



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

PODNIKOVÉ SYSTÉMY RIZIKOVÉHO CONTROLLINGU

CORPORATE RISK CONTROLLING SYSTEMS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Krýsa

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Kruliš

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Krýsa**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jiří Kruliš**
Akademický rok: 2020/21
Ústav: Odbor inženýrství rizik

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Podnikové systémy rizikového controllingu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Každý nově získaný poznatek o rizicích v podnikových procesech přispěje ke zlepšení schopností preventivně se hrozbám bránit. A poskytne podklady pro rozhodování o potřebných opatřeních. Práce se bude zabývat využíváním postupů sloužících v každodenní manažerské praxi k rychlému a celostnímu vyhledávání hrožících nebo vznikajících problémů a nedostatků a jejich proaktivnímu zvládnutí.

Cíle diplomové práce:

Zpracovat seznam oblastí, jež by v rámci managementu rizik a podnikového controllingu měly být průběžně a systematicky sledovány. Připojit kritéria a postupy jejich hodnocení. Zhodnotit ve vybraném podniku kvalitu a efektivitu rizikového controllingu a navrhnout cíle a postupy jeho zlepšování.

Seznam doporučené literatury:

Králíček, V., Molín, J.: Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, Wolters Kluwer, 2014, ISBN 978-80-7478-557-3

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky, LINDE, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, GRADA, 2013, ISBN 978-80-247-4644-9

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně, dne

L. S.

Ing. Jana Victoria Martincová, Ph.D.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podnikovým systémem rizikového controllingu. Cílem bylo sestavit seznam oblastí, které by měla každá společnost průběžně systematicky sledovat a ve vybraném podnikatelském subjektu zhodnotit kvalitu systému rizikového controllingu. Sestavení oblastí probíhalo na základě rešerše literatury a využitím dat z analýzy současného stavu rizikového controllingu ve vybrané společnosti, které byly získány využitím metody IPR. Výsledky ukazují, že stav rizikového controllingu je ve společnosti na velmi nízké úrovni. V návrhové části jsou proto formulovány konkrétní návrhy, jak současný stav zlepšit.

Abstract

This diploma thesis is focused on corporate risk controlling system. The aim is to make a list of areas which should be continuously and systematically monitored by companies and evaluate the quality of risk controlling system in a selected company. The compilation of areas was based on literary research and using data from analyses of current risk controlling state in the selected company. These data were obtained using the IPR method. The results show that the state of risk controlling is at a very low level in the company. In the proposal part are therefore formulated specific proposals and improvements that can improve the state of the risk controlling system.

Klíčová slova

Riziko, management, controlling, analýza rizik, podnikový systém, management rizik, metoda IPR

Keywords

Risk, management, controlling, risk analyses, corporate system, risk management, IPR method

Bibliografická citace

KRÝSA, Jan. Podnikové systémy rizikového controllingu. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131734>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce PhDr. Ing. Jiří Kruliš.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Podnikové systémy rizikového controllingu“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne 4. října 2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Ing. Jiřímu Krulišovi, vedoucímu mé diplomové práce, za jeho trpělivost, ochotu, odborné rady, poskytnutí metody IPR a za čas, jenž mi během psaní práce věnoval. Dále bych rád poděkoval své rodině a blízkým za jejich podporu během mého studia.

OBSAH

OBSAH	8
1 ÚVOD	11
2 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ	13
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
3.1 Management	14
3.2 Riziko.....	14
4 MANAGEMENT RIZIK	19
4.1 Podnikový systém managementu rizik	20
4.2 Rámec managementu rizik.....	21
5 PROCESY MANAGEMENTU RIZIK	24
5.1 Stanovení kontextu a určení kritérií rizik	25
5.2 Identifikace rizik	25
5.3 Analýza rizik	26
5.3.1 <i>Obecný postup analýzy rizika</i>	27
5.4 Metody analýzy rizik	29
5.4.1 <i>Klasifikační</i>	29
5.4.2 <i>Kvantifikační</i>	29
5.4.3 <i>Kombinované</i>	30
5.4.4 <i>Používané metody</i>	30
5.5 Hodnocení rizik	31
5.6 Snížení rizik	31
5.7 Monitorování a přezkoumávání.....	33
5.8 Komunikace a konzultace	33
6 CONTROLLING.....	35
6.1 Náplň controllingu	35
6.2 Cíle controllingu	36
6.3 Podnikový systém controllingu	37
6.3.1 <i>Formulace cílů organizace</i>	37
6.3.2 <i>Metody</i>	37
6.3.3 <i>Typy controllingu</i>	38
6.3.4 <i>Hodnocení a optimalizace controllingu</i>	38
6.4 Oblasti controllingu v organizaci.....	38
6.4.1 <i>Podnikový management</i>	38
6.4.2 <i>Procesy a činnosti</i>	39

6.4.3	<i>Lidské zdroje</i>	39
6.4.4	<i>Pracovní podmínky</i>	39
6.4.5	<i>Rizika</i>	40
6.4.6	<i>Technologie</i>	41
6.4.7	<i>Informační toky a komunikace</i>	41
6.4.8	<i>Management změn</i>	41
6.4.9	<i>Produkty</i>	42
6.4.10	<i>Podniková metodika</i>	42
7	METODY VYUŽITÉ V PRÁCI	43
7.1	<i>Mckinsey model 7S</i>	43
7.2	<i>SWOT</i>	45
7.3	<i>Metoda IPR</i>	46
8	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	50
8.1	<i>Představení společnosti</i>	50
8.1.1	<i>McKinseyho model 7S</i>	50
8.1.2	<i>SWOT analýza</i>	53
8.2	<i>Analýza aktuálního stavu podnikového systému rizikového controllingu využitím metody IPR</i>	57
8.2.1	<i>Identifikace rizik – Management rizik</i>	57
8.2.2	<i>Identifikace rizik – Controlling</i>	61
8.2.3	<i>Zhodnocení aktuálního stavu podnikové systému rizikového controllingu</i>	66
9	VLASTNÍ ŘEŠENÍ	67
9.1	<i>Oblasti vhodné ke sledování v rámci managementu rizik a podnikového controllingu</i> ..	67
9.1.1	<i>Podnikový management</i>	67
9.1.2	<i>Lidské zdroje</i>	67
9.1.3	<i>Pracovní podmínky</i>	68
9.1.4	<i>Rizika</i>	68
9.1.5	<i>Technika a technologie</i>	68
9.1.6	<i>Informační toky a komunikace</i>	69
9.1.7	<i>Management změn</i>	69
9.1.8	<i>Produkty</i>	71
9.1.9	<i>Podniková metodika</i>	71
9.2	<i>Návrhy na vylepšení společnosti</i>	72
9.2.1	<i>Sestavení týmu hodnotitelů pro analýzu rizik</i>	72
9.2.2	<i>Analýza procesů a identifikace rizik</i>	73
9.2.3	<i>List událostí</i>	74

9.2.4	Školení na bezpečnost a rizika.....	76
9.2.5	Školení pro manažery na téma motivace a vedení týmu	76
10	DISKUZE VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ.....	77
11	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM GRAFŮ.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM ZKRATEK	85

1 ÚVOD

Dnešní doba je často označována za hektickou a plnou změn. Denně vznikají společnosti, snaží se „najít své místo na slunci“. Jejich majitelé jsou často drobní podnikavci, pyšníci se, že začali podnikat a již se nemusí nechávat zaměstnat. Záhy však zjišťují, že měli na začátku jen růžové brýle a jejich podnikání se nedaří tak, jak si plánovali. Realita, kterou si představovali, je jiná. Přežívají z měsíce na měsíc a postupně utápí všechny kapitál připravený na rozjezd podnikání.

Dalším příkladem jsou společnosti, jež měly jedinečný podnikatelský nápad či produkt a zaujali investory. Ti poskytli dostatečný kapitál na rozjezd podnikání, vylepšení produktu, marketing nebo zaměstnance. I tyhle společnosti však často později zjistí, že jimi předpokládané chování trhu je odlišné. Prodeje jim klesají, investoři na ně tlačí, dostávají se do červených čísel. Příklad může být třeba společnost Zoot.cz. Velký český online prodejce oblečení a doplňků fungující od roku 2010, na sebe na začátku roku 2019 musel podat insolvenční návrh a chránit se tak moratoriem, které chránilo jejich aktiva před nároky věřitelů. Společnost do dnešního dne musela projít restrukturalizací a velkými škrty nákladů, aby vůbec přežila.

Co mají dva popsané typy společností společné? Jen pět procent společností oslaví páté výročí založení. Desátého už jen pouhé procento.

Proč tedy slaví úspěch jen několik málo procent společností? Protože jsou odlišní svým nápadem, výborným vedením, organizací nebo vizí. Zkrátka, místo aby tenkrát čekali až bouřka přejde a oni vyhlíželi lepší časy, naučili se tančit v dešti.

Ty chytré společnosti postupem času zjistily, že svět kolem nich je tvrdý, plný nástrah a jejich místo na trhu by ráda zabrala konkurence. Tyto společnosti se s tím musí vypořádat, chtějí-li přežít a prosperovat. Stále více z nich si postupně uvědomuje potřebu, dříve přehlížené části managementu – managementu rizik.

Podcenění managementu rizik může vést k vysokým finančním ztrátám, případně i přerušení podnikání. Je proto velmi vhodné využívat tento souhrn preventivních činností, sloužící k poznání, ocenění a minimalizaci rizik.

Společnosti si však potřebu managementu rizik často uvědomí až v okamžiku, kdy je zasáhne sled nepříznivých událostí. Příkladem společnosti, která si uvědomila potřebu managementu rizik je i zkoumaná společnost. Před několika lety došlo k selhání lidského činitele a smazání velkého množství produkčních dat aplikace, kterou bohužel používá i mateřská a ostatní dceřiné společnosti. Společnost po tomto incidentu zpracovala analýzu rizik, avšak pouze

jednorázově. Nelze tedy konstatovat, že by management rizik aktivně využívala. Přidanou hodnotou této práce bude tedy i poukázání na to, že ve společnosti stále existuje množství rizik, kterým se nevěnuje pozornost, a přitom by mohly být, jak se lidově říká, tzv. časovanou bombou.

2 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

Diplomová práce si klade několik cílů. Prvním z nich je zpracování seznamu oblastí, jež by měly být průběžně a systematicky sledovány v rámci managementu rizik a podnikového controllingu. K těmto oblastem připojit kritéria a postupy, jak oblasti hodnotit.

Druhým z úkolů je provést zhodnocení kvality a efektivity rizikového controllingu ve vybraném podniku. Poté navrhnout cíle a postupy jeho zlepšování. Toto zhodnocení se neobejde bez identifikování, analýzy a ohodnocení rizikových procesů a událostí zkoumané společnosti.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Ke správnému pochopení zkoumané problematiky je třeba definovat základní entity, jimiž jsou management, riziko a management rizik.

3.1 MANAGEMENT

Pojem „management“ do českého jazyka pronikl z angličtiny a dnes je velmi často používán. Při vyřknutí pojmu se každému může vybavit něco trochu jiného, neboť existují různé možnosti překladu. Jedna od druhé mají odlišný význam, záleží na kontextu použití. V kontextu zkoumané problematiky vymezil pojem výstižně Jiří Kruliš v knize Jak vítězit nad riziky. Dle Kruliše má management tři základní významy:

1. Systém managementu tvořený organizací, strukturou, funkcemi, strategiemi, dovednostmi či znalostmi potřebným k řízení. Zahrnuje i postupy implementace manažerských aktivit, zjišťování předpokladů pro funkci realizačních procesů (vstupů, zdrojů, procesních faktorů, způsobilostí atd.)
2. Vlastní funkce, činnosti a procesy probíhající v rámci řízení realizačních procesů, rozhodování, plánování, analyzování atd.
3. Instituce a osoby, i v napříč vrstvami organizační struktury, odpovědné za řízení či správu a mající k tomu potřebné pravomoce. [1]

3.2 RIZIKO

Pojem Riziko údajně pochází ze 17. století, z italského výrazu risico, jímž bylo označováno úskalí, kterému se museli plavci v lodní dopravě vyhnout. Později byl používán pro vyjádření „vystavení nepříznivým okolnostem“. [2]

Ottův slovník naučný z roku 1890 definuje pojem Risiko (it. risico) jako odvalu, se kterou čelí podnikatel možné ztrátě ve svém podniku. V přeneseném slova smyslu se jedná o samotnou ztrátu. [3]

ISO norma 31 000, směrnice pro management rizik, pojednává o riziku jako o účinku nejistoty na dosažení cílů. [4]

Bezpečnostní strategie ČR z roku 2003 definuje riziko jako: *„Možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých*

následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit.“ [5]

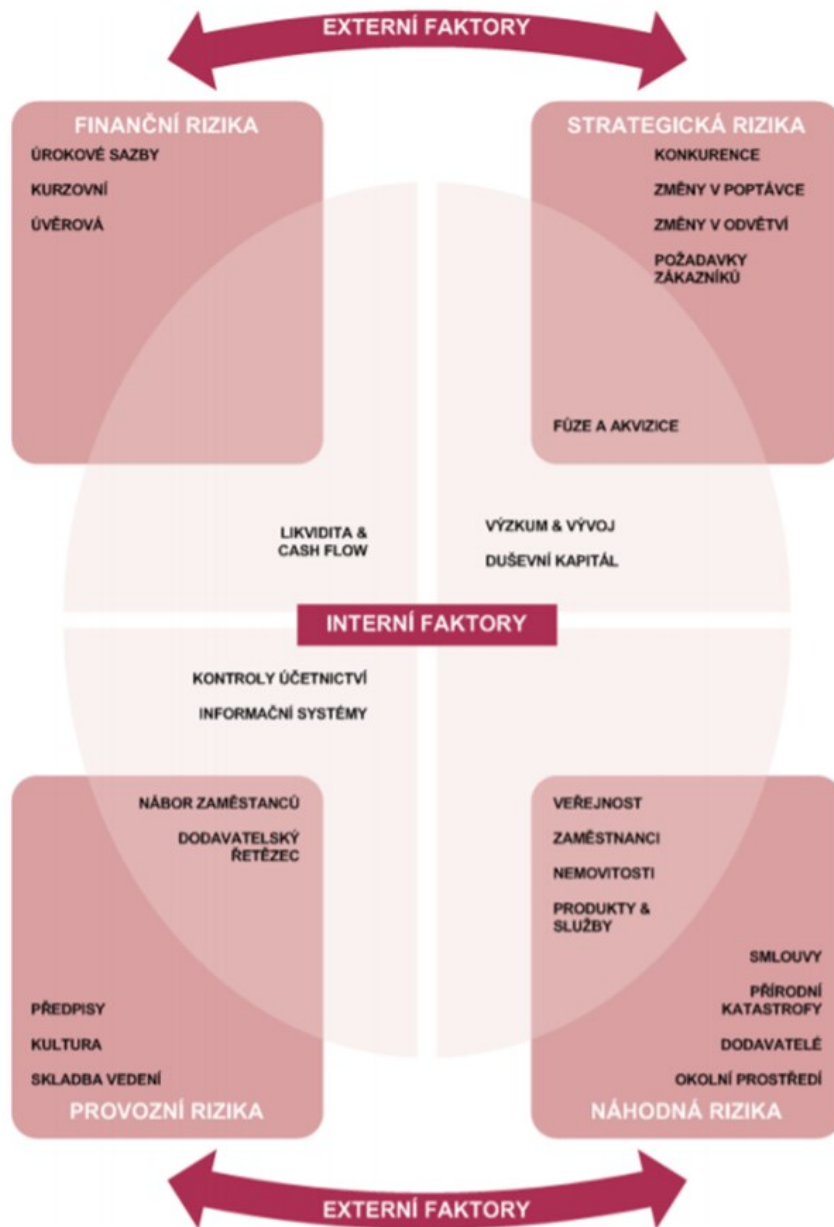
Jak si lze povšimnout i z předešlých odstavců, význam pojmu „Riziko“ se lišil a liší v každém odvětví, oboru i problematice. Neexistuje univerzálně použitelná definice pro tento pojem.

Dle Raise [2] je riziko mezioborově chápáno jako:

1. pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
2. variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
3. odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
4. pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
5. nebezpečí chybného rozhodnutí
6. možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko)
7. neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko)
8. střední hodnota ztrátové funkce
9. možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému
10. kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku [2]

V pojetí rizikového inženýrství se lze, ze zkušenosti autora práce, nejčastěji setkat s definicí rizika, jak ji použil David Hillson. Dle něj se rizikem rozumí součin pravděpodobnosti výskytu nežádoucího jevu s dopady plynoucí z jeho výskytu. [6]

Pojem riziko se používá často i pro potenciální příčiny, zdroje ohrožení – vlivy, faktory, podmínky, události, které mohou vést ke vzniku něčeho nebezpečného (selhání, nehody, havárie, problémy atd.) – viz interní a externí faktory na obrázku níže.



Obrázek 1 - Příklad rizik [7]

Druhy rizika

Rizika jsou dle Kruliše [1] rozlišována na základě svého charakteru či oblasti. Nejčastěji se tak lze setkat s riziky, která jsou označena jako:

- právní
- ekologické
- finanční
- podnikatelské
- organizační
- inženýrské
- technické

- personální,
- zdravotní atd. [1]

Přístupy k riziku

Přístupem k riziku se rozumí postoj subjektu (např. manažera) k rizikům. Vliv na tento postoj má nejen přístup subjektu k řešení krizových událostí během jeho dosavadního života, ale také zkušenosti subjektu s předchozími rizikovými rozhodnutími. V případě organizace má velký vliv také systém řízení a vnitřní kontext této organizace.

Z pohledu subjektu se může, dle Koreckého, vůči riziku vyskytovat:

1. Averse – subjekt s tímto přístupem se riziku raději vyhýbá a má velmi malou ochotu riskovat. V kontextu ekonomie se lze setkat s postojem označeným jako tzv. opatrnostní přístup – výměnou za menší rizikovost akceptuje menší ziskovost.
2. Sklon k riziku – subjekt se riziku nebojí podstupovat, záměrně jej vyhledává a nebojí se tak riskovat. Činí tak s vidinou možnosti většího zisku.
3. Neutrální postoj – subjekt s tímto postojem nemá sklony ani k jednomu z předchozích „extrémních“ postojů a k riziku přistupuje neutrálně. [8]

Pojmy související s rizikem

Společně s rizikem se podle Vargové [9] a Kruliše [1] vyskytuje nespočet dalších pojmů, např.:

- nebezpečí – vlastnost objektu způsobit poškození a následně škodu – negativní jev
- scénář nebezpečí – způsob, jakým nebezpečný jev může nastat (okolnosti a časový vývoj)
- zdroj nebezpečí – původce nebezpečí
- ohrožení – stav, kdy dochází k aktivaci nebezpečí – vlastnost schopná způsobit negativní jev (ohrožit) se uvádí do činnosti
- protipatření – postup, proces, technický prostředek, resp. cokoliv, jenž bylo záměrně navrženo za účelem minimalizace působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Je hodnoceno mírou efektivity na náklady na realizaci
- přijatelné riziko – riziko, jež bylo působením protipatření minimalizováno na míru, jenž je přijatelná a proti které již, z pohledu akceptujícího subjektu, není nutné činit další protipatření za účelem jeho dalšího snížení
- iniciace – stav, kdy vzniká impulz na porušení rovnováhy systému. Může být zapříčiněn člověkem, technikou anebo prostředím

- poškození – stav, ve kterém dochází k postupné změně vlastností objektu a může, ale i nemusí vést ke škodě
- škoda – fyzické zranění, poškození zdraví nebo porucha technologických celků a v důsledku toho ztráta funkčnosti subjektu. Nejčastěji však používáno ve významu finanční újmy – nepředpokládané náklady plynoucí ze vzniku škody
- nositel rizika – subjekt, ať již fyzická či právnická osoba, jenž nese následky škody
- převzaté riziko – riziko, jenž subjekt podstupuje za jiný subjekt, zpravidla za úplatu (pojištění proti škodě)
- předběžná opatrnost – nakládání s potenciálním rizikem tak, jako by existovalo, přestože nebylo identifikováno
- zranitelnost – náchylnost k poškození, resp. vzniku škody
- aktivum – všechno hmotné i nehmotné, co má pro subjekt hodnotu, která však může být působením hrozby zmenšena

4 MANAGEMENT RIZIK

Management rizik byl dříve přehlíženou součástí managementu. S rozvojem společnosti a technologií se však postupně stává důležitou součástí strategického managementu každé organizace. Organizace se skrze něj metodicky zabývají riziky spojenými s vlastními činnostmi, s cílem dosáhnout prospěchu ze všech činností organizace. [7]

Obecnou metodiku managementu rizik vytvořila International Organisation of Standardisation známá pod zkratkou ISO, jenž vydala, v kapitole Riziko již zmíněnou, normu ISO 31000. Dle této normy je management rizik definován jako soubor koordinovaných činností pro vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. [4]

Obecně je managementem rizik chápáno koordinované vedení a řízení postupů minimalizující rizikovost. Cílem tohoto koordinovaného vedení je analyzovat současná i budoucí rizika za účelem následného snížení pravděpodobnosti a závažnosti jejich možných nežádoucích dopadů využitím vhodných opatření. [1]

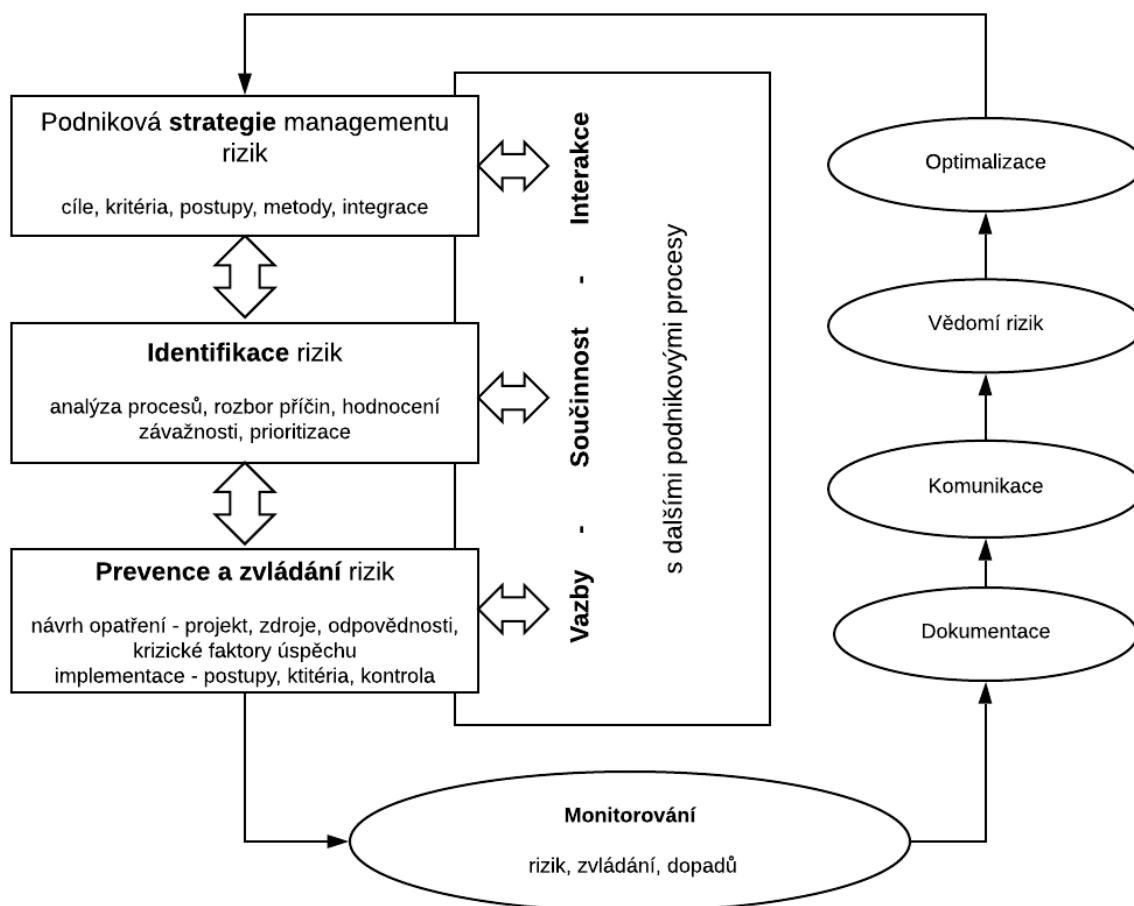
Úspěšnost managementu rizik se odvíjí od efektivity použitého rámce managementu rizik. Tento rámec napomáhá efektivně řídit rizika využitím procesů managementu rizik na všech úrovních a specifických organizace.

K dosažení efektivity managementu rizik je dle ISO 31000:2018 třeba, aby organizace splňovala na všech úrovních podmínky, při kterých management rizik organizace:

1. vytváří a chrání hodnoty organizace
2. je integrální částí všech procesů organizace
3. je součástí rozhodování
4. je explicitně zaměřen na nejistoty
5. je systematický, strukturovaný a včasný
6. vychází z nejlépe dostupných informací
7. je upravený na míru dané organizace
8. zohledňuje lidské a kulturní faktory
9. je transparentní a kompletní
10. je dynamický, iterativní a citlivě reaguje na změny
11. napomáhá neustálému zlepšování organizace
12. je v souladu s platnou legislativou země, ve které je použit [4]

4.1 PODNIKOVÝ SYSTÉM MANAGEMENTU RIZIK

Podnikovým systémem managementu rizik se rozumí komplexní souhrn preventivních činností sloužících k identifikaci, hodnocení, řízení a zvládnání podnikových rizik strategického, operativního nebo finančního charakteru, viz Obrázek 2 - Systém podnikového managementu rizik.



Obrázek 2 - Systém podnikového managementu rizik [1] – upraveno autorem

Systém podnikového managementu rizik je podle Kruliše založen na celé řadě procesů a principů, mezi které patří:

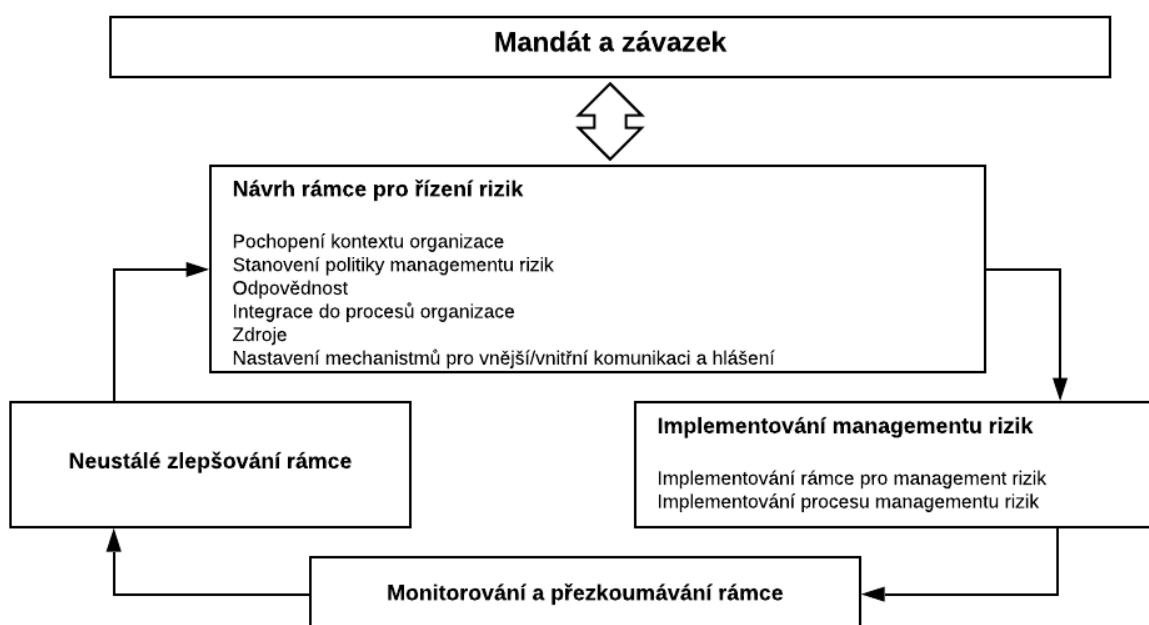
- zajištění lidských zdrojů – lidských i odborných kapacit
- identifikace rizik a rizikových procesů, resp. faktorů
- hledání příležitostí a způsobů pro zlepšování všech procesů
- soustavné hodnocení účinnosti prevence rizik z pohledu efektivnosti opatření
- způsoby správného delegování odpovědnosti a pravomocí

- vedení lidí ke znalosti rizik a jejich vyhledávání
- určování rolí, pracovních pozic a cílů v oblasti prevence rizik
- zaměření se na skutečné příčiny výskytu rizik
- průběžné monitorování a hodnocení tzv. skoronehod
- plánování preventivních a nápravných opatření založené na identifikaci rizikových procesů a faktorů
- minimalizace ztrát plynoucích z možného selhání procesu či lidského činitele
- zajištění zdrojů z hlediska materiálu i financí
- využívání dříve nabytých znalostí a zkušeností
- aplikace zásad projektového i změnového managementu [1]

4.2 RÁMEC MANAGEMENTU RIZIK

Kapitola vychází z normy ISO 31000:2018 [4], přičemž je doplněna poznatky Kruliše [1] a Raise [2].

Zavedení managementu rizik a zajištění jeho efektivnosti vyžaduje trvalý závazek vedení organizace, ale také strategické a důsledné plánování k naplnění závazku na všech úrovních organizace. Před samotnou přípravou rámce managementu rizik je třeba chápat vnitřní i vnější kontexty v organizaci. Při nesprávném či neúplném pochopení hrozí, že by stanovený rámec nebyl dostatečně efektivní pro identifikaci důležitých rizik. [10]



Obrázek 3 - Rámec managementu rizik [10] – upraveno autorem

Kontext organizace

Vnější kontext organizace ovlivňuje sociální, finanční, technologické, ekonomické nebo přírodní prostředí, na místní až mezinárodní úrovni. Cíle organizace či vztahy se zainteresovanými stranami naopak ovlivňují klíčové stimulatory a aktuální trendy.

Vnitřní kontext organizace je ovlivňován nejen jejím vedením, rámcem, rolmi a odpovědností organizace, ale také politikou a strategiemi organizace, její kulturou, používanými normami a návody, informačními systémy apod.

Integrace do procesů organizace a zdroje

Proces managementu rizik by měl být součástí všech procesů organizace. Je proto nezbytné, aby bylo vzato v potaz i přidělení dostatečných zdrojů ať již z hlediska pracovníků, jejich znalostí, užívaných metodik a nástrojů, tak z pohledu finančních zdrojů nezbytných pro fungování managementu rizik.

Mechanismy komunikace a hlášení

Další nezbytností, mimo zdroje, je i nastavení vnitřních mechanismů pro komunikaci a hlášení. Je nutné předem vydefinovat a zajistit způsoby pozdějšího podávání zpráv v organizaci, které budou informovat o rámci a jeho efektivitě. Efektivní a včasné doručování věcných informací z managementu rizik na místa, kam mají být doručeny, je důležitým předpokladem pro pozdější učinění správných rozhodnutí.

Podobně je nutné i nastavení mechanismů pro vnější komunikaci, např. zapojení vnějších zainteresovaných stran, mimo jiné, i z hlediska účinné výměny informací, využití komunikace pro vybudování důvěry v organizaci i způsobu komunikace s těmito stranami v případě vzniku nepředvídané události.

Zavádění rámce managementu rizik

Při zavádění rámce pro management rizik by organizace vždy měla stanovit časový plán a strategii pro samotné zavádění. Dále by také měla pořádat informační schůzku a školení a současně komunikovat a konzultovat se zainteresovanými stranami, zda je rámec managementu rizik stále vhodná pro všechny strany.

Zavedení managementu rizik musí poté proběhnout tak, aby bylo možné uskutečňovat všechny jeho činnosti na všech úrovních a všech funkcích organizace.

Monitorování a přezkoumávání rámce managementu rizik

Pro zajištění efektivnosti managementu rizik, jenž slouží k podpoře samotné výkonnosti organizace, je třeba aby tato organizace:

1. měřila výkon managementu rizik užitím indikátorů, jenž jsou pravidelně přezkoumávány za účelem přetrvávající vhodnosti
2. pravidelně porovnávala aktuální stav s plánovaným posunem
3. s pravidelností prováděla přezkoumání přetrvávající vhodnosti politiky, plánu a rámce managementu rizik s ohledem na kontext organizace
4. prováděla pravidelný reporting rizik, dodržování politiky a posunu v rámci plánu managementu rizik
5. prováděla revizi efektivnosti celého rámce managementu rizik

Vylepšování rámce

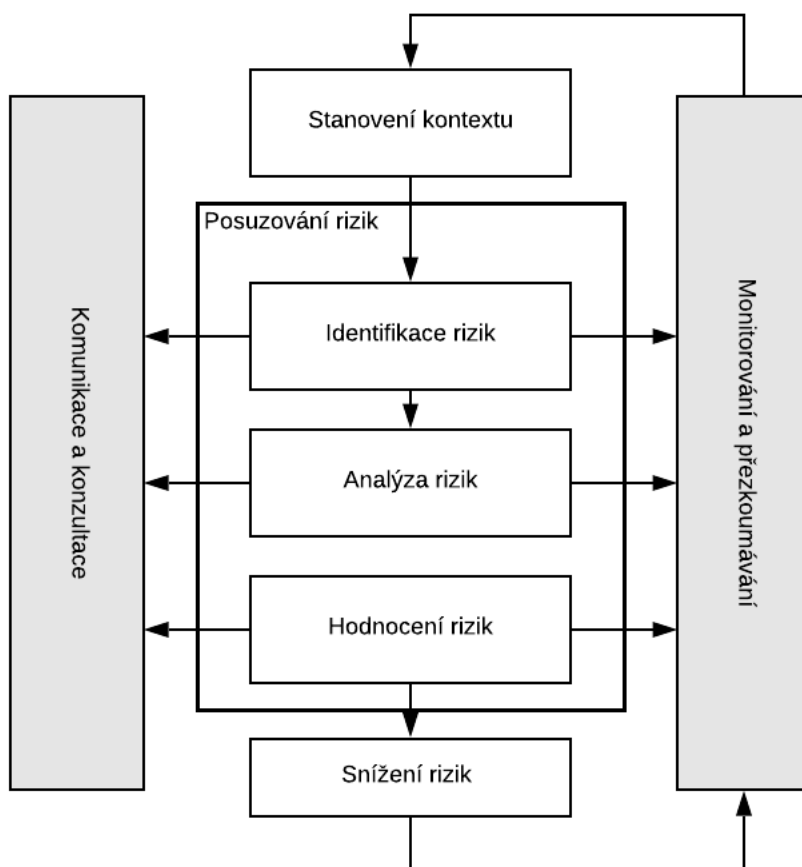
Je velmi pravděpodobné, že v průběhu realizace plánu managementu rizik dojde k takovému odchýlení aktuálního stavu od plánovaného, že bude, na základě výstupů z monitorování a přezkoumávání, třeba rozhodnout o vylepšení rámce, politiky nebo samotného plánu managementu rizik. Důvodem pro takovéto rozhodnutí bude vylepšení managementu rizik organizace.

5 PROCESY MANAGEMENTU RIZIK

Procesy managementu rizik by měly být nedílnou součástí managementu, kultury, postupů a procesů organizace.

Součástí procesů managementu rizik je dle normy ČSN ISO 31000 [11]:

1. stanovení kontextu (podklady, plán, strategie procesu apod.)
2. posuzování rizik
 - a. identifikace rizik (vstupní informace, metody pro identifikaci, identifikace)
 - b. analýza rizik (klasifikační / kvantifikační hodnocení)
 - c. hodnocení rizik
3. ošetření rizik (návrh a rozhodnutí o ošetření)
4. monitoring a přezkoumávání probíhá průběžně s posuzováním rizik.
5. komunikace a konzultace, probíhá průběžně s posuzováním a ošetřením rizik
6. závěrečné vyhodnocení rizik (aktualizace metodiky, báze znalostí, hodnocení úspěšnosti)



Obrázek 4 - Proces managementu rizik [11] - upraveno autorem

5.1 STANOVENÍ KONTEXTU A URČENÍ KRITÉRIÍ RIZIK

Stanovením kontextu vyjadřuje organizace své cíle a stanovuje parametry, jenž mají být zohledněny v managementu rizik s ohledem na rozsah a kritéria rizik. Přestože definování kontextu probíhá již v samotném návrhu rámce, viz kapitola 4.2., nejedná se o totéž, neboť v procesu managementu rizik musí být kontext zvažován podrobněji a je třeba též zvážit míru souvislosti s rozsahem určitého procesu managementu rizik. [4]

Stanovení kontextu má 3 etapy:

1. Stanovení vnějšího kontextu - všechny stránky působící na organizaci, externí vztahy
2. Stanovení vnitřního kontextu - cíle organizace anebo konkrétního projektu, vnitřní organizace hodnoty
3. Stanovení kontextu v rámci managementu - cíle, zodpovědnosti, rozsah, vztahy, metodiky, potřeba podkladů a dalších studií pro management rizik

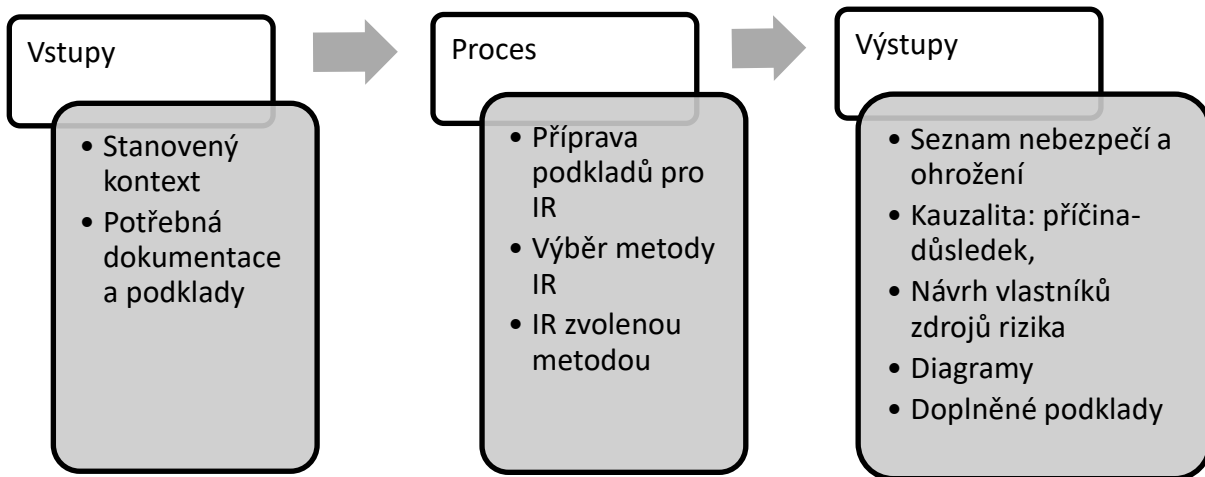
Určováním kritérií rizik se rozumí vyhodnocení a ocenění významnosti rizik. Tato kritéria reflektují o hodnotách, cílech a zdrojích organizace. Současně mají být v souladu s politikou managementu rizik organizace a též nepřetržitě přezkoumávána. Při jejich stanovování je třeba nejen zvažovat povahu a typy příčin a následků, jenž mohou nastat, ale také jak je měřit. Jakmile bude určena možnost výskytu, je nutné stanovit i časový rámec možnosti výskytu. Dále také stanovit úroveň rizik a kdy je riziko přijatelné nebo tolerovatelné, případně zda je třeba zohlednit i možnost kombinování, resp. násobení rizik. Pokud je skutečně kombinovatelné / násobitelné, je poté nutno definovat možné kombinace a způsoby, jak možné kombinace zohlednit. [11]

5.2 IDENTIFIKACE RIZIK

Prvním z úkolů managementu rizik je jejich identifikace, což představuje nalezení a pojmenování rizikových procesů a faktorů, jež mohou být zdroji rizik (nebezpečí, ohrožení, hrozby). Dále také identifikaci oblastí dopadů, událostí, příčin a jejich potenciálních dopadů. Záměrem tohoto úkolu je vytvoření seznamu rizik, jež mohou mít vliv na provedení cíle dle plánu, tj. mohou ho znemožnit, opožďovat, rozšiřovat, znehodnocovat, zrychlovat či přetvářet. Identifikaci rizik je třeba provést komplexně neboť nebudou-li rizika nalezena nyní, nebudou logicky ani zařazeny do další analýzy. [11]

Při identifikaci rizik je třeba nezapomenout na skutečnost, že ne všechna rizika musí nutně pocházet zevnitř organizace. Na procesy a faktory organizace mohou působit rizika i rizika z okolí

organizace. Z toho důvodu je vhodné tato rizika kombinovat s možnými riziky zevnitř, tj. z interních procesů a faktorů. Souvislosti a návaznosti mezi riziky z okolí a riziky z interních procesů budou existovat, neboť z praxe víme, že může dojít ke kaskádování či kumulaci účinků rizik. [1]



Nezbytným předpokladem pro započetí procesu identifikace rizik je stanovený vnitřní a vnější kontext s potřebnými dokumenty a podklady. Na základě těchto vstupů je možné připravit podklady pro samotnou identifikaci rizik, vybrat vhodné metody pro identifikaci, a i pomocí těchto metod identifikaci rizik provést. Výstupem identifikace je výčet nebezpečí a ohrožení, včetně kauzalit v podobě příčiny a důsledků, návrhy vlastníků zdrojů rizika, diagramy a doplnění podkladů. [1]

5.3 ANALÝZA RIZIK

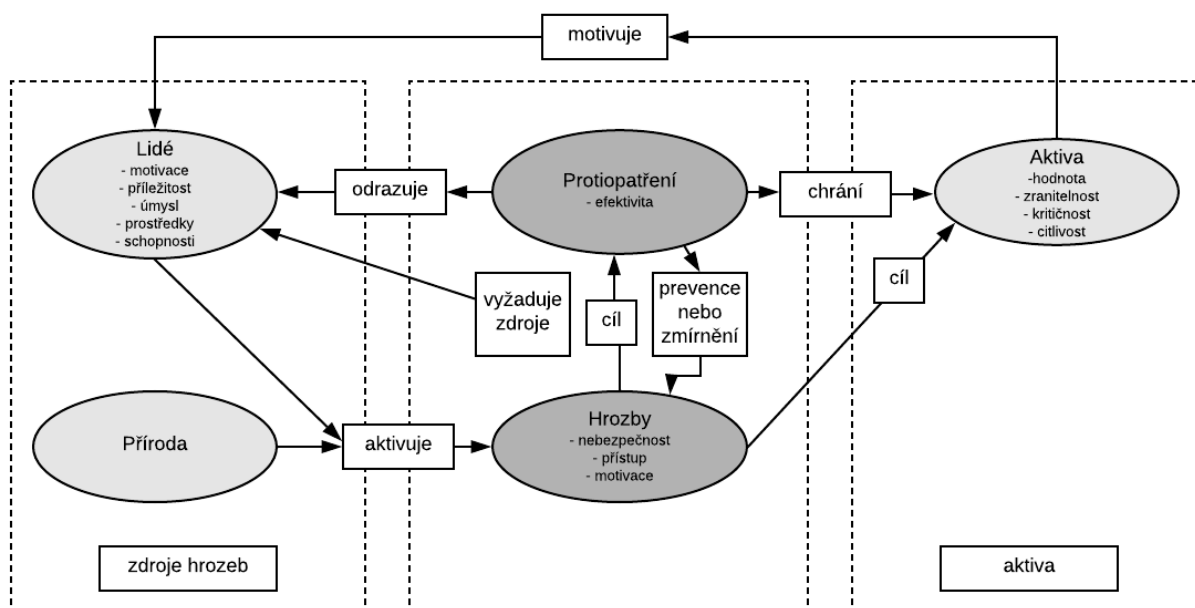
Jde o první krok procesu snižování rizik. Analýza rizik je chápána jako proces, při kterém se nejprve definují hrozby a následně se u nich určí pravděpodobnost jejich uskutečnění a jejich dopad na aktiva. Stanoví se tedy rizika a jejich závažnosti. Činností, která přímo navazuje na analýzu rizik, je řízení rizik. [2]

Součástmi analýzy rizik jsou podle Raise:

1. „identifikace aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, jenž vlastní
2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení potenciálního dopadu jejich ztráty
3. identifikace hrozeb a slabín – určení druhů událostí a akcí, jež mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv a také určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb

4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – výpočet pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě“ [2]

Pochopení vztahů analýzy rizik je pro úspěšné provedení analýzy vysoce důležité. Tyto vztahy ilustruje následující obrázek. Z něj plyne skutečnost, že hrozba způsobí škodu poté, co využije zranitelnosti aktiva nebo protipatření, následně tato protipatření překoná a zapůsobí na aktivum. Důvodem pro aktivaci hrozby, za pro ni výhodných podmínek, je hodnota aktiva pro tuto hrozbu. [2]



Obrázek 5 – Vztahy v analýze rizik [2] – upraveno autorem

Analýze rizik je třeba vždy věnovat dostatečnou pozornost, neboť jedna aktivace hrozby může mít několikanásobné následky a ovlivnit několik různých cílů, proto je nutné zvažovat vždy existující opatření a jejich efektivnost.

5.3.1 Obecný postup analýzy rizika

Výskyt pouze jednoho rizika není častým jevem. Obvykle rizik existuje několik a ve vzájemných kombinacích a návaznostech. Právě zmíněné kombinování a návaznosti rizik představují hrozbu pro daný subjekt. Je proto užitečné pro tato rizika vypočítat jejich významnost a následně se zaměřit na ta rizika, která mají závažnost nejvyšší či ohrožují klíčové oblasti organizace. [2]

Obecný postup analýzy rizik, vycházející ze zdrojů [2] [9] [12], je popsán v následujících podkapitolách.

Stanovení hranice analýzy rizik

Hranice analýzy rizik pomyslně odděluje rizika, která budou zahrnuta do analýzy rizik od rizik, které zahrnuty nebudou. Stanovení této hranice se odvíjí od záměrů managementu a je současně důležitým předpokladem úspěšného managementu rizik. Do analýzy se proto zahrnují pouze rizika, jež jsou pro cíle managementu relevantní.

Identifikace aktiv

Cílem identifikace aktiv je vytvoření seznamu právě takových aktiv, jenž leží uvnitř hranice pro analýzu rizika. Při rozhodování o zařazení konkrétního aktiva na soupis se uvádí název tohoto aktiva a jeho umístění.

Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Hodnota aktiva je posuzována na základě velikosti škody způsobené při jeho zničení či ztrátě. Při stanovení hodnoty aktiva se obvykle vychází z jeho nákladových (např. pořizovací cena) nebo výnosových charakteristik (např. výnos z aktiva). Pro velké množství aktiv se tato aktiva tzv. seskupují, tj. vytváří se skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi, např. podle pořizovací ceny, kvality, účelu, zaměření atd. Skupina poté vystupuje jako jedno aktivum.

Identifikace hrozeb

Náplní této části analýzy rizik je identifikace hrozeb, jež jsou pro analýzu relevantní. Identifikují se hrozby, jenž mají potenciál ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb je možné vycházet ze seznamu hrozeb vytvořeného podle odborné literatury, zkušeností hodnotitele nebo dříve realizovaných analýz. Hrozby je možné též odvodit od analyzovaného subjektu, jeho postavení na trhu, hospodářského výsledku atd.

Analýza hrozeb a zranitelností

Každou identifikovanou hrozbu je nutné ohodnotit vůči každému aktivu, potažmo skupině aktiv. U aktiv, které jsou předmětem analýzy, se určuje úroveň hrozby a zranitelnosti vůči této hrozbě. Při stanovení hodnoty hrozby se vychází z faktorů jako je motivace, nebezpečnost nebo přístup. Naopak při stanovení hodnoty zranitelnosti jsou faktory, ze kterých se vychází, kritičnost a citlivost. Při analyzování zranitelností a hrozeb, se též bere ohled na již realizovaná protipatření.

Pravděpodobnost jevu

Odhadnout, zda jev, který zkoumáme, skutečně nastane či naopak nenastane, může být velmi složité. Proto je užitečné k popisu daného jevu doplnit pravděpodobnost, s jakou daný jev nastane. Pro kalkulaci s pravděpodobnostmi je třeba určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoli,

jestli patří do stanoveného rozpětí pravděpodobnosti, jaké jsou charakteristiky jeho pravděpodobnosti či zda jej lze vyloučit.

Měření rizika

Výše rizika je úměrná hodnotě aktiva, zranitelnosti aktiva a úrovni hrozby. Často riziko není možné kvantifikovat a určení jeho velikosti spočívá ve kvalifikovaném odhadu hodnotícího.

„V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, ve nějž doufáme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím je větší tedy riziko.“ [2]

5.4 METODY ANALÝZY RIZIK

Metody analýzy rizik lze, dle Koreckého, na základě jejich způsobu vyjádření veličin rozdělit na tři typy:

1. Kvantifikační
2. Klasifikační
3. Kombinované [8]

5.4.1 Klasifikační

Klasifikační metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a odhadu pravděpodobnosti, že se daná událost stane. Riziko je vyjadřováno v rozsahu, velmi často <1–10> nebo určeno pravděpodobností <0;1>, resp. slovně <malé, střední, velké>. K určení úrovně je využíván kvalifikovaný odhadu hodnotitelů, což může způsobit subjektivní ovlivnění odhadu. Klasifikace rizik a jejich příčin podle závažnosti může být často časově náročnější oproti odhadům pravděpodobností a následků. [9]

Využití tohoto typu metod lze nalézt v oblasti zvládnání rizik nebo při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k minimalizaci hrozby. Jelikož u těchto metod chybí finanční vyjádření, znesnadňuje se tím kontrola nákladů.

5.4.2 Kvantifikační

Pro kvantifikaci rizik je nejčastěji uváděn vzorec (1)

$$R = p \times N \quad (1)$$

ve kterém R vyjadřuje riziko, písmeno p poté pravděpodobnost nebezpečné události a velké N potenciální následky či dopady. [9]

Kvantifikační hodnocení rizik je založeno na matematickém výpočtu rizika z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Používá se číselné ocenění pravděpodobnosti vzniku události i ocenění dopadu dané události. [1]

Číselný výpočet je i slabinou kvantifikačních metod, neboť i rizika ohodnocena nízkým číslem, z hlediska pravděpodobnosti výskytu, mohou mít velmi závažné následky (tzv. teorie černých labutí). Hlavním cílem by proto mělo být vždy odhalení co možná největšího počtu potenciálních zdrojů rizik. Každá riziková událost může mít závažné následky (interakce příčin a událostí...) a každé nalezení a odstranění zdroje rizik může přinést velký prospěch.

Kvantifikační metody jsou využívány především v oblastech orientovaných na čísla, tedy v oblasti finančních rizik (bankovníctví a pojišťovnictví), bezpečnosti informačních technologií a systémů a technické bezpečnosti (především staveb a stavebních konstrukcí). [2]

Metody tohoto typu jsou pro zpracování náročnější oproti klasifikačním metodám, avšak jejich výstupem je finanční vyjádření rizik, což je činí pro jejich zvládnutí poté výhodnějšími. Negativem kvantifikačního hodnocení a jeho metod, je jejich formalizovaný postup, což může zapříčinit nevystihnutí specifík posuzovaného objektu a tím i opomenutí některého z existujících či potenciálních rizik. [13]

Je třeba poznamenat, že kvalita výstupů z kvantifikačních metod hodnocení rizik, se odvíjí od relevantnosti vstupů – získaných informací. Nepřesné vstupy tak mohou způsobit milné výstupy.

Řada metod je založena na kombinaci klasifikačních a kvantifikačních hodnocení, např. UMRA nebo PHA, těmto metodám je proto věnována následující kapitola.

5.4.3 Kombinované

Kombinované metody využívají předností obou přechozích metod. Vychází z číselných údajů, avšak jejich cílem je, díky klasifikačnímu hodnocení, větší přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantifikační metody.

5.4.4 Používané metody

V praxi se lze setkat s celou řadou metod používaných pro identifikaci a analýzu rizika. Ze zkušenosti autora práce se lze často setkat, pro příklad, s metodami jako jsou:

- FMEA – Failure Modes and Effects Analysis – Analýza způsobů a důsledků
- UMRA – Universal Matrix of Risk Analysis – Univerzální matice rizikové analýzy
- PHA – Preliminary Hazard Analysis – Předběžná analýza rizik

- FTA – Fault Tree Analysis – Analýza stromu poruchových stavů
- HAZOP – Hazard and Operability Analysis – Analýza rizik a provozuschopnosti
- SWOT – Zkratka slov Strengths, Weakness, Opportunities a Threats. V češtině se jedná o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

5.5 HODNOCENÍ RIZIK

Účelem hodnocení rizik je napomoci při rozhodování, založeném na výstupech z analýzy rizik, o tom, která rizika potřebují být ošetřena a také pro stanovení priorit pro implementování řešení. [9]

Hodnocení rizik zahrnuje porovnání úrovně rizik nalezené v průběhu procesu analýzy se stanovenými kritérii rizik při zohlednění kontextu. Na základě tohoto porovnání může být zvážena potřeba dalšího řešení. [4]

V jistých případech může hodnocení rizik vést k rozhodnutí provést další analýzu, o tom však více v další kapitole.

5.6 SNÍŽENÍ RIZIK

Po ohodnocení je třeba s těmito riziky nějak naložit. Právě tomuto procesu je věnována část Managementu rizik s názvem Snížení rizik, do češtiny často chybně překládána z anglického *risk mitigation* jako „ošetření rizik“.

Snížení dle Kruliše [1] zahrnuje výběr jedné nebo více možností pro upravení rizik a jejich zavedení. Zahrnuje opakující se proces:

1. posuzování snížení rizika
2. rozhodnutí, zda zbývající úroveň rizika je akceptovatelná
3. není-li akceptovatelná, vybrání nového ošetření
4. vyhodnocování efektivnosti vybraného ošetření

Možné způsoby snižování rizik se nemusí navzájem nutně vylučovat a být vhodné za všech okolností. Mohou obsahovat:

1. vyvarování se riziku rozhodnutím nezačínat nebo nepokračovat s činnostmi při nichž vznikají rizika
2. akceptování nebo navýšení rizika za účelem dosažení příležitosti
3. odstranění zdroje rizika
4. změnu možnosti výskytu

5. změnu následků
6. sdílení rizika s jinou stranou nebo stranami (včetně smluv a financování rizika
7. zachování rizika na základě informovaného rozhodnutí
8. přenesení rizika na jiný subjekt (např. uzavřením pojištění na pojišťovnu)

Výběr možností snížení rizik

Výběr nejvhodnějších možností snížení rizik zahrnuje hledání vyváženého kompromisu mezi náklady a úsilím při implementaci v porovnání s přínosy. Je třeba postupovat v souladu se zákony, předpisy a dalšími požadavky jako jsou sociální zodpovědnost nebo ochrana životního prostředí. Při rozhodování je třeba nezanedbat rizika, jejichž výskyt se může jevit jako krajně nepravděpodobný, avšak případné následky mohou být vysoce negativní. [1]

V rámci výběru možností snížení rizik by měla organizace zvážit hodnoty a názory zainteresovaných stran a nejvhodnější způsoby, jak s nimi komunikovat. Důvodem pro to je skutečnost, že ne všechny možnosti snížení, ač jsou i stejně účinné, vyhovují všem. Mohou být méně či více přijatelné.

Pro snížení je užitečné sestavit plán a pořadí, dle kterého budou jednotlivá snížení uskutečněna. Snížení může však vnést nová rizika pro chybné nebo neefektivní vybrané opatření. Je proto třeba, aby součástí plánu ošetření rizik bylo i monitorování. Takováto sekundární rizika je opět třeba posoudit, snížit, monitorovat a přezkoumávat. Je třeba je též začlenit do stejného plánu rizik v nichž jsou původní rizika. Vztahy mezi dvěma riziky mají být identifikovány a udržovány. [11]

Příprava a implementování plánů snížení rizik

Účelem plánů snížení rizik je podle Raise [2] zdokumentování procesu implementace snížení rizik. Informace v plánech ošetření by měly obsahovat:

1. Důvody pro výběr daných možností snížení, včetně očekávaných přínosů
2. Osoby zodpovědné za schvalování plánů a osoby odpovědné za jejich zavedení
3. Navrhované činnosti
4. Požadavky na monitorování a podávání zpráv
5. Časový harmonogram

Takovéto plány snížení by opět měly být součástí managementu organizace a diskutovány se zainteresovanými stranami. Rozhodující osoby a zainteresované strany by měli mít povědomí o původu a rozsahu snížených rizik, které zůstanou i po realizaci všech ochranných a bezpečnostních

opatření (snížení rizik). Tato snížená rizika by opět měla být zdokumentována, monitorována a přezkoumávána. V případě, že je to vhodné, i opětovně ošetřena.

5.7 MONITOROVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ

Monitorování a přezkoumávání jsou potřebnou částí managementu rizik, neboť zahrnují pravidelné kontroly a dohled. Za monitorování a přezkoumávání musí být podle ISO 31000 [4] zodpovědná předem určená osoba či tým.

Procesy monitorování a přezkoumávání by měli zahrnovat všechna hlediska procesu managementu rizik pro účely:

1. Nově se objevujících rizik
2. Rozpoznání změn v kontextu organizace, včetně změn kritérií rizik a takových rizik, jež by mohli vyžadovat revizi ošetření rizik nebo priorit
3. Zajištění efektivnosti a účinnosti opatření
4. Získání dalších informací pro posouzení rizik
5. Analyzování a následné poučení se z událostí, skoronehod, změn, trendů, úspěchů a chyb [11]

5.8 KOMUNIKACE A KONZULTACE

Je nezbytné, aby komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami probíhaly v průběhu všech částí managementu rizik. Proto je třeba plány komunikace a konzultace vytvořit na samém začátku managementu rizik. Měly by být zaměřeny na oblasti týkající se vlastních rizik, jejich příčin a následků, opatření, jež by měla být přijata k jejich řešení. Efektivní vnější i vnitřní komunikace a konzultace jsou realizovány k zajištění skutečnosti, že pověřené pracovníci s odpovědností za implementaci procesu managementu rizik a zainteresované strany rozumí, na jakém základě a z jakého důvodu byla rozhodnutí učiněna a proč. [11]

Umístění této kapitoly na pomyslnou poslední příčku managementu rizik v této práci se může zdát poněkud nelogické a protichůdné tomu, co je uvedeno již v prvním odstavci kapitoly – „*je třeba plány komunikace a konzultace vytvořit na samém začátku managementu rizik*“. Důvodem pro to je snaha o vytvoření textu, jenž by mohl posloužit též jako základ či materiál pro vytvoření navrhovaného školení pro zaměstnance, v kapitole 9.4.

Ze školení si, dle zkušeností autora, pamatují posluchači či studenti nejvíce právě informace ze samotného konce školení. Proto je vhodné, aby bylo studenty pamatováno na potřebu komunikovat a konzultovat (možné) problémy. Případně je předávat kompetentním osobám k analýze a řešení.

6 CONTROLLING

Stejně jako tomu bylo u rizika, i pojem controlling nemá jednoznačnou definici. Controlling vychází z anglického slovesa „to control“, jež je do češtiny překládáno jako řízení, ovládání, kontrola, dohled nebo dozor. Controlling proto není překládán nikterak jinak než ovládání, kontrolování, řízení a dirigování.

Nejčastěji je pojem „control“ definován jako porovnání plánu se skutečností. Můžeme ho tak zaznamenat v terminologii mnoha oborů, např. v mechanice, elektrotechnice, biologii, psychologii nebo ekonomii. V oboru podnikové ekonomie je nejčastěji používána kyberneticky orientovaná interpretace pojmu „control“, která je vykládána jako vedení, řízení a regulace procesů. [14]

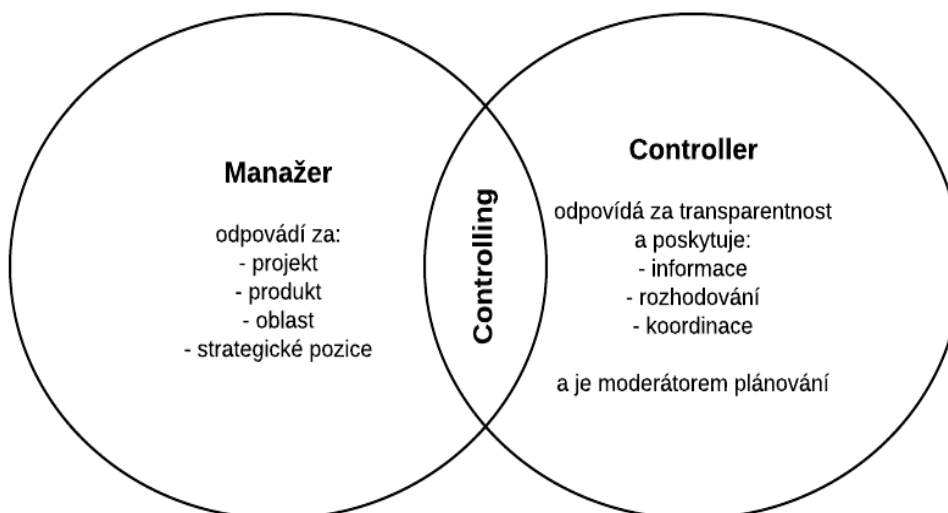
Zaměnění významů pojmů „control“ a „controlling“ je velmi snadné a časté. Potvrzuje to ve své knize i Eschenbach. Podle něj je controlling mnohem více než pouhá kontrola, považuje ho za koncepcí řízení zaměřenou na výsledek. [15]

6.1 NÁPLŇ CONTROLLINGU

V kontextu managementu představuje systém controllingu společně s plánováním, organizováním atd. jeho klíčovou součástí. Controlling tvoří procesy a postupy, jejichž cílem je sledování a hodnocení podnikových procesů, jež probíhají v jeho struktuře. Dále také hodnocení dosahovaných výsledků, disponibility zdrojů atd. [14]

Controllingem by se měly zabývat osoby všech vrstev hierarchie organizace, nikoliv pouze jedna osoba či pouze management. (Byť pro osobu zabývající se controllingem se v minulosti vžil název „controller“). Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu. Po x-tém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. [14]

Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubory činností, které mohou být plněny různými osobami, aniž by byl někdo označen za „controllera“. Na přelomu tisíciletí, především v menších organizacích plnil funkci controllera pouze management. Úkolem controllera v těchto menších organizacích bylo zajištění, aby management organizace plánoval a kontroloval s ohledem na výsledek podniku. Controller zde obvykle neplánoval, pouze koordinoval dílčí plány a organizaci celého plánování. Souvislost mezi úlohami manažera a controllera demonstruje obrázek níže. [16]



Obrázek 6 - Souvislosti odpovědností manažera a controllera [16]

6.2 CÍLE CONTROLLINGU

Podle Kruliše [1] mají podnikové controllingové procesy významný vliv na zaměstnance organizace, jimi prováděné činnosti, jejich produktivitu, spolehlivost i bezpečnost. Při sestavování systému hodnocení a volbě používaných metod musí být kladen důraz na to, aby byl systém controllingu zdrojem informací a znalostí, které jsou potřebné pro:

1. stanovení priorit a formulaci strategií
2. řízení procesů
3. řízení rozvoje a organizačních změn
4. identifikaci faktorů snižujících spolehlivost procesů
5. snižování rizik, realizaci preventivních a nápravných opatření
6. identifikaci faktorů snižujících spolehlivost lidského činitele
7. identifikaci příčin extrémních pracovních nároků, stresů, rušivých faktorů atd.
8. personální procesy – zajištění kvalifikované pracovní síly (nábor, výběr, příjem, zařazení, přeřazení, propuštění), zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků, určování potřeb vzdělávání, delegování povinností atd
9. hodnocení efektivnosti personálních procesů
10. podporu pozitivní motivace oceňováním a zaměřením na zlepšování
11. hodnocení postojů a kompetencí pracovníků, rezerv, slabých a silných stránek, dosažených pokroků
12. vytváření příležitostí pro komunikaci se zaměstnanci pro další zlepšování i formování pozitivního postoje k rozvoji schopností, dovedností a kompetencí

13. poskytování zpětné vazby o výsledcích jejich činnosti jako zdroj pro další zlepšení
14. formování podnikové kultury
15. hledání pracovníků s dobrým potenciálem růstu pro náročné, rizikové nebo manažerské pozice
16. hledání pracovníků, kteří by mohli být zvýšeným rizikem pro organizaci

6.3 PODNIKOVÝ SYSTÉM CONTROLLINGU

Úkolem podnikového systému controllingu je průběžné získávání potřebných informací pro potřeby řízení procesů, plánování, rozhodování, prevenci rizik a další funkce organizace. Takovéto informace musí být proto včasné, úplné, relevantní a přesné. Je proto třeba, mimo jejich sběru, je i zpracovávat, analyzovat, vyhodnocovat, filtrovat, evidovat a prezentovat. [1]

6.3.1 Formulace cílů organizace

Z náplně controllingu vyplývá, že je třeba, aby organizace měla jasně formulované cíle z hlediska časových parametrů, milníků, kontrolních bodů, tolerancí atd. Díky tomu lze pak kontrolovat/hodnotit, zda dochází k jejich plnění či nikoliv. Pokud by nebyly jasně formulovány, výsledky tohoto zhodnocení pak nemusí být zcela objektivní, tj. závěry z něj by byly zavádějící a nepřínosné v případě jejich následovného využití v dalším řízení organizace a procesů. [1]

6.3.2 Metody

Pro hodnocení / provádění controllingu je velmi užitečné využívání standardizovaných metodik a postupů¹. Controllingové aktivity (výstupní kontrola produktu, průzkum, audit, SWOT analýza) je třeba provádět v určeném časovém režim a vyhodnocovat, jak metody odpovídají potřebám řízení tzn. zda skutečně hodnotí co má být hodnoceno, zda jsou objektivní a dostatečně přesné.

Jedním z používaných způsobů hodnocení je tzv. benchmarking. Využitím předem definovaných měřítek lze porovnávat organizace nejen mezi sebou (např. porovnání konkurentů), napříč obory, ale též vnitropodnikové procesy. Porovnáním lze odhalit možnosti další racionalizace, navýšení kvality efektivnosti a výkonnosti. Benchmarking se proto liší od standardní formy porovnání organizací, které jsou vyhotovovány podle standardizovaných účetních výkazů. [17]

¹ Standardizace umožňuje snadnější sledování změny. Použitím jiné metodiky/způsobu hodnocení bude s největší pravděpodobností dosaženo odlišných výsledků.

6.3.3 Typy controllingu

V systému controllingu jsou rozlišovány dvě funkce – strategická a operativní. Liší se především ve způsobu pohledu na organizaci. Zatímco strategický controlling je zaměřen na sledování a vyhodnocování toho, jak jsou plněny strategické cíle a jaké vznikají odchylky, operativní controlling poskytuje informace hlavně pro provozní řízení. Monitoruje nejen probíhající procesy a činnosti, ale umožňuje též identifikaci nastalých chyb. [18]

Z předešlého odstavce vyplývá, že operativní controlling se zabývá krátkodobými úkoly a cíli. Strategický controlling se naproti tomu věnuje cílům dlouhodobým, důležitými pro směřování (strategii) organizace.

6.3.4 Hodnocení a optimalizace controllingu

Podle Kruliše musí být výstupy controllingu soustavně prověřovány. Zjišťuje se, zda jsou platné, relevantní a zda jsou výstupy spolehlivé. Hlavními faktory hodnocení je včasnost a správnost identifikace problémů a rizik. Současně, zda tyto výstupy umožňují formulovat účinná preventivní a opravná opatření. Díky průběžnému vyhodnocování výstupů je možné optimalizovat samotný proces controllingu. [1]

6.4 OBLASTI CONTROLLINGU V ORGANIZACI

Controlling je přínosem ve velkém množství oblastí. Pro účely této práce jsou to především následující oblasti.

6.4.1 Podnikový management

Podle Kruliše [1] by první oblastí s aktivním controllingem měl být podnikový management a jeho jednotlivé složky. Hodnocení managementu je důležitým zdrojem podkladů pro řízení i posuzování:

1. jednotlivých segmentů managementu
2. cílů, strategií, produktů, zdrojových procesů, vstupů a výstupů
3. komunikace a toků informací
4. provedených, potažmo připravovaných preventivních opatření

Výstupy z hodnocení managementu by měly být zpracovány jako strategie, programy a plány zvýšení efektivity organizace.

6.4.2 Procesy a činnosti

Hodnocení procesů a činností je jedna z hlavních náplní Managementu rizik. Blíže o nich pojednává kapitola 5.5.

6.4.3 Lidské zdroje

Úkolem controllingu v oblasti lidských zdrojů je podle Kruliše [1], v první řadě, získávání informací o:

1. kompetencích pracovníků, tedy co pracovníci (ne)umí – jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, silné a slabé stránky a specifika
2. skutečně vykonávaných činnostech a jejich výsledcích, tedy co a jak dělají, jak jsou pracovití, spolehliví, přesní, ukáznění, pozici a chování v pracovním týmu atd.

Takovéto hodnocení pracovníků poskytuje manažerům informace o aktuálních i potenciálních schopnostech pracovníků. Současně má psychický vliv na pracovníky, kteří jej vnímají jako aktivační stimul.

Výsledky hodnocení by měly být určeny pro manažery i pracovníky, kterým tyto výsledky poskytují důležitou zpětnou vazbu o jejich pozici, slabinách a přednostech.

Důležitým úkolem controllingu v oblasti lidských zdrojů je i identifikace rizikových osob. Takovéto osoby mohou mít např. horší schopnost adaptace na pracovní nároky a postupy, větší chybovost při práci, negativní vztahy na pracovišti atd. Je třeba vždy hledat příčinu této zvýšené rizikivosti, kterou může být např. nízká motivovanost, osobnostní dispozice v navazování vztahů na pracovišti, zdravotní nebo osobní problémy.

Identifikace rizikových osob je užitečná za předpokladu, že dojde k identifikaci příčin rizikivosti a následně k jejich systematickému odstranění/minimalizaci. Organizace tím může získat nejen zvýšenou výkonnost a spolehlivost původně rizikových zaměstnanců, ale též zlepšení pracovních vztahů, spolupráce a atmosféry na pracovišti.

6.4.4 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky mají podle Kruliše [1] významný vliv na výkonnost a spolehlivost pracovníků. Controlling poskytuje managementu organizace údaje a podněty pro optimalizaci, neboť napomáhá ke zlepšení technických, organizačních, psychosociálních a motivačních podmínek.

Předpokladem pro systematickou optimalizaci je průběžná identifikace faktorů pracovních podmínek, jež by nějak mohly ovlivnit pracovní činnosti a procesy. Příkladem mohou být např.

1. dělba činností a povinností
2. technické vybavení
3. pracovní prostory
4. ergonomie pracoviště
5. pracovní doba
6. teplota, osvětlení, vzduch nebo hluk na pracovišti
7. informovanost
8. forma vedení
9. komunikace a vzájemná důvěra
10. týmová spolupráce
11. respekt k názorům
12. prosperita organizace
13. charakter pracovních činností
14. časový stres
15. doprava na pracoviště
16. další rozvoj a vzdělávání
17. odměny, mzdy, zaměstnanecké benefity atd.

6.4.5 Rizika

Spojitosť Controllingu a (Managementu) rizik nemusí být na první pohled znát. Je proto vhodné si připomenout fakt, že organizace využívají vnitřního i vnějšího hodnocení (nazýváno též kontrolou).

V případě vnitřního hodnocení dochází k hodnocení využitím interních kapacit – tradičně jsou zajišťovány osobami zaměstnanými v organizaci. [19]

Vnější hodnocení provádí auditní organizace (PwC, KPMG, Deloitte, E&Y apod.) nebo tzv. kontrolní instituce státu (finanční úřad, celní správa atd.).

Pro externí hodnocení od nestátní instituce se vžil název audit. Právě díky těmto auditům, které přezkoumávají a hodnotí nejen dokumenty a účty, pronikly do původně „účetního“ controllingu pojmy riziko a řízení rizik. Audit a auditoři se tak stali významnými postavami na poli managementu rizik. [20]

Monitorování nežádoucích událostí a včasná prevence rizik je významnou oblastí controllingu. Monitorování a prevence jsou též součástí procesů Managementu rizik, o kterém pojednává stejnojmenná 5. kapitola.

6.4.6 Technologie

Předmětem hodnocení je též technické vybavení, technologické postupy a materiálové vstupy, včetně jejich zajišťování, údržby, kontroly atd. Controlling se zde na základě výstupů z kontroly vybavení zabývá jejich funkčností z provozního a bezpečnostního hlediska. Může se ale zabývat i předpokládaným vývojem organizačních, zdrojových nebo realizačních procesů, např. v souvislosti s technologickými inovacemi či aktuálními trendy na trhu. [1]

6.4.7 Informační toky a komunikace

Controlling je podle Kruliše [1] v této oblasti zaměřen na podnikové procesy sloužící k přenosu informací a znalostí mezi pracovními týmy/útvary a pracovníky. Nezavedený nebo špatně zavedený informační a znalostní management může být pro chybějící informace či neznalost zdrojem vážných rizik. Nedostatek znalostí je zdrojem rizik, současně jsou naopak rizika zdrojem znalostí, neboť poznání a pochopení rizik (nejen) v náročných mimořádných situacích poskytuje zdroj nenahraditelných poznatků a zkušeností.

K přenosu informací a znalostí je třeba komunikačních procesů, jsou tedy jedním z témat, kterým se analýza rizik musí věnovat. V organizaci s komunikačními nedostatky, např. komunikační bariéry mezi pracovními týmy/útvary, nezájem manažerů a řídicích pracovníků o vertikální přenos informací, nedostatečné komunikační schopnosti, lze očekávat zvýšený výskyt procesních a bezpečnostních rizik. Organizace s propracovaným interním systémem předávání zpětných vazeb a dalších relevantních informací jsou naopak lépe schopny reagovat na změnu vnitřních a vnějších podmínek.

6.4.8 Management změn

Jakákoliv změna přináší rizika. Předpokladem pro jejich úspěšné zvládnutí je hodnocení připravení daných změn, zohlednění možných přímých i nepřímých dopadů. Procesy změny je třeba monitorovat a průběžně vyhodnocovat. V praxi se managementu změn věnuje tzv. Změnový management, jenž využívá např. přírůstkového, Kotlerova či Lewinova modelu změny. [21]

6.4.9 Produkty

Hodnocení produktů z provozních procesů je poslední částí procesního controllingu. Kromě parametrů produktu a výstupní kontroly je měřena i spokojenost zákazníků s daným produktem.

Spokojenost je přímo ovlivněna stížnostmi a reklamacemi produktu. Je proto užitečné monitorovat činnosti, které měly za následek vznik nevyhovujícího produktu. Tomu však lze předejít správným určením požadavků na produkt a jeho specifikací měřených vstupů. Současně také zajištěním technických a metodických předpokladů. [1]

6.4.10 Podniková metodika

Velmi důležitou součástí managementu organizace je její metodika, jenž je v souladu s platnou legislativou země působnosti organizace. Účelem metodiky je jasné definování pravidel, která jsou závazná a kontrolovatelná v podnikových procesech.

Metodika může mít formu interních směrnic, provozních či bezpečnostních předpisů a nařízení, ale lze ji nalézt také jako pracovní předpisy, popisy činností, instrukce nebo pokyny.

Tvorba metodik organizace, zavádění do praxe a kontrola dodržování, je jeden z důležitých organizačních procesů. [1]

7 METODY VYUŽITÉ V PRÁCI

V rámci této práce budou použity následující metody k analýze zkoumané společnosti:

1. McKinsey model 7S
2. SWOT analýza
3. Metoda IPR

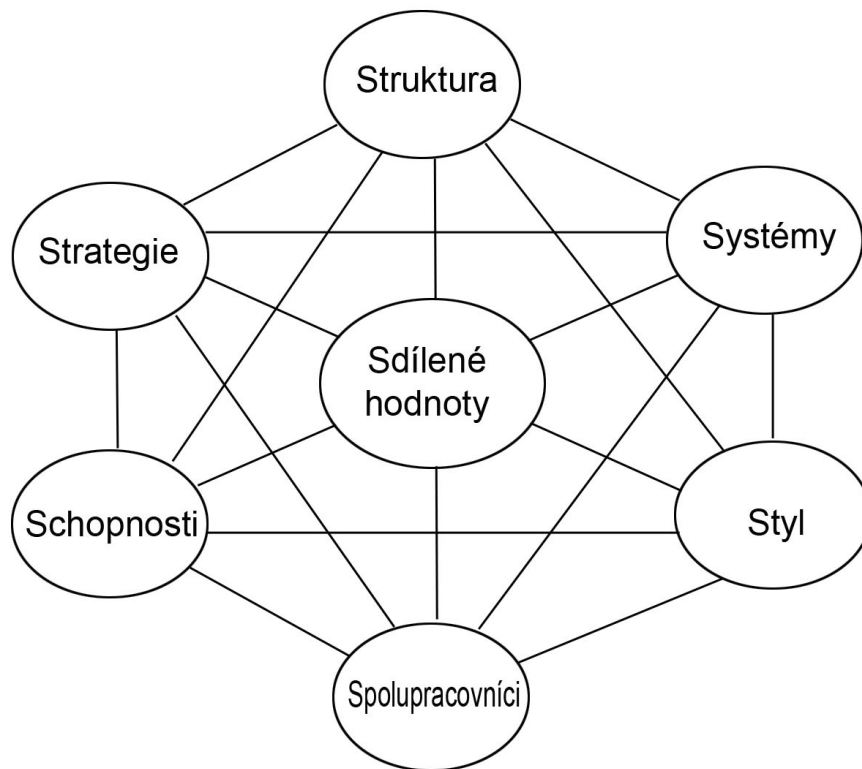
7.1 MCKINSEY MODEL 7S

Jak uvádí Mallya [22], model 7S byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsey za účelem pomoci manažerům porozumět složitostem, jež jsou spojeny s organizačními změnami. Jedná se o jeden z modelů analýzy vnitřního prostředí organizace.

7S v názvu modelu představuje sedm faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají na písmeno S. Jsou jimi:

1. strategie (strategy)
2. struktura (structure)
3. systémy (systems)
4. styl vedení (style)
5. spolupracovníci (staff)
6. schopnosti (skills)
7. sdílené hodnoty (shared values)

Tyto faktory jsou provázány a je nezbytné se zabývat všemi.



Obrázek 7 – McKinsey model 7S [22]

Faktory jsou podle Mallya [22] rozdělovány na tzv. tvrdá a měkká „S“. Mezi tzv. tvrdá „S“ jsou řazeny:

1. strategie – udává, jak společnost reaguje na příležitosti a způsoby, kterými dosahuje svých vizí, při existenci hrozeb
2. struktura – organizační hierarchie, vztahy mezi jednotkami, kontrolní mechanismy, mechanismy sdílení informací
3. systémy – řídicí procedury, tzn. informační a komunikační systémy, systémy pro kontrolu a inovace

Naopak mezi tzv. měkké „S“ jsou řazeny:

4. styl – přístup managementu k řízení a řešení problémů, způsoby chování k zákazníkům, firemní kultura
5. spolupracovníci – lidské zdroje a jejich kvalita, školení, rozvoj kvalifikace, motivace, vztahy mezi zaměstnanci, chování zaměstnanců vůči společnosti atd.
6. schopnosti – profesionální znalosti a kompetence uvnitř organizace, kvalifikace pracovníků
7. sdílené hodnoty – ideje, principy, zvyklosti a zažité standardy, které jsou respektované pracovníky [22]

7.2 SWOT

SWOT analýza je často používanou analytickou metodou, především jako situační analýza v rámci strategického řízení. Základem pro její vyhotovení je stav společnosti, či její části. Analýza je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost společnosti, potažmo konkrétního záměru, jako je např. nový produkt či služba. [13]

Silné stránky			Slabé stránky				
STRENGTHS			WEAKNESSES				
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení		
1	Kvalitní články	0,5	5	1	Pouze koníček	0,3	5
2	Malá konkurence	0,3	4	2	Nepěkný vzhled	0,3	2
3	Blog je navštěvovaný	0,2	3	3	Články nepravidelné	0,2	2
4				4	Nedostatečná propagace	0,1	2
5				5	Nemá rozpočet	0,1	5
Součet		4,3		Součet		3,2	
Příležitosti			Hrozby				
OPPORTUNITIES			THREATS				
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení		
1	Mít respektovaný web o Excel	0,4	3	1	Nezájem čtenářů - konkurence	0,3	3
2	Verze pro mobil tablet	0,2	4	2	Pokles kvality	0,3	3
3	On-line vzdělávání	0,3	3	3	Náklady na správu webu	0,4	3
4	Vydělávat peníze	0,1	2	4			
5				5			
Součet		3,1		Součet		3	

Obrázek 8 – Příklad SWOT analýzy [23]

SWOT analýza se skládá ze dvou částí:

1. analýza silných a slabých stránek
2. analýza příležitostí a hrozeb

Při strategické analýze se SWOT zařazuje na úplný závěr analýz, neboť představuje shrnutí nejdůležitějších závěrů všech uskutečněných analýz. Analýza je též cenným zdrojem informací při formulaci strategie. Obecně by strategie měla být zaměřena na odstranění slabín a hrozeb s využitím příležitostí a silných stránek zkoumané společnosti. [13]

Tabulka 1 - Strategie SWOT analýzy [24]

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Váhy u jednotlivých položek (viz obrázek 11) představují důležitost v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v rámci kategorie musí být rovna 1. K hodnocení silných stránek a příležitostí je využíváno kladné stupnice s rozpětím 1–5, přičemž čím vyšší spokojenost, tím vyšší známka. Naopak k hodnocení slabých stránek a hrozeb je stupnice opačná. Lze říct, že rozpětí stupnice je od 5-1, neboť čím menší nespokojenost, tím nižší známka. [23]

7.3 METODA IPR

Kapitola vychází z poznatků tvůrce metody IPR, od Jiřího Kruliše [1] [25]

Metoda IPR (Identifikace procesů a rizik) slouží jako nástroj poskytující postup pro řízení podniku na základě systematického a komplexního odhalování příčin rizik a problémů podniku. Hlavním cíle metody je rychle, komplexně a systematicky identifikovat procesy a zhodnotit jejich rizikovost. Metodu lze použít v jakékoliv organizaci bez rozdílu její velikosti a typu.

Postup metody je nastaven tak, aby obsáhl všechna potenciální ohrožení. Seznam potenciálních rizikových procesů a faktorů je zapsán ve formě kontrolního seznamu.

Tabulka 2 - Ukázka kontrolního seznamu [1]

IPR		2011_05	PODNIK, a.s.	Provoz ABC	Pracoviště XYZ	TYP ANALÝZY:	PR	AR	ZR
		Analýza rizik při ...				K	8,8	7,6	8,2
2.ŘÁD	3.ŘÁD	1	2.ŘÁD	3.ŘÁD	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Komentáře Poznámky Důvody klasifikace	8,2	8,5	8,3
10	5	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace a formulace cílů	navrhování záměrů, strategií, úkolů v oblasti projektování procesů ■ návaznosti na podnikové plány, strategie ■ reflexe požadavků na procesy a produkty (výsledky, efekty - funkční, časové, ekonomické atd.) ■ hodnocení proveditelnosti (feasibility study) ■ určení kritérií, časových požadavků, cílových parametrů, efektů atd. ■ identifikace vedlejších produktů, dopadů ► STRATEGICKÝ MAN., PLÁNOVÁNÍ		8	5	6,3
10	6	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace procesních rizik	rizikových procesů a faktorů ■ formulace kritických faktorů úspěchu (KFÚ) změnových procesů na základě analýzy rizik spojených s restrukturalizací (optimalizací) současných procesů nebo s implementací procesů nových ■ stanovení kritérií, příp. indikátorů pro hodnocení toho, jak jsou jednotlivé KFÚ při implementaci procesů zvládnuty (aby mohla být včas rozpoznána potřeba korektivních akcí) ■ analýza kritické cesty ■ dostupnost zdrojů (materiálních, informačních, personálních atd.) ■ metody, postupy ► MANAGEMENT RIZIK		9	8	8,5
10	7	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace realizačních procesů	jejich cílů a zdrojů ■ systémovost, komplexnost identifikace a popisu - vymezení, ohraničení, spouštěcí události, časový průběh, návaznosti, cílové stavy (ukončení procesu) ■ sledovatelnost ■ procesy identifikace a sledování požadovaných výstupů ■ znaky, ukazatele ■ vstupy a zdroje ■ určování a příprava (technologických) postupů ■ procesy kontroly, oprav, údržby atd.		8	4	5,6
10	8	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace zdrojových procesů	požadavky na zajišťování zdrojů ■ outsourcing ■ kvalita, parametry, množství, termíny (časování), podmínky, harmonogramy ■ požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, infrastrukturu, zařízení, organizaci atd. ► Zajišťování zdrojů a vstupů, MAN: Zdroje, zdrojové procesy		8	6	6,9
10	9	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace interakcí a vazeb	popis hierarchie procesů ■ specifikace posloupnosti, součinnosti, návaznosti (vstupy - výstupy) ■ délba činnosti a povinnosti ■ vzájemné vlivy - vnitřní a vnější, časové, funkční ■ následky změn, synergie atd. ■ kooperace se zákazníky (vnitřními i vnějšími uživateli výstupů)		8	8	8,0
10	10	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Určování odpovědnosti, pravomocí	roli v procesním managementu a v procesech ■ vedení projektových týmů ■ sponzorování ■ koordinace v týmech a mezi týmy ■ konkretizace odpovědnosti ve vazbě na cíle a úkoly ■ přidělování a sdílení pravomocí ► MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ - Odpovědnosti, pravomocí		8	7	7,5

Nejvyšší úroveň kontrolního seznamu tvoří oblasti a úseky podnikového řízení, tzv. segmenty managementu. Střední úroveň je tvořena sekcemi, jenž představují problémové okruhy řízení tvořené seskupením vzájemných procesů a faktorů, které spolu úzce souvisí. Nejnižší úroveň tvoří procesy a faktory po jednotlivých položkách.

Tabulka 3 - Segmenty managementu [25]

SEGMENTY MANAGEMENTU														ŘÍZENÍ A ROZVOJ LZ					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRATEGICKÝ PLÁNOVÁNÍ		RIZIK	LIDSKÝCH ZDROJŮ	KVALITY	CONTROLLING	ZNALOSTNÍ INFORMAČNÍ	BEZPEČNOSTNÍ	ZMĚNOVÝ PROJEKTOVÝ	ENVIRONMENTÁLNÍ	FINANČNÍ	MARKETINGOVÝ OBCHODNÍ	PRODUKTOVÝ	KRIZOVÝ	REZERVA	VEDENÍ LIDÍ	ROZVOJ LZ	PRACOVNÍ PODMÍNKY	MOTIVAČNÍ SYSTÉM	PODNIKOVÁ KULTURA

Klasifikace rizik probíhá ve dvou krocích. Nejprve je stanovena míra Potenciální rizikovosti (PR) daného procesu nebo faktoru, jenž vyjadřuje závažnost nebezpečných následků v případě možných závad v průběhu procesu nebo jeho selhání. Poté se hodnotí Aktuální rizikovost (AR), tedy míra rizikovosti daného procesu nebo faktoru v dané organizaci, míra jeho zranitelnosti a důslednost řízení.

Z přidělených klasifikačních stupňů je vypočítána tzv. závažnost rizika. Stupně potenciální rizikovosti se uplatňují jako váhy, kterými jsou násobeny stupně aktuální rizikovosti.

Klasifikační škála má 11 stupňů (0 až 10), přičemž nulou jsou ohodnoceny procesy a faktory se zanedbatelnou rizikovostí. Naopak číslem 10 jsou ohodnoceny procesy a faktory s kritickou rizikovostí, jež mohou zapříčinit kritická systémová selhání až funkční degradaci některého procesního systému.

8 BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT	
8.1.	MANAGEMENT: Systém řízení (SŘ)
8.2.	Rozvoj systému řízení
8.3.	Zdrojové procesy
8.4.	Integrace do podnikového managementu
8.5.	Úlohy a funkce daného segmentu
8.6.	POSTOJE
8.7.	KOMPETENCE
8.8.	Klíčové procesy / faktory
8.9.	Prevence bezpečnostních rizik
8.10.	Analýzy bezpečnostních rizik
8.11.	Analýzy nehod
8.12.	Kultura bezpečnosti
8.13.	Bezpečnostní příprava
8.14.	Rezerva <i>pro případné doplnění procesů a faktorů</i>
8.15.	Odkazy na ostatní segmenty

1. řád – **segment** managementu

2. řád – sekce 1 až 7
obecné procesy a faktory

2. řád – sekce 8 až 15
specifické procesy a faktory

Obrázek 9 - Příklad sekce segmentu s názvem Bezpečnostní management [1]

Výstupem metody je klasifikace závažnosti zdrojů rizik, která slouží ke stanovení priorit potřebných opatření. Závažnost je vyjádřena v tabulkách a grafech z MS Excel, ve kterých lze rizika srovnat podle jejich závažnosti.

Cílem metody je:

1. identifikovat rizikové procesy a faktory,
2. zhodnotit silné a slabé stránky,
3. určit systémové a procesní příčiny,
4. určit možné dopady,
5. klasifikovat identifikované procesy a faktory podle jejich rizikové závažnosti,

6. zpřehlednit aktuální pole potenciálních rizik pomocí tabulek a grafů,
7. poskytnout podklady pro formulování argumentů a zdůvodnění potřebných změn,
8. formulovat preventivní a nápravná opatření [1]

8 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této části diplomové práce se nachází analýza současného stavu sledované společnosti ABC a.s. (dále jen ABC), která si nepřeje být jmenována.

8.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ABC je součástí holdingu působící v oblasti informačních technologií. Hlavní podnikatelskou aktivitou tohoto holdingu jsou dodávky softwarových řešení a informačních systémů malého, středního i většího rozměru. Společnost ABC poskytuje podpůrné procesy společností holdingu a zajišťuje jim výpočetní kapacity a zdroje. Je tak důležitým prvkem v procesu dodávání zmíněných softwarových řešení a systémů. Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

K bližšímu představení společnosti – procesů, faktorů, firemní struktury nebo silných a slabých stránek bude použit McKinseyho model 7S a SWOT analýza.

8.1.1 McKinseyho model 7S

Model 7S se primárně zaměřuje na analýzu interního prostředí společnosti a slouží k hodnocení kritických faktorů úspěchu společnosti. [2]

V případě této práce je však i přidanou hodnotou pro představení anonymní společnosti.

Strategie

Dle dlouhodobé strategie se společnost zaměřuje především na rozšiřování a zkvalitňování dodávaných služeb. Naplňování této strategie má dopad i pozitivní na budování spokojenosti současných i nových zákazníků. Společnost toho dosahuje kvalitním poskytováním služeb, krátkou reakční dobou a vynalézavými řešeními v případě nestandardních požadavků zákazníka.

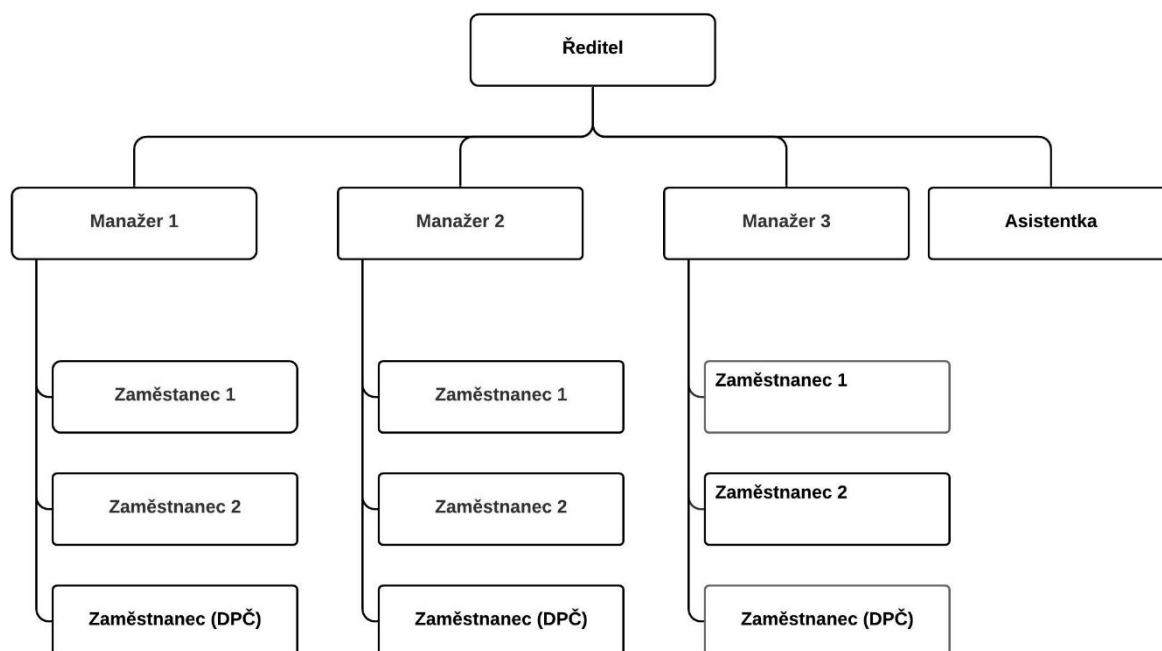
Struktura

Společnosti ABC má maticovou organizační strukturu. V čele stojí ředitel, jemuž jsou přímo odpovědní manažeři podřízených jednotek a asistentka. Každá z těchto jednotek má méně než 10 členů, přičemž jejich činnosti jsou vzájemně provázány, avšak každý člen se specializuje na mírně odlišnou činnost. Specializace jednotlivých členů jednotek umožňuje práci těchto zaměstnanců při častých krátkodobých až střednědobých projektech. Do těchto projektů se jednotliví specializovaní zaměstnanci zapojují nejen na celou dobu trvání projektu, ale i pouze na jeho část. Není výjimkou,

že na některých projektech se osobně podílí i ředitel společnosti. Každou z jednotek dále doplňuje zaměstnanec, pracující na zkrácený závazek, vykonávající pro danou jednotku administrativní úkony, jenž nevyžadují specializaci.

Pracovní náplní zaměstnanců je provádět stanovené úkoly, realizovat přidělené projekty v prostředí informačního systému a řešit požadavky zákazníků na informační systém, spravované aplikace nebo výpočetní kapacity.

Organizační strukturu společnosti graficky vyobrazuje následující obrázek.



Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti [autor]

Jelikož se jedná o dceřinou společnost, formálně v jejím čele stojí představenstvo společnosti. Na fungování dohlíží dozorčí rada.

Systémy

Společnost využívá kancelářský balík LibreOffice a interní informační systém vyvinutý mateřskou společností. Tento systém je natolik komplexní řešení, že v něm probíhá naprostá většina běžné pracovní agendy společnosti – od organizace práce, zaznamenávání poznámek, vytváření dokumentů a smluv, plánování schůzek, personálních záležitostí, fakturace apod. Informační systém je provozován jako cloudové řešení, díky čemuž je možné do něj přistupovat odkudkoliv, po připojení k internetu.

Ke komunikaci mezi zaměstnanci je využíván Microsoft Skype (dále jen Skype) a e-mailový klient Mozilla Thunderbird (dále jen Thunderbird).

Všechny zmíněné programy jsou pravidelně aktualizovány. Jelikož se jedná o licence zdarma (Skype) a OpenSource řešení (Thunderbird) nepřináší aktualizace a nové verze žádné náklady pro společnost.

Interní informační systém je poskytován mateřskou společností bezúplatně.

Styl vedení

Jak již zbylo zmíněno v kapitole výše, v čele společnosti stojí její ředitel, který zodpovídá za její chod. Důležitá strategická rozhodnutí konzultuje s představenstvem a případně manažery jednotek.

Řediteli společnosti jsou odpovědni zmínění manažeři jednotek, kteří se svými týmy realizují přidělené projekty a úkoly. Jejich průběh manažeři řediteli společnosti reportují vytvářením tzv. Status assesementů s týdenní frekvencí.

Pro podpoření efektivního fungování společnosti jsou každé ráno organizovány krátké porady, kterých se účastní všichni pracovníci dané jednotky. Na těchto poradách jsou prezentovány činnosti z předchozího dne, novinky a změny v postupech. Na základě toho jsou rozděleny činnosti k realizaci daný den. Mimo tyto každodenní schůzky jsou na měsíční bázi realizovány i schůzky všech zaměstnanců společnosti, včetně zaměstnanců na zkrácený úvazek. Obsahem těchto schůzek bývá zhodnocení činností předchozího měsíce a informování o novinkách na úrovni celé společnosti.

Spolupracovníci

Společnost se dle velikosti řadí do kategorie tzv. malých podniků, neboť zaměstnává méně než 100 zaměstnanců. Většina ze zaměstnanců dokončila vysokoškolské vzdělání.

S ohledem na malý počet zaměstnanců společnosti je možné, že v případě většího množství požadavků od zákazníků dojde k naplnění kapacit jednotlivých jednotek. Z toho důvodu jsou požadavky zákazníků tzv. nad kapacitu, konzultovány s jejich zadavateli a realizovány případně později, dle urgentnosti vyřešení. Otevřenost v komunikaci se zadavateli napomáhá k budování pozitivních vztahů.

Společnost umožňuje zaměstnancům účastnit se školení, jež povedou k jejich dalšímu osobnímu i kvalifikačnímu rozvoji, přičemž tato školení jim plně hradí. Zaměstnanci též mají možnost využít celé řady benefitů jako jsou:

1. stravenky
2. Multisport karta

3. káva na pracovišti zdarma
4. firemní a teambuildingové akce

Schopnosti

Zaměstnanci společnosti pravidelně absolvují již zmíněná školení, díky kterým si prohlubují stávající i získávají nové znalosti. Tato školení jsou zaměřena na tzv. měkké i tvrdé dovednosti.

Současně je na práci každého zaměstnance pravidelně poskytována nadřizovaným zpětná vazba, což napomáhá stálému se zlepšování zaměstnanců i lepším vztahům na pracovišti.

Sdílené hodnoty

Společnost si zakládá přátelské firemní atmosféře, kterou utvrzuje na firemních akcích, kde je možné se v neformální atmosféře setkat i s vrcholovými představiteli nejen mateřské společnosti.

Prvním krokem k udržení a vytváření přátelské atmosféry je recruiting potenciálních zaměstnanců, kteří mají rysy pohodového nehádavého člověka. Společnost nepřijme člověka, u kterého by hrozilo riziko netýmové práce či rozbíjení kolektivu. Dalším z předpokladů při recruitingu je znalost anglického nebo jiného cizího jazyka.

8.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje reálně vyhodnotit sílu vnitřního prostředí společnosti oproti k externímu prostředí – hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro ni.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří její dlouholetá činnost a znalost zaměstnanců i starých, již nepoužívaných postupů, zvyklostí a jejich vývoje. I díky tomu se daří společnosti úspěšně řešit nestandardní požadavky svých zákazníků.

Společnost oproti jiným společnostem mateřské společnosti (dále jen „matka“) vlastní jedinečné know-how, což ji činí nenahraditelnou v současných procesech.

Spokojenosti zákazníků se daří společnosti dosahovat několika faktory:

1. Zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální, neboť společnost se o své zaměstnance stará a poskytuje jim množství benefitů. Zaměstnanec poté lépe reprezentuje zaměstnavatele.
2. Společnost si nové pracovníky pečlivě vybírá i po charakterové stránce. I díky tomu se daří udržovat na pracovišti pozitivní mezilidské vztahy.

3. V případě nestandardního požadavku je společnost schopna realizovat inovativní řešení a flexibilně reagovat na změnu požadavků.
4. Takovéto požadavky se daří řešit i díky úzké spolupráci s ostatními společnostmi „matky“.
5. Nově nabyté zkušenosti a vědomosti zaměstnanci zaznamenávají do manuálů a postupů. V případě potřeby tak lze nahradit i specializovaného zaměstnance.
6. Specializovaní zaměstnanci svoji práci vykonávají na pravidelné bázi a jejich práce je tak efektivnější než v případě nespécializovaného zaměstnance postupujícího dle psaného manuálu.
7. V případě, že vznikne proces, který lze automatizovat, je automatizace zaintegrována do využívaného interního informačního systému. Napomáhá to tak efektivnímu využívání zdrojů a zaměstnanci tak můžou věnovat pozornost jiným manuálním činnostem.

Díky těmto vyjmenovaným faktorům společnosti kontinuálně narůstá počet realizovaných projektů a zákazníků.

Tabulka 4 – Silné stránky společnosti [autor]

Silné stránky	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	<i>součin</i>
Dlouholetá činnost	0,05	3	0,15
Zákaznická spokojenost	0,07	4	0,28
Know-how	0,09	4	0,36
Znalostní management	0,07	4	0,28
Komunikace	0,05	3	0,15
Automatizování procesů	0,06	4	0,24
Stálí zaměstnanci s praxí	0,06	3	0,18
Specializace zaměstnanců	0,05	4	0,2
Loajalita zaměstnanců	0,04	4	0,16
Narůstající počet projektů	0,09	5	0,45
Flexibilita	0,06	4	0,24
Provázanost s ostatními společnostmi "matky"	0,09	5	0,45
Inovativnost	0,07	4	0,28
Vztahy na pracovišti	0,04	4	0,16
Podpora od mateřské společnosti	0,11	5	0,55
Celkem			4,13

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří absence webových stránek. Jelikož práce, nové projekty i všechny další činnosti jsou realizovány prostřednictvím interního informačního systému, nejsou webové stránky společnosti tolik důležité. S tím souvisí i absence marketingové propagace.

Jelikož společnost úspěšně funguje několik let a dlouhodobě se jí daří držet zákaznickou spokojenost, nové zákazníky získává na doporučení stávajících zákazníků.

Veškerou práci společnosti vykonává několik pracovníků, což má za následek jejich vysokou vytíženost a výjimečně i práci „přesčas“, aby nedošlo ke zdržení realizace důležitých projektů. Slabou stránkou je i podřízenost mateřské společnosti, která ovlivňuje chod zkoumané společnosti. Současně, některá pravidla či změny v procesech nepřináší takovou přidanou hodnotu zkoumané společnosti, jako její „matce“.

Tabulka 5 – Slabé stránky společnosti [autor]

Slabé stránky	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	<i>součin</i>
Absence webových stránek	0,05	2	0,1
Podřízenost mateřské společnosti	0,4	3	1,2
Malý pracovní kolektiv	0,25	2	0,5
Vysoká vytíženost zaměstnanců	0,2	2	0,4
Absence marketingová propagace	0,1	1	0,1
Celkem			2,3

Příležitosti

Společnost aktuálně nenabízí své služby zákazníkům mimo společnosti „matky“ a „matce“ samotné. Díky tomu se nabízí příležitost v podobě rozšíření poskytovaných služeb, rozšíření pracovního kolektivu a následné nabízení služby externím společností a potenciálním zákazníkům. K získání zakázek by mohlo dopomoci zmíněné vytvoření webových stránek společnosti a cílené marketingové kampaně.

Tabulka 6 – Příležitosti pro společnost [autor]

Příležitosti	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	<i>součin</i>
Rozšíření poskytovaných služeb	0,15	2	0,3
Poskytování služeb pro externí zákazníky	0,45	3	1,35
Vytvoření webových stránek	0,1	1	0,1
Rozšíření pracovního kolektivu	0,22	4	0,88
Vytvoření marketingové propagace	0,08	1	0,08
Celkem			2,71

Hrozby

Společnost je velmi závislá na mateřské společnosti, které je podřízena. Všechny řešené projekty pochází od zákazníků z mateřské společnosti nebo společností dceřiných. V případě zániku „matky“ či jejího rozhodnutí o ukončení činnosti zkoumané společnosti, bude její činnost postupně ukončena. Současně je hrozbou pro zkoumanou společnost i vysoká provázanost s ostatními společnostmi „matky“ při řešení požadavků a projektů.

Tabulka 7 – Hrozby pro společnost [autor]

Hrozby	důležitost	hodnocení	součin
Závislost na mateřské společnosti	0,6	2	0,12
Vysoká provázanost s ostatními společnostmi "matky"	0,4	3	0,12
Celkem			2,14

Vyhodnocení SWOT

Z vyhodnocení jednotlivých kategorií vyplývá, že suma interních faktorů společnosti dosahuje hodnoty 1,83. Naopak externí faktory dosahují hodnoty 0,31. Společnost by se na základě tohoto výsledku měla zaměřit na interní faktory, primárně na své silné stránky, které oproti příležitostem dosahují vyšší hodnoty. Současně je důležité, aby se snažila o udržení a vylepšování svých stávajících předností, jako je rozšiřování dobrého jména, know-how, komunikace nebo zákaznická spokojenost.

Tabulka 8 – Vyhodnocení SWOT [autor]

Vyhodnocení SWOT

Silné stránky	4,13
Slabé stránky	2,30
Celkem interní	1,83
Příležitosti	2,71
Hrozby	2,40
Celkem externí	0,31
Výsledek	2,14

8.2 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PODNIKOVÉHO SYSTÉMU RIZIKOVÉHO CONTROLLINGU VYUŽITÍM METODY IPR

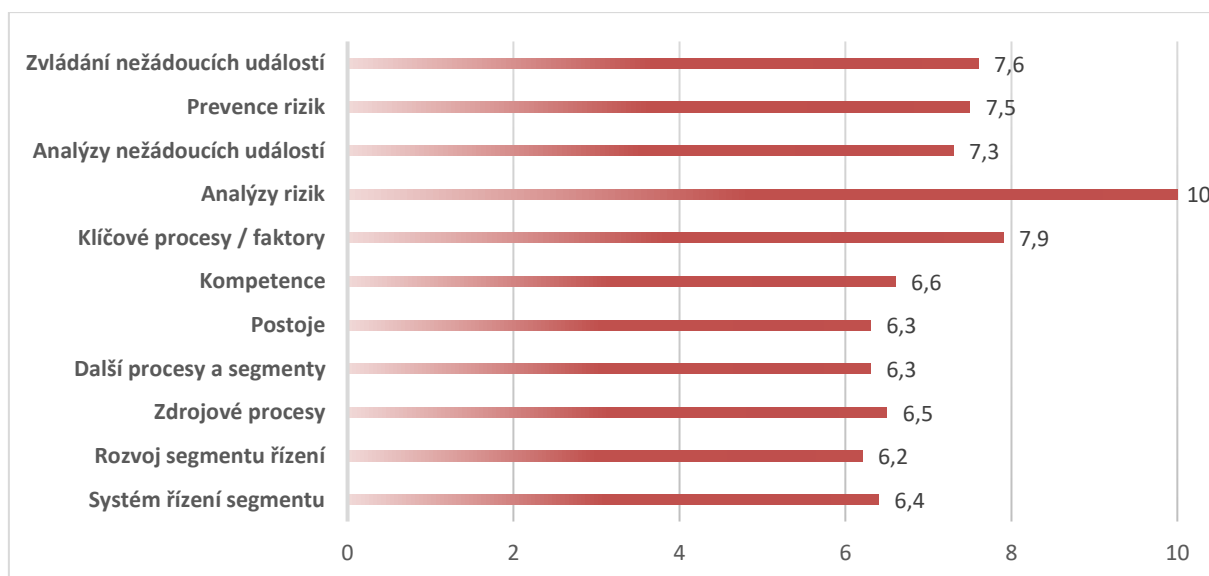
Analýza aktuálního stavu podnikového systému rizikového controllingu byla provedena využitím aplikačních podkladů metody IPR, pomocí níž bylo možné se zaměřit pouze na dva zkoumané segmenty:

1. Management rizik
2. Controlling

Cílem a přínosem metody IPR, v případě využití pro rizikový controlling, není primárně samotné číselné a grafické vyjádření závažnosti rizik, ale včasné odhalení odstranitelných hrozeb v podobě rizikových procesů, zdrojů a příčin nežádoucích událostí, nesplnění úkolů či finančních a časových ztrát.

8.2.1 Identifikace rizik – Management rizik

Provedením identifikace rizik segmentu managementu rizik bylo zjištěno, že zkoumané sekce vykazují vysokou až kritickou rizikovost, neboť dosáhly, až na jednu výjimku, hodnot 6–8, viz graf níže.



Graf 1 - Identifikace rizik – segment management rizik [autor]

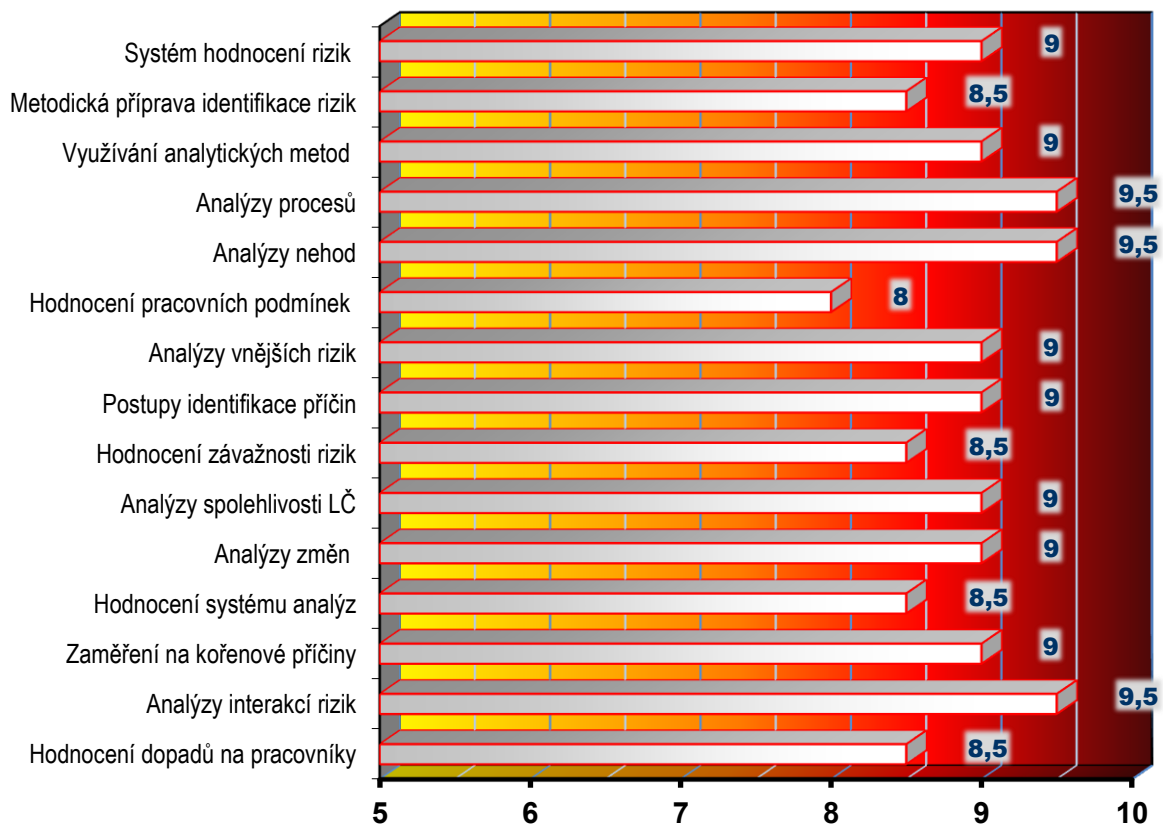
V rámci managementu rizik, v kontextu zaměření této práce, budou dále přímo okomentovány následující sekce:

1. Analýzy rizik
2. Prevence rizik

3. Zvládání nežádoucích událostí

Analýzy rizik

Aktuální stav provádění analýzy rizik ve společnosti je na kritické úrovni. Dle zjištění, společnost nemá zaveden podnikový systém managementu rizik. Toto tvrzení dokládají i hodnoty v grafu níže. Podstatné rizikové nedostatky ohrožují výkonnost, efektivitu, spolehlivost, bezpečnost, produktivitu i kvalitu procesů a jejich výstupů. Za to, že se ve společnosti doposud nestala žádná závažnější událost, lze děkovat procesům, jenž mají nepřímo pozitivní dopad na rizika a využívání informačního systému společnosti.



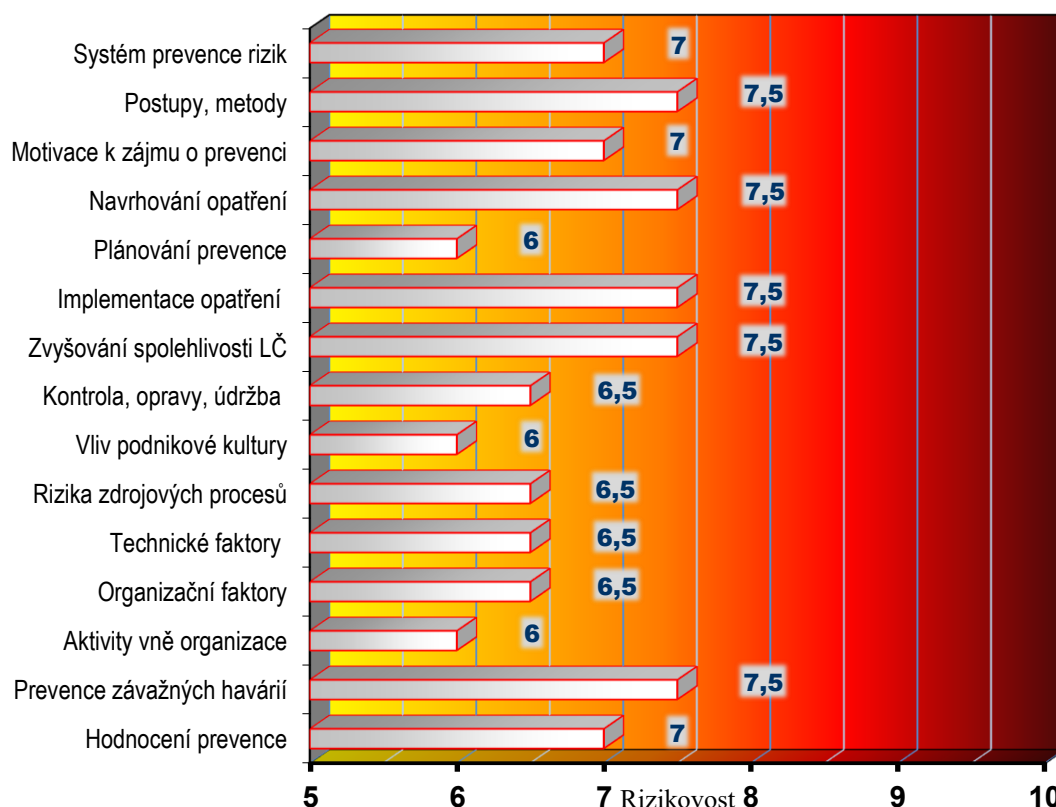
Graf 2 - Analýzy rizik [autor]

Prevence rizik

Systém prevence rizik ve společnosti neexistuje. U mateřské společnosti však vznikl tým Pověřence pro ochranu osobních údajů (Data protection officer – DPO), jenž provádí ve společnostech holdingu krátká školení zaměřující se na bezpečnost. V rámci těchto školení jsou zmiňována i potenciální rizika a škodlivé události. Tato školení však byla ojedinělou aktivitou tohoto typu.

Někteří zaměstnanci společnosti si, podle zkušeností autora, uvědomují, že plánování prevence je důležité a svoji činnost provádí s ohledem na to. Avšak formálně neexistuje žádný oficiální pokyn ani metodika k tomu určená.

Je-li prováděna nějaká činnost, jež má preventivní účinnost na rizika, je necílená a pouze jako vedlejší efekt jiné činnosti.



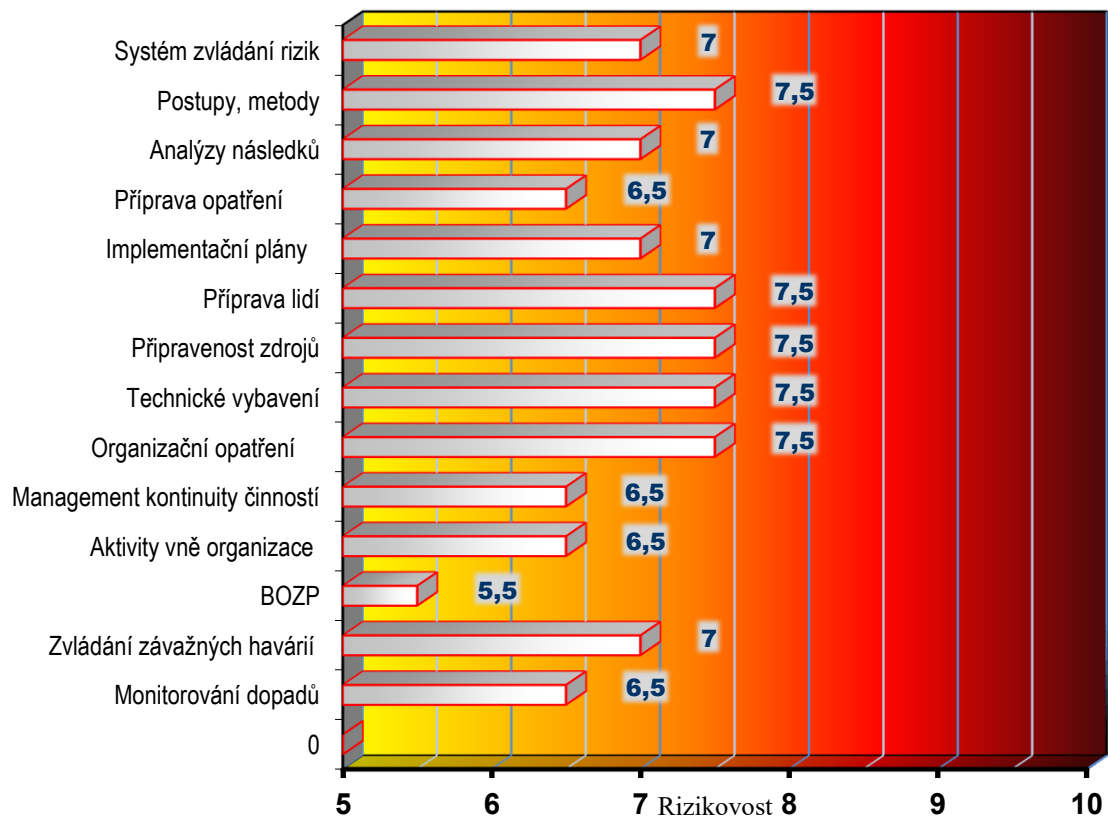
Graf 3 – Prevence rizik [autor]

Zvládání nežádoucích událostí

Z hlediska zvládání nežádoucích událostí dosahuje společnost nejlepších hodnot u BOZP a monitorování dopadů. Zkoumaná společnost dbá na dodržování BOZP a PO, jak jí ukládá zákon. Pravidelně nechává provádět revize elektrotechnických zařízení a hasících přístrojů na pracovišti.

Každý z nově přijatých zaměstnanců je povinen projít školením z této oblasti a navštívit před nastoupením do pracovního poměru smluvního lékaře k pracovně-lékařské prohlídce. Pracoviště společnosti jsou vybavena mycími a dezinfekčními prostředky. Současně jsou pracovníci nabádáni k dodržování pořádku v pracovních prostorech. Na pracovištích též probíhají školení zaměřující se na ergonomii a hygienu práce. Součástí pracovních prostorů společnosti je i nadstandardně vybavená lékárnička s knihou úrazů. Kniha byla použita za poslední dva roky pouze jednou, a to z důvodu zapsání drobného poranění pracovníka při přípravě svačiny.

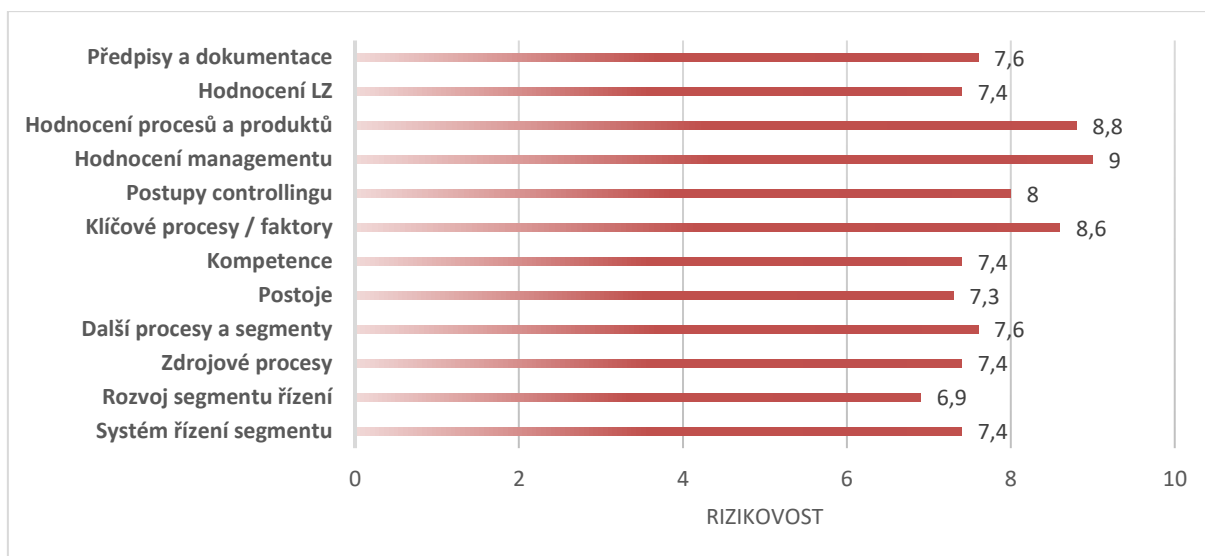
Ostatní zkoumané parametry však již takové hodnoty nedosahují, neboť zvládání rizik, včetně metod, postupů či analýz následků nejsou prováděny na pravidelné bázi, ale pouze jako druhotná činnost při řešení nastalých problémů.



Graf 4 - Zvládání nežádoucích událostí [autor]

8.2.2 Identifikace rizik – Controlling

Provedením identifikace rizik v segmentu controllingu bylo možné sestavit graf rizikosti jednotlivých sekcí. Nejvíce rizikovou sekcí je Hodnocení managementu. Naopak nejméně rizikovou je sekce Rozvoj segmentu řízení, viz graf níže.



Obrázek 11 - Identifikace rizik – segment controlling [autor]

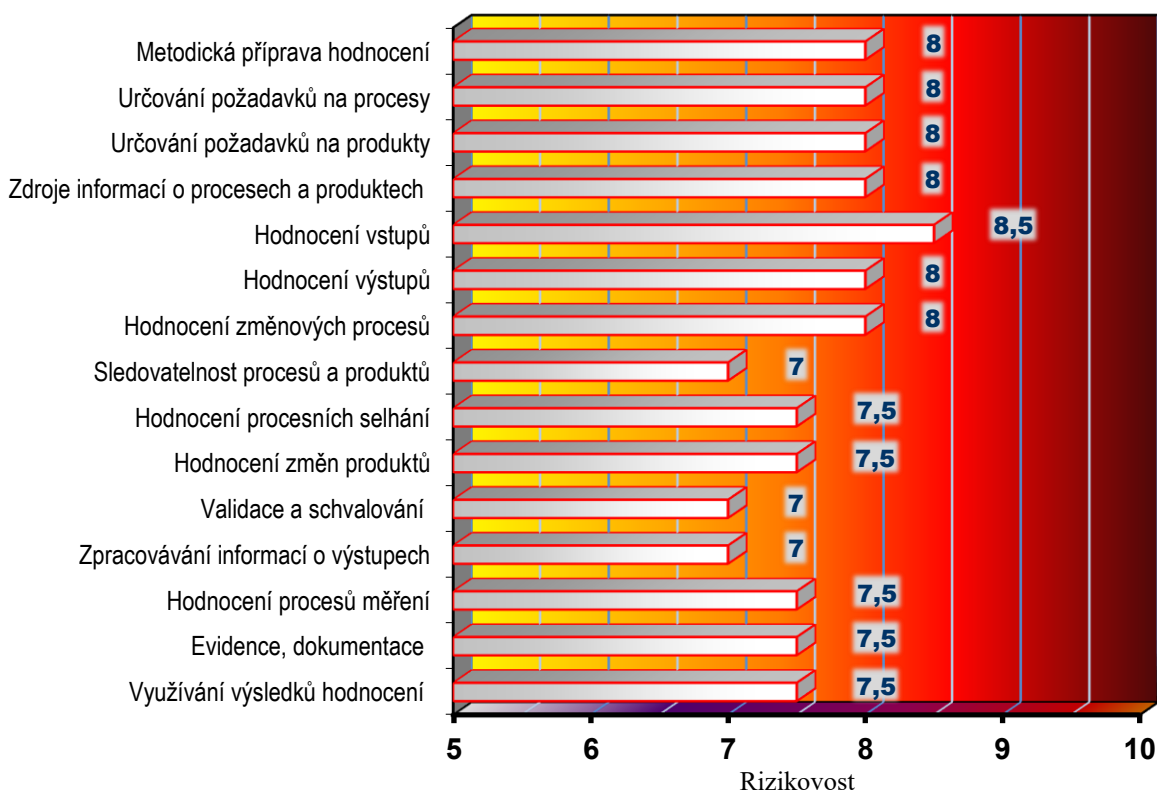
Z pohledu segmentu controllingu a kontextu práce, zaměřující se na podnikové systémy rizikového controllingu, jsou v dalších kapitolách popsány tyto sekce:

- Hodnocení procesů a produktů
- Hodnocení lidských zdrojů
- Předpisy a dokumentace

Hodnocení procesů a produktů

Hodnocení procesů a produktů je ve společnosti na velmi nízké úrovni. Společnost se sama nevěnuje metodickým přípravám hodnocení, neboť přebírá metodické postupy od mateřské společnosti. Tyto postupy se vyznačují svou standardizací a jsou využívány napříč všemi ostatními dceřinými společnostmi. Aktivity a procesy těchto společností se však odlišují. Z toho důvodu je povoleno dané postupy přizpůsobit, avšak hlavní body postupů musí zůstat v původní (standardizované) podobě.

Společnost je schopna přijímat a postupně zapracovávat požadavky zaměstnanců a zákazníků. Proces zapracování je však někdy zdlouhavý. Požadavky s přesahem mimo zkoumanou společnost musí být schváleny kompetentními osobami z požadavkem ovlivněných společností.



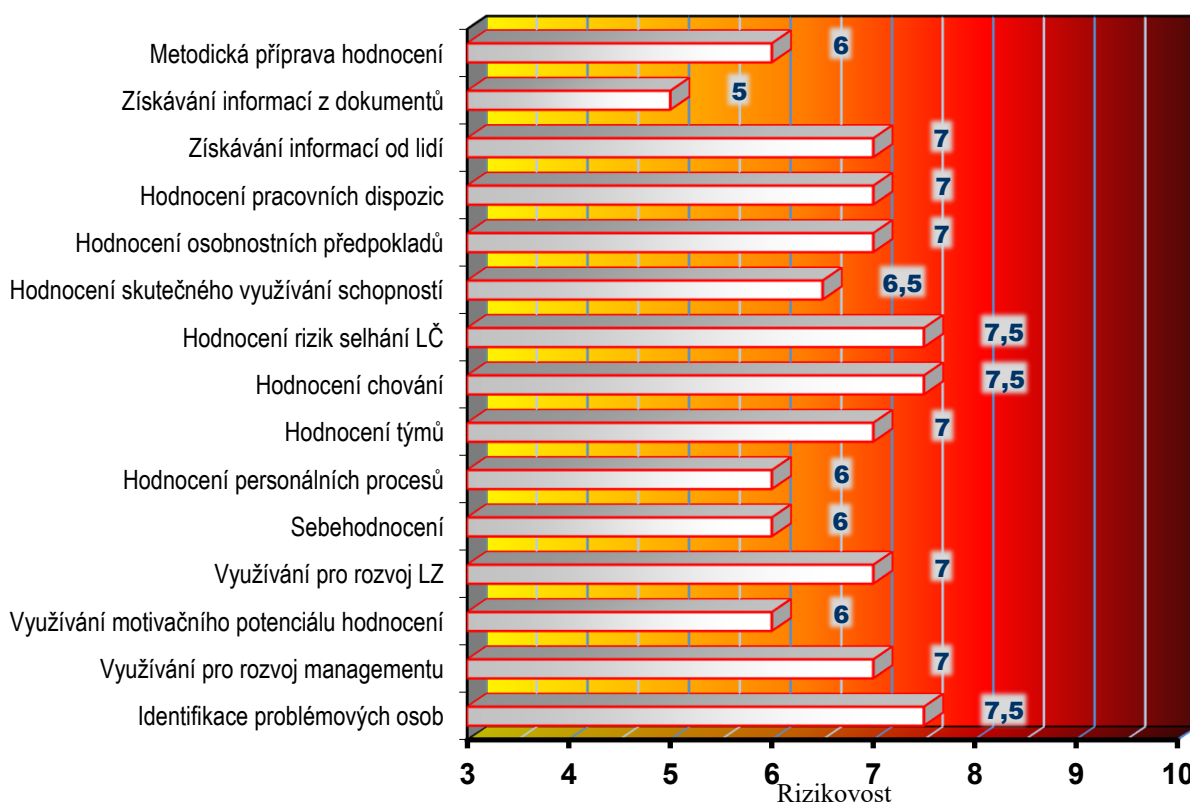
Graf 5 – Hodnocení procesů a produktů [autor]

Ačkoliv je sledovatelnost procesů a produktů možná skrze používaný informační systém, jedná se o velmi komplikovaný proces. Díky určeným kompetencím a rolím je za proces a produkt odpovědný pouze omezený okruh zaměstnanců. Jednotlivé úkony a činnosti však zaměstnanci vykonávají v různých částech systému a nedojde-li k provázání činností pomocí odkazů, je velmi složité činnosti najít. Existuje možnost sledovat v informačním systému aktivity a činnosti konkrétního zaměstnance, avšak neexistují oficiální záznamy o takovémto sledování. V případě provázání činností pomocí odkazů, ke kterému jsou zaměstnanci nabádáni, lze monitorovat průběh a odchylky od stanovených plánů. Přesto se však jedná o rizikový proces, pro možnost manuálního neprovázání činností skrze odkazy.

Přestože se společnost a zaměstnanci snaží o evidování průběhu činností a projektů, při vysoké vytíženosti zaměstnanců dochází k ojedinělým výskytům nekompletního zaznamenání skutečností či potenciálně důležitých událostí. Později tyto záznamy chybí a musí být, leckdy pracně, dohledávány. Vzniká zde opět prostor pro výskyt rizika, jenž v daný okamžik může být vyhodnoceno jako malé, ale jeho dopad může být později kritický.

Hodnocení lidských zdrojů

Společnost se hodnocení lidských zdrojů věnuje. Již při samotném náboru dochází k selekci uchazečů o pracovní pozici. Uchazeči například vyplňují test zaměřený na jejich analytické schopnosti, výpočty i řešení problémů. Tento vstupní test je však zaměřen i na povahové rysy, kdy jsou uchazeči předestřeny různé situace a záleží na jeho řešení a postoji. Již z tohoto testu a chování potenciálního zaměstnance na pohovoru je odhadnuto, jaké povahy je uchazeč. V případě pochybností či negativního dojmu není uchazeč pozván do dalšího kola. Cílem takovéto selekce je udržování přátelské firemní atmosféry.



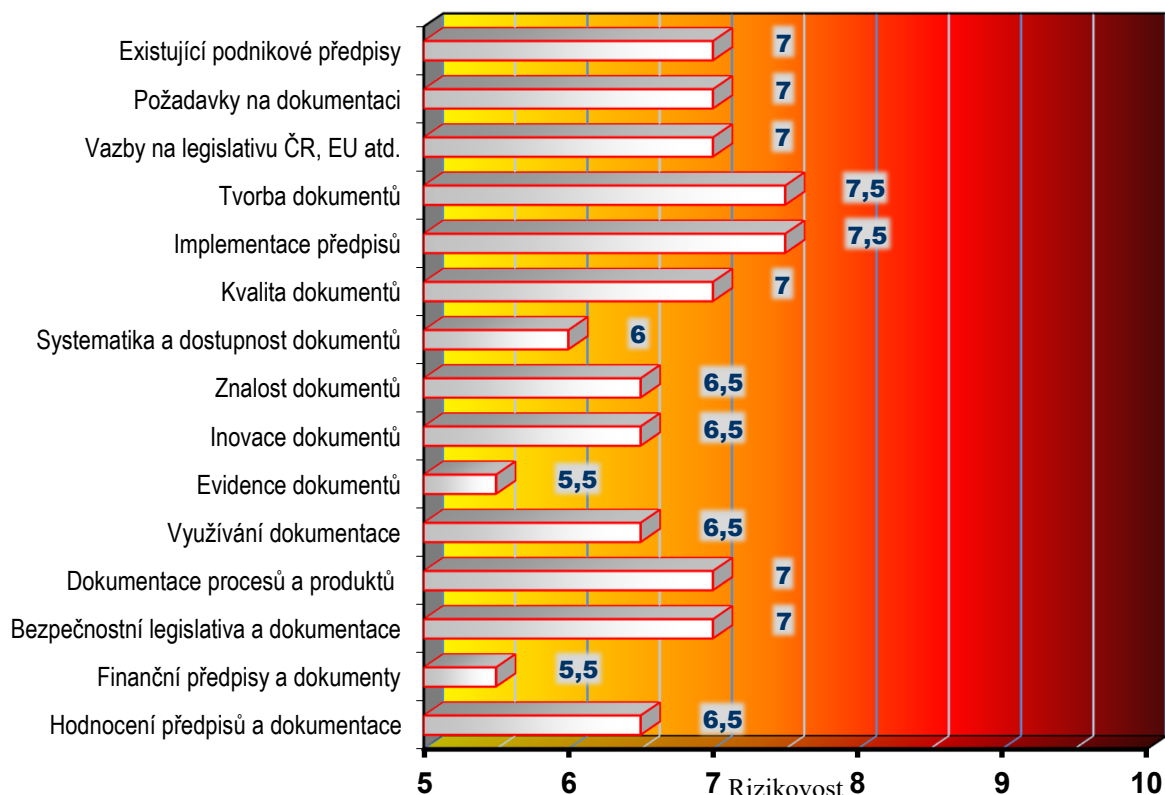
Graf 6 – Hodnocení lidských zdrojů [autor]

Další zpětná vazba je připojována k pravidelnému hodnocení od nadřízeného na zaměstnance, a naopak spokojenosti zaměstnance na současné pozici a v týmu. Takovéto hodnocení je označováno jako „Hodnotící pohovor“, který je realizován před koncem zkušební doby, při kariérní změně nebo s roční frekvencí. Před jeho uskutečněním vyplňuje zaměstnanec jednoduchý dotazník, pomocí kterého rekapituluje své pracovní nasazení, pracovní činnosti, využívání svých schopností a dovedností či úspěchy za poslední rok. Současně hodnotí i svoji spokojenost s pracovními podmínkami, nadřízeným, finančním ohodnocením, spokojeností v pracovním týmu atd. Následně identické otázky v dotazníku zodpovídá i nadřízený zaměstnanec.

Poté následuje zmíněný hodnotící pohovor, kde se zaměstnanec s nadřízeným potkají osobně a vzájemně si případně dovysvětlí svá hodnocení.

Předpisy, dokumentace

Společnost vlastní a reviduje své vnitřní předpisy a normy. Ve velké míře jsou však opět převzaty od mateřské společnosti, čímž jsou pro chod společnosti vysoce rizikovou sekci, neboť tento předpis může být omezující či naopak neomezující v oblastech, ve kterých by ve společnosti měl. Tvorba nových předpisů a zavedení do praxe je z důvodu korporátního řízení značně složitá a zdoluhavá. Svůj podíl na tom má i schvalování obsahu obchodních podmínek a jejich aktualizací od právnické společnosti, která kontroluje soulad interních předpisů a nařízení s platnou legislativou České republiky.



Graf 8 – Předpisy, dokumentace [autor]

Plusem pro předpisy i dokumenty je naopak jejich centrální uložení ve využívaném informačním systému, čímž jsou přístupny všem zaměstnancům, odkudkoliv. Při změně některého z důležitých předpisů jsou zaměstnanci společnosti o této skutečnosti informováni právě prostřednictvím systému.

Podobně je nakládáno i s dokumenty. Ty jsou vytvářeny současně s vytvářením a inovací produktů a služeb, často dokumentují i jejich samotné vytváření a použití služby. Zaměstnanci,

využívající tyto dokumenty pro svoji práci jsou s dokumentací obvykle seznámeni velmi dobře. Ti, jež danou dokumentaci nevyužívají, ví, díky centrálnímu uložení v informačním systému, jak a kde dokumentaci najít.

8.2.3 Zhodnocení aktuálního stavu podnikové systému rizikového controllingu

Společnost ABC nemá, dle zjištěných hodnot a identifikovaných rizik, ve svých podnikových procesech zahrnut management rizik. Přesto se však prvky managementu rizik v jejich procesech vyskytují. Je tomu tak především díky zaměstnancům, kteří o svých pracovních činnostech a úkolech, dle zkušeností autora práce, přemýšlí a jsou si vědomi možných dopadů při výskytu chyby. Tito zaměstnanci tak nepřímo pozitivně ovlivnili hodnocení managementu rizik ve společnosti.

Controllingu společnost využívá efektivněji v porovnání s managementem rizik, neboť záměrně používá standardizované interní dokumenty, sloužící např. ke sledování vývoje a postupu projektů a větších úkolů, včetně jejich průběžného hodnocení. Dalším příkladem může být hodnocení lidských zdrojů a sledování plnění jednotlivých cílů a záměrů.

Bohužel rizikový controlling se ve společnosti neprovádí. Společnost aktivně nevyhledává potenciálních rizika, nemá pro to tedy zaveden žádný systém, ani speciálně vyhrazené pracovní kapacity. Nadějí na zlepšení tohoto stavu je nově založení týmu DPO, jehož činností je i bezpečnost, a okrajově i potenciální rizika s možnými dopady.

Příloha 1 obsahuje zkrácený výčet identifikovaných rizik. Přílohou 2 je tzv. karta vybraného identifikovaného rizika ve společnosti, přičemž obsahuje informace o riziku, jeho původu, následcích či opatřeních, včetně harmonogramu realizace opatření.

9 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Součástí této kapitoly jsou dva druhy návrhů. Návrh oblastí, které by bylo vhodné průběžně a systematicky sledovat v rámci managementu rizik a podnikového controllingu, a návrhy na vylepšení aktuálního stavu managementu rizik a podnikového systému rizikového controllingu ve zkoumané společnosti.

9.1 OBLASTI VHODNÉ KE SLEDOVÁNÍ V RÁMCI MANAGEMENTU RIZIK A PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

V rámci managementu rizik a podnikového controllingu je vhodné průběžně a systematicky sledovat oblasti, jež jsou mj. považovány i za oblasti samotného controllingu. Jsou jimi:

9.1.1 Podnikový management

Schopnosti a efektivita podnikového managementu se nejviditelněji odráží na výsledcích hospodaření společnosti. Je možné jej proto hodnotit např. na základě jednoduchého kritéria, zdali je společnost, řízená daným podnikovým managementem, zisková či nikoliv. Tyto informace lze získat z účetnictví společnosti nebo z účetních uzávěrek, které mají společnosti povinnost zveřejňovat za uplynulý rok.

Přesáhnou-li příjmy společnosti její výdaje, hovoříme o společnosti jako o ziskové nebo jako o společnosti „v černých číslech. Naopak, jsou-li větší výdaje než příjmy, společnost je označována za ztrátovou nebo též „v červených číslech“.

Je třeba však efektivitu podnikového managementu nehodnotit pouze za jeden rok, ale za let několik, neboť ztrátová účetní uzávěrka může být zapříčiněna i např. vysokými investicemi, které můžou v dalších letech přinést nárůst příjmů.

9.1.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje, lze hodnotit na základě různých skutečností. Snadno lze ohodnotit např. efektivitu práce pracovníků sečtením tzv. prostojů všech zaměstnanců, kterou vydělíme počtem zaměstnanců násobený hodinovým pracovním fondem za zkoumané období.

Např. V případě výsledku v rozsahu 0-5 %, lze považovat efektivitu využití lidských zdrojů za efektivní. Dosáhne-li výsledek hodnoty v rozmezí 5,1 – 15 %, efektivita využití lidský zdrojů lze

označit za nízkou. Dosáhne-li hodnota více než 15 %, je efektivnost využití lidských zdrojů neefektivní a potřebnou k optimalizaci.

Další možností, jak hodnotit lidské zdroje, je výpočet přepočtených příjmů společnosti na zaměstnance. V případě, že by takovýto příjem byl nižší než výdaje, znamenalo by to, že společnost má špatně nastaveny ceny svých produktů a služeb nebo má naopak zbytečný nadbytek zaměstnanců a je třeba jejich počty redukovat.

Poslední metrika se v praxi používá např. pro srovnání jednotlivých segmentů podnikání, dokládá to např. článek Karla Javůrka z elektronického časopisu „Connect!“. [26]

9.1.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky lze hodnotit např. na základě výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Použitý dotazník může být velmi krátký a jednoduchý pro vyhodnocení. Jeho součástí by měla být uzavřená otázka „Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami?“ a pod ní možnosti výběru z předdefinovaných odpovědí:

1. spokojen(a)
2. spokojen(a) s výhradami
3. nespokojen(a)

Součástí tohoto dotazníku by též měla být otevřená sekce pro doplnění věcí/skutečností, jenž daný zaměstnanec postrádá či by ocenil.

Jednotlivé odpovědi lze poté vyhodnotit vyhotovením poměru jednotlivých zaškrtnutých odpovědí, které lze graficky znázornit např. koláčovým grafem a analýzou odpovědí v otevřené části dotazníku.

9.1.4 Rizika

Procesy a faktory společnosti obsahují různá rizika. Nemělo by se tedy na ně zapomínat a je vhodné je systematicky a pravidelně sledovat. Více o možnostech a způsobech sledování rizik pojednává kapitola 5 s názvem Management rizik.

9.1.5 Technika a technologie

Další z oblastí, jež by měly být sledovány je technika a technologie. Dnes se již většina společností těžko obejde bez technického vybavení a technologií. K prodloužení životnosti zařízení a udržení jeho chodu musí být pravidelně seřizováno a často musí být též provedena jeho revize

osobou k tomu způsobilou. Využívá-li dané technické zařízení, je často nutné i pravidelně aktualizovat či updatovat jeho systém.

Jednotlivá zařízení lze například hodnotit z hlediska životnosti – porovnání výrobcem udávané životnosti a skutečné životnosti zařízení v definovaných podmínkách. Další možností je procentuální zastoupení nefunkčních zařízení mezi všemi zařízeními ve společnosti. Především u výrobních společností může nefunkčnost některých zařízení znamenat omezení výrobních kapacit a vážné problémy pro společnost.

Další z možností, jak hodnotit technické vybavení je již zmíněné dotazníkové šetření, tedy např. rozšíření dotazníku v kapitole 9.1.3 o otázku „Máte možnost využít dostatečné technické vybavení k provedení své práce?“. Tato otázka je velmi podobná otázce ze zmíněné kapitoly, a i její vyhodnocení takřka stejné.

9.1.6 Informační toky a komunikace

Sledování informačních toků a komunikace je další důležitou oblastí, jež je třeba sledovat. Předávání informací, tedy informační toky, lze sledovat například uskutečňováním týdenních reportů nebo Status Assessmentů (SA), na denní, týdenní či týdenní bázi.

Součástí těchto reportů a SA by mělo minimálně být:

- Shrnutí předchozího období
- Určení cílů pro stávající období
- Rozdělení dílčích činností zaměstnancům
- Ověření, že každý ze zaměstnanců ví, co je jeho další pracovní náplň

Všechny zmíněné součásti by měly být vždy splněny. Pokud nejsou, je třeba je obratem doplnit. V případě, že některý ze zaměstnanců nebude znát přesně svoji náplň, dovysvětlit mu ji a ověřit, že ji již zná. Tato kontrola by měla být provedena manažerem dané jednotky nebo jinou k tomu kompetentní osobou.

9.1.7 Management změn

Před provedením každé změny je vhodné tuto změnu naplánovat a případně předem simulovat. Základem pro její plánování by mělo být určení její velikosti. S ohledem na velikost, v této práci zkoumané společnosti, lze změnu velikostně rozdělit následovně:

1. malá změna – zasáhne pouze danou jednotku – třeba předat informace všem zaměstnancům zasažené jednotky

2. střední změna – zasáhne všechny jednotky společnosti – třeba vypracovat protokol změny, přičemž každý manažer předá pracovníkům svého týmu potřebné informace
3. velká změna – zasáhne i jinou společnost – třeba vypracovat protokol změny a subprotokol změny pro každou změnou zasaženou společnost

Protokol změny by měl obsahovat informace:

1. odpovědný subjekt – subjekt nebo osoba odpovědná za provedení změny
2. čas – začátek a konec úkonu
3. úkon – výchozí stav, měněný pomocí XY na cílový stav
4. realizující subjekt – subjekt nebo osoba odpovědná za realizaci.

Tabulka 9 – Příklad protokolu změny [autor]

Odpovědná osoba:		Ředitel společnosti
Čas (začátek – konec)	Úkon (výchozí stav, měněný pomocí XY na cílový stav)	Realizující osoba
1.1.2020 14:00 – 14:10	Přesměrování internetových domén	Jednotka č. 1
1.1.2020 14:10 – 14:20	Forwarding internetových domén	Jednotka č. 2
1.1.2020 14:21	Rozhodnutí o ukončení změny	Ředitel společnosti

9.1.8 Produkty

Další oblastí, jenž je užitečné pravidelně a systematicky sledovat jsou produkty společnosti. Produkty, lze hodnotit podle různých kritérií, jedním z nich je i hodnocení podle počtu reklamací. Tzn. podíl počtu reklamací ku všem prodaným produktům a službám.

Klasifikační škály je vhodné nastavit dle aktuální společnosti, např.

- Méně než 1 % reklamací – Minimální počet reklamací
- 1-2 % reklamací – Střední počet reklamací – třeba zvážit úpravy
- 2 a více % reklamací – Vysoký počet reklamací – třeba provést optimalizaci produktu nebo služby

9.1.9 Podniková metodika

Podnikovou metodiku lze v zásadě rozdělit jakožto aktuální / neaktuální – třeba aktualizovat / neprováděno.

Takovéto rozdělení lze realizovat na základě pravidelných revizí podnikových metodik. V případě obecných nařízení je možné uskutečnit revizi např. jednou za rok, v případě pracovních postupů častěji, např. s měsíční frekvencí.

9.2 NÁVRHY NA VYLEPŠENÍ SPOLEČNOSTI

Kapitola obsahuje návrhy na vylepšení aktuálního stavu managementu rizik a podnikového systému rizikového controllingu ve zkoumané společnosti. Jelikož formálně absentují a vyskytují se nezáměrně pouze prvky z těchto systémů, každý z následujících návrhů bude přínosem zkoumané společnosti.

Cílem následujících návrhů je:

1. Analyzovat procesy a rizika ve společnosti
2. Zvětšit povědomí o rizicích mezi zaměstnanci
3. Motivovat zaměstnance k přemýšlení v souvislostech
4. Vytvoření podkladů k předání mateřské společnosti

9.2.1 Sestavení týmu hodnotitelů pro analýzu rizik

Pro sestavení týmu hodnotitelů k provedení komplexní analýzy rizik v procesech společnosti bude třeba nejprve schválit tento záměr s ředitelem společnosti a následně zajistit finanční zdroje k realizaci dalších plánů. Tyto finanční zdroje by mohly být získány dvěma způsoby, buďto použitím finančních rezerv společnosti nahromaděných z minulých let nebo vyhrazením zdrojů z rozpočtu pro letošní rok.

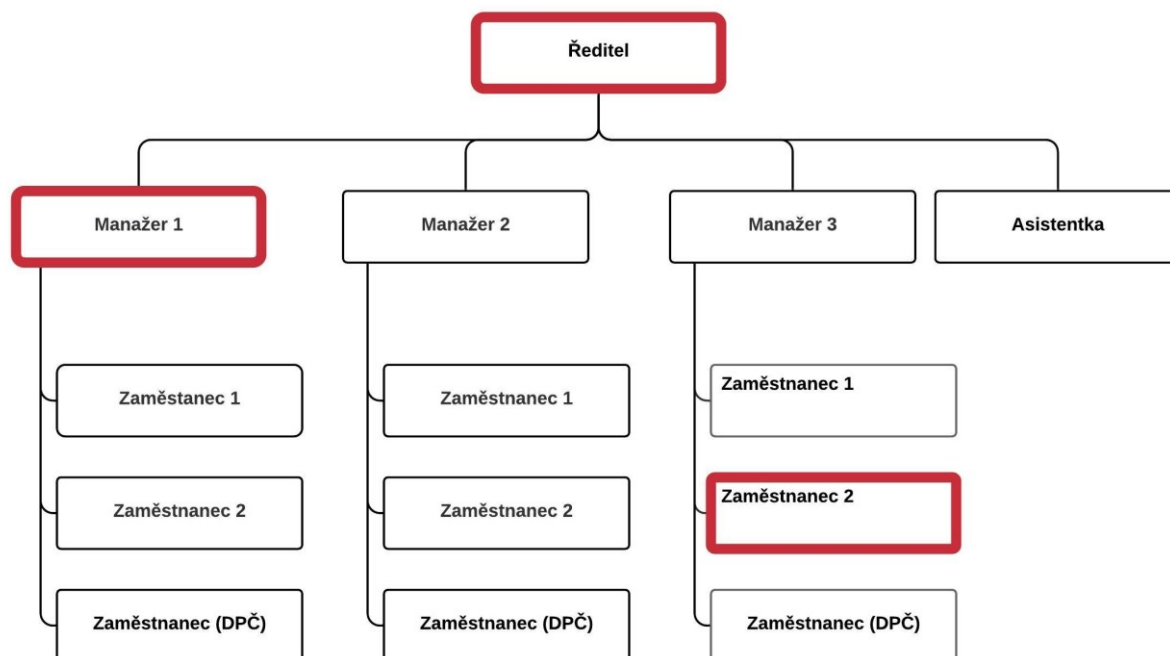
Po vyhrazení finančních zdrojů bude třeba vybrat vhodné zaměstnance, kteří mají znalosti v oboru managementu rizik, dostatečné kompetence, zkušenosti z managementu a vedení lidí apod. Současně bude přínosem, pokud každý člen sestavovaného týmu bude pocházet z jiné jednotky společnosti. Důvodem pro tento krok je neochromení provozu jednotky, jelikož je jednotka schopna dočasně svého člena nahradit. Dalším důvodem pro takovýto výběr je i očekávaný odlišný pohled na procesy. Zatímco jeden člen týmu může na procesy nahlížet více z manažerské pozice a přehlížet tak jistá rizika. Druhá osoba z týmu může naopak na procesy nahlížet ryze prakticky, z pohledu osoby provádějící danou či podobnou činnosti. Třetí člen týmu bude naopak „středem“ mezi předchozíma dvěma (extrémními) členy.

Sestava týmu, na základě předchozích informací, může vypadat například takto:

1. Ředitel společnosti
2. Manažer týmu č. 1
3. Zaměstnanec č. 2, pracující v týmu manažera č. 3

V případě, uzná-li ředitel společnosti za vhodné zvýšit odbornost sestaveného týmu hodnotitelů v analýze rizik, je možné, aby tým například absolvoval kurz s názvem „Analýza a řízení

rizik – management rizik – RM“, který nabízí Česká společnost pro jakost za 3 540 Kč bez DPH za osobu. Účastníci tohoto kurzu se seznámí s identifikací a zabezpečováním rizik v nejdůležitějších oblastech řízení a s úlohou manažera v oblasti řízení rizik. [27]



Obrázek 12 – Členové expertního týmu – příklad [autor]

9.2.2 Analýza procesů a identifikace rizik

Sestavený tým provede analýzu procesů ve společnosti a současně identifikuje možná rizika v jednotlivých procesech a sub-procesech. Aby bylo možné analýzu rizika provést, bude třeba, na základě daných procesů, vybrat nejvhodnější metodu pro daný typ analyzovaného procesu.

Pro identifikaci a analýzu procesů je možné například použít metodu IPR, jež byla v této práci využita pro analýzu současného stavu rizikového controllingu a managementu rizik.

Výstupem takto provedené analýzy rizik bude výčet rizik podnikových procesů a jejich kořenové příčiny, včetně návrhů na snížení těchto rizik a eliminaci kořenových příčin. Po konzultaci s manažery všech jednotek bude třeba provést maximálně možný počet opatření minimalizujících rizika.

Uvedený výčet podnikových procesů a rizik bude uložen na dostupném místě v informačním systému společnosti pro další úpravy.

9.2.3 List události

Vytvoření tzv. Listu události zpřehlední celý proces a popis nehody, která se stala, ale i pouze mohla stát, tj. skoronehody. Použití listu události je univerzální a nemusí tak být použito pouze při (skoro)nehodě, ale i při jakémkoliv neočekávaném vývoji události. Tento navrhovaný list obsahuje následující údaje:

- Název události
- Popis procesu
- Jak celá událost probíhala
- Kdo událost řešil
- Co událost zapříčinilo
- Jak byla vyřešena
- Jak tomu šlo předejít (V případě vyplňování listu skoronehody nebude využito)
- Jak by takovéto události šlo předejít

Vyplňujícím listu bude vždy pracovník jednotky, ve které se událost stala. V případě procesu, jenž vykonává nebo ovlivňuje více jednotek, vyplní list události zástupci zasažených jednotek společně. Preferovaným vyplňujícím listu je manažer jednotky. Uzná-li však za vhodné, může vyplnění Listu přenechat některému ze členů svého týmu. List události musí být vyplněn a uložen na předem určené místo v informačním systému společnosti, které bude přístupné všem zaměstnancům k nahlédnutí.

Po vložení listu bude automaticky v systému upozorněn ředitel společnosti, který rozhodne o realizaci navržených protopatření. Shledá-li je relevantními, předá jej manažerovi dané jednotky, aby provedl úpravu zasažených procesů.

Současně po upozornění ředitele bude v systému upozorněn i jeden člen týmu hodnotitelů, jenž obsah listu vyhodnotí a porovná s identifikovanými riziky z kapitoly 9.2. Nebude-li riziko z listu události mezi riziky evidováno, zaeviduje jej.

Na začátku každého kvartálu v roce manažeři jednotek, na základě pokynu v informačním systému společnosti, zkontrolují seznam procesů své jednotky. Shledá-li některý z procesů jako nevykonávaný, upozorní tým hodnotitelů. Naopak nenalezne-li nějaký proces, který je vykonáván, upozorní taktéž tým hodnotitelů, kteří provedou analýzu rizika tohoto procesu. Následně poté doplní na výčet procesů a spojených rizik.

Grafický návrh Listu události lze nalézt na následující straně jako obrázek Obrázek 19 – List události.

Tabulka 10 - Návrh listu události [autor]

List události

Název události	
Stručný popis události (1-2 věty)	
Čas události (DD.MM.RRRR – HH:MM)	
Osoby, jež se podílely na řešení události (Příjmení Jméno)	
Popis celého procesu události	
Způsob vyřešení Pozn. V případě skorohody vyplnit možná řešení	
Následky události (Např. Nemožnost vykonávat dočasně proces XYZ)	
Nevyužitá protipatření (Jak šlo události zabránit, čím?) Pozn. V případě skoronehody nevyplňovat	
Preventivní opatření (Jak lze události předejít, čím?)	
Zapsal(a) (Příjmení Jméno). Pozn. V případě více zapisujících oddělte jména čárkou např. Novák Pavel, Novák Jan	

9.2.4 Školení na bezpečnost a rizika

Realizace školení na bezpečnost již bylo ve zkoumané společnosti v minulosti realizováno. Jeho obsahem však byla pouze tzv. Informační bezpečnost. Ač byla rizika zmíněna, byla pouze ze zmíněného oboru a nebyla komplexně vysvětlena. Z toho důvodu bude třeba, aby se, nejlépe sestavený tým hodnotitelů z kapitoly 9.1 a 9.2, spojil se školícími předchozího školení a společně uspořádali nové školení, zaměřující se obecně na rizika, ale v pochopitelné formě též na management rizik a rizikový controlling. Podkladem pro vytvoření školení z hlediska obsahu může být například první část této práce s názvem Teoretická východiska. Obsahem tohoto školení bude obecné seznámení zaměstnanců s tématy jako jsou:

1. Co jsou to rizika a kde je najdeme?
2. Proč je dobré rizika identifikovat?
3. Jak lze rizika snížit?
4. Proč je užitečné přemýšlet v souvislostech?
5. Co je to hrozba?
6. Co dělat při výskytu hrozby?
7. Proč je důležité vyplňovat Listy skoronehody?
8. Atd.

Součástí tohoto školení budou též praktické příklady rizik, jež byly identifikovány v kapitole 9.2. Školení na bezpečnost a rizika zvýší povědomí o rizicích mezi zaměstnanci a připomene též užitečnost přemýšlení v souvislostech nejen během pracovní doby.

9.2.5 Školení pro manažery na téma motivace a vedení týmu

Cílem tohoto školení pro manažery a ředitele společnosti by mělo být získání/rozšíření přehledu o motivačních technikách a způsobech vedení týmu. Dále také zdokonalení se v účinném používání motivace ve vybraných podmínkách a konkrétních typech lidí nebo osvojení si umění získat a udržet pracovní úsilí zaměstnanců ve prospěch společnosti.

Takováto školení nabízí v České republice nespočet firem. Některé se zaměřují na prezenční školení za fyzické účasti lektora i školených osob. Jiné společnosti poskytují online kurzy nebo výuková videa.

10 DISKUZE VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

Po předložení návrhů se společnost ABC rozhodla realizovat některé navrhované změny, přičemž byly díky tomu zjištěny následující skutečnosti.

Podnikový management

Podnikový management pracuje dle účetních uzávěrek efektivně, neboť se společnosti v posledních letech daří úspěšně dosahovat kladných výsledků hospodaření. Výjimku tvořil rok 2018, na jehož konci byl vytvořen nový pracovní tým. Náklady na vytvoření tohoto týmu způsobily záporný výsledek účetní uzávěrky. V následujícím roce měl však tento tým hlavní podíl na nárůstu obratu a zisku společnosti. Vytvoření tohoto týmu tak lze označit jako manažersky správný krok.

V době psaní této práce, vedení společnosti plánuje další rozšíření zmíněného týmu o nové pracovníky. Hlavním důvodem pro rozšíření týmu je již nedostačující pracovní kapacita pro uspokojení poptávky po službách a činnostech týmu. Druhým důvodem pro rozšíření pracovního týmu jsou zajímavé obchodní příležitosti, které se společnosti v posledních týdnech naskytly.

Lidské zdroje

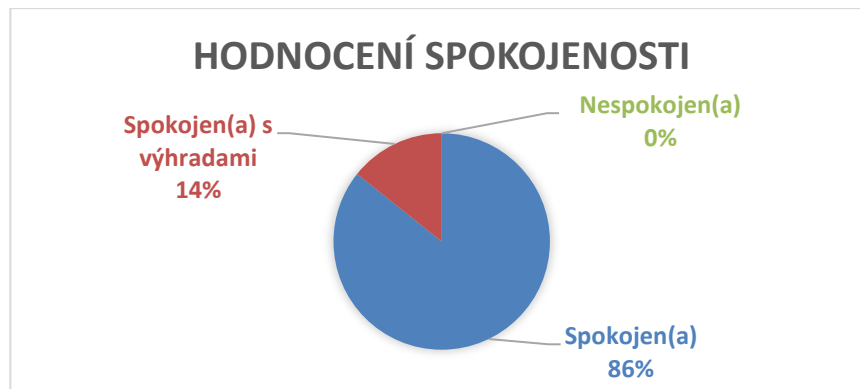
Analýzou pracovního času zaměstnanců bylo zjištěno, že současné prostoje u zaměstnanců dosahují minimálních hodnot. U některých zaměstnanců však nebylo možné identifikovat, zda se jedná o prostoj, či o chybu ve výkazu práce zaměstnance. Na základě tohoto zjištění se vedení společnosti rozhodlo změnit metodiku vykazování práce. Novinkou v rámci metodiky je zkrácení nejmenšího vykazovacího intervalu z 15 minut na 5 minut. Zaměstnanci tak nyní svoji práci vykazují v násobcích 5 minut. Současně každý výkaz musí v poznámce obsahovat, v rámci celého holdingu, unikátní identifikátor, jenž má řešený požadavek či úkol.

Výpočtem přepočtených příjmů společnosti na zaměstnance bylo zjištěno, že příjmy na zaměstnance převyšují výdaje na něj. Mimo jiné, i toto zjištění podpořilo, dle ústního sdělení od ředitele společnosti, rozhodnutí pro rozšíření pracovního týmu, zmíněného v předchozí kapitole.

Pracovní podmínky

Jednoduchým anonymním dotazníkovým šetřením, navrhnutém v kapitole 9.1.3, bylo zjištěno, že ze 14 zaměstnanců je 12 spokojeno s pracovními podmínkami. Dva zbylí zaměstnanci byli s pracovními podmínkami spokojeni s výhradami. Ani jeden ze zaměstnanců do dotazníku neuvedl možnost „Nespokojen(a) s pracovními podmínkami“.

Dva zaměstnanci, kteří byli spokojeni s výhradami, uvedli jako výhradu vykazování práce po pětiminutových intervalech. Z toho důvodu ředitel společnosti na následující celofiremní poradě opětovně vysvětlil metodiku vykazování a přednesl důvody, které vedly k této úpravě způsobu vykazování.



Graf 7 – Hodnocení spokojenosti zaměstnance s pracovními podmínkami [autor]

Rizika

Vedení společnosti vyhodnotilo potřebu pravidelně analyzovat rizika a vytvořit podnikový systém rizikového controllingu jako druhořadou. Vyšší prioritou je dle společnosti rozšíření pracovního týmu, viz kapitola Podnikový management.

Provedení důkladné analýzy rizik je naplánováno na druhý kvartál roku 2021. Prvotní termín byl stanoven na třetí kvartál tohoto roku. Bohužel, přesunutí provedení analýzy bylo způsobeno několika faktory. Jedním z nich byl i zvýšený výskyt onemocnění SARS-CoV-2 na území České republiky, v reakci, na něhož byl zaměstnancům doporučen vyšší počet dnů pracovní z domova. Dalším, nikoliv však posledním důvodem pro odložení analýzy, byl plánovaný odchod manažerky pracovního týmu, o němž pojednává kapitola Podnikový management, umístěná o několik odstavců výše, na mateřskou dovolenou.

Z uvedených důvodů nebyly návrhy z kapitoly 9.2 prozatím realizovány.

Technika a technologie

Společnost se rozhodla tuto oblast nehodnotit. Jako důvod uvedla aktualizaci nové politiky pro tuto oblast, závazné pro celý holding, jenž vstoupila v červenci tohoto roku v platnost.

Informační toky a komunikace

Vedení společnosti se po dohodě s manažery jednotlivých týmu, po rozšíření nemoci SARS-CoV-2 v České republice, v březnu roku 2020, rozhodlo vytvořit model denních schůzek, na kterých

jednotliví zaměstnanci ve stručnosti prezentují důležité či časově náročnější úkoly, realizované předchozí den a plán své práce na daný den.

Nyní má takovouto schůzku každý pracovní tým společnosti se svým manažerem a ředitelem společnosti. Schůzka každého týmu zpravidla netrvá déle než 30 minut.

Nejdůležitější skutečnosti a úkoly z jednotlivých dnů jsou poté, za uplynulý týden, prezentovány manažerem týmu řediteli společnosti v rámci tzv. Status Assessmentu (SA). Ředitel společnosti toto SA poté prezentuje svým nadřízeným z holdingu.

Popisované schůzky výrazně pomáhají řediteli společnosti, manažerům, ale i jednotlivým členům pracovních týmů mít přehled o činnostech podřízených a ostatních kolegů. Schůzky však napomáhají především efektivnímu rozdělení práce a pracovních kapacit.

Management změn

Ředitel společnosti vyhodnotil navržený Protokol změny za užitečnou pomůcku při provádění změn a vydal pokyn jej při změnách využívat.

Bezprostředně po vydání tohoto pokynu byl protokol změny několikrát označen za nadbytečný. Protokol byl však poté vyžadován k prezentaci průběhu realizované změny a tak musel být z dostupných informací zpětně dopracován.

Nyní lze vypracování Protokolu změny označit za zavedené do interních postupů společnosti. Uveřejnění některého z vypracovaných protokolů však nebylo, pro účely této diplomové práce, společností povoleno pro interní povahu vyplněných informací.

Produkty

Klasifikační škály pro hodnocení počtu reklamací nebyly z rozhodnutí vedení společnosti využity. Společnost se rozhodla nadále využívat své interní metriky. Návrh z kapitoly 9.1.8 tak nebyl přijat.

Podniková metodika

Metodika užívaná společností byla zrevidována a jednotlivé postupy označeny, v interním informačním systému, jako aktivní a ukončené/nevyužívané. U metodiky, označené jako aktivní, byl nastaven kontrolní proces. V rámci tohoto procesu se každý měsíc, v interním systému společnosti, zobrazí, za postup kompetentní osobě, pokyn k provedení revize metodiky.

Ukončené/nevyužívané metodiky byly vyčleněny ze skupiny používaných metodik vyčleněny, komprimovány a umístěny do tzv. archivu, v používaném informačním systému.

11 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit seznam oblastí, jenž by v rámci managementu rizik a controllingu měla každá společnost průběžně a systematicky sledovat. Na základě rešerší odborné literatury a identifikování rizikových procesů ve zkoumané společnosti bylo zjištěno, že těmito oblastmi je podnikový management, lidské zdroje, pracovní podmínky, rizika, technologie a technika, informační toky a komunikace, management změn, produkty a podniková metodika. Současně byly navrženy postupy a kritéria pro hodnocení těchto oblastí.

Druhým, komplikovanějším úkolem bylo zhodnocení efektivity a kvality rizikového controllingu ve vybrané společnosti a navržení cílů a postupů jeho zlepšení. Pro tento účel byla vybrána společnost ABC a.s. působící v oblasti informačních technologií. Tato společnost je součástí holdingu dodávajícího softwarová řešení a informační systémy všech velikostí. Pro tento holding zkoumaná společnost poskytuje podpůrné procesy a zajišťuje výpočetní kapacity a zdroje.

K získání základního přehledu o společnosti a jejích procesech byl použit McKinseyho model 7S, pomocí něhož byla popsána struktura, systémy či sdílené hodnoty ve společnosti.

Následně byla provedena SWOT analýza k ohodnocení vnitřního prostředí společnosti a současné situace jejího okolí.

Poté již byly pomocí metody IPR identifikovány rizikové procesy, faktory, zdroje a příčiny nežádoucích událostí v segmentu managementu rizik a controllingu. Pro tato rizika bylo určeno, co je hrozbou, jaké mohou být důsledky a jakým preventivním opatřením lze hrozbě předejít.

Rizikovost hodnocených sekcí v rámci segmentu managementu rizik a controllingu byla následně zanesena do přehledných grafů.

Provedením této analýzy byly zjištěny nedostatky v podobě absence managementu rizik, a tedy i preventivních opatření proti rizikům. Zkoumané společnosti se daří rizika alespoň částečně minimalizovat díky aktuálně nastaveným firemní procesům, které mají na rizika snižující efekt, ač na ně primárně necílí.

Segmentu controllingu, dle šetření s využitím metody IPR, ve zkoumané společnosti taktéž vykazuje vysoce rizikové hodnoty. Společnost však využívá standardizovaných dokumentů, na kterých zaměstnanci evidují průběh a stav jednotlivých činností a projektů. Tyto dokumenty však pochází od mateřské společnosti, přičemž byly dodány jako univerzální. Z toho důvodu je třeba používané dokumenty často upravit na míru, což s sebou nese mj. riziko nesprávné úpravy.

Na základě zjištěných nedostatků byla vypracována doporučení a návrhy na vylepšení stavu rizikového controllingu ve společnosti. Společnost by se měla začít managementu rizik věnovat co nejdříve. Měla by tedy sestavit expertní tým, který provede analýzu firemních procesů. Poté identifikuje rizika, navrhne opatření na jejich snížení a připraví plán jejich realizace. Společnost se však, na úkor vylepšení stavu rizikového controllingu, rozhodla upřednostnit jiné cíle a termín realizace navržených opatření přeplánovat na druhý kvartál roku 2021.

Tímto však management rizik nesmí skončit, nýbrž celý proces je třeba pravidelně opakovat. Jen tak se může společnost bránit rizikům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [3] *Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí*. V Praze: J. Otto, 1890.
- [4] *ISO 31000:2018: Risk management — Guidelines*. 2. vydání. Ženeva: International Organization for Standardization, 2018.
- [5] *Bezpečnostní strategie České republiky 2003*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2004. ISBN 80-86345-45-9.
- [6] HILLSON, David. *Exploiting Future Uncertainty: Creating Value from Risk*. 1. vydání. New York: Routledge, 2016. ISBN 978-0-11-331038-8.
- [7] *A Risk Management Standard* [online]. 2002, s. 8 [cit. 2020-08-24].
- [8] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [9] VARGOVÁ, Slavomíra. *Studijní materiály do předmětu Analýza rizik: Zápisky z přednášek*. Uherské Hradiště, 2016.
- [10] *ČSN ISO 31000: Management rizik – Směrnice*. Druhé vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018.
- [11] *ČSN ISO 31000 (01 0351) Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.

- [12] BOŽEK, František a Rudolf URBAN. *Management rizika: obecná část* [online]. 1. vydání. Brno: Univerzita obrany, 2008 [cit. 2020-08-22]. ISBN 978-80-7231-259-7.
- [13] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [14] ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN, Pavla FIALOVÁ, Eva CHMÁTALOVÁ. *Controlling*. Praha: Codex Bohemia, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [15] HORVÁTH, Péter. *Controlling*. Mnichov: Vahlen, 2012. Poradce controllingu. ISBN 9783800638789.
- [16] BECKER, Wolfgang. *Handbuch Controlling*. Berlin: Springer, 2016. ISBN 978-36-5804-707-8.
- [17] HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 13. Auflage. Mnichov: Vahlen, 2017. ISBN 9783800638789.
- [18] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [19] KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.
- [20] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [21] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- [22] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [23] SWOT analýza v Excel. In: *Jak na Microsoft Office (Excel, ...)* [online]. [cit. 2020-09-04].

- [24] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [25] KRULIŠ, Jiří. *Podklady pro metodu IPR*. PREP Praha.
- [26] JAVŮREK, Karel. Kolik peněz získávají technologické firmy z jednoho zaměstnance: čísla vás překvapí. *Connect.cz* [online]. Živě.cz, 2018 [cit. 2020-08-31].
- [27] Analýza a řízení rizik - management rizik - RM. *Česká společnost pro jakost* [online]. [cit. 2020-08-26].

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Strategie SWOT analýzy [24].....	46
Tabulka 2 - Ukázka kontrolního seznamu [1].....	47
Tabulka 3 - Segmenty managementu [25].....	47
Tabulka 4 – Silné stránky společnosti [autor].....	54
Tabulka 5 – Slabé stránky společnosti [autor]	55
Tabulka 6 – Příležitosti pro společnost [autor].....	55
Tabulka 7 – Hrozby pro společnost [autor]	56
Tabulka 8 – Vyhodnocení SWOT [autor].....	56
Tabulka 9 – Příklad protokolu změny [autor]	71
Tabulka 10 - Návrh listu události [autor]	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Identifikace rizik – segment management rizik [autor]	57
Graf 2 - Analýzy rizik [autor]	58
Graf 3 – Prevence rizik [autor].....	59
Graf 4 - Zvládání nežádoucích událostí [autor].....	60
Graf 5 – Hodnocení procesů a produktů [autor]	62

Graf 6 – Hodnocení lidských zdrojů [autor]	63
Graf 7 – Hodnocení spokojenosti zaměstnance s pracovními podmínkami [autor].....	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Příklady rizik [7]	16
Obrázek 2 - Systém podnikového managementu rizik [1] – upraveno autorem	20
Obrázek 3 - Rámec managementu rizik [10] – upraveno autorem	21
Obrázek 4 - Proces managementu rizik [11] – upraveno autorem	24
Obrázek 5 – Vztahy v analýze rizik [2] – upraveno autorem.....	27
Obrázek 6 - Souvislosti odpovědností manažera a controllera [16]	36
Obrázek 7 – McKinsey model 7S [22].....	44
Obrázek 8 – Příklad SWOT analýzy [23].....	45
Obrázek 9 - Příklad sekce segmentu s názvem Bezpečnostní management [1]	48
Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti [autor].....	51
Obrázek 11 - Identifikace rizik – segment controlling [autor]	61
Obrázek 12 – Členové expertního týmu – příklad [autor].....	73

SEZNAM ZKRATEK

ISO International Organization for Standardization

IPR Identifikace procesů a rizik

SA Status Assesment

Příloha 1 - Příklady identifikovaných rizik s návrhy preventivních opatření [autor]

Popis rizika	Hrozba	Důsledek	Možné preventivní opatření
Nevyužívání systému hodnocení rizik	Aktivace hrozby	Selhání hlavních procesů s negativním dopadem na některé hlavní funkce	Využívání managementu rizik
Neexistující evidence skoronehod	Aktivace hrozby	Aktivace hrozby, která se v minulosti takřka stala	Vytvoření evidence skoronehod
Nevyužívání analytických metod	Neidentifikování kritických rizik	Úbytek zákazníků	Výběr a použití metod
Neobsáhnutí všech analyzovatelných procesů	Smazání důležitých dat	Obdržení smluvní pokuty za ztrátu dat	Vytvoření procesních map
Neodhalení kořenové příčiny nehody	Opakování nehody	Vypovězení smlouvy zákazníkem	Důsledné prozkoumání
Neergonomické pracoviště	Zdravotní neschopnost	Nemoc z povolání	Kontrola ergonomie pracoviště
Hospodářská krize	Úbytek zakázek	Propouštění zaměstnanců	Vytvoření finančních rezerv
Ztráta důležitých dat	Nedostatečné prošetření, svedení na	Zaměstnanec smaže data opětovně	Hledání skutečných kořenových příčin
Podcenění rizika	Ohrožení klíčových procesů	Nedostupnost informačního systému	Hodnocení expertním týmem
Nespokojenost zaměstnance se mzdou	Nízká motivovanost zaměstnance	Nedodržení termínu dodání projektu	Konstruktivní pohovor manažera se zaměstnancem
Nedostatečná příprava změny přesměrování URL adres	Nepřesměrování URL adres	Nedostupnost aplikací	Simulace změny
Hodnocení dílčích změn	Chybějící souvislosti celkových dopadů	Realizace neúčinného preventivního opatření	Využití manuálu k hodnocení
Chybná identifikace „spouštěče“	Opakování události	Neprodloužení spolupráce	Důsledná identifikace příčin

Příloha 1 - Příklady identifikovaných rizik s návrhy preventivních opatření (pokračování) [autor]

Popis rizika	Hrozba	Důsledek	Možné preventivní opatření
Neobjevení některých vazeb mezi procesy	Nefunkční internetové doména	Finanční ztráta z nerealizovaných objednávek	Důsledná analýza interakcí, řízené rozhovory se zainteresovanými subjekty
Přetěžování některých zaměstnanců	Únava zaměstnanců	Prodloužení doby zpracování objednávek	Rozdělení práce
Nefunkční kamerový systém	Poškození/škoda na majetku	Odmítnutí plnění od pojišťovny. Finanční újma.	Kontrola zabezpečení perimetru
Nezkušený hodnotitel	Nekomplexní vyhodnocení	Finanční ztráta, ochromení klíčových procesů	Výběr hodnotitele se zkušenostmi
Ignorování potřeby prevence rizik manažerem	Lehkovážnost při rozhodování	Smazání produkčních dat	Vysvětlení přínosů prevence rizik manažerovi
Neurčená odpovědnost za opatření	Nerealizování opatření	Finanční ztráta, ochromení klíčových procesů	Určení odpovědné osoby s jeho potvrzením přijmutí odpovědnosti
Chybějící finanční zdroje na realizaci preventivních opatření	Neuskutečněné preventivní opatření	Ochromení klíčových procesů	Zajištění zdrojů předem, návrh opatření odpovídajícího finančním
Zranění zaměstnance	Pracovní neschopnost	Prodloužení času realizace projektu	Pravidelné revize používaných zařízení
Nezkalibrování tiskárny	Nemožnost tisku	Pozdní doručení důležitých dokumentů	Pravidelné revize používaných zařízení
Obava zaměstnance informovat o riziku nadřízeného	Podcenění procesu	Finanční ztráta, ochromení klíčových procesů	Motivování zaměstnanců k identifikaci a hlášení rizik
Nekompetentnost zaměstnance pro úpravu funkcí IS	Nefunkčnost informačního systému	Smluvní pokuta za nedodržení SLA (Service-level agreement)	Pravidelné školení zaměstnanců

Příloha 1 - Příklady identifikovaných rizik s návrhy preventivních opatření (pokračování) [autor]

Popis rizika	Hrozba	Důsledek	Možné preventivní opatření
Chybějící dokumentace procesu	Nesprávný průběh	Nerelevantní výstupy	Vypracování dokumentace
Nezohlednění potřeb zákazníků	Nízké prodeje produktu	Finanční ztráta	Průzkum potřeb zákazníků
Nesrovnávání s podobnými produkty	Nízké prodeje produktu	Finanční ztráta	Realizace marketingového mixu
Nesprávný odhad finanční náročnosti	Nedostatečný kapitál na realizaci	Finanční ztráta	Důsledná kalkulace nákladů
Nedůsledná kontrola dopadů	Ohrožení hlavních procesů	Omezení činnosti společnosti	Důsledná kontrola dopadů
Zrušení nesprávného datového úložiště	Nefunkčnost aplikací	Finanční ztráta	Automatizace rušení s vydefinovanými kontrolami
Zrušení nesprávné licence aplikace	Nefunkčnost dané licence	Reklamace a stížnost od zákazníka	Automatizace rušení s vydefinovanými kontrolami
Zrušení nesprávného systémového uživatele	Nefunkčnost všech licencí aplikace	Vysoký počet reklamací a stížností. Hněv představitelů mateřské společnosti. Poškození dobrého jména společnosti.	Omezení práv na přístup k systémovým uživatelům.
Nepřidání oprávnění k přístupu na určitá data	Při pádu aplikace absence pravomocí provést její oživení	Finanční ztráta, snížení SLA	Zavedení checklistu pro přidělování práv
Pozdní ohlášení odstávky systému	Nefunkčnost důležitých projektů a	Snížení SLA => finanční sankce.	Důsledné a včasné plánování odstávek
Nedostatečné zabezpečení uživatelského účtu zaměstnance	Neoprávněné použití přístupů zaměstnance	Smazání či odcizení důležitých dat	Více faktorové přihlášení

Příloha 2- Příklad karty identifikovaného rizika [autor]

IPR						
KARTA RIZIKA		NÁZEV KARTY: Zrušení nesprávné licence aplikace				
PODNIK:		Společnost ABC a.s.				
PROVOZ - úsek, divize:		Správa informačního systému				
ÚTVAR, pracoviště:		Jednotka č. 1				
Vlastník(ci) rizika:		Společnost ABC a.s.				
1.ŘÁD	3	Controlling				
2.ŘÁD	11	Hodnocení procesů a produktů	PR	AR	ZR	POŘADÍ
3.ŘÁD	5	Hodnocení vstupů	9,0	7,6	8,3	1
specifikace formulace předmětu (obsahu, zaměření, rozsahu) v návaznosti na specifikované strategické cíle ■ určení hodnotitelných kritérií ■ volba a implementace metod hodnocení jednotlivých složek managementu – zaměření, postupy, harmonogramy, příprava hodnotitelů atd.						
POPIS RIZIKA – rizikové procesy, faktory, příčiny, nedostatky, slabiny:						
Zrušení nesprávné licence aplikace						
CO MŮŽE VYVOLAT NEŽÁDOUCÍ UDÁLOST – selhání, chyby (lidí, techniky, organizace atd.), změny, vlivy (interní, externí), interakce (vazby) atd.:						
Lidská chyba způsobená stresem nebo nepozorností, anomálie v automatizovaných procesech, záměr zaměstnance						
JAKÉ MOHOU BÝT NÁSLEDKY (pro jaké procesy) - výkonnost, produktivita, spolehlivost, bezpečnost, kvalita, termíny, škody, nehody:						
Stížnost majitele licence, nefunkčnost navazujících aplikací, ochromení procesu vystavování faktur						
PŘÍČINY – procesní, LZ (způsobivosti, stres, únava apod.), organizace, management, komunikace, informace, technika, kontrola, pracovní podmínky atd.:						
Nekompetentnost zaměstnance, únava, stres, nedostatečná komunikace se zadavatelem procesu, nedostatek potřebných informací						
VAZBY NA DALŠÍ RIZIKA / PŘÍČINY / PROCESY (zvyšující nebo snižující riziko):						
Nemožnost čtení vystavených faktur, nedostupnost databáze dodavatelů a příjemců						
NÁVRH OPATŘENÍ:						
Automatizace procesu						
PROVEDENÁ OPATŘENÍ:						
Zdůraznění potřeby vícenásobné kontroly správnosti						
ČASOVÝ PRŮBĚH, HARMONOGRAM, ETAPY:						datum
1	Navržení cílového stavu – plně automatické					01.09.2020
2	Definování dílčích procesů					04.09.2020
3	Definování prvků kontroly – co se musí postupně kontrolovat během zpracování požadavku					07.09.2020
4	Napsání automatizace					11.09.2020
5	Testování					25.09.2020
6	Úprava nedostatků					30.09.2020
7	Implementace					01.10.2020

	ODPOVĚDNÉ OSOBY - JMÉNA / FUNKCE	datum splnění
KONTROLA OPATŘENÍ	Manažer jednotky č. 1	02.10.2020
ZPRÁVA O VÝSLEDČÍCH	Zaměstnanec č. 1 z jednotky	03.10.2020
REVIZE a AKTUALIZACE KARTY RIZIKA	Zaměstnanec č. 2 z jednotky	04.10.2020
PŘÍLOHY		
Kartu zpracovali:	Zaměstnanec č. 1	datum: 05.10.2020