integrovaného záchranného systému či jiné organizace, s nimiž podnik v běžné situaci přímo nespolečně pracuje. V případě sociálních podniků je také nutné brát v úvahu, zda někteří účastníci komunikace nemají specifické potřeby, které je třeba zohlednit.

**Tabulka 11:** Objekty krizové komunikace (příjemci komunikace)

|                |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interní</b> | Přímo dotčení krizí                                                                             | Podílejí se přímo na řešení krize<br>(zejména vedení podniku, členové krizového týmu, vedoucí pracovišť).                                                                                                                                    |
|                |                                                                                                 | Zasažení krizí, nepodílejí se přímo na řešení krize<br>(např. zaměstnanci podniku, kteří nemohou vykonávat práci, protože ztratí přístup na pracoviště).                                                                                     |
|                | Nepřímo dotčení krizí                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Externí</b> | Přímo dotčení krizí                                                                             | Podílejí se na řešení krize<br>(např. složky IZS, havarijní služby, pojišťovny, banky).                                                                                                                                                      |
|                |                                                                                                 | Zasažení krizí, nepodílejí se na řešení krize, ale krize na ně má přímý vliv<br>(zejména dodavatelé, odběratelé/zákazníci, další obchodní partneři, další podniky, jejichž služeb podnik či jeho zaměstnanci využívali, rodiny zaměstnanců). |
|                | Nedotčení krizí – krize na ně nemá vliv, ale o krizi se zajímají<br>(zejména veřejnost, média). |                                                                                                                                                                                                                                              |

### Krizová komunikace v přípravném období

Krizová komunikace v období přípravy na možnou krizovou situaci není vlastně svou podstatou krizová. Probíhá ve standardní situaci podniku, konkrétně v rámci tvorby a aktualizace krizového plánu a navazujícího školení, případně tréninku, zaměstnanců. Jejím hlavním cílem je zajistit, aby v případě propuknutí krizové situace všichni věděli, co mají dělat. Vedlejším cílem je zajištění informovanosti o tom, že podnik je dobře připraven na zvládání krizových situací, což přispívá k jeho dobré pověsti mezi všemi stakeholdery.

Dále jsou uvedeny základní odpovědi na otázky pro přípravu a realizaci krizové komunikace v tomto přípravném období:

#### *Kdo jsou objekty komunikace?*

Primárními objekty komunikace v přípravném období jsou podle tabulky 11 objekty interní, přímo dotčené krizí, podílející se přímo na jejím řešení. To jsou zaměstnanci podniku, od nichž je v rámci řešení krizové situace vyžadována nějaká součinnost. Podle charakteru podniku a jeho činnosti a charakteru krize je však nutno zvážit, zda není vhodné okruh objektů komunikace ještě rozšířit. Kromě toho v rámci přípravy a aktualizace krizových plánů probíhá komunikace mezi zaměstnanci odpovědnými za krizové plánování. Ta probíhá stejně jako v případě jiných aktivit v rámci strategického plánování.

### ***Proč je potřeba tyto objekty informovat?***

Zaměstnanci musí vědět, že existuje krizový plán, co na jeho základě budou v případě krize dělat a od koho a jak dostanou v takovém případě aktuální informace a pokyny.

### ***V jakém pořadí budou tyto objekty informovány?***

Aby se zabránilo vzniku nejistoty a spekulací, je vhodné poskytnout základní informaci všem zaměstnancům zároveň, a to se zdůrazněním skutečnosti, že jde o strategické krizové plánování, nikoliv o krizi.

### ***Co přesně musí být obsahem sdělení?***

Základ sdělení je společný pro všechny zaměstnance a týká se informace o přípravě krizového plánu. Další obsah sdělení závisí na roli, kterou zaměstnanci v krizovém plánu mají, a zpravidla jen uvádí další komunikaci, která bude následovat.

Další komunikace se pak týká proškolení zaměstnanců o krizovém plánu a nácviku jejich rolí. Probíhá v souladu s plánem školení a nácviků tak, jak jsou obsaženy v krizovém plánu. Obsah a četnost komunikace je různá pro různé skupiny či jednotlivé zaměstnance.

### ***Kdo sdělení poskytne?***

Základní sdělení poskytne vedení firmy.

Další komunikace ve vztahu ke školení a nácvikům je svěřena pověřené osobě dle krizového plánu.

### ***Kdy sdělení poskytne?***

Doba sdělení souvisí s přípravou krizového plánu a plánovanými školeními či nácviky.

### ***Jak (jakými komunikačními kanály) sdělení poskytne?***

Sdělení je vhodné zprostředkovat způsoby a kanály, které jsou v podniku obvyklé pro komunikaci se zaměstnanci.

### ***Jakou reakci informovaných objektů lze očekávat?***

Pokud je sdělení o přípravě na potenciální krizovou situaci formulováno vhodně, není důvod očekávat žádné zvláštní reakce zaměstnanců. Přesto je dobré, aby podnik byl připraven reagovat na případné dotazy.

### ***Jak a co připravit pro návaznou komunikaci s nimi?***

Návaznou komunikací může být zodpovídání dotazů zaměstnanců. Dotazy by měla zodpovídat tatáž osoba a odpovědi by měly být konzistentní. Z dotazů si podnik také

může vzít užitečnou zpětnou vazbu, neboť z nich lze rozpoznat, co nebylo sděleno úplně, jasně apod.

### *Jaká neřízená komunikace může probíhat vedle plánované komunikace?*

Neřízená komunikace může probíhat mezi zaměstnanci podniku v rámci jejich neformální komunikace, ale i mimo podnik, když zaměstnanci informují své rodiny či známé. Problematickou by se stala, kdyby měla charakter dohadů, fám a vyjadřovala nejistotu.

### *Jak neřízenou komunikaci identifikovat?*

Je-li v podniku odpovídající atmosféra důvěry, případnou nejistotu zaměstnanců by měli rozpoznat jejich vedoucí pracovníci.

### *Jak na neřízenou komunikaci reagovat?*

Vedoucí pracovníci by buď sami, nebo ve spolupráci s vyšším vedením podniku měli co nejrychleji doplnit informace vedoucí k uklidnění zaměstnanců a vyjasnění situace. To přispěje i k objektivizaci informací vycházejících z vnitřního do vnějšího prostředí podniku.

## **Krizová komunikace v době krize**

Krizová komunikace v době krize probíhá v rámci reakce na nastalou krizovou situaci a jejím cílem je dosáhnout co nejrychlejšího odeznění krize. Probíhá tedy v nestandardní situaci a měla by být připravena tak, aby byla náročností situace co nejméně dotčena. Dotčena může být v závislosti na konkrétní krizové situaci zvýšeným negativním stresem, ve kterém se zaměstnanci cítí být, časovou tísní, nepřehledností a nejistotou situace a jejího dalšího vývoje, nefunkčností zařízení a technologií, výpadky zásobování energiemi apod. Vypořádání se s takovými nepříznivými faktory je ovlivněno kvalitou disponibilních krizových plánů včetně plánů komunikace a informovaností a připraveností zaměstnanců na řešení krizové situace. Protože ale vývoj krizové situace nemusí korespondovat s připraveným krizovým scénářem, nelze ani aplikovat připravený krizový plán, ale postup je nutno flexibilně přizpůsobit reálné situaci. A právě proto je komunikace v době krize naprosto klíčová a tvoří podstatnou část aktivit krizového týmu.

Čím časově naléhavější je reakce na krizi, tím efektivnější a úspěšnější musí komunikace být. Znamená to, že se může významně odlišit od obvyklých způsobů a přiblížit se komunikaci vojenské, která má charakter příkazů a hlášení. Základní odpovědi na otázky pro přípravu a realizaci krizové komunikace v období krize jsou tyto:

### *Kdo jsou objekty komunikace?*

Je nutno identifikovat všechny objekty komunikace podle obsahu tabulky 11. Je třeba se důkladně zamyslet, ke komu až důsledky konkrétní krize dosáhnou a ovlivní ho. Je

také nutno uvažovat o tom, koho dalšího může průběh a dopady krize zajímat a proč (např. média, konkurence), a i pro tyto případy naplánovat komunikaci.

### ***Proč je potřeba tyto objekty informovat?***

Důvody komunikace s různými objekty jsou v tomto případě různé a určují naléhavost, a tedy pořadí komunikace.

### ***V jakém pořadí budou tyto objekty informovány?***

První komunikace se týká ohlášení toho, že krize nastala. V rámci řízení rizik a krizového řízení by pro každé riziko mělo být určeno, kdo a jak identifikuje, že se aktivovalo a vede ke krizi. Zaměstnanec, který aktivované riziko identifikuje, neprodleně sjednaným způsobem, zpravidla telefonicky, informuje nejvyššího manažera podniku. Jedná-li se o postupný nástup krize (např. ekonomického charakteru), lze informaci předat také bez zbytečného odkladu, avšak v rámci obvyklé pracovní komunikace. Naopak, je-li krize takového charakteru, že vyžaduje zásah složek integrovaného záchranného systému či jiné záchranné služby, první komunikace spočívá v ohlášení situace na některou z tísňových linek.

Manažer rozhodne o postupu podle krizového plánu, což zpravidla znamená, že jsou kontaktováni členové krizového štábu, aby zahájili postup podle jim svěřených částí krizového plánu. V krizovém plánu by mělo být uvedeno, kdo a na základě čího pokynu krizový štáb kontaktuje.

Dále jsou informovány objekty komunikace podle toho, jak mohou přispět k řešení situace, nebo podle toho, jak se jich situace dotýká. Naléhavost a pořadí komunikace by mělo být stanoveno v krizovém plánu, případně přehodnoceno krizovým štábem či jeho pověřeným členem.

### ***Co přesně musí být obsahem sdělení?***

V každém sdělení musí být velmi stručně, ale jasně uvedeno, co se stalo a co se od objektu komunikace případně očekává, co je jeho úkolem. Některé objekty je nutné či vhodné o krizi či jejích dopadech pouze informovat. Je-li to relevantní, mělo by sdělení obsahovat informaci o dalším postupu, co bude navazujícím krokem.

### ***Kdo sdělení poskytne?***

V krizovém plánu musí být stanoveno, kdo sdělení jednotlivým objektům komunikace předává a kdo je k tomu případně vyzve. Není-li tomu tak, rozhodne o tom krizový tým či jeho pověřený člen.

### ***Kdy sdělení poskytne?***

Sdělení je nutno poskytovat bezodkladně podle stanovené naléhavosti, ale vždy až tehdy, kdy může být úplné a jasné.

***Jak (jakými komunikačními kanály) sdělení poskytnete?***

Komunikační kanály je nutno určit podle kritéria rychlosti komunikace, ale také charakteru komunikace, objemu předávaných informací a rovněž podle technické situace. Nejnaléhavější komunikace by měla být zahájena telefonicky, případně, je-li to možné, osobně.

***Jakou reakci informovaných objektů lze očekávat?***

Podle charakteru krize a z něj se odvíjejících objektů komunikace je třeba počítat se škálou reakcí. Ta by měla být odhadnuta už v krizovém scénáři.

***Jak a co připravit pro návaznou komunikaci s nimi?***

V krizovém plánu by měly být obsaženy komunikační strategie s jednotlivými skupinami objektů a určeny osoby odpovídající za komunikaci s nimi. Podnik také musí sledovat všechny kanály, pomocí kterých mohou objekty komunikace podnik kontaktovat, a vhodně reagovat.

***Jaká neřízená komunikace může probíhat vedle plánované komunikace?***

Krize je mimořádnou situací, a proto ji vedle oficiální řízené komunikace provází neřízená komunikace uvnitř podniku, vně podniku i mezi těmito prostředími. Rovněž tato neřízená komunikace může mít mnoho podob, od individuální osobní komunikace přes zprávy v médiích po komunikaci na sociálních sítích.

***Jak neřízenou komunikaci identifikovat?***

Podnik by měl mít v krizovém plánu stanoveno, jak bude neřízenou komunikaci monitorovat. V podniku bude hrát významnou roli komunikace vedoucích pracovníků se spolupracovníky. Dále by měl být stanoven pracovník, který bude monitorovat média a sociální síť.

***Jak na neřízenou komunikaci reagovat?***

Reakcí by vždy mělo být poskytnutí objektivních informací o situaci a jejích dopadech ze strany podniku. Firma může zvolit proaktivní přístup a sama průběžně zveřejňovat informace o situaci a jejím řešení a ty předávat vhodnými komunikačními kanály jednotlivým objektům komunikace. Obsah a rozsah jednotlivých sdělení je nutno přizpůsobit konkrétním příjemcům. Pro tuto komunikaci platí obvyklá pravidla a doporučení pro vnitřní a vnější firemní komunikaci, přizpůsobená krizové situaci.

**Krizová komunikace po odeznění krize**

Po odeznění krize se podnik vrací do původní, anebo nové, ale již ne krizové, situace. Ani v tomto případě není probíhající komunikace již v pravém smyslu slova krizovou,

a může se tedy svou formou vrátit k původním zvyklostem. Jejím cílem je hodnocení reakce podniku na krizi a aktualizace krizového plánu na základě získaných zkušeností. V tomto směru je tedy velmi významná, protože má potenciál využít nabytých nových znalostí a ty vtělit do zlepšeného aktualizovaného krizového plánu. Podnik si musí uvědomit, kde všude se nová znalost může vyskytovat, tuto znalost musí umět získat, vyjádřit a využít. S tímto vědomím určuje objekty komunikace a odpovídá na otázky pro přípravu a realizaci krizové komunikace v období po odeznění krize.

### *Kdo jsou objekty komunikace?*

Objekty komunikace jsou v tomto případě všichni, kterých se proběhlá krize dotkla. Jsou to tedy všechny skupiny uvedené v tabulce 11.

### *Proč je potřeba tyto objekty informovat?*

Zejména interní objekty, které se podílely na řešení krizové situace, je třeba informovat o tom, že bude zahájeno hodnocení reakce podniku na krizi a aktualizace krizového plánu. To se týká zejména vedení podniku a krizového týmu. Následně je vhodné požádat o spolupráci i všechny další objekty.

### *V jakém pořadí budou tyto objekty informovány?*

Nejprve je třeba zahájit komunikaci s osobami, které se budou přímo podílet na hodnocení reakce podniku a aktualizaci krizového plánu. Tato skupina následně určí, od kterých objektů komunikace si vyžádá zpětné vazby na řešení krize a v jakém pořadí. Pořadí závisí na významu objektů a jejich činnostech pro řešení krize a měl by být zohledněn i jejich význam z hlediska pověsti firmy.

### *Co přesně musí být obsahem sdělení?*

Obsah sdělení se bude lišit v závislosti na roli objektů v tomto období. Vedení podniku a členové krizového týmu budou vyzváni k aktualizaci krizového plánu. Ostatní objekty by měly být požádány o vyjádření k proběhlé situaci a o návrhy na změny a zlepšení.

### *Kdo sdělení poskytne?*

Podle rozdělení pravomocí v podniku kontaktuje krizový tým buď nejvyšší manažer, nebo jiný pověřený pracovník. Plán a realizaci komunikace s dalšími objekty připraví a realizuje krizový tým nebo jím pověřené osoby.

### *Kdy sdělení poskytne?*

Komunikace vedení podniku a krizového týmu je zahájen hned po odeznění krize. Komunikace s dalšími objekty probíhá v závislosti na jejich roli a významu při řešení krize. Krizový štáb může připravit časový plán komunikace.

***Jak (jakými komunikačními kanály) sdělení poskytnete?***

Komunikace uvnitř podniku probíhá standardními komunikačními kanály. Pokud jsou do komunikace zapojeny externí objekty, což je vhodné, je třeba promyslet, jaké komunikační kanály použít, aby bylo sdělení příjemci zaznamenáno. Pokud s příslušným externím objektem podnik běžně komunikuje, použije obvyklý kanál. Pokud se podnik obrací např. na širší veřejnost, lze využít sociální média.

***Jakou reakci informovaných objektů lze očekávat?***

Reakci informovaných objektů by podnik měl cíleně ovlivnit v tom smyslu, aby získal zpětnou vazbu, na jejímž základě dokáže v případě opakované krize reagovat lépe. I když byla krize zvládnuta dobře, z pohledu trvalého zlepšování prostor pro zlepšení existuje vždy. Reakcí objektů by tedy mělo být poskytnutí nové znalosti získané na základě zkušenosti z průběhu a řešení krizové situace.

***Jak a co připravit pro návaznou komunikaci s nimi?***

Návazná komunikace může mít různou formu, od upřesňující písemné komunikace po osobní jednání. Zvážit lze i skupinové diskuse, workshopy apod., vše s cílem získat co nejlépe formulovanou znalost objektů, která bude využita v aktualizovaném krizovém plánu.

***Jaká neřízená komunikace může probíhat vedle plánované komunikace?***

Je zcela obvyklé, že i po ukončení krize probíhá jak uvnitř, tak vně podniku komunikace na téma, proč krize vypukla, jak měla být (lépe) řešena, jaké má a ještě bude mít dopady apod. Tato komunikace může být spontánní v rámci různých osobních setkání a je vedená bez nějakého konkrétního záměru. Může se však vyskytnout i komunikace vedená s cílem ovlivnit pověst podniku.

***Jak neřízenou komunikaci identifikovat?***

Ve vnitřním prostředí firmy je i v tomto období důležitá komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich spolupracovníky (podřízenými). Vedoucí mohou vysvětlit, z jakého důvodu docházelo při řešení krize k určitým postupům. Naopak z názorů svých spolupracovníků mohou získat cenné poznatky, které lze využít pro zlepšení krizového plánu. Ve vnějším prostředí je opět vhodné provádět monitoring médií a sociálních sítí.

***Jak na neřízenou komunikaci reagovat?***

Podobně jako v období krize by reakcí mělo být poskytnutí objektivních informací a proaktivní přístup podniku k jejich poskytování prostřednictvím vhodných komunikačních kanálů. Obsah a rozsah jednotlivých sdělení je i v tomto případě nutno přizpůsobit konkrétním příjemcům. Protože již pominula akutní krizová situace, platí obvyklá pravidla a doporučení pro vnitřní a vnější firemní komunikaci.

Konečným výstupem třetího období řešení krizové situace, tj. období po odeznění krize, je aktualizovaný krizový plán. Vedle toho musí podnik samozřejmě přijmout opatření, aby podobná krize již nenastala, a pokud by nastala, aby měla na podnik a jeho okolí menší dopady. Z hlediska krizového řízení si je ale nutno uvědomit, že po ukončení příprav aktualizovaného krizového plánu se podnik musí cyklicky vrátit k přípravnému období a provést všechny doporučené aktivity vedoucí k dobré připravenosti podniku na případnou aktivaci krizového plánu.

### **Obecné zásady krizové komunikace**

Z hlediska krizového řízení je cílem krizové komunikace zajistit připravenost podniku na průběh a řešení krizové situace. Krizová komunikace má však i další dopady, které si podnik musí uvědomit. Krizová komunikace ovlivňuje veřejnost v užším či širším okolí podniku, proto by měla být vedena tak, aby v těchto prostředích nevznikala nejistota či panika. Dále by měla být vedena tak, aby bylo udrženo dobré jméno podniku a také aby v rámci podnikem neřízené komunikace nedošlo k neoprávněnému označení viníka krize. S ohledem na tento cíl a dopady krizové komunikace lze určit několik obecně platných zásad krizové komunikace:

- **Rychlost a včasnost** – protože řešení krize je naléhavé, i krizová komunikace by měla být zahájena rychle a všechny informace a sdělení musí být poskytovány včas.
- **Věcnost a pravdivost** – sdělení v rámci krizové komunikace by měla být věcná, samozřejmě pravdivá a zároveň stručná, protože podstatná jsou sdělovaná fakta, nikoliv široké komentáře.
- **Úplnost a otevřenost** – komunikované informace musí být úplné a komunikace otevřená, nedodržení této zásady může mít velmi negativní dopady jak z hlediska průběhu krize, chování dotčených osob, tak pověsti podniku.
- **Konzistentnost** – všichni, kdo v rámci řízené krizové komunikace komunikují a napříč komunikačními kanály musí sdělovat totéž.
- **Průběžnost a četnost** – krizová komunikace musí být průběžná a dostatečně četná, aby ani uvnitř, ani vně podniku nevznikala zbytečná nejistota a obavy.
- **Spolupráce s médii** – pokud se o průběh krize zajímají média, je dobré s nimi spolupracovat, a tím ovlivnit obsah zpráv, které o krizi zveřejní.
- **Přechod od reaktivní k proaktivní komunikaci** – v počátcích krizové situace je komunikace spíše reaktivní, ale po zvládnutí největšího náporu krize by podnik měl přejít ke komunikaci proaktivní, a to zejména ve vztahu k zaměstnancům, kteří nejsou krizí přímo dotčeni, a k okolí podniku; sdělení pro komunikaci s veřejností může podnik umisťovat například na své internetové stránky nebo na sociální média, což jsou místa, kde je současná veřejnost bude očekávat.
- **Podpora důvěry v překonání krize** – všechna sdělení by i při své stručnosti a objektivitě měla vyznítk tak, aby podporovala důvěru v překonání krize.
- **Projev empatie** – z komunikace musí být zřejmé, že podnik vnímá negativní dopady krize, lituje jich a v rámci možností se bude podílet na zmírnění jejich dopadů.

- **Etika** – krizová komunikace má vždy silnou etickou dimenzi; následování či naopak nenásledování etických zásad v rámci krizové komunikace ovlivňuje pověst podniku a jeho jednotlivých zaměstnanců, kteří se na komunikaci podíleli.

## **Komunikační kanály a postupy komunikace**

V rámci krizové komunikace je nutné zvážit a naplánovat využití vhodných komunikačních kanálů a postupů komunikace. Komunikační kanál je cesta, kterou komunikace probíhá. Postup komunikace znamená stanovení pořadí a příležitostí, kdy, kým a proč budou jednotlivé komunikační kanály využity. Dále je uveden přehled vhodných kanálů krizové komunikace a jejich využití. V situaci krize je vždy nutno myslet na to, že některé z kanálů mohou být nedostupné, a v krizových plánech by měl být stanoven i případný kanál náhradní. Zejména při vypuknutí krize by osoby, které jsou pro řešení situace klíčové, měly přesně znát základní i náhradní nouzové postupy komunikace, aby vůbec mohly aktivovat krizový plán.

### *Osobní komunikace tváří v tvář*

Osobní komunikace je možná, pokud se všechny komunikující osoby mohou sejít ve stejném čase na stejném místě. Osobní komunikace je velmi efektivní, protože obsahuje jak komunikaci verbální, tak neverbální. Komunikující osoby si rovněž snadno vyjasní případné nejasnosti. Osobní komunikace je velmi vhodná pro práci krizových týmů. Identifikace krize a aktivace krizového plánu cestou osobní komunikace je možná a vhodná zejména v případě pomalu nastupujících krizí, kdy není nutný bezprostřední zásah k odvrácení škod.

### *Telefonická komunikace – vnitropodniková, mobilní*

Telefonická komunikace je rychlá. Její nevýhodou je, že je pouze verbální. Negativně ji může ovlivnit kvalita signálu. Je vhodná pro navázání rychlého kontaktu a předání základních informací a pokynů. Je vhodné ověřit, že objekt komunikace sdělení dobře rozuměl. V běžné pracovní době, a pokud to charakter krize umožňuje, je možné užívat vnitrofiremní síť (pokud existuje). Významnou roli hraje spojení prostřednictvím mobilních telefonů, vhodné je využívat tzv. chytré telefony. Ty by také měly být primárním kanálem pro svolání krizového týmu při vypuknutí krize. Podle role při řešení krize v nich jednotliví zaměstnanci mohou mít uložené potřebné dokumenty (např. krizové plány s dalšími nutnými údaji). Nezbytné je, aby podnik stanovil pravidla užívání těchto telefonů, aby bylo jisté, že důležitý zaměstnanec či jeho zástupce bude v případě vypuknutí krize zastížen a že jeho telefon bude schopen alespoň několika hodin provozu (mj. že bude nabitý). V případě některých závažných krizí, kdy může dojít k výpadku dodávek proudu a může být omezena pozemní komunikace, se může stát spojení prostřednictvím mobilních telefonů (pokud nevypadne i signál) jediným možným komunikačním kanálem.

### *Písemná komunikace (fyzická)*

V krizové komunikaci má své místo i písemná komunikace fyzického charakteru. Dokumenty samozřejmě mohou existovat i v elektronické podobě, ale z důvodu, že ne vždy se lze spolehnout na přístup do elektronických systémů, kde jsou dokumenty uloženy, měl by podnik pečlivě zvážit, ke kterým údajům v dokumentech obsaženým nezbytně potřebuje přístup, a tyto dokumenty mít k dispozici i ve fyzické podobě. Zvážit lze rovněž uložení kopií klíčových dokumentů na různých místech. Klíčovým dokumentem je samotný krizový plán. Další dokumenty mohou tvořit podklady pro provádění aktivit vedoucích k vyřešení krize a mohou být předávány v rámci osobní komunikace. Písemná komunikace má také své místo v pozdějších fázích řešení krize, kdy podnik jedná například s úřady, pojišťovnami apod.

### *Elektronická komunikace*

Elektronická komunikace je v současnosti masivně rozšířená a hraje významnou roli i v krizové komunikaci. Elektronickou komunikací se rozumí komunikace s využitím připojení k internetu a je také závislá na přístupu k elektrické energii. Nutnost připojení k internetu a závislost na dodávkách proudu jsou zároveň jejími slabinami, protože v případě některých krizí nemusí být k dispozici. Významné je i bezpečnostní riziko, ať už se týká neoprávněného přístupu a zneužití elektronicky uložených informací a dat, nebo přímo hackerských útoků, jejichž cílem je znemožnit přístup do počítačových sítí a jež jsou specifickým typem krize. Předpokladem elektronické komunikace je také potřebné technické vybavení a přístup zaměstnanců k němu. V neposlední řadě je vhodné v rámci krizového plánování myslet i na to, že některé z elektronických přenosů jsou náročné na tzv. spotřebu dat, a tuto skutečnost dořešit technicky i ve vztahu k zaměstnancům, kteří by v krizové situaci neměli přístup k podnikové síti. Jinak je elektronická komunikace velmi efektivní, neboť je rychlá a lze ji podle potřeby realizovat různými formami. Ty lze volit i podle toho, zda je nutná komunikace synchronní, tj. taková, kdy jsou všichni komunikující přítomni ve stejném čase v tomtéž virtuálním prostoru, nebo je vhodnější či dostačující komunikace asynchronní, kdy čas odeslání komunikace a její přijetí jsou různé. Pro elektronickou komunikaci lze využívat řadu kanálů, o některých obvyklých je pojednáno dále. Záleží také na tom, zda je v podniku zavedeno využívání nějakého profesionálního virtuálního prostředí pro spolupráci, anebo zda podnik využívá veřejně dostupných aplikací. Vždy je třeba zvažovat a zajistit bezpečnostní stránku elektronické komunikace. V každém případě musí být zaměstnanci v rámci období přípravy na krizovou situaci řádně proškoleni o tom, které kanály elektronické krizové komunikace mají sledovat.

- E-mail: E-maily jsou stále velmi rozšířeným prostředkem elektronické komunikace. Slouží pro asynchronní komunikaci. V krizové komunikaci se hodí pro předávání sdělení, která nevyžadují okamžitou reakci. Příjemce má čas se nad sdělením zamyslet, pročíst si ho opakovaně a zvážit svou reakci. E-maily jsou také vhodné k zasílání nutných dokumentů prostřednictvím příloh. Vyžaduje-li odesílatel rychlou reakci příjemce, je vhodné ho na odesílaný e-mail upozornit

např. telefonicky. E-maily jsou rovněž vhodné k rozesílání hromadných informačních zpráv.

- **Instant messaging:** Operativnější formou komunikace než e-maily může být instant messaging. Ten spočívá v předávání kratších zpráv prostřednictvím k tomu určených aplikací. Obvykle tak lze předávat i přílohy. Instant messaging je přechodem mezi asynchronní a synchronní komunikací, neboť odeslaná zpráva v aplikaci zůstává, a příjemce si ji může přečíst s odstupem, primárně však instant messaging slouží k synchronnímu předávání krátkých psaných sdělení. Je možná i komunikace ve skupině a bývá možný i rychlý přechod k videohovorům. Nutností je dobré internetové připojení.
- **Online konference:** Online konference jsou případem komunikace synchronní. Vyžadují, aby podnik měl určený online nástroj pro jejich pořádání. Mohou být pořádány jako hlasové, případně jako videokonference. Vhodné je rovněž umožnit sdílení dokumentů, obrazovek apod. Online konference s dobrou technickou podporou do značné míry nahrazují osobní setkání zaměstnanců, a jsou tedy jeho dobrou alternativou, pokud fyzické setkání není z jakéhokoliv důvodu možné.
- **Fórum:** Fórum je obecně online místo, kde se uživatelé mohou vyjadřovat k určitému tématu. Interní podnikové fórum může být v případě krize vhodným místem, kde lze sdílet aktuální informace z různých částí podniku a kde si je každý oprávněný uživatel může vyhledat a využít ve svém dalším postupu. Využívání fóra a související povinnosti zaměstnanců by měly být velmi přesně vymezeny v krizovém plánu.
- **Datová úložiště:** Datová úložiště nejsou typickým komunikačním kanálem, přesto mohou hrát v krizové komunikaci významnou roli. Jedná se o online prostor, kam se ukládají sdílené dokumenty, významné z hlediska řešení krizové situace, takže tam patří i samotné krizové plány. Je třeba zajistit, aby k dokumentům měli přístup oprávnění zaměstnanci, a zároveň vyloučit přístup neoprávněných osob.
- **Doprovodná internetová komunikace:** Jak je uvedeno v předchozích částech kapitoly, podnik musí počítat s tím, že vedle jím řízené krizové komunikace bude probíhat komunikace neřízená, tedy taková, na kterou nemá přímý vliv. Podstatná část této komunikace bude probíhat prostřednictvím internetu, respektive world wide webu. Významnou charakteristikou této komunikace je její velký dosah, určený počtem příjemců, kteří mají ke sdělení přístup. Přístup ke sdělení neznamená, že jej uživatel využije, tedy že se se sdělením seznámí, přesto podnik musí počítat s tím, že tak učiní relativně velké počty lidí. Obsah sdělení může ovlivnit jejich mínění o podniku i jejich chování k podniku, a má tedy vliv na pověst a potažmo i budoucí situaci podniku a její vývoj. Na druhou stranu podnik těchto charakteristik internetové komunikace může využít, a jakmile to situace dovolí, začít s proaktivní i reaktivní komunikací. Její výhodou je, že obsah sdělení formuluje podnik sám, a nehrozí tedy zkreslení sdělení žádným prostředníkem.

Z hlediska doprovodné internetové komunikace hrají významnou roli různé internetové stránky a sociální média (sociální sítě). Potenciální dosah této komunikace dokládá skutečnost, že na konci roku 2020 mělo v ČR přístup k internetu téměř 9,5 mil.

obyvatel, tj. téměř 90 %. Rozšířené sociální médium Facebook ve stejné době užívalo 4,6 mil. obyvatel ČR. K ostatním užívaným sociálním médiím v ČR patří Instagram, LinkedIn, Snapchat a Twitter. Sociální média jsou charakteristická tím, že uživatelé na nich vytvářejí a sdílejí obsah. Obsah internetových (webových) stránek tvoří jejich majitelé a návštěvníci se s ním pouze seznamují.

V případě krizové situace by tedy podnik měl prostřednictvím internetu komunikovat jednak proaktivně a jednak reaktivně. Proaktivní komunikace spočívá v tom, že podnik určí několik vhodných míst, kde bude veřejně informovat o dění v podniku a o čemkoliv, co může přispět k efektivnímu vyřešení krize. První volbou by měly být vlastní internetové stránky podniku a dále profily podniku na vybraných sociálních sítích.

Reaktivní komunikace spočívá ve vhodných reakcích na zprávy, které o podniku a jeho situaci zveřejní na internetu někdo jiný. To vyžaduje monitoring takových zpráv. Na sociálních médiích pak podnik může na zprávy vhodně reagovat. V případě zpráv např. na zpravodajských internetových stránkách může, je-li to technicky možné, alespoň vkládat komentáře, ale vhodnější je autora či zpravodajské médium kontaktovat a nabídnout aktuální vyjádření.

## **4.2.2 Komunikace sociálních podniků během pandemie COVID-19**

Specifika sociálního podnikání, především zaměstnávání znevýhodněných a zranitelných osob, přináší výzvy pro komunikaci. Příkladem je pandemie COVID-19. Současné studie ukazují, jak jednotlivé typy znevýhodnění utvářejí komunikační bariéry, které znesnadňují efektivní zvládání krize. Lidé s mentálním postižením mohou mít potíže s porozuměním hygienickým pravidlům, jako je fyzický odstup, mytí rukou či používání respiračních masek. Dalším problémem je, že tito zaměstnanci nemusejí disponovat dostatkem informací o závažnosti nemoci a potřebné prevenci. Osoby se sluchovým postižením jsou během pandemie vystaveny zhoršené komunikační situaci, neboť masky zakrývají ústa, což znemožňuje čtení ze rtů (Kordsmeyer et al., 2021, Jesus et al., 2021, Eskyté et al., 2020, Kuper et al., 2020). V důsledku pandemie také dochází k zhoršení symptomů u lidí s psychickým onemocněním. Omezení obvyklých činností může mít za následek psychický stres. Eskalace problémů pak vede ke zvýšenému používání psychotropních léků (Courtanay & Perera, 2020). Všechny tyto skutečnosti zvyšují pro vedení podniku náročnost krizové komunikace.

Pandemie způsobila také vážné problémy související s narušením mezilidských kontaktů. Řada pracovníků byla nucena pracovat z domova a izolovat se. Tato situace přinesla řadu obtíží, a to obzvláště pro sociální podniky zaměstnávající zranitelné osoby, které vyžadují speciální péči a pravidelný rozvrh práce. Jak ukazují Eaton a Heckscher (2021), pracoviště je důležitým místem pro organizaci pracovníků a prostorem pro vzájemnou solidaritu. Práce online ohrožuje vznik této kolektivní

soudržnosti. Sociální podnikatelé, kterým se daří zapojovat zaměstnance do aktivit spojených například s fyzickou prací a nutností fyzické přítomnosti na pracovišti, vytvořili lepší podmínky pro zvládání situace. Jak ukazuje výzkum mezi českými sociálními podnikateli (Kročil et al., 2021a), krizová situace dokázala podle některých sociálních podnikatelů stmelit kolektiv a ukázat charakter pracovníků. Podnikatelé se snažili pracovníky zaměstnat náhradními činnostmi, pokud nebylo možné z důvodu protiepidemických opatření pokračovat v obvyklé práci. Zaměstnanci získali pocit, že v kritické situaci nejsou sami. Právě zvyšování kolektivní solidarity představuje jeden z faktorů, které pomáhají odolat psychicky obtížným okamžikům spojeným s krizí. Sociální podnikatelé si uvědomují potřebu předcházet sociální izolaci a rozvíjejí také nové komunikační kanály online.

### **Případová studie**

Ve snaze překonat sociální izolaci jeden ze sociálních podniků zahájil provoz firemního chatu, kde mají zaměstnanci možnost komunikovat. Kromě řešení provozních záležitostí zaměstnanci ve skupině k tomu určené navzájem sdílejí radostné okamžiky svého života, které se stávají povzbuzením pro ostatní. Jedná se jak o pracovní úspěchy, tak i o běžné momenty osobního života doprovázené fotografiemi.

Na význam krizové komunikace u sociálních podniků během pandemie poukazuje i australský odborník na sociální podnikání Jay Boolkin (2020), přičemž zdůrazňuje, že právě v kontextu nucené sociální izolace je komunikace obzvláště důležitá. Boolkin upozorňuje zejména na jeden ze zásadních významů krizové komunikace, kterým je soucit a vyjádření empatie s těmi, kteří čelí kritické situaci. Pro sociální podniky může být v tomto ohledu významná komunikace se všemi jednotlivci a organizacemi spadajícími do komunikační sítě podniku. Informace o situaci podniku a vyjádření souznělosti s partnerskými podniky může přinést i neočekávané příležitosti ke spolupráci a podpoře. Neméně významné je udržování kontaktu se zákazníky.

### **Případová studie**

Sociální podnik provozující kavárnu navazuje se svými odběrateli dlouhodobá partnerství. Ukazuje se, že tento typ spolupráce je významný i v období krize. Vhodná komunikace a šíření sociální mise podniku může znamenat podporu v krizové situaci, jako je pandemie COVID-19. Jeden z partnerů, který pravidelně odebírá občerstvení pro svých 300 zaměstnanců, pokračoval v odběru housek pro své zaměstnance, a to i přesto, že během pandemie zaměstnanci podniku pracovali z domu.

### 4.2.3 Utváření sdíleného významu krize a jeho vliv na zvládání krizových situací

Komunikace je významná především v průběhu krize. Krize se týkají události s nízkou pravděpodobností, ale mají závažný dopad na podnik a jeho cíle. Tato skutečnost s sebou nese vysoké nároky na utváření smyslu dané situace, neboť krizové události vzdorují tradičním způsobům interpretace (Weick, 1988). Jinými slovy, pokud se situací nemáme žádnou předchozí zkušenost, nedokážeme jí jednoduše přisoudit význam a reagovat na ni. Krizová situace často vyžaduje jiné způsoby myšlení.

V rámci organizační teorie existuje řada přístupů ke krizové komunikaci. Vzhledem k tomu, že sociální podnikatelé jsou velmi často vázáni na svou společenskou misi, které přikládají velký význam, nám jako příhodný rámec pro analýzu krizové komunikace může posloužit Weickův přístup založený na utváření smyslu. Základem této teorie je zkoumání toho, jaký lidé dávají smysl svým kolektivním zkušenostem. Jde o jistou racionalizaci jednání, která vychází ze zkušenosti. Weickova perspektiva představuje alternativní přístup k teorii organizace a poskytuje metodu analýzy organizačního chování, a to zejména sociálně-psychologických procesů, které vedou k výsledkům organizace (Helms Mills et al., 2010). Organizace je dle této perspektivy mentálním a sociálním konstruktem a badatelé užívající tento nástroj pro analýzu organizací ukazují, že se v řadě případů dotýká skutečné povahy organizace a její dynamiky odehrávající se v rámci sdíleného významu.

Tento smyslový rámec, který se distancuje od statického pojetí organizace spojeného s definicí struktury, hierarchie, úkolů a odpovědností (Lagenberg & Wesseling, 2016, s. 222), je blízký charakteristice sociálních podniků, které vznikají uprostřed dynamických potřeb společnosti a nejsou charakteristické čistě kalkulovatelnou ekonomickou optimalizací. Sociální podnikání je mnohem více závislé na mentální konstrukci organizace a její identitě než běžné podniky, zejména když není zakotveno v legislativě. Dochází tak k utváření kolektivního významu sociálních podniků, které jsou vázány na svou sociální misi.

Jak zmiňují Maitlis a Sonenshein (2010, s. 551), utváření smyslu lze chápat jako „proces sociální konstrukce, k němuž dochází, když rozporuplné signály přeruší probíhající činnost jednotlivců, a zahrnuje retrospektivní vývoj věrohodných významů, které racionalizují to, co lidé dělají“. Lidé v organizaci zpětně zjišťují, co se děje, co je třeba vysvětlit a co je třeba udělat (Weick, 1995, s. 11). Tento proces probíhá neustále, nikdy není ukončen, a proto nelze nikdy hovořit o jeho konečném výsledku. Celý přístup bude srozumitelnější na následujícím příkladu Weicka (1993, 1996).

#### Případová studie

4. srpna 1949 se roklí Mann Gulch nacházející se podél řeky Missouri v parku Helena National Forest v Montaně přehnala bouře a blesky způsobily malý požár. Druhého dne však požár dosáhl velmi vysokého stupně nebezpečí. Hro-

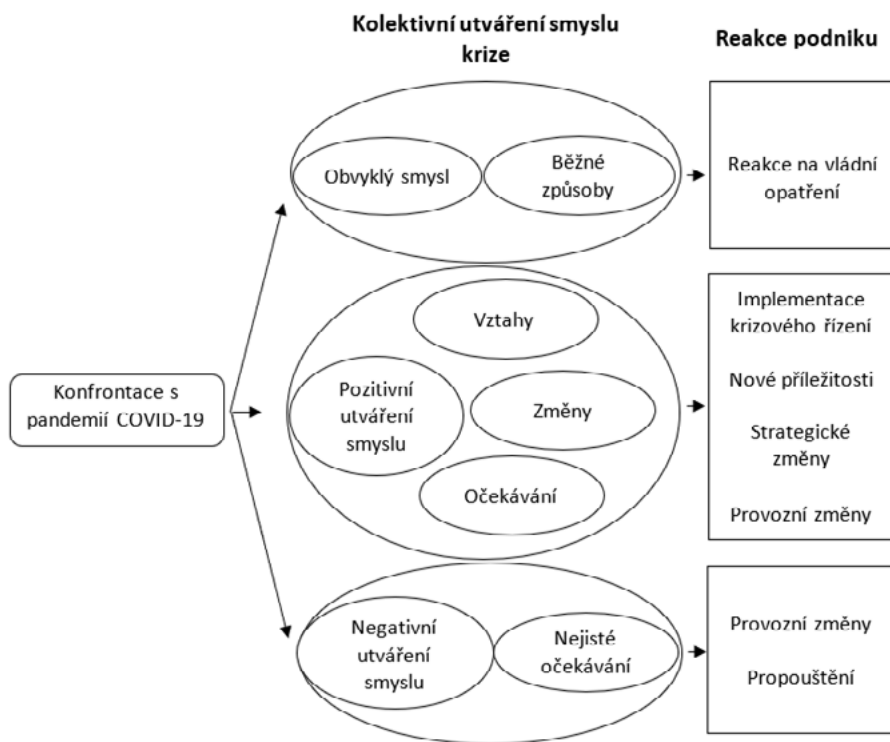
zilo nekontrolované šíření ohně. Z tohoto důvodu 5. srpna seskočilo do oblasti s padáky 15 profesionálních hasičů. Požár se oproti původním předpokladům značně rozšířil a stal se smrtícím nebezpečím. Nepříznivé okolnosti jako rychlé šíření ohně a špatná pohyblivost hustým lesem vedly k přímému ohrožení životů hasičů. V kritické situaci si vedoucí Dodge uvědomil závažnost situace a ohrožení jeho posádky. Zakřičel na hasiče, aby odhodili svá těžká náradí. Zapálil oheň a nařídil členům posádky, aby si lehli do oblasti, která ještě před chvílí hořela. Nikdo to však neudělal. Hasiči se v naději záchrany vydali směrem na hřeben. Pouze 2 z nich přežili. 13 hasičů zahynulo v ohnivé pasti. Dodge se zachránil leže v popelu svého „únikového ohně“. Weick ukazuje, že nešlo jen o tragédii způsobenou špatným rozhodováním. Celou situaci lépe vysvětluje utváření smyslu této krizové situace. Svým příkazem odhodit těžké náčiní Dodge ohrozil systém rolí zastávaný posádkou. Tímto byla přímo ohrožena samotná identita a morálka hasičů, neboť jejich význam na daném místě byl dán právě jejich výbavou, která měla čelit plamenům. V kontextu tohoto existenciálního ohrožení byli hasiči konfrontováni s výzvou využít únikový oheň, kterému nebyli schopni přisoudit význam. Jak ukazuje Weick, jeden z hasičů pravděpodobně poznamenal: „K čertu s tím, dostanu se odsud.“ Struktura posádky a jejich komunikace byly narušeny. Hasiči nebyli schopni pochopit, že mohou uniknout jednomu ohni tím, že vstoupili do jiného, který byl navíc založen úmyslně. Postrádali smysl dané krizové situace.

Z hlediska komunikace a krizové komunikace zejména je důležité, že utváření významů, které mají vliv na směřování podniku, se odehrává v jazyce a jedná se o fenomén z oblasti komunikace. Utváření významu krize mělo významný vliv pro sociální podniky během pandemie COVID-19. V kontextu krize jsou důležité zejména tři aspekty utváření smyslu, a to identita, závazek a očekávání. Identita je základním konstruktem a sdíleným významem, který hraje důležitou roli při reakci na krizi a při utváření jejího smyslu. Závazek je základem utváření smyslu, protože jednání, ke kterému jsme se v minulosti zavázali, může být klíčové pro ospravedlnění našeho jednání během krize (Maitlis & Sonenshein, 2010, s. 562). V kontextu sociálního podnikání existuje významný sociální závazek, který ospravedlňuje možnou ekonomickou neefektivnost. Očekávání jsou pak spojena s náznaky, které vytvářejí významy. Dalším důležitým tématem tvorby krizových vjemů, které je třeba zmínit, jsou emoce (Christianson & Barton, 2020, Maitlis & Sonenshein, 2010).

Kvalitativní výzkum mezi českými sociálními podniky v průběhu pandemie COVID-19 ukázal, že sociální podnikatelé utvářejí tři nejčastější smysly krize, které jsou znázorněny na schématu 7. Nejčastějším je pozitivní smysl krize. Podnikatelé byli schopni nahlédnout na krizi jako na příležitost pro další rozvoj. Ačkoliv byli podnikatelé přímo konfrontováni s mnoha negativními dopady krize, jejich komunikace se zaměstnanci vedla ke zdůrazňování pozitivních dopadů krize. V podnicích docházelo k řadě změn. Důležitým aspektem je také posílení vztahů mezi pracovníky. V nejvíce

zranitelných podniků docházelo k negativnímu utváření smyslu krize. Navzdory snahám o pozitivní komunikaci docházelo k pocitování velké nejistoty. Zaměstnanci se obávali o svá pracovní místa, byly narušeny jejich běžné návyky. Představitelé těchto podniků mluví o nejistém očekávání budoucnosti. Třetí přístup se týká běžného smyslu. Některé podniky nebyly pandemií zásadně zasaženy. Jedná se například o podniky působící v oblasti technických služeb. Komunikace v těchto podnicích probíhala standardním způsobem (Kročil, Müller & Kubátová, 2021).

**Schéma 7:** Utváření smyslu krize způsobené pandemií COVID-19 českými sociálními podnikateli.



Zdroj: Kročil, Müller, Kubátová (2021)

V kontextu Weickova příběhu hasičů v Mann Gulch je třeba si uvědomit několik skutečností. Weick (1996) ukazuje, že pro zvládnutí krize jen nezbytné formovat odolné pracovní skupiny, které budou charakteristické čtyřmi základními atributy, jimiž jsou: improvizace, moudrost, respektující mezilidské vztahy a komunikace. Improvizace se týká schopnosti restrukturalizovat intuitivní chápání jevů na daném

místě. V případové studii jsme viděli, jak byl Dogen schopen využít „únikového ohně“ pro záchranu. Kdyby posádka byla také schopna měnit „struktury své intuice“ a vybočit z tradičního řádu jednání, lépe by následovala Dogenovův příkaz. V kontextu současné pandemie je řada sociálních podniků nucena improvizovat. Pro zvládnutí náhlých krizových situací je třeba zajistit, aby pracovní kolektiv rozpoznal smysl této improvizace, která narušuje zaběhlé způsoby práce.

Moudrost Weick charakterizuje konstatováním, že „nevědomost a znalosti rostou společně“. Má tím na mysli, že čím více informací se dozvíme o nějaké doméně, tím více otázek vyvstává o jiných oblastech této domény. Dle Weicka moudří lidé v našem dynamickém světě vědí, že plně nerozumějí tomu, co se v daném okamžiku odehrává. Každá situace má jedinečný charakter. Je tak důležité se vyhnout extrémní opatrnosti a extrémní důvěře, neboť oba tyto extrémy negativně ovlivňují zvědavost, otevřenost a schopnost vnímat složité problémy.

Když dojde ke krizové situaci, mizí tradiční role a struktury, v nichž se práce odehrává. V takovém případě je velmi významná důvěra. Weick ukazuje, že Dogen již nebyl vedoucím posádky, protože už neexistovala daná struktura rolí. Postrádal důvěru svých lidí. Navíc během celé záchranné akce takřka nedocházelo ke komunikaci. Právě komunikace je v krizové situaci zásadní, ale tato komunikace nemůže být efektivní, pokud neexistuje důvěra. Právě na posilování důvěry řada sociálních podniků pracovala. Mnozí sociální podnikatelé popisují, jak se podíleli na výrobě se svými zaměstnanci a jak jim prožitek společné fyzické práce pomáhal přecházet obtížné chvíle. Nejenže se jednalo o formu psychohygieny, ale také o utváření vzájemné důvěry.

V kontextu sociálního podnikání se nabízí ještě jedno zamyšlení související s utvářením smyslu krize. Weickův přístup nám dává možnost uvažovat o důsledcích tohoto sdíleného významu. Zmínili jsme, že sociální podniky jsou charakteristické vysokým závazkem vůči své společenské misi. Touha naplnit tuto misi navzdory překážkám může vést ke snaze o pozitivní utváření smyslu krize a k nekritickému přístupu. Naopak čistě negativní pohled na krizi může vést k paralyzaci podniku. Řada sociálních podniků vnímá svou identitu jako velmi zranitelnou, a to zejména z důvodu zaměstnávání zranitelných osob. Přehnané vnímání zranitelnosti může vést k přehlížení nových příležitostí.

## Shrnutí kapitoly

Implementace principů krizového řízení v sociálních podnicích se řídí obecnými pravidly a doporučeními, ale zároveň musí brát v úvahu potenciální specifické potřeby pracovníků sociálních podniků i jejich okolí. Sociální podniky by měly vytvářet a aktualizovat krizové scénáře a krizové plány. Měly by mít rovněž dobře naplánovanou a nastavenou krizovou komunikaci, a to pro všechna období – před možnou krizí, při ní a po ní. Pro efektivní krizovou komunikaci je nejen nutno znát její obecné zásady a postupy, ale sociální podniky musí v jejím rámci navíc zohlednit potenciální specifické potřeby komunikujících osob. Pozitivní roli při efektivní implementaci krizového řízení sehrává utváření sdíleného významu krize.

## 5 KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO ROZVOJ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Tato kapitola doplňuje průvodce krizovým řízením sociálních podniků několika příběhy úspěšného zvládnutí krize prostřednictvím objevení nových příležitostí. Nejistota v našich životech má i nepopíratelnou pozitivní hodnotu, nepřekročí-li určitou míru. Jak ukazuje Ludwig von Mises (1998), nejistota, která je důsledkem dynamických změn v reálném světě, je důležitou charakteristikou kapitalistické společnosti. Právě nejistota stojí za tím, že podnikatelé usilují o zisk a snaží se vyhnout ztrátám. Bez této nejistoty by nebyl trh ani podnikání. Ačkoliv krize představuje dramatictější událost, která se mnohdy přímo dotýká ohrožení lidských životů, stále může přinést nové příležitosti. V první části kapitoly se zamyslíme nad pozitivním významem krize. V druhé části ukážeme, že k využití krize jako příležitosti může dojít jedině, pokud budeme dbát na vlastní zdraví a psychickou odolnost vůči stresovým situacím. Třetí část pak poskytne náhled do několika podniků, které byly schopny využít krizi pro svůj rozvoj.

### 5.1 Pozitivní význam krize a kritických situací

Jakákoliv krize dramatickým způsobem zasahuje do všech činností podniku. Ocitne-li se podnik v krizi a je-li ohrožena jeho existence, dochází zároveň k ohrožení všech lidí podílejících se na chodu podniku. Jak bylo ukázáno v kontextu krizové komunikace, v rámci podniku dochází k utváření smyslu krize. V tomto ohledu je významný přístup vedoucích pracovníků, kteří mohou na krizi nazírat jako na hrozbu nebo jako na příležitost, což pak ovlivňuje přístup zaměstnanců, včetně jejich jednání.

Jak ukazuje Penrose (2000), krize ze své podstaty nemusejí být dobré nebo špatné. To, co však vstupuje do hry a může mít zásadní dopady, je vnímání těchto krizí, které bývá u řady lidí negativní. Krizové situace jsou však také spojeny s příležitostí, nicméně řada podniků nedokáže identifikovat pozitiva kritických událostí. V krizových situacích se mohou objevit noví vedoucí pracovníci, kteří dokážou lépe reagovat na změny ve společnosti a transformovat podnik a jeho aktivity. Společnosti, které ustály nějakou katastrofickou situaci – je-li splněna podmínka, že prožitek této katastrofy přispěl k ponaučení, jsou lépe připraveny na krizi příští. Schopnost vypořádat se s krizí má vliv na to, jak je organizace vnímána veřejností. Vnímání krize jako příležitosti také vede k rozpoznání více různých alternativ, což má za následek vyšší míru proaktivního plánování (Penrose, 2000; Lerbinger, 1986; Jackson & Dutton 1988). Pozitivní zarámování krize a její vidění jako příležitosti je rovněž důležité pro stimulování změn v organizaci a pro pozitivní jednání zaměstnanců (James et al., 2011).

Naopak pokud je krize chápána v rámci podniku jako hrozba, může to vést ke konzervativnímu přístupu, který neumožňuje vhodným způsobem se adaptovat na

podmínky. Tato situace může také znamenat oslabení osobní motivace (James & Wooten, 2010). Je však také třeba mít na paměti, že přehnaně optimistické konstrukce smyslu krizové situace mohou mít negativní následky, protože utvářejí prostor pro řadu slepých míst. A naopak jistá schopnost zacházet s pesimistickými výhledy napomáhá udržovat bdělou ostražitost (Maitlis & Sonenshein, 2010).

## 5.2 Psychohygiena a prevence vyhoření

Jak bylo již zmíněno v kapitole zabývající se zranitelnostmi sociálních podniků, výsledky výzkumu ukazují, že české sociální podniky jsou velmi často závislé na osobě zakladatele podniku či hlavního manažera. Vysoké pracovní vytížení, které je znásobeno nároky krizového řízení, může vést k psychicky velmi náročným situacím. Ty mohou v delším časovém horizontu vyústit v syndrom vyhoření. Obzvláště pandemie COVID-19 představuje dlouhodobou krizi, jejíž konec není snadno předvídatelný. Jay Boolkin (2020) v tomto kontextu upozorňuje, že „krize můžeme vidět jako příležitost, pouze pokud dáme na první místo naše blaho a naše duševní zdraví“. Mise sociálního podniku je totiž závislá na mentální kapacitě klíčových osobností. Pokud sociální podnikatel ví, že řízení podniku a úspěšné zvládnutí krize je závislé na jeho osobě, není radno podceňovat náznaky přepracování, které může vést k chybám a ohrožení podniku v nejméně vhodnou chvíli. Boolkin na tomto místě doporučuje volno určené na osobní psychickou a fyzickou regeneraci. Není-li prevence v náročném stresovém prostředí dostatečná, může dojít k tzv. vyhoření.

Vyhoření je velmi diskutovaným problémem, který se objevuje v mnoha profesích. Navzdory rozsáhlým diskusím a četnosti případů „vyhoření stále není v akademické oblasti, zejména v klinické psychologii a psychiatrii, zcela akceptováno jako samostatná duševní porucha“ (Heinemann & Heinemann, 2017, s. 1). Vyhoření však můžeme charakterizovat jako formu nemoci či zdravotního problému, což potvrzuje i jeho zařazení do seznamu ICD-11 (2019) pro statistiku úmrtnosti a nemocnosti WHO. Ani v tomto seznamu (část QD85) však není vyhoření výslovně uvedeno jako nemoc, ale je zařazeno do kategorie „Problémy spojené se zaměstnáním nebo nezaměstnaností“ v sekci „Faktory ovlivňující zdravotní stav nebo kontakt se zdravotnickými službami“. Freudemberger (1974, s. 159) definuje vyhoření jako „vyčerpání v důsledku nadměrných nároků na energii, sílu nebo zdroje“, přičemž je spojeno s příznaky, jako jsou únava, bolesti hlavy, nespavost, zkrácený dech, gastrointestinální poruchy. Podobně Maslach a Jackson (1981, s. 99) zmiňují, že se jedná o „syndrom emočního vyčerpání a cynismu, který se často vyskytuje mezi lidmi vykonávajícími nějakou ‘práci s lidmi’“ a který je spojený s „dehumanizací“, „dehumanizovaným vnímáním druhých“ a „sklonem k negativnímu hodnocení sebe sama“. Jedná se zejména o důsledek „dlouhodobé reakce na chronické emoční a interpersonální stresory v zaměstnání“, které je definován třemi kategoriemi: vyčerpáním, cynismem a stresem (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 397).

Kibler a kolegové (2018) v článku pro *Harvard Business Review* upozorňují na nebezpečí vyhoření sociálních podnikatelů a pokládají otázku, zda mohou podnikatelé pomoci řešit největší výzvy společnosti, aniž by vyhořeli. Jejich výzkum ve Velké Británii ukázal, že stres představuje významný problém sociálních podnikatelů. Osobní zdroje podnikatelů jsou vyčerpány přílišnou odpovědností pramenící ze snahy naplnit jak cíl podnikatelský, tak i cíl sociální vyvstávající ze závazku vůči společnosti. Důsledkem je pak především zkrácení času tráveného s rodinou či špatná kvalita spánku.

Pro zvládání stresu u britských sociálních podnikatelů byla významná míra autonomie. Pokud sociální podnikatelé byli schopni kontrolovat, kdy a komu budou pomáhat, lépe také zvládali stres. Obecně je však řada sociálních podnikatelů závislá na jednom hlavním odběrateli, jehož požadavky mají zásadní vliv na organizační postupy podniku, a tedy i to, kdy a kde bude sociální podnikatel pracovat (Kibler et al., 2018). Pro toto tvrzení nacházíme evidenci i u českých sociálních podnikatelů, kteří musí investovat spoustu času do podnikání, a to i na úkor vlastního volného času či rodiny.

### Případová studie

Vyčerpání a málo času na odpočinek popisuje majitelka jednoho z českých sociálních podniků. Nenalezení času na odpočinek se projevilo nejen psychickým vyčerpáním, ale také fyzickými projevy, jako jsou například bolesti zad. Pro sociální podnikatele je velmi náročné odmítnout práci o víkendu, když vědí, že na úspěchu jejich podniku je závislá i řada dalších lidí. Sociální mise tak vzbuzuje tlak na velký výkon, a to na úkor vlastního odpočinku. Tuto skutečnost si řada podnikatelů uvědomí, ale existuje velký rozdíl mezi tímto uvědoměním a vůlí opravdu o víkendu vysadit a nezabývat se prací.

Výzkum mezi českými sociálními podnikateli ukázal na několik strategií využívaných podnikateli pro prevenci vyhoření a zvládání stresu během pandemie COVID-19.

### Případová studie

Někteří čeští sociální podnikatelé si uvědomují význam psychohygieny při jejich náročné práci, která je navíc v době pandemie umocněna velkým stresem. Jednou z významných strategií prevence vyhoření je získání společenské podpory ze strany přátel či kolegů. Několik sociálních podnikatelů také zmínilo, že při zvládání stresových situací během pandemie jim napomohla fyzická práce. Může jít o různé činnosti související s předmětem podnikání, jako například práce na poli, šití v šicí dílně, úklid na zahradě a spalování větví. Fyzická aktivita napomáhá oprostit se od problémů a prožívat alespoň chvíli v přítomném

okamžiku. Tato fyzická práce může být spojena s komunikací se zaměstnanci a s vytvářením povědomí společné solidarity, která je nezbytná pro zvládnutí obtížných situací.

## 5.3 Úspěšné strategie sociálních podniků během pandemie COVID-19

Sociální podnikatelé si velmi dobře uvědomují nerovnosti a sociální problémy současného světa, čímž se stávají významnými iniciátory sociálních změn. V kontextu současné pandemie začínají být sociální problémy viditelné pro všechny skupiny obyvatelstva. Aktivita spojené se sociálním dopadem stále více nabírají na významu, což otevírá prostor pro sociální podnikání. Krize tak představují způsob, jak podnítit pozitivní změny (SChC, 2020).

Jak ukazují Raon a Udayakumar (2021), příkladem významu sociálního podnikání v době pandemie jsou sociální podniky působící v oblasti poskytování zdravotnických služeb a další humanitární podpory pro nejvíce zasažené skupiny obyvatelstva. Právě podnikatelé velmi dobře rozumějí dané komunitě, což jim pomáhá efektivně identifikovat potřeby obyvatel a vhodným způsobem na ně pohotově reagovat. Obzvláště v pandemické době je nezbytná adaptabilita na prostředí. Sociální podnikatelé musejí upravovat své modely podnikání, aby vyhověli potřebám komunit, kterým poskytují podporu.

### Případová studie

Podnik Last Mile Health v Libérii dokázal využít svých znalostí, a rychle tak podpořit reakci liberijské vlády na COVID-19. Společnost využila komunitní zdravotnické pracovníky k prevenci, detekci a reakci na koronavirus. Podnik využil své dřívější zkušenosti získané zejména z předchozích zdravotnických krizí spojených s šířením eboly. V zemi začala fungovat spolupráce mezi vládou, obyvateli a zdravotnickými agenturami, která vedla k systematizaci účinných opatření proti epidemii. Last Mile Health v tomto ohledu rozvíjel digitálně vybavené týmy zdravotních pracovníků, kteří byli schopni zasahovat v nejvzdálenějších komunitách.

Raon a Udayakumar (2021) na základě analýzy úspěchu sociálních podniků působících ve zdravotnictví vyjmenovávají čtyři důležitá doporučení pro sociální podniky. První se týká právě schopnosti přizpůsobit se situaci. Pro podnikatele je důležité, aby byli schopni získávat kvalitní data v reálném čase a uměli se poučit z každého úspěchu i neúspěchu. Další doporučení se týká zaměření na budoucnost. V tomto ohledu by měl být podnik schopen operovat napříč různými oblastmi a systémy. Třetí

doporučení se týká uzavírání partnerství s klíčovými organizacemi. Pokud se sociální podnikatel rozhodne zahájit projekt v nové oblasti, je vždy nutné zajistit klíčové dovednosti a kompetence, které v dané oblasti povedou k úspěchu. Toho může být dosaženo partnerstvím s jiným subjektem. Čtvrté doporučení se týká budování trvalého dialogu. Každý sociální podnikatel získává řadu cenných zkušeností, které mohou být aplikovatelné i například v širších veřejných službách. Pro podporu budoucích investic do dané oblasti je třeba sdílet zkušenosti.

### **Případová studie**

Schopnost přizpůsobit se krizi předvedl i britský zdravotnický sociální podnik Integrated Care 24, jehož týmy stály v první linii boje proti epidemii v zemi. Nejenže podnik přizpůsobil své služby požadavkům sociálního distancování, ale došlo k rozvoji nových způsobů práce. Výrazně byla rozšířena práce na dálku. Podnik zavedl pozice zdravotních poradců pracujících z domu. Propracovaný systém umožnil, aby v naléhavých případech byli klienti odkázáni přímo ke klinickým lékařům. Další důležitou aktivitou podniku bylo zavedení programu „Wellbeing Wednesday“, který spočívá v péči o psychické i fyzické zdraví zaměstnanců. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců začalo být realizováno prostřednictvím virtuální učebny, kterou vedení podniku zřídilo (SEM, 2020).

Sociální podnik Social Enterprise Mark CIC (SEM, 2020), který je zároveň mezinárodním akreditačním orgánem pro sociální podnikání, shromáždil řadu příběhů z britských sociálních podniků úspěšně čelících pandemii COVID-19. Právě podobné sdílení úspěchů je důležitým zdrojem inspirace pro další inovace. Zpráva o stavu sociálního podnikání ve Velké Británii, která byla založena na výzkumu společnosti Social Enterprise UK dokonce udává, že sociální podniky jsou úspěšnější v inovacích než podniky tradiční a že sociální podnikání je konceptem, který může obnovit rovnováhu britské ekonomiky (SE, 2019).

### **Případová studie**

Britský sociální podnik nabízející místní dopravu poskytuje služby zejména skupinám osob, které nejsou schopny z důvodu zdravotních omezení využívat městskou hromadnou dopravu, případně osobám v lokalitách, kde veřejná doprava není dostupná. Při lockdownu se společnost ocitla v situaci, kdy přeprava nebyla potřebná. Představitelé podniku však byli schopni rychle zareagovat na nové potřeby společnosti a podnik začal nabízet rozvoz potravinových balíčků. Podobným směrem se vydaly i jiné sociální podniky. Další britský sociální podnik se zabývá správou několika veřejných budov, které poskytují místa pro rozvoj mladých lidí. Aby společnost mohla poskytovat podporu zranitelným osobám

a podnikům v zemi, musela využít nové technologie a začít pracovat přes internet. Přesun do online prostoru však nepředstavuje univerzální řešení, neboť zhruba 8 % obyvatel Spojeného království nemá funkční technologie potřebné pro sociální život v online prostředí. Sociální podnik tak rozjel intenzivní kampaň za digitální začlenění. Další aktivitou byla bezplatná podpora rodin a domácího vzdělávání dětí. Představitelé společnosti poskytovali domácnostem výtvarné balíčky. Doprovodný podpůrný program pak probíhal online prostřednictvím seminářů.

Výzkum realizovaný v České republice (Kročil et al., 2021a) ukazuje, že i čeští sociální podnikatelé dokázali současnou pandemickou krizi využít jako příležitost. Nejenže reagovali přízpusobením se nutným protiepidemickým opatřením, ale byli schopni podniknout řadu kroků k proměně jejich sociálního podnikání.

### **Případová studie**

Využití potřeby společnosti se podařilo i některým českým sociálním podnikům. Zejména v první vlně pandemie, která byla charakteristická akutním nedostatkem respiračních masek a dalších zdravotnických pomůcek, podniky transformovaly svou výrobu a začaly šít roušky či vyrábět antivirové šátky srovnatelné s respirátory třídy FFP2. Některé iniciativy byly zahájeny jako dobrovolnické akce, nicméně s postupem času se z nich stala výdělečná činnost, která dokázala kompenzovat ztráty v jiných oblastech. Kromě rozšíření podnikání o nové oblasti mnohé sociální podniky prováděly řadu dalších změn, jako je přemísťování zaměstnanců mezi jednotlivými provozami, nalezení nových dodavatelů, rozšíření sortimentu výrobků, podpora prodeje přes internet, posílení obchodního oddělení. Jak bylo ukázáno v předcházejících kapitolách, pandemie přiměla některé sociální podniky k vytvoření krizových scénářů a krizových plánů. Tuto skutečnost lze chápat jako pozitivní dopad pandemie na zavedení krizového řízení, které sociální podniky běžně neuváděly do praxe.

### **Shrnutí**

V kapitole bylo ukázáno, že krize a kritické situace mohou mít i pozitivní rozměr, pokud jsou představitelé podniku schopni rozpoznat příležitosti, které se ke krizi pojí. Zároveň však bylo zmíněno, že důležitým předpokladem je péče sociálních podnikatelů o vlastní zdraví a psychickou odolnost vůči stresovým situacím. To vyvstává ze skutečnosti, že sociální podnikatelé často čelí nadměrnému pracovnímu vytížení. Prostřednictvím několika příběhů úspěchu bylo ilustrováno, jak sociální podnikatelé dokázali využít současnou pandemickou krizi pro zavedení změn a rozvoj podniků. Jedním z klíčových faktorů úspěšného využití kritické situace je porozumění potřebám komunity, v jejíchž rámci sociální podniky působí.

## **6 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKU VE VZTAHU KE KRIZOVÉMU ŘÍZENÍ PODLE KRIZOVÉHO ZÁKONA A DALŠÍCH PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ Z OBLASTI KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A OCHRANY OBYVATELSTVA**

Dnešní svět je stále častěji konfrontován s katastrofami, ať už přírodními, nebo způsobenými člověkem, což dokládá 30% nárůst hlášení mimořádných událostí americkou Federální agentura pro zvládání krize (FEMA – Federal Emergency Management Agency) v roce 2010 oproti roku 2009. Tyto vysoce dramatické události musí být reflektovány i v podnikové sféře, neboť zásadním způsobem ohrožují existenci organizací a životy jejich zaměstnanců. Rozsáhlá krize navíc narušuje všechny podnikové procesy a organizační infrastrukturu (Duncan et al., 2011, s. 135). Podniky musí počítat s výskytem nepředvídatelných událostí, které mohou unikat pozornosti krizového řízení. Není možné se zcela spoléhat na minulou zkušenost a systematické induktivní shromažďování faktů, neboť každodenní praxe může být zasažena událostmi, které se jeví jako vysoce nepravděpodobné (Taleb, Pilpel, 2007). Současný svět bychom mohli nazvat „rizikovou společností“ (Beck, 2004), která je důsledkem vedlejších účinků globalizačního procesu a technologického pokroku moderní společnosti, kde rizika nabývají nadnárodní a nevypočitatelné povahy (Bossong, Hagemann, 2015, s. 1).

Výzkumy ze Spojených států ukazují, že malé a střední podniky bývají na katastrofické události připraveny méně než větší podniky. Ačkoliv majitelé i malých podniků často investují mnoho peněžních prostředků, času a dalších zdrojů do různých aktivit vedoucích k zabezpečení úspěchu podniku, nevěnují dostatek pozornosti přípravě na katastrofické události. To se týká například i oblasti jižní Floridy, kde je velké riziko živelních katastrof (Sarmiento et al., 2016). Navíc řada podniků po zasažení katastrofou už neotevře nebo ukončí svou činnost nějakou dobu po zásahu kritické situace. Absence krizového plánu pak pravděpodobnost ukončení činnosti podniku významně zvyšuje (HP, Score, 2008).

Těmto vysoce rizikovým událostem, které mohou mít velké dopady na společnost a ohrozit bezpečnost obyvatelstva, se snaží čelit i Evropská unie, která má dlouhodobé ambice formovat Společnou zahraniční a bezpečnostní politiku, což se v praktické rovině projevuje utvářením institucí, jako je Středisko pro koordinaci odezvy na mimořádné události (Bossong, Hagemann, 2015, s. 2). Za účelem schopnosti Evropské unie reagovat na katastrofické události jsou například realizovány kurzy v oblasti zvládání katastrof a mimořádných událostí (Khorram-Manesh et al., 2015).

Je třeba zmínit, že po skončení studené války došlo v Evropě k významné proměně zaměření krizového řízení. Od vojensky orientované civilní obrany přešla pozornost

na krize jiného charakteru a hrozba velké války ustoupila z běžné agendy krizových manažerů (Bossong, Hagemann, 2015, s. 1). Ruská invaze na Ukrajinu v únoru 2022 však situaci dramaticky obrací a hrozba velké války je opět prioritním tématem. Neospravedlnitelné útoky na Ukrajině, zahrnující civilní obyvatelstvo, utvářejí atmosféru extrémní nejistoty. Je zřejmé, že válka bude mít katastrofální následky a připravenost na krizové situace je významnější než kdykoliv v novodobé historii.

Sociální podniky a jejich zaměstnanci se mohou dostat do krizové situace, která musí být řešena podle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), a dalších právních předpisů z oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva. Aby sociální podniky dokázaly v takových situacích dobře reagovat, měly by mít o takových situacích a jejich řešeních dostatečné povědomí. To též platí o povinnostech, které jim mohou být v takových situacích uloženy, a o opatřeních, která mohou být přijímána a která je ovlivní.

Česká republika čelila od roku 2020 problémům spjatým s onemocněním COVID-19. V únoru 2022 se po invazi Ruska na Ukrajinu významně zkomplikovala mezinárodní bezpečnostní situace. Po relativně dlouhé době standardního vývoje si tak Česká republika připomněla nutnost být připravena i na tento typ krizových situací. Na tuto skutečnost reagovalo např. Ministerstvo vnitra České republiky zpracováním publikace Ochrana obyvatel a krizové řízení (MVČR, 2021), která je pro její aktuálnost základním zdrojem této kapitoly. V kapitole jsou zdůrazněny aspekty týkající se podniků, a to zejména se zřetelem na podniky sociální.

## 6.1 Krizové situace pro účely krizového zákona

Pro účely krizového zákona se krizovou situací rozumí mimořádná událost podle zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury, nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (obecně krizový stav). Mimořádnou událost lze odvrátit běžnou činností subjektů integrovaného záchranného systému s využitím jejich pravomocí daných jim zvláštními zákony. Jestliže událost takto odvrátit nelze, jedná se o krizovou situaci, kterou je nutno řešit s využitím mimořádných pravomocí spojených s vyhlášením některého z krizových stavů.

Podle právního řádu jsou v České republice definovány tyto krizové stavy: stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. Základními kritérii pro to, který krizový stav bude vyhlášen, jsou druh mimořádné události, rozsah postižení a velikost postiženého území. Po vyhlášení krizového stavu vstupují do řešení příslušné orgány krizového řízení. Tyto orgány vzniklou krizovou situací řeší s použitím krizových opatření, jež jsou stanovena krizovým zákonem. V případě, že se jedná o krizové stavy, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, lze vyhlásit stav nebezpečí, nouzový stav a stav ohrožení státu. Jedná-li se o krizové stavy, které souvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, lze vyhlásit stav ohrožení státu nebo válečný stav (MVČR, 2021).

V České republice je obecně vytipováno 22 potenciálních krizových situací, a to:

- Extrémní dlouhodobé sucho
- Výskyt extrémně vysoké teploty
- Přívalová povodeň
- Vydatné srážky
- Extrémní vítr
- Povodeň
- Epidemie – hromadné nákazy osob
- Epifytie – hromadné nákazy polních kultur
- Epizootie – hromadné nákazy zvířat
- Narušení dodávek potravin velkého rozsahu
- Narušení funkčnosti významných systémů elektronických komunikací
- Narušení bezpečnosti informací kritické informační infrastruktury
- Zvláštní povodeň
- Únik nebezpečné chemické látky ze stacionárního zařízení
- Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu
- Narušení dodávek plynu velkého rozsahu
- Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu
- Radiační havárie
- Narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu
- Narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu
- Migrační vlny velkého rozsahu
- Narušování zákonnosti velkého rozsahu
- Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu

## 6.2 Orgány krizového řízení a jejich možné požadavky na podniky

Orgány krizového řízení jsou určeny zákonem o krizovém řízení, a jsou jimi:

- Vláda
- Ministerstva a jiné ústřední správní úřady
- Česká národní banka
- Orgány kraje a další orgány s působností na území kraje
- Orgány obce s rozšířenou působností
- Orgány obce

Tyto orgány zabezpečují analýzu a vyhodnocení možných ohrožení, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností souvisejících s připraveností na krizové situace a případně na řešení těchto situací. V rámci plnění těchto úkolů mohou orgány krizového řízení při naplnění určitých podmínek vydávat zákazy, omezení a nařízení, které se týkají podniků a jejich podnikatelské činnosti. Dále je uveden výčet takovýchto nejvýznamnějších možných zásahů.

Za nouzového stavu nebo za stavu ohrožení státu může vláda na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu omezit:

- vlastnické a užívací právo právnických a fyzických osob k majetku, pokud jde o nucené omezení práva vlastníka nebo uživatele z důvodu ochrany života, zdraví, majetku nebo životního prostředí, které jsou ohroženy krizovou situací, přičemž je za toto omezení poskytnuta přiměřená náhrada;
- právo provozovat podnikatelskou činnost, která by ohrožovala prováděná krizová opatření nebo narušovala, popřípadě znemožňovala, jejich provádění.  
Vláda v době trvání nouzového stavu je oprávněna nařídít zákaz:
- nabývání peněžních prostředků v cizí měně, cenných papírů a zaknihovaných cenných papírů, jejichž emitentem je osoba s trvalým pobytem nebo sídlem mimo území České republiky, jakož i penězi ocenitelných práv a závazků od nich odvozených za českou měnu;
- provádění veškerých plateb z České republiky do zahraničí, včetně plateb mezi poskytovateli platebních služeb a jejich pobočkami;
- ukládání peněžních prostředků na účty v zahraničí;
- prodej cenných papírů a zaknihovaných cenných papírů, jejichž emitentem je osoba s trvalým pobytem nebo sídlem v České republice, osobám s trvalým pobytem nebo sídlem mimo území České republiky;
- přijímání úvěrů od osob s trvalým pobytem nebo sídlem mimo území České republiky, zřizování účtů v České republice osobám s trvalým pobytem nebo sídlem mimo území České republiky a ukládání peněžních prostředků na jejich účty;
- provádění veškerých plateb ze zahraničí do České republiky mezi poskytovateli platebních služeb a jejich pobočkami.

Ministerstva a jiné ústřední správní úřady, stejně jako Česká národní banka mohou k ochraně kritické infrastruktury náležející do jejich působnosti:

- vyžadovat od právnické nebo podnikající fyzické osoby, jako provozovatele stavby, zařízení, prostředku nebo veřejné infrastruktury, o kterých lze oprávněně předpokládat, že splňují kritéria pro určení prvku kritické infrastruktury nebo prvku evropské kritické infrastruktury, informace nezbytné k určení těchto prvků včetně údajů, u kterých je nutné zachovat mlčenlivost, pokud požadované informace nelze získat jiným způsobem.

Hasičský záchranný sbor kraje při přípravě na krizové situace a jejich řešení může

- vyžadovat v nezbytném rozsahu součinnost organizačních složek státu, orgánů územních samosprávných celků, právnických osob a podnikajících fyzických osob;
- vyžadovat a evidovat informace o předmětu a rozsahu činnosti právnických osob a podnikajících fyzických osob v oblasti výroby a služeb, výrobních programech a výrobních kapacitách, rozsahu zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků, počtech zaměstnanců a jejich kvalifikaci.

Starosta obce s rozšířenou působností nebo starosta obce zajišťuje za krizové situace provedení stanovených krizových opatření v podmínkách správního obvodu obce s rozšířenou působností

- právnické a podnikající fyzické osoby jsou povinny stanovená krizová opatření splnit.  
Bezpečnostní rada kraje projednává a posuzuje
- návrh ročního plánu kontrol prováděných v rámci prověřování krizové připravenosti kraje, u obcí s rozšířenou působností, obcí, právnických a podnikajících fyzickou osob a závěry těchto kontrol.

## 6.3 Role podniků v ochraně obyvatelstva

Ochranu obyvatelstva lze vymezit jako systém prevence, připravenosti a odezvy vůči mimořádným událostem a krizovým situacím, jehož cílem je ochrana životů, zdraví, majetku a životního prostředí. Ochrana obyvatelstva čelí hrozbám nevojenského i vojenského charakteru a patří mezi úkoly státních orgánů, orgánů územních samospráv, ale také právnických a podnikajících fyzických osob a rovněž samotných občanů (MVČR, 2021, s. 45).

Funkčnost ochrany obyvatelstva je podmíněna širokou spoluprací na všech stupních veřejné správy i podnikatelského a neziskového sektoru. Centrální úlohu v tomto systému vykonává Hasičský záchranný sbor ČR, který navíc z úrovně Ministerstva vnitra – Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR koordinuje a přímo sjednává postupy ostatních ministerstev, ústředních správních úřadů, krajů a obcí a právnických a podnikajících fyzických osob v oblasti přípravy na mimořádné události, IZS a ochrany obyvatelstva (MVČR, 2021, s. 46).

V rámci ochrany obyvatelstva tedy mají svou povinnou roli i podniky. Zvláštním způsobem mohou být dotčeny podniky sociální, a to ty z nich, které zaměstnávají osoby zdravotně a tělesně postižené, případně ty z nich, jejichž klienty tyto osoby mohou být. Je tomu tak proto, že na tyto osoby je brán zvláštní zřetel v případě aktivace některých z prvků ochrany obyvatelstva. Při aktivaci systému ochrany obyvatelstva mohou být kladeny zvláštní požadavky na podniky v určitých odvětvích, zejména ubytování a stravování, v nichž české sociální podniky často působí (Kročil et al., 2021a).

V rámci systému ochrany obyvatelstva je v ČR zaveden jednotný systém varování a vyrozumění. Prostřednictvím tohoto systému získávají informace i právnické osoby a podnikající fyzické osoby. Jednotný systém varování a vyrozumění je zajišťován a provozován Ministerstvem vnitra, konkrétně Generálním ředitelstvím Hasičského záchranného sboru ČR. Na internetové stránce Hasičského záchranného sboru (viz <https://www.hzscr.cz/clanek/varovani-obyvatelstva-v-ceske-republice.aspx>) jsou uvedeny podrobné informace o tomto systému, s nimiž by se podniky měly seznámit.

Odpovědnost za provedení varování obyvatelstva je právně ukotvena, a to zejména zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, a č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. Právnické osoby, podnikající fyzické osoby a fyzické osoby, které jsou vlastníky, správci nebo uživateli zařízení, budov, látek nebo odpadů, pokud dojde

k mimořádné události v souvislosti s provozem technických zařízení a budov při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a při jejich přepravě nebo při nakládání s nebezpečnými odpady, jsou povinny vůči svým zaměstnancům zajistit varování, evakuaci, popřípadě ukrytí.

Pokud dojde k evakuaci, což je jeden ze základních prostředků ochrany obyvatelstva, je ze strany sociálních podniků třeba posoudit, zda nebudou zajišťovat evakuaci upřednostněné skupiny obyvatelstva. Evakuace je souhrnem opatření zabezpečujících přemístění osob, zvířat, předmětů kulturní hodnoty, technického zařízení, případně strojů a materiálu k zachování nutné výroby a nebezpečných látek z míst ohrožených mimořádnou událostí či krizovou situací do míst, která zajišťují pro evakuované obyvatelstvo náhradní ubytování a stravování, pro zvířata ustájení a pro věci uskladnění. Dle vyhlášky č. 380/2002 Sb. se evakuace plánuje přednostně pro:

- děti do 15 let
- pacienty ve zdravotnických zařízeních
- osoby umístěné v sociálních zařízeních
- osoby zdravotně postižené
- doprovod osob výše uvedených skupin

Evakuace se rozlišuje z hlediska rozsahu (objektová, plošná), doby trvání (krátkodobá, dlouhodobá) a z hlediska způsobu provedení (přímá (bez ukrytí), s ukrytím, samovolná – spontánní, neřízená).

Zvláštní pravidlo platí pro případ částečných evakuací, kterým podléhají zvláštní skupiny osob vyžadující zvýšenou péči, a to

- děti do šesti let s individuálním doprovodem
- děti od šesti do patnácti let se společným doprovodem
- pacienti zdravotnických lůžkových zařízení
- osoby staré a osoby tělesně postižené

Za osoby staré se přitom v České republice obecně považují lidé starší 65 let (Vaňková, 2021).

## 6.4 Role podniků v situacích nouzového přežití

Opatření nouzového přežití navazují na evakuaci obyvatelstva z postiženého území nebo jsou realizována přímo v prostoru ohroženém následky mimořádné události. Zahrnují nouzové ubytování, nouzové zásobování základními potravinami a pitnou vodou, nouzové dodávky energií, nouzové základní služby obyvatelstvu, organizování humanitární pomoci. Opatření nouzového přežití jsou realizována jako souhrn činností a postupů věcně příslušných orgánů krizového řízení, správních úřadů, složek integrovaného záchranného systému, právnických osob a podnikajících fyzických osob nebo fyzických osob prováděných s cílem minimalizovat negativní dopady mimořádné události na zdraví a životy postiženého obyvatelstva. Sociálních podniků se tato opatření mohou dotknout jak v roli příjemců, tak také poskytovatelů, pokud podnikají v příslušné oblasti nebo se na ni dokážou rychle přeorientovat.

Nouzovým ubytováním se rozumí dočasné ubytování obyvatelstva postiženého mimořádnou událostí nebo krizovou situací v objektech, které pro ubytování osob nejsou určené a běžně používané, ale jsou pro tento účel dočasně upravené a vybavené tak, aby splňovaly základní požadavky pro spánek, odpočinek a hygienické potřeby osob. Prioritně se jedná o stacionární objekty, tzn. o budovy a zařízení, které jsou v majetku obcí, měst, krajů jako např. školy, koleje ubytovny, sportovní areály apod. Dalšími objekty nouzového ubytování pak mohou být také hotely, rekreační zařízení apod. Dále může být vybudována materiální základna humanitární pomoci, a to v případech, kdy nelze využít stacionární zařízení.

V případě nutnosti nouzového zásobování potravinami se v první řadě využijí stacionární stravovací zařízení (hotely, restaurace, školní jídelny atd.). Pro tento případ může být s právnickou nebo podnikající fyzickou osobou, která vlastní nebo provozuje dané stravovací zařízení, uzavřena dohoda o poskytnutí osobní a věcné pomoci na zajištění stravy pro osoby postižené mimořádnou událostí nebo pro zasahující složky IZS. Postižené obyvatelstvo se buď stravuje v těchto zařízeních přímo, nebo je strava z těchto zařízení dovážena do míst nouzového ubytování. Další možností je využití mobilních stravovacích zařízení – polních kuchyní. Po vyhlášení krizového stavu mohou být stanoveny v rámci hospodářských opatření pro krizové stavy regulační opatření v zásobování obyvatelstva potravinami, pitnou vodou apod.

Nouzové zásobování pitnou vodou se provádí, pokud nelze zajistit dodávku vody běžným způsobem z vodovodů nebo studen. Materiálním základem pro zajištění zásobování vodou jsou vlastní prostředky provozovatelů vodovodů, které se používají v případě poruch a havárií (cisterny). V případě nedostatku prostředků provozovatelů se k zajištění pitné vody využije balená pitná voda, soupravy na dezinfekci vody, mobilní úpravní vody buď ze skladů humanitární pomoci, nebo od právnických nebo podnikajících fyzických osob prostřednictvím dohod o poskytnutí osobní a věcné pomoci.

Nouzové dodávky energií se týkají elektrické energie, plynu a tepla. Prioritně je zabezpečováno zásobování zdravotnických zařízení, sociálních zařízení a objektů s nouzově ubytovanými osobami.

Postiženému obyvatelstvu jsou v možném rozsahu poskytovány nouzové základní služby. Hasičský záchranný sbor kraje může s dodavateli těchto služeb uzavřít písemnou dohodu, a sjednat tak způsob a rozsah pomoci. Nouzové služby jsou přednostně zabezpečovány pro osoby ve zdravotnických zařízeních a ústavech sociální péče. Mezi nouzové základní služby patří:

- služby lékáren
- dodávky a výdej pohonných hmot
- dodávky a výdej tuhých paliv
- vyplácení sociálních dávek
- pohřební služby
- veterinární ambulance
- dodávky a výdej ošacení
- dodávky a výdej hygienických potřeb

- sklenářství
- pokrývačství
- truhlářství
- prádelny a čistírny
- sociální služby (osobní asistence, pečovatelské služby apod.)

Humanitární pomoc je souhrn opatření prováděných s cílem pomoci obyvatelstvu postiženému mimořádnou událostí, v jejichž rámci se využívají lidské a materiální zdroje. Humanitární pomoc na území ČR je bezplatně poskytována orgány státní správy a orgány územních samosprávných celků, právníckými osobami, podnikajícími fyzickými osobami, nestátními neziskovými organizacemi, skupinami osob a jednotlivci na základě výzev nebo z jejich vlastní iniciativy. Humanitární oblast se dělí na oblast materiální, finanční, psychologickou a duchovní.

## 6.5 Ukrytí

Ukrytím obyvatelstva se rozumí využití stálých úkrytů a jiných vhodných prostor, které se stavebními a jinými doplňkovými úpravami přizpůsobují k ochraně obyvatelstva. Při mimořádné události s rizikem kontaminace nebezpečnými látkami je v současné době občanům doporučeno provést individuální ochranu a ukrytí improvizovaným způsobem. V případě možnosti ukrytí s využitím přirozených ochranných vlastností staveb, s případným provedením úprav zamezujících průnik nebezpečných látek. Osoby nacházející se venku či ve vozidle musí urychleně vyhledat nejbližší budovu (obchod, obytný dům, úřad) a nevycházet, dokud nebezpečí nepomine. Pokud situace nedovoluje opustit vozidlo, je třeba při jízdě neotvírat okna a vypnout ventilaci. V případě úniku nebezpečných chemických látek není vhodné se ukrývat ve sklepních a jiných podzemních prostorech. Je nutné zůstat v co nejvyšších patrech, v místnosti odvrácené od místa úniku nebezpečné látky a pokusit se místnost utěsnit (zavřít okna a dveře, oblepit je lepicí páskou, vypnout ventilaci apod.).

V případě nutnosti improvizované ochrany se doporučuje využít prostředky improvizované ochrany dýchacích cest a povrchu těla. Základním principem improvizované ochrany je využití vhodných oděvních součástí, které jsou k dispozici v každé domácnosti a pomoci kterých je možné chránit jak dýchací cesty, tak celý povrch těla (MVČR, 2021, s. 61).

Odpovědnost za zhotovení stálých a zbudování improvizovaných úkrytů mají starostové obcí, statutární zástupci právníckých a podnikajících fyzických osob a fyzické osoby, které vlastní stálý úkryt nebo budovy určené plánem ukrytí ke zřízení improvizovaného úkrytu. Odpovědnost za informování obyvatelstva o způsobech ukrytí při mimořádných událostech nevojenského i vojenského charakteru mají obce (MVČR, 2021, s. 63).

Při stavu ohrožení státu a válečném stavu se provádí výdej prostředků individuální ochrany pro vybrané kategorie osob, konkrétně

- dětské ochranné vaky pro děti do 1,5 roku
- dětské ochranné kazajky pro děti od 1,5 do 6 let
- dětské ochranné masky pro děti od 1,5 do 18 let
- ochranné masky pro osoby umístěné ve zdravotnických a sociálních zařízeních
- ochranné masky pro doprovod výše uvedených osob

Podmínky pro výdej prostředků individuální ochrany mají za povinnost zabezpečit právnické a podnikající fyzické osoby, které provozují školská, zdravotnická, sociální nebo obdobná zařízení.

Ostatnímu obyvatelstvu budou vytvořeny podmínky k nákupu prostředků ve specializovaných prodejnách. V rámci regulačních opatření budou stanoveny jejich maximální ceny. Seznam těchto prodejen je uveden např. na webových stránkách Hasičského záchranného sboru ČR <https://www.hzscr.cz/clanek/seznam-prodejen-ochrannych-prostredku.aspx>.

## 6.6 Hospodářská opatření pro krizové stavy

Hospodářská opatření pro krizové stavy se řídí zákonem o hospodářských opatřeních pro krizové stavy č. 241/2000 Sb. Jedná se o soubor organizačních, materiálních nebo finančních opatření přijímaných orgány veřejné správy v souvislosti se zabezpečením nezbytných a mobilizačních dodávek výrobků, prací a služeb, bez nichž nelze zajistit překonání krizových stavů. Tato opatření mají výrazný dopad na činnost podniků.

Hospodářská opatření pro krizové stavy představují ucelený systém zajišťování potřebných věcných zdrojů pro řešení všech typů krizových situací, který je možné využít i pro řešení mimořádných událostí velkého rozsahu. Systém je úzce propojen se systémem krizového řízení, systémem zajišťování obrany a řešení mimořádných událostí v České republice. Přípravu a přijetí hospodářských opatření pro krizové stavy organizují správní úřady, kterými se rozumí ministerstva a jiné ústřední správní úřady, Česká národní banka, krajské úřady a obecní úřady obce s rozšířenou působností (MVČR, 2021, s. 93).

Dále jsou stručně uvedena vybraná konkrétní základní opatření, která se bezprostředně dotýkají podniků. Patří vesměs do okruhu regulačních opatření, což jsou opatření, která slouží ke snížení nebo usměrnění spotřeby a dodávek nedostatkových surovin, výrobků a služeb. Všechna tato opatření jsou vázána na vyhlášení nouzového stavu, stavu ohrožení státu, popř. válečného stavu. Příslušný správní úřad či zmocněná osoba mohou:

- uložit právnickým a podnikajícím fyzickým osobám povinnost ve stanoveném termínu oznámit vládou určeným správním úřadům aktuální objem zásob ve stanovených druzích materiálu či věcných prostředcích, aktuální údaje o výrobní či provozní kapacitě a disponibilních zdrojích pracovních sil;
- přijmout opatření, která mohou omezit nebo zakázat obchodování s kótovanými cennými papíry;

- přijmout opatření, která mohou omezit nebo zakázat provoz v oblasti silniční dopravy, drážní dopravy, letecké činnosti provozované v České republice civilními letadly, provoz na dopravně významné vodní cestě a užívání pozemních komunikací, a stanovit zvláštní podmínky pro provádění ochrany, údržby a obnovy na pozemních komunikacích a celostátní dráze;
- rozšířit, omezit nebo zakázat distribuci zdravotnických prostředků a léčiv;
- rozšířit nebo omezit distribuci pitné vody a potravin a stanovit podmínky, za nichž lze změnit organizaci a řízení této distribuce.

Dále mohou uložit právnické osobě nebo podnikající fyzické osobě, mající bydliště, sídlo, místo podnikání nebo sídlo organizační složky podniku v příslušném územním obvodu, povinnost:

- dodávat výrobky, práce nebo služby, které jsou předmětem jejich činnosti nebo podnikání, a to v přiměřeném množství;
- skladovat ve svých prostorách materiál určený pro překonání stavu nebezpečí a odstranění jeho následků nebo toto skladování strpět;
- přemístit dopravní a mechanizační prostředky, jakož i výrobní nebo provozní prostředky movité povahy a zásoby na určené místo.

Dále lze nařídit:

- regulaci prodáváného zboží v obchodní síti a
  - ☐ způsob, jakým bude regulováno množství zboží prodávané spotřebiteli,
  - ☐ maximální množství zboží, které lze spotřebiteli prodat,
  - ☐ okruh spotřebitelů, kterým budou vybrané položky zboží dodávány přednostně,
- regulační opatření, kterými se mění způsob řízení a organizace dopravy.

Jako informační podpora hospodářských opatření slouží informační systém plánování civilních zdrojů – IS Argis (viz <https://www.argis.cz/>) a informační systém krizové komunikace IS Krizkom (viz <https://www.krizkom.cz/>).

## Shrnutí kapitoly

V současnosti můžeme hovořit o rizikové společnosti, která je konfrontována s hrozbami nadnárodní a nevypočitatelné povahy. Svět se ještě zcela nevypořádal s pandemií koronaviru, a už je nucen čelit nové krizi spojené s válkou na Ukrajině, která představuje globální hrozbu. Sociální podniky mohou být zasaženy mimořádnou či krizovou situací, která vyžaduje řešení podle krizového zákona. V takovém případě je podnik schopen efektivněji reagovat, pokud má povědomí o tom, jak se takové situace řeší, jaké na něj mohou být kladeny požadavky či zda se na něj vztahují určitá specifika. Mezi zaměstnance či klienty sociálních podniků často patří skupiny, na něž se vztahují speciální ustanovení příslušných norem a dokumentů, jako je například přednostní evakuace či zařazení do částečné evakuace nebo nárok na prostředky individuální ochrany. S ohledem na oblasti podnikání musí sociální podniky být připraveny na to, že mohou být vyzvány ke spolupráci v situacích nouzového přežití. Na všechny podniky se také mohou vztahovat hospodářská opatření pro krizové stavy.



## ZÁVĚR

Sociální podnikání je důležitý koncept utvářející vhodné zázemí pro podnikatelské aktivity směřující k naplňování společensky prospěšných cílů. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce. Sociální mise podniků tak přispívají ke zmírňování problémů ve společnosti, a to v oblastech, kde angažování jiných subjektů nebylo z řady příčin účinné.

V důsledku své dvojí mise, podnikatelské a společenské, jsou sociální podniky zranitelné v tom smyslu, že nemohou na výkyvy prostředí a četné krize reagovat rezignací na společenské cíle, i když by tento postup mohl být ekonomicky výhodný. Krize jako pandemie COVID-19 a další globální krize, které nás čekají, představují dramatické výzvy, na které musejí všechny podniky reagovat. Každým dnem se svět může probudit do krize, kterou nikdo nepředvídal nebo se neopovážil pomyslet, že by byla možná. Jak bylo ukázáno na stránkách této knihy, právě v těchto vypjatých situacích, které narušují společnost, bude sociální podnikání významnější než dříve, neboť jsou to právě sociální podnikatelé, kteří umějí vhodným způsobem naslouchat potřebám komunit, kde působí.

Aby společenské cíle sociálních podniků mohly být naplněny, je třeba neustále pracovat na zvyšování jejich odolnosti. Výzkum ukázal, že řada sociálních podniků potřebuje doplnit intuitivní způsoby řízení o sofistikovanější nástroje, které umožní lépe se na krizi připravit a vhodnými způsoby na ni reagovat.

Za účelem zvýšení odolnosti sociálních podniků a jejich připravenosti na krize představila tato publikace sérii technik vycházejících z principů krizového řízení. Tyto techniky jsou doplněny o komentované výsledky výzkumu mezi českými sociálními podnikateli.

Je ukázáno, že důležitou součástí krizového řízení je proaktivní přístup ke krizi spočívající v implementaci řízení rizik. Riziko je komplexní fenomén, který je lépe možné pochopit skrze pojmy hrozba a zranitelnost. Zatímco hrozby představují přírodní nebo člověkem podmíněný jev, vznikající nezávisle na vůli podnikatele, zranitelnosti se týkají vnitřních vlastností podniku přispívajících k jeho náchylnosti k hrozbám a následnému vzniku rizik – situací, které mohou s určitou pravděpodobností nastat a mít negativní dopad na další fungování podniku. Za účelem hlubšího porozumění riziku byly představeny klíčové hrozby a zranitelnosti českých sociálních podniků vycházející z kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Další kapitoly popsaly přístupy ke krizovému řízení jakožto souhrnu řídicích činností souvisejících s přípravou na krizové situace a s jejich řešením. Výsledky výzkumu mapují současnou připravenost krizového řízení českých sociálních podniků a poukazují na další nutnost rozvoje nástrojů krizového řízení. Zároveň byl

představen význam krizové komunikace, která kromě toho, že je formou sociální komunikace, představuje významný nástroj krizového řízení. Výsledky výzkumu ukázaly, jakým způsobem probíhala krizová komunikace sociálních podniků během pandemie COVID-19.

Poslední kapitola nastínila, že i krize může představovat příležitost, zaujme-li podnik vhodnou strategii a zvládnou-li představitelé podniku čelit negativním stavům, jako je stres či vyhoření. V tomto ohledu je třeba posilování psychohygieny a technik zvládnání stresu. Řada českých podniků dokázala pandemii úspěšně vzdorovat. Jednalo se především o podniky, které uměly rychle reagovat na změny. Věříme, že prohloubení zájmu o krizové řízení ze strany sociálních podniků, což bylo hlavním záměrem této publikace, pomůže podnikům přežít i krize příští a naplnit jejich obchodní i společenské cíle.

## SHRNUTÍ

Kniha *Krizové řízení v sociálních podnicích*, založená na výzkumu podpořeném Technologickou agenturou České republiky, reaguje na potřebu českých sociálních podniků zvýšit svou připravenost na možné krizové situace a provází čtenáře nejen z řad manažerů sociálních podniků, ale i dalších zainteresovaných stran sociálně podnikatelského prostředí tématy, která zasluhují v kontextu krizového řízení sociálních podniků zvláštní pozornost.

První kapitola knihy přináší vymezení konceptu sociálního podnikání v českém prostředí a staví jej do kontextu celoevropského pojetí. Součástí téže kapitoly je popis aktuálního vývoje českého sociálního podnikání včetně bariér, které znesnadňují jeho další rozvoj.

Druhá kapitola nejprve seznamuje čtenáře se dvěma základními pojmy krizového řízení – hrozbami a zranitelnostmi, které jsou v tomto případě aplikovány a vysvětleny na příkladech skutečných sociálních podniků. Následně je pozornost věnována pojmu rizika, přístupům k jeho řízení a nástrojům, které mohou manažeři sociálních podniků využívat k výpočtu rizika i jeho zaznamenávání.

Třetí kapitola se zaměřuje na možná pojetí a obsah krizového řízení včetně vysvětlení role krizového manažera. Současně tato část obsahuje i vhled do praxe českých sociálních podniků a jejich přístupů ke krizovému řízení.

Čtvrtá kapitola se soustředí na vysvětlení významu dvou nástrojů krizového řízení – krizových scénářů a krizových plánů. Velká pozornost je věnována nedílné součásti každého krizového plánu, kterým je krizová komunikace. Právě krizová komunikace může v prostředí sociálních podniků nabývat specifických podob, mimo jiné je potřeba ji přizpůsobovat znevýhodněným zaměstnancům, které sociální podniky často zaměstnávají. Právě na tato specifika upozorňuje daná část knihy.

Pátá kapitola přináší pohled na případnou krizi v sociálním podniku jako příležitost pro jeho další rozvoj. Konkrétně se zabývá pozitivním významem krize a kritických situací, psychohygienou a prevencí vyhoření a úspěšnými strategiemi řízení sociálních podniků v době pandemie COVID-19.

Závěrečná kapitola knihy reaguje mimo jiné na válečný konflikt na Ukrajině eskalující v roce 2022 a doplňuje téma krizového řízení sociálních podniků o krizové řízení podle krizového zákona a dalších právních předpisů z oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva.

## SUMMARY

The book *Crisis Management in Social Enterprises*, based on research endorsed by the Technological Agency of the Czech Republic, responds to the need among Czech social enterprises to increase their preparedness to possible critical situations. It is meant for readers such as managers of social enterprises, but also other relevant parties to learn about topics that deserve special attention in the context of crisis management of social enterprises.

The first chapter of this book defines the concept of social enterprise in the Czech environment and places it into the pan-European context. A part of the same chapter is a description of the current development of Czech social enterprise including barriers making its further development harder.

Chapter 2 first introduces two basic terms of crisis management – threats and vulnerabilities. These are, in this case, applied and explained on examples of real social enterprises. Subsequently, attention is paid to the notion of risk, approaches to its control and tools that can be applied by managers of social enterprises to calculate and record risk.

Chapter 3 deals with possible notions and content of crisis management including an explanation of the role of a crisis manager. This chapter also includes an insight into the practice of Czech social enterprises and their approach to crisis management.

Chapter 4 is focused on explaining the meaning of two tools of crisis management – crisis scenarios and crisis plans. Great attention is paid to an essential part of every crisis plan – crisis communication. It is crisis communication that can, in the environment of social enterprises, take specific forms, and must be adapted to disadvantaged employees who are frequently employed by social enterprises. This part of the book addresses namely these specifics.

Chapter 5 brings an insight into a possible crisis in a social enterprise as an opportunity for its further development. Specifically, it deals with the positive influence of a crisis and critical situations, psychohygiene and burnout prevention, and successful strategies of managing social enterprises during the COVID-19 pandemic.

The last chapter, among others, reacts to the war conflict in Ukraine escalating in 2022 as it complements the topic of crisis management of social enterprises with crisis management in compliance with crisis law and other regulations concerning crisis management and protection of the population.

## LITERATURA A ZDROJE

- Alegre, I., Kislenko, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248–264.
- Antušák, E. & Kopecký, Z. (2007). *Krizový management. Krizová komunikace*. Nakladatelství VŠE.
- Asmalovskij, A., Sadílek, T., Hinčica, V. & Mizerová, M. (2018). Performance of Social Enterprises in the Czech Republic. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–11. doi:10.1080/19420676.2018.1521865
- Bažantová, I. (2002). *Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení: vývoj názorů a pokusů o praktickou realizaci do roku 1948*. Praha: Prospektrum.
- Beck, U. (2001 [1999]). *The brave new world of work*. Cambridge: Polity.
- Beck, U. (2004 [1986]). *Riziková společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Beck, U. (2004). *Riziková společnost: Na cestě k jiné moderně*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Bookin, J. (2020). How to survive a crisis as a social entrepreneurs. Social Good Stuff. Dostupné z: <http://socialgoodstuff.com/2020/05/how-to-survive-a-crisis-as-a-social-entrepreneur/>
- Bossong, R., Hegemann, H. (2015). Introduction: European Civil Security Governance – Towards a New Comprehensive Policy Space? In: Bossong, R., Hegemann, H. (eds.) *European Civil Security Governance: Diversity and Cooperation in Crisis and Disaster Management* (pp. 1-26). New York: Palgrave Macmillan.
- Caim. (2020). *Krizové řízení podniků a koronavirus* Dostupné z: <https://www.caim.cz/www/upload/news/documents/20200318095249835.pdf>
- Clark, C., Emerson, J. & Thornley, B. (2015). *The Impact Investor: Lessons in Leadership and Strategy for Collaborative Capitalism*. Hoboken, NJ: Jossey Bass.
- Courtenay K. & Perera B. (2020). COVID-19 and people with intellectual disability: Impacts of a pandemic. *Irish Journal of Psychological Medicine*, 37(3), 231–236.
- Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R. (2001). *Risk management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Culp, C. L. & Mensink, R. (2003). Measuring risk for asset allocation, performance evaluation, and risk control: Different problems, same solutions. In: Warwick, B. (ed.) *The handbook of risk* (s. 97–128). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Defourny, J. (2010). Concepts and Realities of Social Enterprise: A European Perspective. In: Fayolle, A.; Matlay, H. (eds.) *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, (s. 57–87). Cheltenham: Edward Elgar. Dostupné z: <https://orbi.uliege.be/handle/2268/87357>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Retrieved July 28, 2020, from [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition and critique. *Cirrelt*, 17, 1–34.

- Dohnalová, M. (2006). *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas.
- Dohnalová, M. & Korimová, G. (2016). Sociální ekonomika a sociální podnikání v České republice. *FÓRUM sociální politiky*, 1, 2–5.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Dopita, M. (2004). Společnost v krizi. In: Špatenková, N. a kol. *Krize. Psychologický a sociologický fenomén* (s. 93–103). Praha: Grada.
- Duncan, W. J., Yeager, V. A., Rucks, A. C., Ginter, P. M. (2011). Surviving organizational disasters. *Business Horizons*, 54(2), 135–142.
- Dwivedi, A. & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32–40.
- Eaton, A. & Heckscher, C. (2021). COVID's Impacts on the Field of Labour and Employment Relations. *Journal of Management Studies*, 58(1), 275–279.
- EMES. (2012). The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. Dostupné z: [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyessens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyessens.pdf)
- Esytė I., Lawson A., Orchard M. & Andrews E. (2020). Out on the streets–Crisis, opportunity and disabled people in the era of COVID-19: Reflections from the UK. *Alter*, 14(4), 329–336.
- European Commission. (2015). *A Map of Social Enterprises and their Eco-Systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Union. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fakoussa, R., O'Leary, R. & Salem, S. (2020). An exploratory study on social entrepreneurship in Egypt. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(3), 694–707.
- Focus. Infografika: Sociální síť v Česku v roce 2019 ([https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019\\_\\_s288x14828.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html), 20. 7. 2021).
- Fotr, J. (2009). Management rizika. In: Veber, J. et. al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (s. 597–620). Praha: Management Press.
- Francová, P. & Fraňková, E. (2019). Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019. Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni\\_dota\\_znikovoe\\_setreni\\_2019.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dota_znikovoe_setreni_2019.pdf)
- Francová, P., Rychtář, K. & Vilkenhoferová, M. (2020). *Vyhodnocení dotazníkového šetření k situaci sociálních podniků v době koronavirové krize*. Praha: MPSV. Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnocen\\_dotaznikovho\\_eten\\_korona.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnocen_dotaznikovho_eten_korona.pdf)
- Fraňková, E. (2019). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Country Report: Czech Republic*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=5&advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc\\_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=5&advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0)
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Global Crisis Survey 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>, accessed 13 July 2021
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J. & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209–229.
- Habermas, J. (2000 [1973]). *Problémy legitimacy v pozdním kapitalismu*. Praha: Filosofía.

- Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P. & Kailer, N. (2021). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 194, 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.012>
- Haltiwanger, G., Landaeta, R. E., Pinto, C. A. & Tolk A. (2010). Understanding the relationship between Risk Management and Knowledge Management: a literature review and extension. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(3), 281–300.
- Hansson, S. O. (2012). A panorama of the philosophy of risk. In: Roeser, S. et al. (eds.) *Handbook of risk theory: Epistemology, decision theory, ethics, and social implications of risk* (s. 27–54). Dordrecht; London: Springer.
- Hansson, S. O. (2014). Risk. The Stanford encyclopedia of philosophy (online) Spring Edition 2014, Zalta, E. N. (ed.) Dostupné z: <http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/risk/>
- Harper, M. & Parekh, N. (2022). *Social Enterprise. Cases and Analysis for Understanding Social Business*. London: Routledge.
- Heinemann, L. V. & Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *SAGE Open*, January-March 2017, 1–12.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195.
- Hnilica, J. & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- Hoogendoorn, B., Zwan, P. & Thurik, R. (2011). Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk. ERIM Report Series Reference No. ERS-2011-016-ORG, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1910483](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1910483)
- HP & SCORE. (2008). *Impact on U.S. Small Business of Natural & Man-Made Disasters*. Presented by HP and SCORE: Counselors to America's Small Business.
- Hudcová, E., Chovanec, T. & Moudrý, J. (2018). Social Entrepreneurship in Agriculture, a Sustainable Practice for Social and Economic Cohesion in Rural Areas: The Case of the Czech Republic. *European Countryside*, 10(3), 377–397. <https://doi.org/10.2478/euco-2018-0022>
- Chovanec, T., Hudcová, E. & Moudrý, J. (2015). *Sociální zemědělství, představení konceptu*. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR. Dostupné z: <http://www.socialni-zemedelstvi.cz/wp-content/uploads/2017/10/socialni-zemedelstvi448528608.pdf>
- Christianson, M. K. & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572–576
- ICD-11. (2019). ICD-11 for mortality and morbidity statistics (version: 04/2019). International Classification of Diseases 11th Revision. Dostupné z: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2fid%2fentity%2f129180281>
- Internet World Stats (<https://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe> , 20. 7. 2021).
- Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370–387.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- James, E. H., Wooten, L. P. & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493.

- Jesus T. S., Bhattacharjya S., Papadimitriou C., Bogdanova Y., Bentley J., Arango-Lasprilla J. C. & Kamalakannan S. (2021). The Refugee Empowerment Task Force. International Networking Group of the American Congress of Rehabilitation Medicine Lockdown-Related Disparities Experienced by People with Disabilities during the First Wave of the COVID-19 Pandemic: Scoping Review with Thematic Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6178.
- Jones, M., Hoque, K., Wass, V. & Bacon, N. (2020). Inequality and the Economic Cycle: Disabled Employees' Experience of Work during the Great Recession in Britain. *An International Journal of Employment Relations*, 59(3), 788–815.
- Keller, J. (1996). Krize. In: Petrusek, M. et al. *Velký sociologický slovník I.* (s. 541). Praha: Karolinum.
- Khorram-Manesh, A., Ashkenazi, M., Djalali, A., Ingrassia, P. L., Friedl, T., von Armin, G., Lupescu, O., Kaptan, K., Arculeo, C., Hreckovski, B., Komadina, R., Fisher, P., Voigt, S., James, J., Gursky, E. (2015). Education in Disaster Management and Emergencies: Defining a New European Course. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 9(3), 245–255.
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Caciotti, G. & Obschonka, M. (2018). Why Social Entrepreneurs Are So Burned Out. *Harvard Business Review*, December 2018. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/12/why-social-entrepreneurs-are-so-burned-out>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Boston; New York: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.
- Kodym, F. S. (1860). *Spolky na vzájemné pomáhání*. Praha: Kober & Markgraf.
- Kordsmeyer, A. - C., Efimov, I., Lengen, J. C., Harth, V. & Mache, S. (2021). One of My Basic Necessities of Life Is Work. That's Just Broken Away — Explorative Triangulation of Personal and Work-Related Impacts for Supervisors and Disabled Employees in German Social Firms during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 8979.
- Kročil, O., Müller, M. & Kubátová, J. (2020). Threats, vulnerabilities and risks of social enterprises – What do we know and what should be developed? In: Slavíčková, P. a Stoklasa, J. (eds.) *KNOWCON 2020: Knowledge on Economics and Management* (s. 87–93). Olomouc: Palacký University Olomouc.
- Kročil, O., Müller, M. & Kubátová, J. (2021, v recenzním řízení). *Vulnerable Social Enterprises: Sensemaking of the COVID-19 Crisis in the Czech Republic*.
- Kročil, O., Müller, M., Kubátová J. & Dopita, M. (2021a). Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z kvalitativního výzkumu. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialni-podnikani/586-socialni-podnikani-v-cr-v-dobe-pandemie-covid-19-a-po-ni-rozvoj-a-implementace-krizoveho-rizeni-2>
- Kročil, O., Müller, M., Kubátová, J. & Dopita, M. (2021c). Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z expertního hodnocení. TAČR, č. TL04000013.
- Kročil, O., Müller, M., Kubátová, J. & Dopita, M. (2021b). Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z kvantitativního výzkumu. TAČR, č. TL04000013.
- Kuper H., Banks L. M., Bright T., Davey C. & Shakespeare T. (2020). Disability-inclusive COVID-19 response: What it is, why it is important and what we can learn from the United Kingdom's response. *Wellcome Open Research*, 5, 79.

- Langenberg, S. & Wesseling, H. (2016). Making Sense of Weick's Organising. A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management*, 15(3), 221–240.
- Lerbinger, O. (1986). *Managing Corporate Crises: Strategies for Executives*. Boston: Barrington Press.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47, 551–580.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mises, L. von. (1998). *Human action: A treatise on economics*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
- MPSV. (2022). Adresář sociálních podniků. *České sociální podnikání*. Citováno dne 14. března 2022. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku/seznam-podniku>
- Mueller, S., Brahm, T. & Neck, H. (2015). Service Learning in Social Entrepreneurship Education: Why Students Want to Become Social Entrepreneurs and How to Address Their Motives. *Journal of Enterprising Culture*, 23(3), 357–380. <https://doi.org/10.1142/S0218495815500120>
- Mukherjee, A., He, H. (2008). Company Identity and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 111–125
- Murphy, P. J., Pollack, J. M., Nagy, B. G., Rutherford, M. W. & Coombes, S. (2019). Risk tolerance, legitimacy, and perspective: Navigating biases in social enterprise evaluations. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(4), pp. 20170093. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0093>
- MVČR. (2021). Ochrana obyvatel a krizové řízení. Praha: Ministerstvo vnitra.
- Offe, C. (1984). *Contradictions of the Welfare State*. London: Hutchinson.
- Parker, S. C. (2008). Social entrepreneurship: A neoclassical theory. In: G. E. Shockley, P. M. Frank & R. R. Stough (eds.) *Non-market entrepreneurship: Interdisciplinary approaches* (s. 206–216). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: The Free Press.
- Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155–171.
- Petříková, R., Nenádál, J., Zelený, M. & Girstlová, O. (2005). *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti.
- Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky (2021). Sněmovní tisk 1236/0. Návrh zákona o integračním sociálním podniku. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=8&CT=1236&CT1=0>
- Reichel, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Grada.
- Roan, C. & Udayakumar, K. (2021, March 16). Lessons from Social Entrepreneurs Fighting Covid-19. *Harvard Business Review*. Dostupné z: <https://hbr.org/sponsored/2021/03/lessons-from-social-entrepreneurs-fighting-covid-19>
- Rodriguez, R. & Edwards, J. S. (2014). Knowledge Management in Support of Enterprise Risk Management. *International Journal of Knowledge Management*, 10(2), 43–61.

- Sarmiento, J. P., Jerath, M., Ferreira Jordao, G. (2016). Disaster Risk Management and Business Education: the Case of Small and Medium Enterprises. *AD-MINISTER*, 28, 73–90.
- SE. (2019). Capitalism in Crisis? Transforming our Economy for People and Planet -SOSE 2019. *Social Enterprise UK*. Dostupné z: <https://www.socialenterprise.org.uk/state-of-social-enterprise-reports/capitalism-in-crisis-transforming-our-economy-for-people-and-planet/>
- SEM. (2020). How social enterprises are adapting to the crisis. *Social Enterprise Mark CIC*. Dostupné z: <https://www.socialenterprisemark.org.uk/how-social-enterprises-are-adapting-to-the-crisis/#hope>
- SChC. (2020). Social Change During Crisis: Why Social Enterprises Are Needed Now. Social Change Central. Dostupné z: <https://www.socialchangecentral.com/social-change-during-crisis-why-social-enterprises-are-needed-now/>
- Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398–407.
- Swedish Emergency Management Agency (SEMA) (2003) Crisis Communication.
- Šamaj, M. (2016). *Krizový management ve zdravotnictví. Řízení rizik*. UP v Olomouci.
- Švihlíková, I. & Hunčová, M. (2018). History of Social Economy and Transformation in the Czech Republic in wide context, , et al: Fékete, E. G. et al. (eds.) *Social and solidarity economy in post-socialist peripheries* (s. 330–348), Miskolc, Hungary: Bibor Publishing,
- Taleb, N., Pilpel, A. (2007). Epistemology and risk Management. *Risk & Regulation Magazine*, summer 2007, 6–7.
- TESSEA. (2014). *Definice a principy sociálního podniku*. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha: C. H. Beck.
- Vaňková, V. (2021). *Senioři v Česku*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993a4>.
- Vyskočil, M. (2014). *Sociální podnik. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305–317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628– 652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE.
- Weick, K. E. (1996). Prepare Your Organization to Fight Fires. *Harvard Business Review*, 74(3): 143–148. Dostupné z: <https://hbr.org/1996/05/prepare-your-organization-to-fight-fires>
- Wildmannová, M. (2018). Barriers and Opportunities for the Development of Social Entrepreneurship: Case Study of Czech Republic. *Journal of Economic and Social Development (Varaždin)*, 5(1), 51–57. Dostupné z: [http://www.jesd-online.com/dokumenty/upload/separated/Vol\\_5\\_No\\_1\\_Paper6.pdf](http://www.jesd-online.com/dokumenty/upload/separated/Vol_5_No_1_Paper6.pdf)
- Wronka-Pospiech, M., Frączkiewicz-Wronka, A. & Laska, K. (2017). Risk perception in the activity of social enterprises. In: Raczkowski, K. (ed.) *Risk management in public administration* (s. 189–226). Palgrave Macmillan.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Special Issue*

*Ethics and Entrepreneurship*, 24(5), 519–532. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zapletalová, Š. et al. (2012). *Krizový management podniku pro 21. století*. Ekopress.

Zuzák, R. & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing.

Vyhláška č. 380/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva vnitra k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva

Zákon č. 239/2000 Sb. Zákon o integrovaném záchranném systému

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

Zákon č. 241/2000 Sb. Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů





## RECENZNÍ POSUDKY

Autoři se dlouhodobě zabývají problematikou sociálního podnikání a jejich dosavadní publikační činnost dokládá široký záběr a podrobnou znalost podnikatelského prostředí sociálních podniků v České republice.

Aplikaci konceptů krizového řízení v sociálních podnicích v České republice je možné považovat za novátorský počín. Kniha aplikuje různá pojetí rizika, krizové scénáře, krizovou komunikaci v kontextu krizové situace vyvolané pandemií COVID-19.

Kniha je zajímavým příspěvkem k sociálnímu podnikání, který ukázal, že řada sociálních podniků potřebuje doplnit intuitivní způsoby řízení o sofistikovanější nástroje, které umožní lépe se na krizi připravit a vhodnými způsoby na ni reagovat. Kniha dobře poslouží nejen sociálním podnikatelům, ale i studentům a rovněž orgánům institucionální sféry, které jsou do podpory sociálního podnikání zapojeny.

V Praze 21. 3. 2022

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů  
nám. W. Churchilla 1938/4 130 67 Praha 3 – Žižkov

Kniha Krizové řízení v sociálních podnicích autorů Kročil, O., Müller, M., Kubátová J., Dopita, M. přehledně poskytuje poznatky o řízení rizik v českých sociálních podnicích. Samotný koncept sociálního podnikání je u nás poměrně nový a publikačně pokrytý zatím částečně. Proto předložený text považuji za důležitý a využitelný nejen sociálními podnikateli, ale i širší veřejností. Autoři upozorňují na hrozby a zranitelnosti sociálních podniků a ukazují možné přístupy ke krizovému řízení v českých sociálních podnicích. Vysvětlují, jak by měly být v praxi sociálních podniků implementovány principy krizového řízení, vytvářeny krizové scénáře a krizové plány a jak nastavit krizovou komunikaci. Předložené poznatky vycházejí z publikací zahraničních i domácích autorů a z vlastního výzkumu, kdy mj. uváděné techniky vycházející z principů krizového řízení jsou doplněny o komentované výsledky provedeného výzkumu mezi českými sociálními podnikateli. Knihu doporučuji publikovat.

V Praze 11. 3. 2022

doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií  
Pátkova 2137/5, 182 00 Praha 8 – Libeň

