

S riziky se setkáváme na každém kroku. S hrozbami, které ohrožují naše tělo i duši, naše blízké, naši peněženku, dobré vztahy s lidmi, to, oč usilujeme... O některých rizicích víme, potýkáme se s nimi, ale neumíme se jich zbavit. O jiných nevíme a často o nich ani vědět nechceme.

Proč podniky s riziky prohrávají

Některá rizika jsou skrytá, číhají a čekají na svou příležitost. Jiná vidíme, zakopáváme o ně, ale děláme, že nejsou.

Každá jízda autem je přímo lavinou rizikových situací. Hodně záleží na řidiči, jak dodržuje pravidla, jaké má zkušenosti. A také na počasí, stavu auta, na chování ostatních řidičů i chodců. To však zdaleka není všechno...

Opatrný člověk přemýšlí, jak se rizikům vyhnout, shání potřeb-

né informace, radí se s druhými. V osobním životě se snažíme omezit rizika v poměrně značné míře – někdo více, jiný méně, ale aspoň trochu se o to pokouší každý, i ten, kdo se druhým jeví jako hazardér. Používáme různá ochranná zařízení (deštníky, zámky, alarmy, helmy, semaforey, hromosvody, antivirové programy, elektrické pojistky), posíláme peníze pojišťovnám atd.

V případě podniků bývá situace bohužel výrazně horší. Za světlé

výjimky lze u nás považovat podniky, kde se důsledně řídí následujícími východiskami:

1 - Hledání rizik je prvořadým úkolem každého manažera.

2 - Všechna rozhodnutí managementu mají konkrétní návaznost na management rizik.

Zkušenost ukazuje, že v převládajícím množství firem považuje jejich vedení za normální se riziky – ať už se týkají procesních nedostatků, lidského činitele či

slabých míst podnikového managementu – systematicky a proaktivně nezabývat.

Pokusme se odpovědět na otázku, proč tomu tak je.

Nechtějí

■ Manažeři si myslí, že na to nemají čas – neuvědomují si, že velkou část svého času doslova ztrácejí řešením, hašením problémů, které vůbec nemusely nastat. Místo aby požárům – ale i malým ohničkům, které bývají často zdrojem velmi nepříjemných situací – předcházeli, musí s nimi neustále bojovat, a to ve chvíli, kdy už propuky a páchají těžko

napravitelné škody. Místo aby čas věnovali prevenci, ztrácejí jej napravováním následků. Takové chování se v mnoha podnicích stalo normou.

■ Bojí se upozorňovat na nedostatky – své i druhých, podřízených i nadřízených.

■ Neuvědomují si, že rizika jsou zdrojem příležitostí, že jejich odhalení bývá šancí, výzvou něco změnit, zlepšit. Že poznání a pochopení rizika přináší příležitost využít je ve vlastní prospěch (osobní i podnikový).

■ Zaujímají postoj: na tom, co zatím funguje, není co zlepšovat. Trpí rovněž přehnanou důvěrou



Příčinou, která stojí na začátku rizikových kauzálních řetězců, je téměř vždy člověk. Zároveň platí: Každá lidská chyba má objektivní příčiny, často dlouhodobě existující a přehlížené.

v zavedené postupy, ve všeobecně přijímané prognózy a předpoklady (ekonomické, tržní, finanční, personální), ve statistiky (např. výskytu mimořádných, nežádoucích událostí) atd.

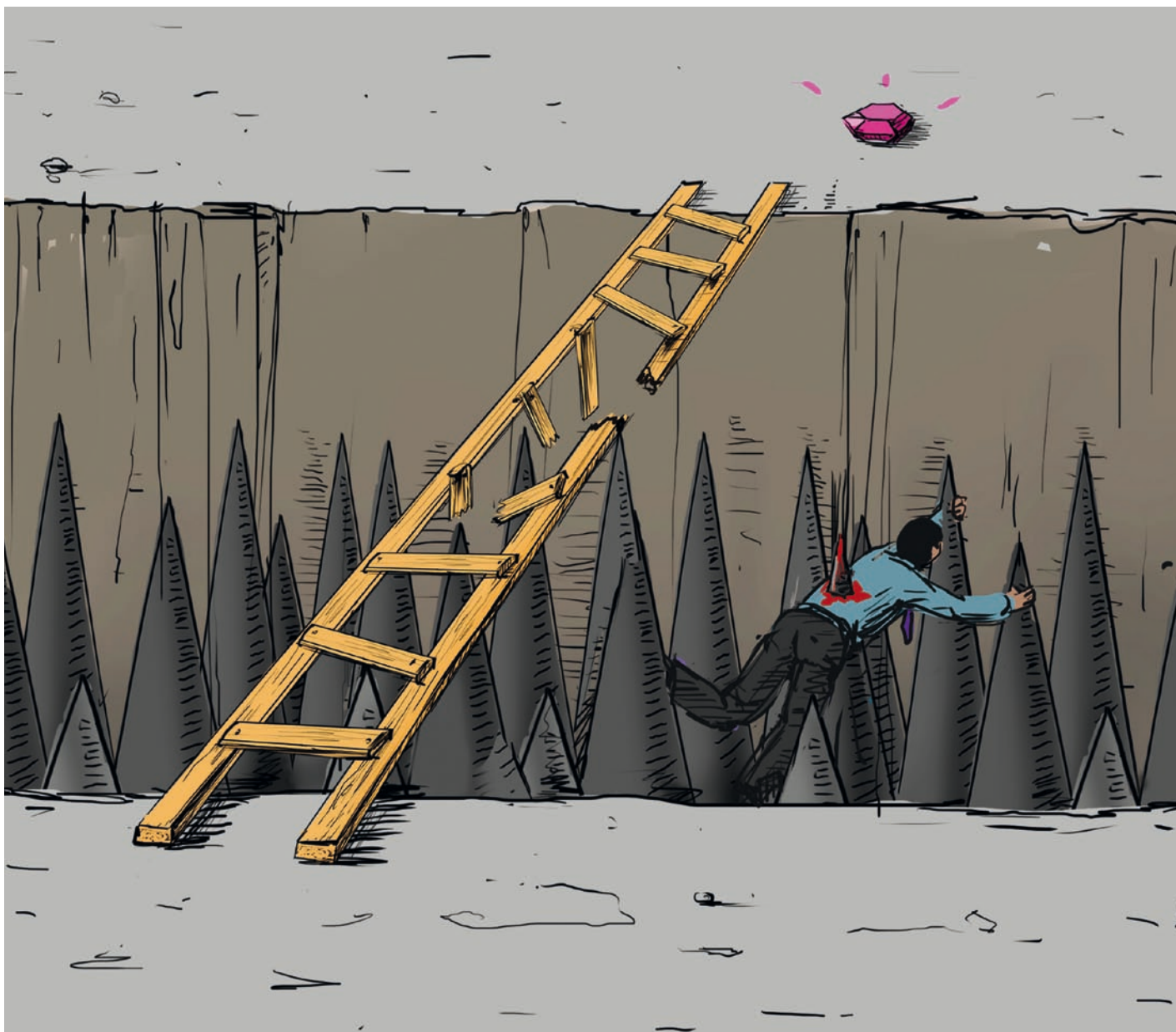
Neumějí

■ Nepoužívají vhodné postupy, metody.

■ V podniku je zanedbáváno formování schopností rizikologického myšlení, a to nejen u manažerů.

RIZIKOLOGICKÉ MYŠLENÍ

Typickým příkladem nedostatků rizikologického myšlení je opomenutí těchto 5 základních principů: ▶



1. PROAKTIVITA

Manažerské postupy řízení výkonnosti a spolehlivosti bývají založeny převážně na retroaktivních analýzách provozních selhání, poruch nebo nehod, na něž navazuje realizace nápravných opatření, které mají zamezit jejich opakování. Tyto programy sice přinášejí nesporné efekty, avšak důsledná proaktivní prevence je zpravidla mnohem ekonomičtější a účinnější. Prevence závad vyžaduje systematickou a včasnou identifikaci procesů a faktorů, které mohou spolehlivost procesů negativně ovlivnit.

Nenahraditelným zdrojem informací je například sledování skornehod – událostí, které by za určitých představitelných okolností mohly prokazatelně vést k narušení funkce procesů, k ekonomickým ztrátám, k nesplnění úkolů apod., ale z různých, spíše náhodných, důvodů proběhly bez závažných následků (nedošlo k nehodovému ději nebo byl včas přerušen).

2. CELOSTNÍ POJETÍ

Analytické postupy by měly vždy být založeny na vyváženém redukcionistickém a celostním přístupu. A také na vědomí, že jakákoliv redukce musí být následována návratem ke komplexnějšímu pohledu.

Prakticky každý proces je nositelem většího či menšího rizika, a to buď sám pro sebe nebo pro procesy navazující či jakkoliv související. Organizační funkce se realizují formou procesů, které vytvářejí složitou procesní síť. Žádný podnikový proces neexistuje izolovaně a samostatně. Výchozím cílem analýz rizik proto musí být identifikovat co nejvíce významných rizik. Každé včasné odhalení rizika přinese efekt. Každé opomenutí některého významného rizika zákonitě snižuje platnost závěrů a následně i efektivitu opatření.

3. HLEDÁNÍ PŘÍČIN

Zdrojem selhání jsou vždy chyby systému, procesů, řízení. Každá chyba, každé selhání, neúspěch, nesplnění úkolů, příp. nehoda, zkrátka každá nežádoucí událost, má své příčiny. Zdaleka ne vždy mohou být tyto příčiny odhaleny. Ale poznání těch poznatelných

a porozumění jejich vzájemným souvislostem (viz synergie, dominoefekt, lavinový efekt, cykličnost dějů, „poslední kapka“ atd.) vždy přináší prospěch pro prevenci a zvládnání rizik. Je proto nezbytné, aby v každém podniku byly používány metody identifikace potenciálních příčin a kauzální rozbory vzniku nežádoucích událostí.

METODA IPR

Zkušenosti a analýzy jednoznačně potvrzují, že zaběhnuté chyby v činnosti našich managementů jsou významnou příčinou značných ekonomických škod. Přitom odstranění řady těchto nedostatků nevyžaduje zpravidla významné investice a naopak přináší rychlý efekt v důsledku nárůstu produktivity a spolehlivosti pracovních procesů. Nutné je však systematické a metodické identifikování rizik. Takové analýzy prakticky nejde dělat bez návodu založeného na komplexním výčtu možných rizik ve všech segmentech podnikových procesů. Předpokladem tedy je využití vhodné analytické metody, která poskytuje komplexní seznam (check list – kontrolní seznam) umožňující identifikaci potenciálně rizikových procesů a faktorů, které se mohou stát příčinou hrozeb. V managementu rizik se používá množství metod, které pro účel, pro něž byly vyvinuty, dobře slouží (SIX SIGMA, FMEA, SWOT, MORT, TOR, PSA, LOPA, SWCB, WPAM, SA, SCA, OSD, HACCP, FRAP, ECFC, CCA, CPQRA, OCTAVE, ASSET, A&K analysis, CRAMM, COBRA, CORAS, MEHARI, MIGRA, TRAM, MARION, DOW Index, CRT, MES, HTA, TTA, HACCP, SPEAR, STEP, CCA CLD, SRAD, Ishikawa diagramy, Barrier Analysis, Tripod Beta Analysis, RCA, RCFA, ECFC, SRP, CTM, ERCAP, RRCA, RIPRAN, ScenGen, PMF, PHA, CPA, PERT, PMF, GERT, UMRA aj.). Žádná z nich však takový komplexní seznam rizik neposkytuje (a ani to není jejich záměrem). Proto vznikla metoda identifikace procesů a rizik.

Metoda IPR – Identifikace procesů a rizik – je nástroj pro

- efektivní řízení podniků, procesů, lidí, financí, kvality, bezpečnosti, změn atd. založené na znalosti procesů a jejich slabých míst,
- poznávání a hodnocení podnikových rizik, která mohou být příčinou selhání důležitých podnikových funkcí nebo mají vliv na výkonnost, efektivitu, spolehlivost, bezpečnost, produktivitu, kvalitu hlavních provozních nebo organizačních procesů,
- prevenci rizik a přípravu na zvládnání nežádoucích událostí.

Cíle metody:

1. identifikovat rizikové procesy a faktory,
2. klasifikovat je podle závažnosti, resp. urgentnosti nápravných a preventivních opatření,
3. odhalit potenciální příčiny rizik, selhání, procesních nedostatků, výkonu lidí atd.
4. uspořádat rizikové procesy a faktory do logické a přehledné struktury – hierarchický seznam (katalog rizik, karty rizik),
5. neopomenout žádnou oblast potenciálních rizik,
6. shromáždit popisy rizik a nedostatků jako podklad jednak pro zavádění a zlepšování managementu rizik, jednak pro formulaci nápravných a preventivních opatření a pro jejich realizaci.

Rizika se vyhledávají a klasifikují pomocí kontrolního seznamu, jehož struktura je dána základními oblastmi (složkami) podnikového managementu:

Procesní a organizační – strategický – management rizik – management lidských zdrojů – bezpečnostní management – management kvality – informační a změnový management – finanční management – produktový management – marketing&sales management – krizový management – environmentální management – controlling.

V běžné praxi převládá snaha zabývat se až viditelnými projevy rizik. Cílem zde však musí být analýza příčin „kořenových příčin“ (root causes).

4. SPOLEHLIVOST LIDSKÉHO ČINITELE

Příčinou, která stojí na začátku rizikových kauzálních řetězců, je téměř vždy člověk. A zároveň platí:

Každá lidská chyba má objektivní příčiny, často dlouhodobé a přehlížené – chyby lidského faktoru jsou tedy až důsledkem nedostatků v řízení a v pracovních podmínkách. Chybné proto je svádění viny za neúspěchy na jednotlivé zaměstnance (aniž by se zjišťovalo, proč chybu udělali), nebo na náhodu, nebo na vnější vlivy (aniž by se zjišťovalo, proč jsme na ně nebyli připraveni). Obdobnou chybou je časté vysvětlování nežádoucí události technickou závadou, aniž by se zjišťovalo, proč a jak k takové závadě mohlo dojít.

Je naprosto nezbytné, aby se všichni manažeři pravidelně a průběžně zabývali tím, proč lidé nepracují příliš horlivě, hádají se, zatajují informace, dělají chyby a podobně. Je třeba, aby se cíleně snažili zjišťovat příčiny nízké motivace, loajality, kompetencí a hned poté, co se jim podaří příčiny poznat a pojmenovat, je třeba si o nich s podřízenými promluvit. Poté je nutno bez odkladu učinit vše potřebné pro nápravu a prevenci.

5. MANAGEMENT ZMĚN

Život lidí i podniků je nepřetržitým sledem změn a každá změna je spojena s riziky – z hlediska selhání nebo zhoršení průběhu procesů a tím škod na produkci (kvantitě i kvalitě), zvýšení nákladů, časové ztráty...

Koncepce moderního pojetí managementu vychází z faktu,

že změnové procesy (projektové, transformační, restrukturalizační) jsou v první řadě řízenou změnou rolí zaměstnanců, jejich kompetencí, pozic, povinností, odpovědností, vzájemných vazeb, vztahů a komunikací. Proto je lidský činitel, jeho schopnosti, postoje a myšlení tím, co rozhoduje o úspěšnosti změnového procesu. A proto má tak velký význam přesvědčení zaměstnanců o potřebě změn. Vždy je třeba počítat s tím, že lidé mají přirozenou skepsi až nechuť ke všemu, co od nich vyžaduje měnit zaběhnuté zvyky a adaptovat se na neznámé situace. Změny bývají téměř vždy spojeny s nárůstem konfliktů, zhoršením komunikace, snížením motivace atd.

PROČ PŘED RIZIKY ZAVÍRÁME OČI

Každý podnik, každá organizace je složitým systémem procesů a jejich vzájemných vazeb. A každý proces je nositelem většího či menšího rizika. Když o možných rizicích a jejich příčinách nic nevíme, a podlehneme klamu, že žádná rizika tudíž neexistují, pravděpodobnost selhání a následných škod rapidně stoupá.

Podniky, které se nesnaží hrozby systematicky odhalovat a zvládat, které ve své každodenní praxi nerespektují uvedených pět principů, jsou vystaveny zvýšenému riziku a musí počítat s vyšší chybovostí,

nižší produktivitou, často sníženou motivací zaměstnanců atd. A také s narůstajícím nebezpečím, že se dřív nebo později přihodí něco neočekávaného, nechtěného. Je to obdobné, jako když jedeme autem, u kterého už dlouho nikdo nezkontroloval stav brzd či oleje. To, že dosud všechno klapalo, nás vůbec neopravňuje k víře, nebo dokonce jistotě, že tomu tak bude i nadále.

Oči před riziky zavírají zpravidla ti, kdo si plně neuvědomují, co je ohrožuje. Anebo ti, kteří nevědí, jak si s číhajícími hrozbami poradit. V obou případech existuje jediná cesta, jak s riziky neprohrát: proaktivně, průběžně a systematicky hledat rizikové procesy a proaktivně, průběžně a systematicky odstraňovat jejich příčiny. Odpovědný manažer by si měl denně opakovat výrok Johna Fitzgeralda Kennedyho: „První požár je vaše hanba. Druhý požár je moje hanba.“ ■

INZERCE

Den dobrých skutků a Muž roku 2013

Městské divadlo Dr. J. Čelka v Měchově
Muž roku 23.8.2013 od 20.00
v charitativní koncert 24.8.2013 od 18.00



MUŽ ROKU 2013

Losování vítězů naší tamošní akce převzal místopředseda Pojedinecké společnosti JET Dura, místopředseda občanských věcí a práce, starosta města Měchov Jan Břina, hejtmán Královéhradeckého kraje Bc. Lubomír Franc, místopředsedkyně zdravotního výboru PG Mgr. Zdeňka Marková, starostka města, Kůderna Zdeňk Čouvara Krutěčková.

Čelý vítězů bude vítornie Stacionární Nona v Novém Měste nad Metují, vítězů Muže roku 2013 Martina Zochová a Dávuva sociální péče v Čestě Státek.

www.muzyroku.cz

generální partner:

