



Management rizik MUSÍ BÝT PRIORITOU

Základní vlastností všech podnikových procesů je, že jsou v nějaké míře rizikové. U žádného procesu není předem stoprocentně zaručeno, že proběhne bez jakéhokoliv selhání a že přinese požadovaný výsledek. Přesto podniky často nevěnují dostatečnou pozornost rizikovým aspektům managementu.

Časté chyby, jichž se podniky a jejich managementy dopouštějí při hodnocení a řízení rizik, jsou shrnuty do následujících 10 bodů.

1 Jednotlivé oblasti managementu nejsou řízeny ve vzájemných souvislostech.

Základem spolupráce je **kommunikace**. V podnicích, kde spolupráce a koordinace mezi jednotlivými složkami a útvary nepatří k manažerským prioritám, nemůže dobře fungovat ani management rizik. K různým problémům a potenciálním selháním se přistupuje izolovaně a na základě dílčích informací. Výsledkem jsou závěry s velmi omezenou platností. Navržená opatření pak

nemohou být příliš efektivní a někdy jsou i přímo kontraproduktivní.

Typickým příkladem je zavádění různých organizačních změn, navrhovaných, případně realizovaných jednotlivými útvary managementu odděleně, bez potřebné koordinace. Důsledkem je **vznik nových rizik** a nutnost následného hašení nově vznikajících problémů.

2 Nedostatečná pozornost věnovaná vzájemným interakcím mezi procesy a mezi riziky.

Důsledkem **absence systémového přístupu** je často se vyskytující sklon vysvětlovat nedostatky, selhání i nehody jednotlivými příčinami, zpra-

vidla technickými, případně konkrétními chybami lidí a nezhřídka i náhodnými vlivy. Zapomíná se, že ignorování meziprocesních vazeb vede k izolovaným rozhodnutím a opatřením a zákonitě ke vzniku nových rizik.

Základním předpokladem účinné prevence rizik je provádění **systematické analýzy interakcí jednotlivých odchylek od optimálního průběhu procesů**. A to i těch, které samy o sobě mohou být nevýznamné, ale v **kombinaci** získávají potenciál, jímž mohou zapříčinit závažné poruchy i hlavních procesů.

V první řadě proto musí být pozornost věnována přijetí principu **mnohočetnosti příčin**, oproti přirozené tendenci hledat a pojmenovávat jedinou příčinu selhání. Rozbor musí vést k formulaci všech relevantních a přispívajících faktorů a následná opatření musí všechny tyto faktory zohledňovat (**multifaktoriální nebo multi-kauzální přístup**).

Druhým klíčovým aspektem je **synergie**: kumulací a kombinovaným působením jednotlivých rizik dochází k **zesilování výsledného účinku** (dopadu) tak, že konečný efekt je větší, než kdyby působilo každé z těchto rizik zvlášť.

Vznik nežádoucích událostí často začíná dílčí, zdánlivě nevýznamnou odchylkou od normálního stavu. Sekvenční povaha procesů je důvodem, že vždy může dojít k **řetězení dějů**, na jehož konci může být závažná porucha hlavních procesů (dominoefekty a lavinové efekty).

3 Nejsou adekvátně uplatňovány koncepty vnitřních zákazníků a vlastníků procesů.

Každý pracovník, který ke své činnosti potřebuje a přijímá výsledky práce od jiného pracovníka, má právo je dostat v požadované kvalitě a včas. A stejně tak musí plnit své povinnosti vůči dalším navazujícím lidem a procesům. Jinak se stává se brzdou celého procesu (nositelem rizika).

Management musí vytvářet podmínky pro to, aby jak role interních zákazníků, tak vlastníků procesů byla v celé organizaci, na všech úrovních podnikové hierarchie, dobře chápána a akceptována.

K naplnění tohoto cíle je především nutné adresně formovat aktivní postoje k optimalizování „vlastněných“ procesů a podmínek pro jejich efektivní a spolehlivou funkci na základě **vědomí cílů jako prioritní hodnoty**. Odpovědnost za funkci a zlepšování procesů má být dána jednak **jasně stanovenými odpovědnostmi**, jednak všeobecně přijímanou **kulturou zájmu o neustálé zlepšování**.

4 Neprovádí se systematická identifikace procesů a hodnocení jejich rizikovosti.

Tento nedostatek poukazuje zpravidla na **podceňování metodické přípravy** (viz bod 5). Nestačí omezit se na ta rizika, která jsou tradičně sledována, ale musí být důsledně a cílevědomě naplňována **zásada maximální komplexnosti**.

Mnohokrát ověřenou zkušeností je, že opomenutí třeba jediného významného rizika může znehodnotit výsledky jak prováděných analýz, tak i následně uplatněných opatření.

Na identifikaci procesů musí navazovat hledání, hodnocení a optimalizace faktorů, vlivů, podmínek, které ovlivňují spolehlivost procesů. To vše musí být bez odkladu využito pro realizaci účinných nápravných a preventivních opatření.

5 Nedostatečné zaměření na identifikaci kořenových příčin rizik a selhání.

Každé selhání je důsledkem hlubších příčin. Cílem analýz rizik musí být nikoliv symptomy (technická závada, konkrétní pracovník ap.), ale **kořenové příčiny** (root causes). Preventivní opatření, která nejsou založena na takovéto analýze kauzálního řetězce příčin a následků a na odhalení kořenových příčin stojících na jeho začátku, se zpravidla zcela míjejí účinkem.

Metody, které jsou používány pro analýzu rizik, tomuto požadavku komplexnosti zpravidla

INTERNÍ ZÁKAZNÍK A VLASTNÍK PROCESU

Vnitřním zákazníkem je v organizaci každý, kdo od jiného pracovníka očekává provedení nějaké práce, splnění úkolu, poskytnutí informací apod. Obecně platí, že vnitřním zákazníkem je v nějakém rozsahu každý zaměstnanec podniku.

Zároveň je každý i **vnitřním dodavatelem**, od něhož zase jiný pracovník očekává požadované výstupy či produkty.

Koncept interního zákazníka má být v každé organizaci explicitně zformulován, vyhlášen a implementován.

Rízení kooperace zaměstnanců s jejich interními zákazníky patří k základním úkolům vedoucích pracovníků.

Vlastníkem procesu se v terminologii procesního managementu nazývá osoba odpovědná za efektivní průběh procesu a za plnění stanovených cílů.

Vlastník má být identifikován pro každý důležitý proces a následně má být vybaven potřebnými pravomocemi a zdroji. Volba vhodné osoby, disponované k převzetí úlohy vlastníka procesu, je často možná až po zavedení a zaběhnutí procesu, poté, kdy se usadí jednotlivé role a povinnosti a projeví se příslušné kvalifikační a osobnostní předpoklady.

málo vyhovují. **Užitečnost získaných výsledků** vždy velmi závisí na schopnostech, znalostech a zkušenostech hodnotitelů. Ukazuje se, že často bývají závěry šetření jednostranné a že za zdroje událostí jsou označovány nikoliv skutečné příčiny, ale až jejich následky a příznaky.

Tato zkušenost byla podnětem pro vývoj metody IPR (Identifikace procesů a rizik), jejímž cílem je poskytnout návod a podklady pro to, aby potenciální rizika byla analyzována komplexně a systematicky. Kontrolní seznam procesů a faktorů metody IPR je univerzálně použitelným nástrojem a návodem pro analytický postup, jehož výsledkem je zohlednění všech relevantních procesních faktorů tak, aby nezůstaly opomenuty žádné významné aspekty, okolnosti, vnější i vnitřní vazby, parametry apod.

6 Nedostatečné nebo neodborné řízení výkonu a spolehlivosti lidského činitele.

Jedním z axiomů managementu rizik je: **Každá porucha procesu je primárně způsobena selháním lidské složky systému.** Je-li provedena důsledná analýza poruch, selhání, nehod nebo jiných nežádoucích událostí, je nakonec vždy odhaleno, že někdo z přímo nebo nepřímo zúčastněných provedl nějaký nesprávný úkon. Dalším šetřením se musí zjistit, proč k takovému selhání došlo. Obecně platí, že prakticky pro každou chybu člověka lze najít zpravidla **dlouhodobě existující a přehlížené příčiny.**

Selhání lidského činitele je tedy pouze symptomem čili důsledkem nějakých jiných, hlubších, kořenových příčin. Výsledkem šetření musí být, zjednodušeně řečeno, odpověď na dvě otázky:

1. Kdo, v které fázi, v kterých procesech vzniku nežádoucí události nezabránil, kdo ji umožnil nebo ji dokonce přímo způsobil?

2. Který faktor nebo které faktory společně způsobil, že člověk při provádění činnosti selhal?

Platí zde jednoduché pravidlo: **pokud chyba člověka nebyla odhalena, nebyl rozbor proveden dobře.**

7 Sklon k preferování realizačních (hlavních) procesů na úkor procesů zdrojových.

K základním úkolům managementu patří identifikace procesů, jimiž se v organizaci realizují její funkce a dosahují stanovené cíle. Bývají označovány výrazem realizační nebo hlavní procesy. Každý takový proces musí být adekvátně implementován a řízen a musí být zásobován potřebnými vstupy a zdroji. V terminologii manage-

mentu se od nich odlišují procesy podpůrné nebo vedlejší. Konkrétní zařazování procesů však často bývá předmětem sporů, které mnohdy nemají žádné jednoznačné řešení. Koncept procesního managementu je založen na tom, že tzv. **podpůrné či vedlejší procesy**, jimiž jsou zajišťovány zdroje nezbytné pro funkci realizačních procesů, **mají pro efektivní realizaci produktů primární důležitost.** Jejich významná část např. musí být implementována dříve, než mohou být spuštěny procesy realizační.

Jsou to zejména tyto zdroje a procesy jejich zajišťování:

- řídicí procesy, organizační zdroje,
- lidské zdroje,
- technické (technologické) zdroje - stroje, nástroje a technická zařízení, infrastruktura,
- pracovní podmínky - sociální, psychologické, organizační, bezpečnostní, ergonomické, fyzikálně chemické atd.,
- firemní kultura,
- informační zdroje - controlling, komunikace, znalosti, hodnocení (měření), předpisy, technologické informace a postupy, dokumentace,
- finanční (ekonomické) zdroje,
- prostorové a časové zdroje,
- metodologické zdroje - programy, licence, metodiky, know-how,
- energetické zdroje,
- přírodní zdroje.

Chápání těchto procesů, které zajišťují efektivní a bezpečný chod realizačních procesů jako něco „podpůrného“, tedy prospěšného, nikoliv však nezbytného, v praxi často svádí k jejich podceňování (anglické support processes má v tomto smyslu poněkud jiné významové konotace). Z tohoto pohledu se může neopatrné zacházení s pojmy „realizační“ a „podpůrný“ proces dostat do sporu se samotnou podstatou procesního pojetí (např. v terminologii metody IPR se proto procesy vytvářející nezbytné podmínky pro procesy realizační nazývají **zdrojové procesy**).

8 Nedostatečný důraz na proaktivní přístupy.

Management, který ví, kam směřuje, se od těch ostatních pozná podle toho, že má zformulovány a vyhlášeny **podnikové cíle.** A také, že hledá a vylepšuje cesty k jejich naplnění. V manažerské terminologii: má zpracované podnikové poslání, politiky, strategie. To ale ještě nestačí. Musí mít vybudovaný **systém monitorování** toho, jak jsou cíle plněny a která rizika mohou jejich plnění ohrozit.

Takový management může být označen jako proaktivní. Úkolem proaktivních analýz je získat podklady pro včasnou a efektivní prevenci procesních selhání. Proaktivní přístupy jsou opakem, ale i doplňkem k běžně uplatňovaným přístupům reaktivním, které se zaměřují výhradně na rozbor poruch a nehod již nastalých za účelem navržení opatření, která mají zamezit jejich opakování.

Klíčový význam zde má **monitorování a analyzování skoronehod**, tedy mimořádných událostí, které nevedly k nežádoucím následkům – buď více či méně shodou okolností nebo včasným zásahem lidí či techniky.

9 Nevyhovující kultura.

Účinné **procesy rozvoje podnikové kultury** musejí být v každé organizaci prioritou, jíž je věnována pečlivá každodenní pozornost. Totéž samozřejmě platí také pro kulturu bezpečnosti, komunikace, mezilidských vztahů atd., které jsou nedílnou a samozřejmou součástí podnikové kultury.

Podniková kultura má velký vliv na postoje pracovníků k managementu rizik i k rizikům samotným. Ke klíčovým postojům patří např. **vědomí odpovědnosti**, které je bezprostředně podnikovou kulturou formováno a zároveň patří k nejvýznamnějším pilířům, na nichž kultura stojí.

Management odpovědností zahrnuje především jejich adresné určování a přidělování odpovídajících pravomocí, k tomu, aby odpovědnosti mohly být naplněny.

K úkolům managementu patří trvalé zvyšování prestiže managementu rizik, procesní spolehlivosti a bezpečnosti v prostředí podniku. K nepříznivé situaci například přispívají určité tlaky a postoje vrcholového vedení upřednostňující v některých situacích ekonomické cíle před prevencí rizik.

10 Nedostatečná podpora změnových záměrů a procesů.

Každá změna je spojena se vznikem nových rizik. **Řízení změn** je proto jednou z klíčových funkcí podnikového managementu a zároveň jednou z nejdůležitějších manažerskou dovedností.

Management musí být schopen monitorovat probíhající změny v podniku. Současně musí identifikovat potřebu změn, prosazovat je a řídit jejich zavádění. Pozornost a podpora věnovaná změnovým procesům a projektům musí být účinná a viditelná. Rozhodující pro úspěch či neú-

PODNIKOVÁ KULTURA

Podniková kultura vyjadřuje jednak dosaženou intelektuální, etickou, kvalifikační úroveň, jednak společně sdílené postoje, hodnoty a obecné zkušenosti. Odráží zažitě způsoby chování, komunikování, zvyky (návyky, zlozvyky), rituály, tradice, akceptovaná pravidla, priority, normy, vize, symboly, role atd.

Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, emoce (pocity), jednání zaměstnanců. Je tedy přímým činitelem **formování postojů**. Má rozhodující vliv na to, co lidé akceptují, co odmítají, ignorují. Snižuje nejistoty tím, že poskytuje významy a hodnoty, usnadňuje interpretaci událostí. Největší přímý vliv na podnikovou kulturu má **chování managementu** – čemu věnuje pozornost, čemu ne, jaké zaujímá postoje ke změnám, k dosaženým úspěchům, k budoucnosti podniku, k rizikům, jak jedná v mimořádných situacích. Důležitý je způsob formulování, vyhlásování a prosazování podnikových politik a strategií, ale rovněž chování k zákazníkům nebo přístup k problematice korupce. Dalšími faktory jsou projevovaná důvěra a respekt k zaměstnancům, formy odměňování a oceňování, péče o zaměstnance a pracovní podmínky, ohledy na potřeby zaměstnanců atd.

Z opačného pohledu je kultura utvářena **postoji zaměstnanců k manažerům**, k jejich autoritě, zda jsou způsoby rozhodování, komunikování, informování vnímány jako důvěryhodné, transparentní. Citlivě bývá vnímána soudružnost nebo způsoby obsazování lidí do vedoucích funkcí.

spěch je **získat lidi pro změny a pro jejich realizaci**. Časté nedostatky změnového managementu rizik spadají především do oblastí jako je procesní management, změnová komunikace, prostředí (kultura), rozvoj potřebných individuálních a týmových schopností, znalostí, dovedností a postojů.

Každý podnik v současné době žije ve stále rychleji se proměňujícím prostředí plném větších či menších nebezpečí. Cílem managementu rizik je tedy důkladně a průběžně analyzovat současná i budoucí rizika a s pomocí vhodných opatření je zvládat. V mnohých podnicích stále zůstává řada zásad a postupů řízení rizik mimo soustředěnou pozornost vrcholového i liniového managementu.

Často se vyskytující nedostatky jsme shrnuli do deseti odstavců. Někomu to může pomoci k zpřehlednění jeho záměrů a cílů, pro jiného to může být podnět k zamyšlení.