



Jakých častých a závažných chyb při prevenci a zvládnání rizik se managementy dopouštějí

What are Frequent and Serious Errors in the Prevention and Management of Risks

Jiří Kruliš*

Poradenská agentura PREP PRAHA

Abstrakt

Odborníci na rizika se shodují, že managementu rizik stále není v našich organizacích věnována potřebná pozornost. Manažeři se hledáním hrozeb a jejich příčin systematicky nezabývají a ztrácejí pak čas hašením problémů, které vůbec nemusely vzniknout, kdyby proaktivně využívali osvědčené postupy identifikace a prevence rizik. Často se chovají podle hesla „Ono to nějak dopadne“ nebo „Určitě by se to dalo dělat líp, ale teď není čas to měnit“. Dobrý manažer včas rozpoznává nedostatky, které snižují výkonnost lidí a týmů, jejich motivaci a rozvoj potřebných schopností. Hrozby, které ohrožují pracovní procesy a mohou způsobovat nežádoucí události i závažné finanční ztráty. Které brání implementaci potřebných změn nebo využívání rizik jako příležitosti k zlepšování atd. Opakovaně potvrzovanou zkušeností je, že časové a finanční prostředky vynaložené na systematické hledání příčin a cest k jejich proaktivní prevenci se velmi rychle vrátí. Příspěvek byl publikován na XXVII. mezinárodní konferenci Expert Forensic Science 2018.

Klíčová slova: management rizik, procesní management, vedení lidí a týmů, spolehlivost lidského činitele, znalostní management, změnový management, identifikace hrozeb, kauzalita, proaktivita, rizikologické myšlení

Abstract

Experts in hazards agree that in our organizations there it is still not given the necessary attention to the risk management. Managers do not systematically address threats and their causes, and they lose time by solving problems, that they would not be, if they proactively used proven risk identification and risk prevention techniques. Often they behave according to the slogan „It somehow turns out“, or „It surely could be done better, but now we have no time to change it“. A good manager recognizes in time the deficiencies, which reduce the performance of people and teams, their motivation and development of the necessary capabilities. Threats which threaten the working processes and can cause adverse events and serious financial losses. Which inhibit the implementation of the necessary changes or utilizing of risks as opportunities for improvement etc. Repeatedly confirmed experience is that time and money, which are spent on systematic finding causes and ways to their proactive prevention, will return very quickly. The paper was published at XXVII. International conference of Expert Forensic Science 2018.

Keywords: risk management, process management, leadership of people and teams, human factors reliability, knowledge management, change management, threat identification, causality, proactivity, risicological thought

1. ÚVOD

Cílem tohoto příspěvku je shrnout a pomocí ilustrativních příkladů stručně popsat typické chyby vedení podniků v oblasti managementu rizik. Shrnutí budou do těchto deseti oblastí:

1. Nedostatky v procesech managementu RIZIK, jejich PREVENCE a ZVLÁDÁNÍ.
2. Poznaná a pochopená rizika nejsou využívána JAKO PŘÍLEŽITOST.
3. Neprovádí se systematické MAPOVÁNÍ a HODNOCENÍ PROCESŮ, činností a faktorů, které je ovlivňují.
4. Nevládnutý LEADERSHIP, VEDENÍ a ROZVOJ LZ.
5. Chyby při sestavování a vedení TÝMŮ.
6. Nedostatečné schopnosti RIZIKOLOGICKÉHO MYŠLENÍ.
7. Špatně fungující procesy ZNALOSTNÍHO managementu a KOMUNIKACE.
8. Nejsou důsledně a systematicky zlepšovány PRACOVNÍ PODMÍNKY (ergonomie).

Dodáno do redakce: 2. 2. 2018

Recenzní řízení: od 15. 5. do 10. 6. 2018

*Korespondenční adresa: prep.krulis@razdva.cz

9. Nedostatečná podpora ZMĚNOVÝCH záměrů a procesů.
10. Podceňovaný TIME MANAGEMENT a PRIORITY MANAGEMENT.

2. STRUČNÝ PŘEHLED ČÁSTÝCH CHYB

2.1 Nedostatky v procesech managementu rizik, jejich prevence a zvládnání

Žijeme v prostředí plném rizik. Setkáváme se s nimi **na každém kroku**, ale zdaleka ne vždy si jich s potřebným respektem všimáme. O některých hrozbách, které nám mohou způsobit něco nepříjemného, víme. Potýkáme se s nimi, ale neumíme se jich zbavit. O jiných nevíme a často o nich ani vědět nechceme. Některá rizika jsou **schovaná**, číhají, některá se tváří jako nevinátka a čekají na svou příležitost. Když je cílevědomě nehledáme, dříve nebo později se dočkají. A každou chvíli pak musíme **napravit něco, čemu by bylo mnohem snadnější a levnější předejít**, kdybychom se o skrytém riziku včas dozvěděli.

Příklad: Co musím udělat, když chci zvýšit pravděpodobnost, že autem dojedu do vzdálenějšího cíle? Každá jízda autem je lavinou rizikových situací. Hodně záleží na tom, jaký jsem řidič, jak dodržuji pravidla, jaké mám zkušenosti. A také na počasí, stavu auta (třeba pneumatik). A co je moc důležité: chování ostatních řidičů...

Máme dvě možnosti, jak se k rizikům postavit: buď je **včas poznat a snažit se jim předcházet**, nebo **spoléhat na štěstí a náhodu**. Buď se chovat odpovědně, nebo žít v nejistotě.

V podmínkách permanentních hrozeb samozřejmě fungují i podniky. To, co rozhoduje o odolnosti vůči vnitřním i vnějším rizikům, lze shrnout pod společný pojem: **MANAGEMENT RIZIK**. Zavádění strategií a systémů managementu rizik je jedinou účinnou cestou, jak předcházet a zvládat rizika.

Všechna rozhodnutí managementu mají konkrétní návaznost na management rizik. Prvořadým úkolem managementu a každého manažera je **analyzovat současná i budoucí rizika, identifikovat jejich skutečné příčiny a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků**.

I rizika zdánlivě neškodná se často bez varování proměňují v závažná nebezpečí. V mnoha organizacích si to manažeři plně neuvědomují, považují za normální riziky se systematicky a proaktivně nezabývat. Nehledat je, ty viditelné ignorovat nebo alespoň bagatelizovat. Nesnaží se včas odhalovat jejich příčiny, ať se týkají procesních nedostatků nebo lidského činitele, slabých míst podnikového managementu atd. Často slyšíme: „To se nám ještě nestalo. Proč bychom se tím měli zabývat?“ A také „Nemáme na to čas, musíme teď řešit několik průšvihů.“

Manažeři si často neuvědomují, kolik času ztrácejí řešením, hašením problémů, které vůbec nemusely nastat. A to je samozřejmě vždy mnohem dražší a časově náročnější než **prevence**. *Je to jako když někdo šetří čas a peníze tím, že v zimě jezdí na letních pneumatikách. Jako když se fotbalové mužstvo pustí bezhlavě do útoku a zapomene bránit – co je platné, že dá gól, když vzápětí jich 5 dostane?* Místo aby požárům – ale i malým ohníčkům, které bývají často zdrojem velmi nepříjemných situací – předcházeli, tak s nimi musí neustále bojovat, když už propukly a páchají těžko napravitelné škody. Takže: myslí si, že nemají čas a přitom s ním takto mrhají. Takové chování se v mnoha podnicích stalo běžným standardem.

Na naší zeměkouli došlo k mnoha tragickým haváriím s velmi závažnými následky. Analýzy ve všech případech ukázaly, že jejich příčinou nebyla náhodná selhání zařízení, ale vždy byly vyvolány nějakou **kombinací chyb personálu a nepříznivých manažerských, organizačních a technických faktorů** – v nastavení pracovních postupů, v pracovních způsobilostech, v bezpečnostních opatřeních, informačních tocích atd.

Každá z havárií také poukázala na **ošidlost pravděpodobnostních odhadů a statistik** (např. výskytu mimořádných, nežádoucích událostí). A na naléhavou nutnost důsledně naplňovat princip, který lze považovat za zásadu managementu rizik číslo 1:

- **proaktivně a systematicky IDENTIFIKOVAT PROCESY, které mohou způsobit závažná selhání, s cílem najít co nejvíce potenciálních PŘÍČIN.**

Organizační funkce se realizují formou procesů, které vytvářejí složitou **procesní síť**. Žádný podnikový proces neexistuje izolovaně a samostatně. A prakticky každý proces je nositelem většího či menšího rizika, a to buď sám pro sebe nebo pro procesy navazující či jakkoliv související. Každé včasné odhalení rizika přinese efekt.

Ve svém myšlení rádi upřednostňujeme redukcionistický přístup, který nabízí snadněji uchopitelné představy (modely) o skutečnosti založené na vysvětlování komplexních jevů jejich redukcí na dílčí části. Určitý stupeň zjednodušování je zpravidla nevyhnutelný, ale nepřijatelné jsou ty přístupy, které považují jednostrannou reflexi za všeplatnou a které opomíjejí skutečnost, že rizika se vzájemně **kombinují**. A vytvářejí **kauzální řetězce** – lineární i nelineární, jednosměrné i obousměrné, cyklické (viz synergie, dominoefekty, lavinové efekty, cykličnost dějů, „poslední kapka“ atd.). Identifikace rizik proto vyžaduje schopnost vidět a chápat procesní síť **celostně** - jako komplexní systém (nikoliv např. jednostranně zdůrazňovat někdy technické, jindy zase lidské faktory).

Analytické postupy by vždy měly být založeny na vyvážení redukcionistického a celostního pojetí. Na vědomí, že jakákoliv redukce musí být následována návratem ke komplexnímu pohledu.

HLEDÁNÍ PŘÍČIN

Je proto nezbytné, aby v každém podniku byly používány **metody identifikace potenciálních příčin a kauzální rozbory** vzniku nežádoucích událostí. V běžné praxi převládá snaha zabývat se až viditelnými projevy (=symptomy) rizik. Cílem zde však musí být analýza příčin „**kořenových**“ (root causes).

Cílem postupů kauzálních rozborů je popsání sledu dějů, a to buď od zvolené iniciační události k možným koncovým událostem, nebo v opačném směru od nějaké nehody k jejím příčinám - stromy událostí, chyb, příčin, 5x PROČ, diagramy rybí kosti, motýlkový diagram apod.

I tyto analýzy mají svá úskalí, která se musíme učit překonávat:

1. Pravděpodobnostní charakter – stanovené příčinné souvislosti nesmí být považovány za jediné možné.
2. **Záměna** příčin a následků – na každou událost je třeba pohlížet zároveň jako na příčinu i následek. Každá příčina je něčeho následkem, každý následek je příčinou nějaké další události. Velmi zde záleží na schopnosti analyzovat různé větve kauzálních řetězců a jejich vzájemné interakce.
3. **Vzájemné vazby** mezi příčinami, i mezi následky. *Příklad: Řidič na zledovatělé vozovce zabrzdil a důsledkem bylo, že dostal smyk. Anebo to bylo naopak: Auto v zatáčce na ledovce*

podklouzlo, řidič se leknul a zabrzdil. Vozidlo se tím stalo zcela neovladatelným. Bylo šlápnutí na brzdu příčinou nebo následkem smyku? Jestliže to nezjistíme, nepochopíme správně celou sekvenci událostí. Nedokážeme např. rozhodnout, zda primární příčinou byla ledovka anebo chybná reakce řidiče.

Největší přínos poskytují metody, v nichž se postupuje podle návodu založeného na komplexním výčtu možných rizik ve všech segmentech podnikových procesů, nejlépe ve formě **kontrolního seznamu** (checklistu) umožňujícího systematicky procházet podnikovými procesy a faktory a vyhledávat ty, které se mohou stát příčinou hrozeb.

Přestože existuje pro analýzu rizik velké množství metod (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.), žádný takový opravdu komplexní seznam neobsahuje (a ani to není jejich záměrem). Proto vznikla metoda Identifikace Procesů a Rizik (IPR). Podniková rizika se zde vyhledávají a klasifikují pomocí kontrolního seznamu, jehož struktura je dána základními oblastmi (složkami) managementu: management procesní – strategický – rizik – lidských zdrojů – bezpečnostní – kvality – informační a znalostní – změnový – finanční – produktový – marketingový a obchodní – krizový – environmentální – controlling – vedení lidí – rozvoj LZ – pracovní podmínky – motivační systém – podniková kultura.

Cílem metody IPR je jednak rizikové procesy a faktory **identifikovat a klasifikovat** podle závažnosti a urgentnosti, jednak shromáždit popisy rizik a nedostatků (karty rizik) jako podklad pro **formulaci nápravných a preventivních opatření** (viz <http://www.management-rizik.cz/>).

2.2 Poznaná a pochopená rizika nejsou využívána jako příležitost

Využívání rizik jako příležitosti stále není v organizacích samozřejmou součástí myšlení a jednání. Není dostatečně podporováno, aby se zjištěná přítomnost nějaké hrozby nebo samotná riziková událost cíleně využívala jako **podnět** k akci, ať už zaměřené na snížení možných negativních následků, nebo k hledání cest ke změnám nedostatků, které nám taková událost odhalila. Každé riziko může posloužit jako **výzva** ke zlepšování procesů, činností, podmínek, chování, postojů, myšlení.

A také příležitost:

- k sebepoznání,
- ke zlepšení vztahů, spolupráce, komunikace,
- k posílení vědomí odpovědnosti,
- k sebepřekonávání, mobilizaci sil a schopností,
- k získání nových užitečných zkušeností, znalostí, dovedností...

Podnětem mohou také být zjištěné nedostatky, zvládnuté nebo zvládané nežádoucí události – chyby, nehody, skoronehody, stížnosti, konflikty atd. I sdílené, společně řešené obavy, nejistoty, stresy.

2.3 Neprovádí se systematické MAPOVÁNÍ a HODNOCENÍ PROCESŮ, činností a faktorů, které je ovlivňují

Často není dodržován princip integrovaného **procesního managementu**, totiž zásada řídit organizaci a její složky jako celek, jako vnitřně provázaný socio-technický systém procesů. Důsledkem pak je, že jednotlivé činnosti, postupy, podmínky, zdroje nejsou posuzovány a řízeny ve vzájemných souvislostech, není věnována potřebná pozornost kooperaci mezi manažery, mezi útvary, dopadům na navazující procesy atd. Dalším důsledkem pak je, že jsou dlouhodobě podceňovány některé složky managementu. Např. často se můžeme setkat s tendencí preferovat realizační (tzv. „hlavní“) procesy na úkor procesů zdrojových („podpůrných“), jimiž jsou v organizaci vytvářeny předpoklady pro to, aby realizační procesy mohly fungovat. Což opět mívá za následek nedostatečné proaktivní odstraňování nedostatků.

Další chybou bývá, že nejsou adekvátně uplatňovány koncepty **VNITŘNÍCH ZÁKAZNÍKŮ** a **VLASTNÍKŮ PROCESŮ**, jako nedílná součást managementu i vedení LZ a firemní kultury. Prvním **předpokladem** je stanovení a vyhlášení postupů, jimiž budou pro jednotlivé realizační i zdrojové procesy vnitřní zákazníci a dodavatelé hledáni a jmenováni. Druhým předpokladem je následná podpora prestiže a vědomí odpovědnosti za uspokojování svých vnitřních zákazníků, za naplňování rolí interních zákazníků a dodavatelů.

2.4 Nezvládnutý leadership, vedení a rozvoj LZ

Do této oblasti nedostatků spadají zejména programy, postupy, metody **rozvoje způsobilosti lidí a týmů, systémy motivace a personalistika** – nábor, výběr, rozmístování, kariérové řízení atd. Velmi důležité je také formování firemní **kultury**.

Příčinou, která stojí na začátku rizikových kauzálních řetězců, je téměř vždy **lidský činitel (LČ)**. Ale zároveň platí: **každá chyba člověka má své objektivní příčiny, často dlouhodobě existující a přehlížené – chyby LČ jsou zpravidla 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**.

PROČ LČ nejčastěji SELHÁVÁ? Pro manažery je velmi užitečné zpracovávat si a průběžně aktualizovat přehled příčin. A rozlišovat při tom:

- **osobní spolehlivostní dispozice** pracovníků – schopnosti, postoje, zkušenosti atd.
- **objektivní příčiny, vlivy, faktory** – např. podmínky, zátěž, informační toky atd.

Příkladem užitečné techniky leadershipu je řízení pomocí cílů. Cíle zde nejsou direktivně nařizovány, ale jsou formulovány v součinnosti nadřízených a podřízených. Ideálně si pracovníci cíle stanovují sami, a pak je upřesňují v kooperaci s nadřízenými a spolupracovníky formou diskusí. Lidé se vždy více angažují pro takové činnosti a záměry, jejichž přípravy se mohli zúčastnit. Cíle, které jsou dobře známy a plně akceptovány, mají nesrovnatelně větší motivační potenciál. Některé cíle mohou být stanoveny i někým, kdo k tomu má potřebnou neformální autoritu. Před jejich detailním sepsáním však musí být se všemi zaměstnanci projednávány. Zároveň je zjišťováno, jak jim zaměstnanci rozumějí, jak se s nimi ztotožňují, jak jsou na nich dohodnuti mezi sebou a se svými nadřízenými a jak se zapojují do hledání cest a kroků k jejich

plnění. Takto je vytvářen velmi účinný typ motivace, založený na uspokojení ze splněného úkolu, který si člověk sám určil.

Jiným příkladem je určování tzv. Key Performance Indicators – **klíčových indikátorů / ukazatelů výkonnosti, vykonávané práce**. Pomocí KPI jsou v podniku formulovány jednak cíle, jednak kritéria jejich plnění. Mají zachycovat i obtížně měřitelné aktivity a výsledky, jako jsou rozvoj leadershipu, zapojování zaměstnanců, znalostní procesy atd.

MOTIVACE

Většina nedostatků managementu má negativní dopady na motivaci zaměstnanců. Podceňován často zůstává vliv **stylu vedení** lidí, to jak management deleguje **úkoly**, povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, jak se zaměstnanci komunikuje, jak podporuje jejich spokojenost, jak je hodnotí a kontroluje, jak využívá dosažené přínosy, jak zlepšuje pracovní podmínky, jaké vytváří příležitosti pro seberealizaci, pro rozvoj schopností atd. Např.: Současný boj firem o zaměstnance se odráží nejen na růstu mezd, ale také na rozšíření nabídky **benefitů**. Ještě před pár lety nabízely firmy v inzerátech jako benefit služební mobil. Dnes už podobná nabídka nikoho neoslňuje. Letí volno navíc, třinácté a čtrnácté platy, bonusy a příspěvky na bydlení. Mnohým firmám se totiž díky globálnímu ekonomickému růstu daří a zároveň si chtějí udržet pracovníky, což vede k vyplácení prémie.

Do oblasti leadershipu a motivace dále patří nedostatky při formování podnikové **kultury**. Nepříznivá kultura má pak závažné negativní vlivy na jednání zaměstnanců, jejich postoje, etiku, uznávané priority, sociální atmosféru, myšlení, loajalitu atd.

2.5 Chyby při sestavování a vedení týmů

Hlavním smyslem vytváření týmů jsou jejich **synergické** přínosy. Rozhodujícími faktory jsou přitom zejména **složení** týmu a efektivní **komunikace**. Dobrý manažer komunikaci v týmu průběžně vnímá a včas reaguje na vznikající problémy. Všimá si týmových komunikačních schopností a jde v tom všem příkladem: naslouchá empaticky, komunikuje asertivně atd.

K častým chybám dochází zejména při:

Sestavování týmů, ať už z hlediska vyváženosti, nebo potřebné diverzity schopností, odborností, znalostí, zkušeností, dovedností.

Rozdělování týmových rolí. Cílem sestavování týmů není jen zařadit osoby s potřebnými způsobilostmi, ale také zajistit, aby v týmu byly zastoupeny a jmenovitě přiděleny potřebné týmové role, které každý tým ke své činnosti nezbytně potřebuje a jejichž absence je pro týmové procesy závažným rizikem. Důležité je, aby nositelé rolí uměli a chtěli svěřené role naplňovat. Předpokladem je využívání některé z osvědčených metod hodnocení individuálních dispozic pro týmové role.

Příkladem je metoda HIT – **Hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmech**. Hodnocení zde probíhá ve dvou krocích:

První slouží k určení **typu týmu** podle požadavků a úkolů, které má plnit a pro něž byl/je sestavován. Podle toho jsou pak jednotlivým týmovým dispozicím softwarem automaticky přiděleny váhy vyjadřující jejich relativní důležitost pro práci týmu.

Účelem druhého kroku je hodnocení individuálních dispozic pro optimální přidělení (rozdělení) týmových rolí. Provádí se pomocí tří tabulek obsahujících výčty příznivých a nepříznivých vlastností, schopností, postojů, názorů a návyků, které jsou významné pro působení v týmech:

- **komunikační dispozice** potřebné k zvládnání skupinových interakcí a případných konfliktů, k vedení dialogu, navazování a udržování kooperativních vztahů, vyjednávání atd.,
- **osobnostní a postoje dispozice** pro práci v týmu a pro plnění týmových rolí,
- **myšlení**, jímž hodnocený může přispívat k práci týmu a jímž je řízeno jeho týmové chování.

Rozvíjení schopností (osobních i týmových), založené na sebereflexi a vnímání slabých a silných stránek, hledání skrytého potenciálu a překážek bránících jeho využívání.

Prevence a řešení konfliktů – vnímání potenciálních příčin, signálů hrozících konfliktů, postupy zvládnání atd.

Příprava a vedení porad – témat, scénářů, výběr účastníků, vedení diskusí, využívání brainstormingu, brainwritingu atd.

2.6 Nedostatečné schopnosti rizikologického myšlení

V prvním bodě byla zmíněna potřeba myslet proaktivně a celostně. A hledat kořenové příčiny rizik – nezaměřovat se jen na to, co je vidět (symptom).

Tři ilustrativní příklady dalších běžně se vyskytujících nežádoucích tendencí a návyků, kterým je třeba se bránit:

- zvykat si na rizika, na nedostatky, zdánlivě neškodné změny, na opakující se odchylky od požadovaného průběhu atd.,
- nekriticky přejímat rozšířené stereotypy, fámy, a také statistiky,
- podceňovat nebezpečí událostí, které jsou považovány za velmi málo pravděpodobné (tzv. Černé labutě) atd.

2.7 Špatně fungující procesy znalostního managementu a komunikace

Odhaduje se, že v organizacích, které jsou řízeny tradičním způsobem bez systematického aplikování principů znalostního managementu, tvoří zdokumentované a sdílené znalosti jen asi 10% celého znalostního kapitálu organizace. Zbývajících 90% znalostí se nachází v hlavách zaměstnanců firmy. Např. při personálních změnách pak dochází ke ztrátám podnikového znalostního kapitálu, k úniku nenahraditelných znalostí a zkušeností.

Významnou část relevantních znalostí, informací, zkušeností, osvědčených postupů atd. mohou účastníci získat pouze od sebe navzájem. Obvyklým postojem je tendence nedělit se o své know-how s potenciálními konkurenty. Pokud se tak děje i mezi spolupracovníky, a dokonce i členy týmů, vzniká závažný problém. Zákonitým důsledkem pak je zejména neúspěch rozvojových programů. Pokud tedy nejsou vytvářeny podmínky a důvody k tomu, aby si zaměstnanci chtěli vzájemně předávat získané informace a znalosti, nelze očekávat úspěšný průběh učení – např. v rámci konceptu Učící se organizace (Learning organisation). A naopak: společné a sdílené zkušenosti jsou intenzivním stmelujícím faktorem a zároveň jsou hnacím motorem učení.

Mezi procesy znalostního managementu, které bývají zdrojem problémů a rizik, patří zejména:

- **Identifikace potřebných znalostí** a znalostních **deficitů**.
- **Získávání chybějících znalostí** – metody, postupy.
- Postupy a prostředky **sdílení znalostí** – komunikační procesy, informační toky (aby byla vždy potřebná a správná

znalost k dispozici pravým lidem, v pravý čas, na pravém místě).

- Prevence a odstraňování komunikačních **bariér**.
- Využívání **zpětné vazby**.
- **Využívání** informací a znalostí **pro rozvoj** schopností, dovedností, procesů rozhodování, zavádění změn atd.
- **Transformace implicitních znalostí na explicitní** – mapování nesdílených znalostí, jejich formulace, filtrace, třídění, dokumentace, inovace.
- **Delegování odpovědnosti za znalostní procesy** – hlavně střední management, role znalostních manažerů, garantů.
- Postupy průběžného a proaktivního **monitorování a hodnocení znalostního kapitálu**.

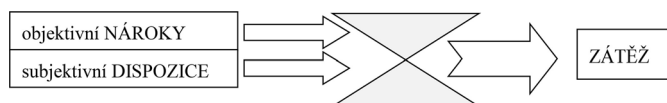
2.8 Nejsou důsledně a systematicky zlepšovány pracovní podmínky (ergonomie)

Podceňovaným zdrojem rizika bývá nedostatečné hodnocení pracovních podmínek a pracovního prostředí se zaměřením na identifikaci faktorů, které pozitivně nebo negativně ovlivňují činnosti pracovníků, jejich motivaci, výkonnost, BOZP atd.

Na začátku zde stojí otázka: Na co mají pracovní podmínky vliv – na co nesmí management zapomínat? Zaměřme se zde pro ilustraci na jeden z mnoha faktorů pracovních podmínek, jímž jsou zdroje psychické a fyzické zátěže.

Dostat se pěšky na místo vzdálené 1 km za 5 minut je pro někoho tak obtížným úkolem, že je schopen splnit jej pouze s vypětím všech sil nebo dokonce s podstoupením řady závažných zdravotních rizik. Zážitek z takového výkonu jej ještě dlouho bude pronásledovat jako černá můra. Pro trénovaného sportovce to je úkol tak snadný, že se při něm ani nezapotí a je jím vnímán jako příjemné uvolnění před skutečným fyzickým výkonem.

Uvedený příklad poukazuje na nezbytnost vycházet při formulaci opatření z faktu, že jako rizikový faktor funguje nikoliv zátěž objektivní („měřitelná“), ale zátěž **subjektivně** vnímaná, čili to, jak na pracovní nároky lidský organismus reaguje:



Jestliže je aktuální výkonnost pracovníka nedostatečná pro zvládnutí objektivních nároků, vzniká stres, který může být příčinou zhoršení výkonnosti a případných selhání.

2.9 Nedostatečná podpora změnových záměrů a procesů

Žijeme v prostředí, které se neustále mění. Citlivost na změny je předpokladem přežití. Život lidí i podniků je nepřetržitým sledem změn a každá změna je spojena s riziky. Tempo změn se zvětšuje, narůstá dynamika nových produktů na globálním trhu, zkracuje se životní cyklus produktů, mění se i vnitřní prostředí podniků. Proto stále narůstá význam změnového a projektového managementu, konceptů trvalého zlepšování, „permanentní reorganizace“, „tvůřivé destrukce“.

Koncepce moderního pojetí managementu musí vycházet z faktu, že změnové procesy (projektové, transformační, restrukturalizační) jsou v první řadě řízenou **změnou rolí zaměstnanců**, jejich kompetencí, pozic, povinností, odpovědností, vzájemných vztahů, vztahů a komunikací. Proto je lidský činitel, jeho schopnosti,

postoje a myšlení tak důležitý pro úspěšnou realizaci každého změnového procesu. A proto má tak velký **význam přesvědčení zaměstnanců o potřebě změn**. Prozměnové postoje jsou základním předpokladem učení, jsou motorem dialogu, diskuse i spolupráce.

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. Že změny bývají spojeny s nárůstem konfliktů, zhoršením komunikace, snížením motivace atd. Mimořádně stmelující a motivující účinek mají naopak pozitivní zkušenosti získané úspěšným a oceňovaným zvládnutím změny.

Základem úspěchu je vědět, jak se zaměstnanci, jichž se změny týkají, jednat. A to diferencovaně, individuálně, na základě poznání jejich postojů a názorů. Síla komunikace spočívá právě v diferencovaném přístupu, který je založen na schopnosti empatického vnímání každého člověka jako individuality. Zkušenost ukazuje, že aktivní hledání příčin pasivního nebo negujícího chování zaměstnanců velmi rychle přináší ovoce jak podniku, tak manažerům i jejich podřízeným.

Užitečnou technikou zde je **typologie (segmentace) pracovníků** z hlediska postojů ke změnám a k jejich zavádění, např. pomocí metody HPZ – HODNOCENÍ POSTOJŮ KE ZMĚNÁM. Metoda slouží jako nástroj k poznání toho, proč se lidé změnám brání, proč jsou pasivní, proč kritizují či kladou aktivní odpor. A toho, jak zlepšovat jejich postoje, jak s nimi komunikovat, aby se chtěli do změn aktivně zapojit.

2.10 Podceňovaný time management a priority management

Do této oblasti patří chyby a nedostatky při **prevenci a zvládnutí** zbytečných časových ztrát a s tím souvisejících problémů a rizik. Několik příkladů častých chyb:

Neformulujeme průběžně své cíle a úkoly – hlavně ty důležité, dosažitelné a termínované (nejlépe v písemné podobě). Neomezujeme cíleně neproduktivní vyrušování z prováděných činností, např. zbytečné telefonáty, e-maily, osobní návštěvy, nepořádek na pracovišti (ve věcech, papírech). Zdrojem časových ztrát může být i sklon k pedantství, zbytečnému perfekcionismu, k prokrastinaci, sklon nedotahovat (zůstávat na půli cesty). A také naopak snaha stihnout toho víc, než je v našich silách a následně nedokončování, lítání od jednoho k druhému, nutnost napravovat důsledky polovičatého plnění úkolů...

I zde jsou k dispozici osvědčené postupy, jak efektivně bojovat se zlodějí času. Ty opravdu užitečné jsou založeny na **prioritizaci** cílů a úkolů jednak podle jejich **důležitosti** (závažnosti) a jednak podle **naléhavosti** (urgentnosti).

3. ZÁVĚR

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 s nimi ve své každodenní praxi nebojují, jsou vystaveny zvýšenému riziku a musí počítat s vyšší chybovostí, nižší produktivitou, často sníženou motivací zaměstnanců atd.

A také s nárůstem nebezpečí nějaké závažné nežádoucí události. Jako když jedeme autem, u kterého už dlouho nikdo nezkontroloval stav brzd, oleje, pneumatik... 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 k úspěchu:

proaktivně, průběžně a systematicky hledat rizika a proaktivně, průběžně a systematicky odstraňovat jejich příčiny.

4. LITERATURA

- [1] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. Linde Praha, 2011 Praha, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

Správná citace:

KRULIŠ, J. Jakých častých a závažných chyb při prevenci a zvládnání rizik se managementy dopouštějí. *Soudní inženýrství*, 2018, 29(2), 43–48. ISSN 1211-443X.