

Skoro každého podniku se nějak dotkly globální ekonomické problémy posledních dvou let. Primárním důvodem krize bylo podceňování finančních rizik, vítězství optimismu nad opatrností a odpovědností.



# Nezavírejte oči před riziky

**M**noho podniků se potýká s nedostatkem zakázek. Řada provozů se zpomalila, některé se zastavily. Přišel pravý okamžik pustit se do změn, na které dříve nebyl čas.

V každé organizaci přežívá mnoho procesů a činností, které mají daleko k optimu. Zdaleka ne vždy se vedení podniku optimalizací sys-

tematicky zabývá. Nemonitoruje časové ztráty, neřeší nesrovnalosti v odpovědnostech. Členové managementu často nevědí, že zaměstnancům chybějí potřebné informace, a podceňují nedostatky v pracovních podmínkách. Změny bývají zaváděny živelně a lidé se jim brání. Chybí systematické postupy hod-

nocení lidí a činností. Zaměstnanci musejí pospíchat, a přitom ztrácejí čas zbytečnými činnostmi. Lidé jsou stresováni. Narůstá riziko selhávání. Trpí produktivita, konkurenceschopnost i kvalita.

Systematická a metodická analýza rizik je v našich podnicích spíše výjimkou. Často se firmy chovají podle

hesla „Ono to nějak dopadne“ a také „Šlo by to udělat lépe, ale není čas to měnit“.

### Času je najednou více

Teď, když zakázek ubylo, ten čas je. Nastala vhodná chvíle podívat se hlouběji na procesy a jejich interakce. Poznat a pochopit, jaká rizika ohrožují výkonnost. Přijít na kloub tomu, proč leccos skřípe, proč jsou mezi útvary komunikační nebo zájmové bariéry. Proč lidé nechtějí přebírat odpovědnost anebo proč se vedoucí neradi odpovědností vzdávají. A hlavně: Čím jsou ohrožovány životně důležité funkce podniku. Špatně nastavenými procesy? Nedostatečnými schopnostmi nebo neinformovaností zaměstnanců? Nedostatků v personálních procesech? Nedobrymi mezilidskými vztahy? Nízkou disciplínou při dodržování předpisů? Nedůslednou kontrolou? Nepříznivou firemní kulturou?

Každý podnik by měl systematicky identifikovat příčiny svých procesních nedostatků, své rizikové faktory a procesy. Ve většině našich podniků, přes jistý pokrok v posledních letech, není managementu rizik věnována potřebná pozornost.

Riziko musíme chápat také ve smyslu příležitosti nebo výzvy. Nebezpečí, o němž se dozvíme, kterému porozumíme, se může stát impulzem k akci. Podnětem ke změně chování, hledání nových cest, k zlepšení spolupráce. Kdo pozná a pochopí riziko, získá převahu nad těmi, kteří o něm nevědí. Naopak hrozba z přehlížených rizik s časem vzrůstá.

Hrozí-li nebezpečí odchodu klíčových pracovníků, je to jasná a závažná hrozba. Jestli si ji vedení podniku uvědomí, odhalí a pochopí důvody, vzniká příležitost a výzva, aby se něco změnilo. Na základě analýzy problému firma přistoupí ke zlepšení pracovních podmínek, k rozšíření příležitostí pro kvalifikační růst a ke změně negativně vnímaných procesů. Důsledkem pak může být nejen odstranění konkrétního rizika, ale i další významná zlepšení. Například vzroste loajalita a pracovní

motivace, a to nejen u pracovníků, kteří měli v úmyslu odejít. Zefektivní se pracovní postupy, odstraní se zbytečné ztráty času.

Riziko může být podnětem k sebezpřekonání, k prokázání vlastních schopností, odvahy, zájmu. Může být i výzvou k získání převahy nad konkurencí. Takové postoje je velmi užitečné v pracovních pěstovat. Je však třeba zdůraznit: Příležitost pro hledání, zlepšování či obecně pro změnu nevytváří riziko samo o sobě, ale až jeho poznání.

### Identifikace rizik

Identifikace rizik je nutným předpokladem jejich úspěšného zvládnutí. Podniky, kde management rizik zatím nebyl systémově zaveden, riskují. V těch ostatních by měli zvážit, zda postupují komplexně, metodicky a aktivně. Vyčkávání v této oblasti může přijít hodně drahé.

Při shrnutí požadavků na analýzu rizik nesmí zůstat opomenuta tato mementa: systémovost, identifikace kořenových příčin (ne až sekundárních příznaků) a aktivita (konat dříve, než dojde k nežádoucí události).

Pomineme-li zpravidla neřešitelný problém s opatřováním kvantitativních dat pro vyčíslování pravděpodobnosti rizikových událostí, nejobtížnějším úkolem pro podniky bývá naplnění principu systémového pokrytí všech reálně možných rizik a jejich příčin.

### Neplést si příčinu s následkem

Opomenutí některého významného rizika může pozměnit výsledky analýz a znehodnotit efekty opatření. Jako když se fotbalové mužstvo pustí bezhlavě do útoku a zapomenou bránit: Co je platné, že dá gól, když jich pět inkasuje.

Metody, které podniky používají pro analýzy rizik, však požadavku komplexnosti zpravidla nevyhovují. Hodnotitelé nedostávají spolu s metodickým návodem takový seznam možných rizik a jejich zdrojů, který by jim pomohl projít komplexně firemní procesy tak, aby na žádné z rizik nezapomněli.

K efektivním metodám rizikových analýz patří například kauzální analýzy, jako jsou vývojové diagramy nebo analýzy „Co se stane, když...“. Kvalita a využitelnost výsledků však velmi závisí na schopnostech, znalostech a zkušenostech hodnotitelů.

Právě poznání, že uplatnění těchto postupů zpravidla naráží na nedostatečnou schopnost komplexního pohledu na rizika, bylo podnětem pro vývoj metody IPR – Identifikace procesů a rizik. Její koncepce vychází z toho, že struktura rizik je v první řadě vázána na síť procesů, které v organizaci probíhají, a to jednak realizačních, jednak těch, jejichž úkolem je opatrovat zdroje a vytvářet potřebné podmínky.

Žádný proces není stoprocentně spolehlivý, vždy existuje možnost narušení jeho standardního, žádaného průběhu. Účelem metody IPR je poskytnout návod a podklady pro to, aby podnik uměl včas odhalit kořenové příčiny rizik. A také rozpoznat míru jejich závažnosti.

### Jaké jsou přínosy identifikace rizik

Identifikace procesů a rizik nemá nahradit či negovat dosavadní podnikovou praxi, ale má přispět k jejímu zásadnímu zkvalitnění. Způsob identifikace závisí na tom, zda má sloužit k optimalizaci celého podnikového systému řízení na všech stupních hierarchie, nebo se má zaměřit pouze na některé úrovni.

Management, který rizika neidentifikuje a soustřeďuje se pouze na hašení vzniklých problémů, nemůže být dlouhodobě úspěšný. Mnohé nepříznivé důsledky přitom často nelze napravit. Kvalitní lidé odešli, vzali si s sebou nenahraditelné znalosti a pravděpodobně je využijí ve prospěch konkurujících zaměstnavatelů. Odhalit nebezpečí a udělat včas potřebné změny by určitě stálo nějakou námahu a asi i peníze. Ale důsledky odchodu nenahraditelných odborníků nebo zapálených „tahounů“ pravděpodobně přijdou neskonale drahé.

JIŘÍ KRULIŠ  
Prep Praha