

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rizika selhání lidského faktoru v organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen / 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Marcela Kuthanová / MF 15

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, nebo k následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. dubna 2016, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Zpracování návrhu opatření ke snížení dopadu realizace rizika na organizaci plynoucí z nežádoucího chování zaměstnanců a zpracování návrhu registru rizik nežádoucího chování, který by byl následně v organizaci doplňován a aktualizován.

Dílčí cíle:

1. Identifikace rizik a následné zpracování seznamu rizik spojených s nežádoucím chováním zaměstnanců organizace.
2. Ohodnocení rizik na základě posouzení pravděpodobnosti a výše dopadu rizika na organizaci.
3. Představení aktuálně používaných preventivních opatření, především v oblasti prevence sociálně nežádoucích jevů. Jejich vyhodnocení a návrh úprav a identifikace dalších možností prevence nebo reakce na realizaci rizika ke snížení dopadů.
4. Sestavení návrhu registru rizik.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část diplomové práce byla zpracována pomocí analýzy sekundárních zdrojů.

V praktické části byla shromážděna a prostudována interní dokumentace organizace VP, ze které byla získána primární data k dalšímu využití.

K provedení analýzy rizik byla využita metoda brainstormingu, metoda Delphi aplikovaná na vytvořeném expertním týmu a metoda nestrukturovaných rozhovorů s odborníky organizace VP.

Při kvalifikaci rizik bylo využito Ishikawova diagramu.

Při kvantifikaci rizik byla využita Winterlingova matice rizik.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V průběhu práce byl definován obsah pojmu nežádoucí chování pro organizaci VP.

Byla identifikována a kategorizována rizika související s nežádoucím chováním zaměstnanců organizace VP. V průběhu analýzy rizik byla provedena jejich kvalifikace a kvantifikace, přičemž byla k rizikům doplněna pravděpodobnost jejich výskytu a odhad intenzity dopadu. Na základě těchto údajů byl zpracován návrh registru rizik nežádoucího chování a návrh karty rizika.

V organizaci VP jsou zpracovány interní metodiky a doporučení, jak postupovat při řízení rizik, ale prakticky zpracované registry rizik jsou k dispozici jen pro malou část oblastí, ve kterých je nutné se riziky zabývat. Opatření, nastavená v organizaci VP, k eliminaci nebo snižování rizik spojených s nežádoucím chováním svých zaměstnanců, která jsou aplikována jak při vstupu nových uchazečů do organizace VP, tak v průběhu služebního/pracovního poměru jsou vhodně využívána, ale nemohou zcela zabránit vzniku těchto rizik. Na základě statistických dat lze konstatovat, že tato opatření úspěšně snižují výskyt nežádoucího chování s nejzávažnějšími dopady na organizaci VP, jakými jsou činy v rozporu se zákony nebo s etickým kodexem resortu Ministerstva obrany, která přímo organizaci poškozují.

4. Závěry a doporučení:

Jelikož je práce zaměřená na výskyt nežádoucího chování, které se vyskytuje plošně průřezem celou společností a je odrazem její kvality, je zde velký předpoklad, že se projevy tohoto chování v organizaci VP nepodaří zcela odstranit nikdy, ale je možné přijímat další opatření, která budou snižovat pravděpodobnost jejich výskytu i intenzitu jejich dopadu na organizaci VP.

K těmto novým opatřením bylo navrženo:

1. zavedení systému evidence jako nástroje kontroly řídicího procesu;
2. zavedení společných úložišť pro sdílení dat;
3. vyškolení odborných pracovníků v oblasti Compliance Management System (CMS);
4. jednoznačné určení kompetencí a odpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a úkoly, odstranění duplicity a bezvýznamných úkonů;
5. školení a kurzy pro řídicí pracovníky v řízení lidských zdrojů a managementu rizik;
6. kurzy bezpečné jízdy.

Dále je doporučeno doplňovat a aktualizovat navržený registr rizik, který je vhodným nástrojem pro řídicí pracovníky při vedení a řízení svých podřízených a zároveň je nástrojem pro efektivní řízení rizik v této oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management rizik, riziko, hrozba/nebezpečí, nejistota, proces managementu rizik, nežádoucí chování

SUMMARY

1. Main objective:

Development of an organization's measurements draft whose task is to lower the impact of undesirable employee behaviour and preparation of a draft of an undesirable behaviour registry which is to be refilled and updated within the organization.

Sub-objectives:

1. Risk identification and development of a list of risks related to undesirable employee behaviour.
2. Risk evaluation based on probability and size of the risk impact.
3. Presentation of currently used prevention measures, mainly in the area of socially undesirable behaviour. Their assessment and proposal of adjustments and identification of further prevention or reaction possibilities to lower their impact.
4. Development of risk registry draft.

2. Research methods:

Theoretical part of this thesis was processed using the analysis of secondary sources.

The theoretical part of the diploma thesis is written using secondary source analysis.

The practical part gathers and studies Military police internal documentation which also brings the data for further use.

Brainstorming method, Delphi method applied on an experts team and method of unstructured dialogs with MP experts are used to conduct risk analysis.

Ishikaw's diagram is used to assess the risks.

Winterling's risk matrix is used to quantify the risks.

3. Result of research:

The meaning of the term undesirable behaviour within MP organization is defined in the thesis.

The risks of the undesirable behaviour are identified and categorized. Their qualification and quantification is conducted in the analysis. The probability of their appearance and estimate of their impact is added. The draft of undesirable behaviour risks registry is made based on this data.

Internal procedures and suggestions for risk management are in use within the MP organization but practical risk registry is made only for a small proportion of areas. Measurements which are being used within the MP organization to lower risks related to undesirable behaviour of employees during the recruitment process but also during the service/employment are properly conducted but can not prevent development of these risks entirely. According to the statistic data we can state that these measurements successfully lower occurrence of undesirable behaviour and its most serious impact on the MP organization which include mainly criminal offences and actions against the ethical codex of Ministry of Defence.

4. Conclusions and recommendation:

The thesis aims at the undesirable behaviour which is to be found through the entire society and mirrors the quality of the society. Therefore there is an undoubtable assumption that these behaviours and their impact will never be entirely eliminated from the MP organization. But we can adopt certain measurements to lower the probability of their occurrence and intensity of their impact on the MP organization.

These measurements include:

1. Evidence system as a tool of management process examination;
2. installation of mutual repositories for data sharing;
3. compliance Management System (CMS) training for expert employees;
4. definite determination of competences and responsibilities for all working processes and tasks, elimination of duplicities and redundant operations;
5. training and schooling in areas of human resources and risk management for managers;
6. safe driving courses.

Further it is advised to refill and update the proposed risk registry which is a suitable tool for managers during their tasks of leading and managing their subordinates. It is as well a tool for effective risk management in this area.

KEYWORDS

Risk Management, Risk, Threats/Hazard, Uncertainty, Risk Management Process, undesirable behaviour

JEL CLASSIFICATION

D81Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Marcela Kuthanová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 15
Název DP:	Rizika selhání lidského faktoru v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Obecné zásady řízení rizik2.2 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení organizace3.2 Identifikace procesů v řízení rizik v oblasti lidských zdrojů3.3 Zaměření problematiky na oblast sociálně-nežádoucích jevů3.4 Zhodnocení výsledků a zpracování doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CHAPPELL, C. <i>The Executive Guide to Enterprise Risk Management</i>. New York: Palgrave Macmillan, 2014. 200 s. ISBN 978-11-3737-454-7.• DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. et al. <i>Projektový management podle IPMA</i>. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.• KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. <i>Management rizik projektů</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.• KRULIŠ, J. <i>Jak vítězit nad riziky</i>. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.• MIKOVCOVÁ, H. <i>Controlling v praxi</i>. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cíle a metodiky do 20.11.2015• Zpracování teoretické části do 30.1.2016• Zpracování praktické části do 31.3.2016• Finální verze do 30.4.2016
Vedoucí práce:	Doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 4.11.2015

Obsah práce

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Obecné zásady řízení rizik.....	3
2.1.1	Terminologie v oblasti řízení rizik	3
2.1.2	Proces řízení rizik	6
2.1.3	Metody a postupy v procesu řízení rizik	10
2.1.4	Pracovní podmínky a chování zaměstnanců.....	16
2.1.5	Compliance Management System (CMS)	17
2.1.6	Sociálně nežádoucí jevy a průzkum v oblasti rizik v řízení lidských zdrojů	18
2.2	Metodika práce	20
3	Praktická část	22
3.1	Představení organizace	22
3.1.1	Terminologie a definice používané organizací VP.....	23
3.1.2	Interní dokumentace organizace vztahující se k řízení rizik	24
3.2	Identifikace procesů v řízení rizik v oblasti lidských zdrojů.....	28
3.2.1	Identifikace rizik.....	28
3.2.2	Pravděpodobnost vzniku rizika	33
3.2.3	Ohodnocení intenzity dopadu.....	38
3.2.4	Opatření ke snížení rizika nežádoucího chování zavedená v organizaci VP.....	41
3.3	Zaměření problematiky na oblast sociálně - nežádoucích jevů.....	46
3.4	Zhodnocení výsledků a zpracování doporučení	48
3.4.1	Návrh karty rizika a registru rizik.....	50
3.4.2	Další navrhovaná opatření	54
4	Závěr	57

Seznam zkratk

AČR	Armáda České republiky
AJP 3-14	Allied Joint Doctrine for Force Protection
BOZP	Bezpečnost ochrany a zdraví při práci
CMS	Compliance Management System
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management
EPS	Elektronický protipožární systém
FP NATO	Force Protection NATO [Ochrana sil NATO]
GRC	Governance & Risk Management & Compliance
IQ	Intelligenční kvocient
MO	Ministerstvo obrany
NBÚ	Národní bezpečnostní úřad
OPL	Omamně a psychotropní látky
OUI	Ochrana utajovaných informací
PČR	Policie České republiky
RMO	Rozkaz ministra obrany
TČ	Trestný čin
ÚVN	Ústřední vojenská nemocnice
VLRZ	Vojenská lázeňská a rekreační zařízení
VP	Označení organizace, ve které byla zpracována diplomová práce

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Kroky v procesu managementu rizik projektů ATOM	7
Obrázek 2 Obecný diagram jednotlivých kroků procesu řízení rizik	8
Obrázek 3 Proces managementu rizika investičních projektů	9
Obrázek 4 Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku	13
Obrázek 5 Evidence jako nástroj kontroly řídicího procesu	15
Obrázek 6 Model FP NATO	25
Obrázek 6 Ishikawův diagram příčin majetkové škody organizace	33
Tabulka 1 Číselné ohodnocení významnosti rizik	12
Tabulka 2 Evidenci a sledování rizikových jevů a kvantifikace jejich dopadů	12
Tabulka 3 První kategorie nežádoucího chování - TČ	29
Tabulka 4 První kategorie nežádoucího chování - přestupky	30
Tabulka 5 Třetí kategorie nežádoucího chování související s psychosociálními jevy	32
Tabulka 6 Stupnice ohodnocení pravděpodobnosti	34
Tabulka 7 Ohodnocení pravděpodobnosti pro první kategorii hrozeb	36
Tabulka 8 Ohodnocení pravděpodobnosti pro druhou kategorii hrozeb	37
Tabulka 9 Ohodnocení pravděpodobnosti pro třetí kategorii hrozeb	38
Tabulka 10 Pomocná stupnice ohodnocení intenzity dopadu	39
Tabulka 11 Přiřazení vah k jednotlivým kategoriím dopadů rizik	39
Tabulka 12 Stupnice ohodnocení intenzity dopadu - součty	39
Tabulka 13 Použití koeficientu 2,0	40
Tabulka 14 Ohodnocení intenzity dopadu rizik	41
Tabulka 15 Návrh karty rizika nežádoucího chování	51
Tabulka 16 Návrh registru rizik	52
Tabulka 17 Winterlingova matice hodnoty rizik nežádoucího chování	53
Tabulka 18 Kategorie míry rizika	54
Graf 1 Výskyt sociálně nežádoucích jevů za období 2007-2011 v rezortu MO	18
Graf 2 Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních firem	19
Graf 3 Statistický přehled přestupků	34
Graf 4 Statistický přehled trestných činů	35
Graf 5 Statistický přehled případů porušení etického kodexu	37
Graf 6 Výskyt nežádoucího chování za období 2011-2014 v rezortu MO	50

1 Úvod

V současné době, která je charakteristická vysokou proměnlivostí politického, kulturního i ekonomického prostředí, je pro organizace velice důležité správně využít nabízející se příležitosti a zároveň se včas bránit jevům, které by mohly ohrozit jejich existenci, nebo být příčinou problémů s dopadem na jejich prosperitu. Úspěšnost a rozvoj organizace závisí mimo jiné hlavně na pružnosti a schopnosti jejího managementu reagovat na nejrůznější vnitřní i vnější příležitosti a hrozby.

V této práci se setkávají dva nejvíce nevyzpytatelné faktory, které se mohou v organizaci vyskytnout. Je to lidský faktor a riziko. Vyhledávání a řízení rizik je prvořadým a neustálým úkolem každého manažera a zároveň všechna rozhodnutí manažera mají vliv na management rizik. Prvořadým úkolem na všech stupních řízení je orientace na člověka jako zdroje přínosů, ale také rizik pracovních procesů. To, jakým způsobem je provázán management rizik s managementem lidských zdrojů, se dříve či později projeví v konkrétních podnikových výsledcích. Velkou chybou, které se může management dopustit v souvislosti s řízením rizik, je soustředit se na situace nebo pracovníky, kteří stojí na konci řetězce událostí, které měly negativní dopad, to znamená, že se soustředí na důsledky a příznaky namísto odhalování primárních příčin. Pokud dojde k nežádoucí události v důsledku selhání lidského činitele, tak je tomu vždy z toho důvodu, že selhání umožnil nastavený systém. Tudíž primární příčinou není selhání zaměstnance, ale selhání nastavených firemních procesů, činností a jejich kontroly. Podnik, jehož management je schopen správně a efektivně řídit rizika a zároveň si uvědomuje, že nejdražším aktivem podniku jsou jeho zaměstnanci, získává v tržním prostředí velkou konkurenční výhodu.

Řízení rizik není ale jen doménou soukromé sféry, je zaváděno i do organizací státní správy, kde je více či méně efektivně uváděno do každodenní praxe. Výzkum, který je součástí této práce, je koncipován do organizace, která spadá pod Ministerstvo obrany (MO). Řízení rizik se v této organizaci velice dobře uplatňuje v oblasti výkonu (vojenská část činnosti organizace), kdežto v oblasti administrativního charakteru je teprve postupně zaváděna a upřesňována.

Cílem práce je navrhnout opatření ke snížení dopadu realizace rizika na organizaci plynoucí z nežádoucího chování zaměstnanců a zpracování návrhu registru rizik nežádoucího chování, který by byl následně v organizaci doplňován a aktualizován. Z hlediska obsahu je práce zaměřena na čisté riziko, předmětem výzkumu nejsou spekulativní rizika. Vysvětlením pojmů čisté a spekulativní riziko se zabývá kapitola 2.1.1. Aby mohlo být dosaženo hlavního cíle práce, byly zvoleny cíle dílčí, kterými jsou:

1. Identifikace rizik a následné zpracování seznamu rizik spojených s nežádoucím chováním zaměstnanců organizace.
2. Ohodnocení rizik na základě posouzení pravděpodobnosti a výše dopadu rizika na organizaci.
3. Představení aktuálně používaných preventivních opatření, především v oblasti prevence sociálně nežádoucích jevů. Jejich vyhodnocení a návrh úprav a identifikace dalších možností prevence nebo reakce na realizaci rizika ke snížení dopadů.
4. Sestavení návrhu registru rizik.

Struktura práce je rozdělena do čtyř částí, a to na úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr. Teoreticko-metodologická část se zabývá teorií řízení rizik

v organizaci. Popisuje shody a odlišnosti v terminologii managementu rizik z pohledu několika autorů odborných publikací zabývajících se touto tematikou. Předkládá různé pohledy na proces řízení rizik od identifikace rizik, stanovení pravděpodobnosti a výše dopadu rizika, až po zpětný monitoring celého procesu.

Jelikož se jedná o řízení rizik v oblasti lidských zdrojů, zabývá se teoretická část i souvislostmi vzniku rizika s pracovním chováním utvářeným pracovními podmínkami a firemní kulturou. Za vhodnou kombinaci k managementu rizik je představen „Compliance Management System“ jako systém zaměřený na jednání zaměstnanců organizace podle vnitřních předpisů, směrnic nebo kodexů. Na závěr teoretické části je představena „Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních firem“ podle Pecha (2011, s. 316), která bude využita jako možné vodítko pro identifikaci rizik.

V metodologické části jsou popsány jednotlivé kroky a postupy při zpracování primárních dat, jejich analytické využití a odůvodnění metod zvolených ke splnění cíle diplomové práce.

Praktická část je rozdělena do 4 podkapitol. V první podkapitole je představena organizace a prostředí, ve kterém se nachází včetně současně platné dokumentace zavedené v organizaci k této problematice. K identifikaci rizik, která mohou ohrozit organizaci z důvodu nežádoucího chování jejich zaměstnanců, je nejprve nezbytné definovat organizací vyžadované „správné“ chování.

Druhá podkapitola je zaměřena na plnění prvního a druhého dílčího cíle, tj. zpracování seznamu rizik spojených se selháním lidského činitele (zaměstnanců organizace) a ohodnocení rizik na základě posouzení pravděpodobnosti a výše dopadu rizika na organizaci. Popisuje primární sběr dat, identifikaci rizik, jejich rozdělení do kategorií a vytvoření vlastního seznamu rizik. Následně je zde stanovena závažnost dopadu a výše pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik s použitím historických a statistických dat volně dostupných v resortu Ministerstva obrany a kvalifikovaného odhadu expertní skupiny. Výstupem této kapitoly je kvantitativní ohodnocení významnosti rizik a určení hranice akceptovatelnosti znázorněné pomocí matice rizik.

Ve třetí podkapitole je rozebrána oblast sociálně-nežádoucích jevů a jejich prevence zavedená v organizaci, která je pro účel této práce nazvána organizace VP.

Čtvrtá podkapitola sumarizuje data zjištěná v předchozích kapitolách. Rizika jsou uspořádána do návrhu registru rizik. K tomuto kroku je prvotně provedena identifikace preventivních opatření zavedená a aplikovaná v organizaci VP s rozlišením na opatření eliminující a snižující rizika nežádoucího chování již při vstupu potencionálních zaměstnanců do organizace a na opatření zaměřená na rizika, jejichž příčinou mohou být změny v chování stávajících zaměstnanců. Výstupem kapitoly je seznam dalších doporučených opatření ke snížení dopadu rizik a způsob jejich aplikace v praxi.

Závěrem je učiněna rekapitulace celého procesu, který vede k naplnění hlavního cíle práce: „Navrhnout opatření ke snížení dopadu rizik na organizaci plynoucích z nežádoucího chování zaměstnanců a zpracování návrhu registru rizik“.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část popisuje obecný proces řízení rizik, jednotlivé metody a jejich výstupy. Zároveň je zaměřena i na faktory, které mohou ovlivnit skupinu rizik, na kterou je tato práce zaměřená, což jsou rizika vztahující se k nežádoucímu chování zaměstnanců, která můžou ohrozit organizaci. Těmito faktory jsou především pracovní podmínky, Compliance Management System a sociálně nežádoucí jevy.

2.1 Obecné zásady řízení rizik

Řízení rizik je soustavně se opakující proces, jehož cílem je pomocí mnoha metod a technik dostat potencionální i reálná rizika pod kontrolu, tedy co nejvíce omezit pravděpodobnost jejich výskytu, nebo co nejvíce snížit jejich negativní dopad, pokud je nelze zcela odstranit, což potvrzuje i Kruliš (2011, s. 77), když uvádí, že se jedná o „*postupy omezování rizikovosti*“, kdy pomocí analýz současného i budoucího rizika a přijetím adekvátních opatření se snižuje pravděpodobnost a závažnost jejich dopadu. V současné době je k dispozici celá řada informačních systémů, které pomáhají snižovat rizika ve všech oblastech, přesto podle Butler a McGovern (2012, s. 222), většina firem stále používá ad-hoc řešení.

Základem pro řízení rizik je jejich analýza zpracovaná za pomoci nejrůznějších metod. Příkladem těchto analytických technik, které lze využít pro identifikaci rizik může být brainstorming, brainwriting, SWOT analýza, Paretovo pravidlo, VRIO analýza, Analýza 5F, Winterlingova krizová matice, PESTLE analýza, Technika scénářů, Metoda Delphi, RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) a mnoho dalších.

Analýza rizik podle Smejkal, Raise (2013, s. 113) se provádí ve dvou základních krocích:

1. orientační analýza rizik pro posouzení, jaký objekt (problém, systém, aktivum) je klíčový a je vystaven značným rizikům;
2. detailní analýza rizik by měla být provedena za použití kvalitativních a kvantitativních metod u objektů vydefinovaných v prvním kroku.

Řízení rizik se podle mnoha autorů včetně Smejkal, Raise (2013, s. 113) obecně rozděluje do čtyř fází: identifikace, zhodnocení, zvládnutí (zmírnění) rizika a monitorování. Výsledkem každé z těchto čtyř fází je rozhodnutí, které většinou vychází z několika nabídnutých variant. Rozhodnutí je také ovlivněno osobním postojem manažera k rizikům obecně. Dalšími aspekty ovlivňující ochotu riskovat jsou podle Smejkal, Raise (2013, s. 113) zkušenosti z předcházejících rizikových rozhodnutí.

2.1.1 Terminologie v oblasti řízení rizik

Řehák (2015, s. 74) uvádí, že základním předpokladem úspěšného řešení jakéhokoliv problému je přesný a jednoznačný výklad veškerých používaných terminologických pojmů. I když by se dalo říci, že každé činnosti, procesu, objektu či subjektu je přiřazen vlastní termín určený k jeho identifikaci, v některých oblastech moderních forem řízení tato identifikace až tak jednoznačná není. K odchylkám v chápání jednotlivých pojmů dochází podle Fotra, Součka (2011, s. 144) v důsledku nepřesných překladů z různých jazyků, kde význam slova v jednom jazyce může být zcela odlišný od chápání tohoto významu v jiném jazyce. Dalším důvodem, který uvádí Řehák (2015, s. 74), může být nesystémové řešení dané problematiky a její neustálý vývoj.

Základní normou, ve které jsou kromě všeobecného popisu řízení rizik vysvětleny jednotlivé termíny, je Norma AS/NZS 4360 Risk Management z roku 1995, která se stala celosvětově uznávaným standardem. Této normy bylo využito při zpracování terminologického slovníku TNI 01 0350 – Management rizik – Slovník (pokyn 73), vydaného v srpnu 2010 v českém jazyce.

I přes existenci TNI 01 0350, jsou vykládány termíny související s řízením rizik odlišně, a to jak v odborné literatuře, tak i ve vnitřních dokumentech podniků a organizací. Velice podrobně se rozdílnou terminologií zabývají autoři Korecký, Trkovský (2011). Pro dokreslení rozdílnosti chápání některých pojmů jsou zde uvedeny výklady základních termínů v pojetí různých odborných autorů, popř. uváděných ve vnitřních dokumentech státní správy.

RIZIKO

Norma ČSN ISO 31000:2009 popisuje riziko krátce jako *“účinek nejistoty na dosažení cíle“*. Tichý (2006, s. 15) označuje riziko za *„sémantický problém, který není univerzálně řešitelný“*, a to z důvodu rozdílného chápání slova riziko v různých jazycích. Definice rizika rozlišuje podle skupiny na definice technické, ekonomické a sociální. Uvádí několik technických definic rizika jako:

- nejistota ve vztahu k újmě, s možností výskytu nějaké události;
- nebezpečí vzniku nějaké újmy (psychické, fyzické nebo ekonomické);
- nebezpečí zvyšující četnost nebo závažnost ztrát a jejich zdroj (přírodní jevy, činnosti, lidé);
- osoba nebo hmotný statek vystavený újmě;
- pravděpodobnost vzniku újmy, kombinace pravděpodobnosti a škody;
- *„pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“*;
- odchylka od očekávaných ztrát;
- možnost zisku nebo ztráty při podnikání.

Tichý (2006, s. 16) upozorňuje na to, že podle uvedených definic se za riziko považuje nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost, objekt vystavený nebezpečí, apod. Z uvedeného vyplývá, že riziko není veličina, která vede k exaktním hodnotám, ale je určováno odhadem na základě empirických nebo analytických odhadů. Zároveň uvádí, že dopad rizika může být kladný i záporný. Toto tvrzení vychází z logiky, kdy *„realizace nebezpečí, která je pro určitou osobu nepříznivá, je současně pro jinou osobu příznivá“*. Riziko s pozitivním charakterem definuje jako opačné – negativní riziko s označením bendit. Tichý (2006, s. 16).

Fotr, Souček (2011, s. 143) chápou pojem riziko jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty;
- možnost výskytu události, která povede k ohrožení cíle jednotlivce, organizace nebo investičního projektu;
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených cílů jednotlivce, organizace nebo investičního projektu.

Rovněž uvádí, že tyto definice se hodí víceméně pouze pro rizika, která mají negativní dopad, tzv. čistá rizika (*Pure Risk*). Dále připouští definice pro rizika vyskytující se většinou

v hospodářské praxi, tzv. podnikatelská rizika (*Business Risk*), která mohou mít jak negativní, tak i pozitivní charakter. Definují je jako:

- variabilitu možných výsledků procesů nebo aktivit;
- možnost odchylky (negativní i pozitivní);
- pravděpodobnost výsledků odlišných od stanovených cílů.

Fotr, Souček (2011, s. 144) toto odlišné chápání termínu riziko vysvětlují nepřesným překladem do češtiny, kdy v českém jazyce je riziko většinou chápáno z negativního hlediska, kdežto v angličtině se rozlišuje pozitivní stránka rizika (*Upside Risk*) spojená s příležitostmi a negativní stránka rizika (*Downside Risk*) spojená s hrozbami.

I Svozilová (2011, s. 268) připouští pozitivní charakter rizika, ale vidí ho spíše jako ukázkou mistrovských schopností manažera projektu a shodu pozitivních náhod, na které se nelze spoléhat. Riziko vysvětluje jako jev nebo podmínku, které nejsou pod přímou kontrolou. Podle Svozilové představuje riziko situaci mezi jistotou a nejistotou, kdy jsou k dispozici informace, ale není jich dostatek, aby mohlo být dosaženo jistoty výsledku, na druhou stranu ale postačují k odhadu pravděpodobnosti výsledku. Svozilová (2011, s. 267).

K tomuto Doležal, Krátký, Cingl (2013, s. 106) uvádí „*Pokud má riziko 100% pravděpodobnost, již nejde o riziko, tedy o nejistou událost, ale o problém, který evidujeme do Seznamu bodů k řešení*“. Korecký, Trkovský (2011, s. 22) také připouští, že riziko je chápáno převážně negativně. Zároveň ale také potvrzují, že podstupování rizika může být dobrovolné s cílem získání pozitivních výsledků. Následek rizikové události označují jako „dopad“. Stejně jako Fotr, Souček (2011, s. 144) rozdělují riziko na „čisté“ spojené pouze s negativním dopadem. Na rozdíl od těchto autorů ale Korecký a Trkovský (2011, s. 22) označují riziko s možností jak negativního dopadu, tak pozitivního za riziko „spekulativní“. V souhrnu se přiklánějí k definici rizika, kde říkají, že riziko je „*účinek nejistoty na dosažení cílů*“.

Fotr, Souček (2011, s. 148) rozlišují rizika podle jejich věcné náplně, kde rizika spojená s lidským činitelem jsou spojena s určitou úrovní zkušeností, kompetencemi a jednáním zainteresovaných subjektů, nejvíce pak ze všech úrovní managementu. Mezi další rizika zahrnují ztráty klíčových pracovníků, podvodné nebo nezákonné jednání zaměstnanců, sabotáže, stávký.

Vzhledem k tomu, že i Kruliš (2011, s. 91) upozorňuje na velkou variabilitu výkladu slova riziko (např. nebezpečí, hrozba, zdroj nežádoucí události, dopady, následky), doporučuje používat další termíny jako je nebezpečí nebo hrozba pro případ, kdy určitou činnost, majetek nebo osobu něco ohrožuje. Za příčinu nebo zdroj rizik označuje faktory, které mohou způsobit vznik nebezpečí a pro vyjádření nejistoty doporučuje kromě termínu nejistota, také míra rizika nebo rizikovost.

S přihlédnutím k charakteru organizace státní správy spadající pod ozbrojené složky, ke které se vztahuje tato práce, jsou zde uvedeny definice pojmu riziko tak, jak je uvádí Ministerstvo vnitra a Ministerstvo obrany:

Ministerstvo vnitra (2016) ve svém výkladu obecných pojmů 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“.

V rezortu Ministerstva obrany (rozkaz ministra obrany číslo 20, 2015) je označováno riziko jako „*možnost, že nastane událost s následnými nežádoucími provozními, finančními, právními a dalšími dopady na dosažení cíle nebo projektu“.*

Identifikovaná rizika bez přijatých opatření Smejkal, Rais (2011, s. 135) označují jako inherentní rizika a po přijetí zvolených opatření užívají termín reziduální rizika. Rizika, u kterých již není nutné přijímat další opatření, nazývají riziky cílovými.

HROZBA, PŘÍLEŽITOST

Tichý (2006, s. 13) používá místo označení hrozba termín nebezpečí (*hazard*), kterým označuje „*reálnou hrozbu poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu.*“ Uvádí, že se jedná o známé nebezpečí, protože u nebezpečí, které je neznámé, hrozba neexistuje, i když pojem neznámé nebezpečí připouští v souvislosti se zbytkovým rizikem. Nebezpečí rozděluje na absolutní, které je nepříznivé vždy a pro každého a relativní, které může být pro někoho za jistých okolností pozitivní událostí (příležitost).

Korecký, Trkovský (2011, s. 34) hrozbou (ohrožením) označují „*záporný (negativní) účinek nejistoty na dosažení cílů*“ a příležitost jako „*kladný (pozitivní) účinek nejistoty na dosažení cílů.*“

Ministerstvo vnitra (2003) ve svém výkladu obecných pojmů definuje hrozbu jako „*Jakýkoli fenomén, který má potenciální schopnost poškodit zájmy a hodnoty chráněné státem. Míra hrozby je dána velikostí možné škody a časovou vzdáleností (vyjádřenou obvykle pravděpodobností čili rizikem) možného uplatnění této hrozby.*“

V rezortu Ministerstva obrany (rozkaz ministra obrany číslo 20, 2015) je hrozbou „*jev nebo událost, které jsou schopny působit vůči aktivu. Mohou být původu přírodního a fyzikálního nebo vznikat v důsledku legislativně právního a technického selhání nebo působením lidského faktoru. Z hlediska jejich působení se rozlišují na vnější hrozby, vnitřní hrozby, náhodné hrozby, úmyslné hrozby a neúmyslné hrozby.*“

JISTOTA A NEJISTOTA

Svozilová (2011, s. 267) se zabývá těmito pojmy ve smyslu dostatku nebo nedostatku informací, na základě kterých lze rozhodnout, jestli požadovaný výsledek nastane nebo nenastane.

Tichý (2006, s. 10) se o pojmech jistota a nejistota rozepisuje mnohem více. Jistotou označuje všechny skutečnosti, které jsou jednoznačné, a jejich výsledek se nemůže od předpokladu nijak odchýlit. Opak jistoty rozděluje na nejistotu a neurčitost a upřesňuje, že „*nejistota je nepoznané známé a neurčitost je nepoznané neznámé.*“ Tuto definici vysvětluje tvrzením, že nejistota je odstupňována podle úrovně znalostí o jevu, kdežto neurčitost je dokonalou nejistotou, kdy není jasné „*zda se vůbec něco může stát*“.

Korecký, Trkovský (2011, s. 28) se k nejistotě vyjadřují následovně: „*nejistota neznamená riziko obecně, ale riziko vzniká působením nejistoty na splnění cílů, kterých chceme*

dosáhnout“. Toto tvrzení má dopad i na výši rizika, o kterém lze hovořit pouze v souvislosti s cíli, Korecký, Trkovský (2011, s. 28).

2.1.2 Proces řízení rizik

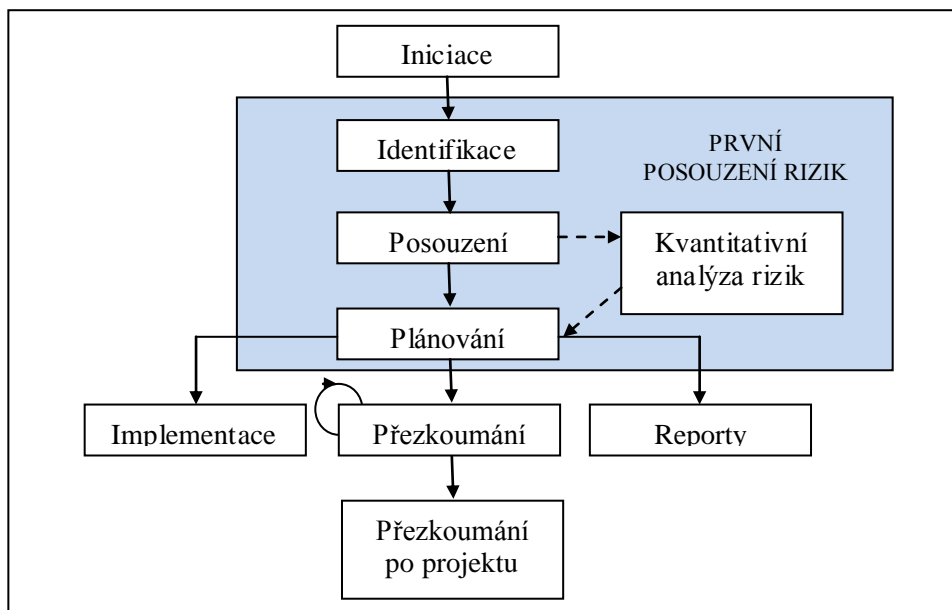
Tichý (2006, s. 209) představuje management rizik jako „*prostorově a časově závislý systematicky iterativní proces*“, který kromě procesu analýzy rizika v sobě obsahuje především rozhodování o riziku.

Hillson, Simon (2007) in Korecký, Trkovský (2011, s. 99) sumarizuje proces řízení rizik podle metody ATOM (Active Threat and Opportunity Management), do osmi bodů:

1. „*Iniciace (definování cíle)*;
2. *Identifikace (identifikace relevantní nejistoty)*;
3. *Posouzení (určení priorit nejistoty, kvantitativní analýza)*;
4. *Plánované odezvy (vyvinutí příslušné odezvy)*;
5. *Reporting (reporting klíčovým zainteresovaným stranám)*;
6. *Implementace (implementace odsouhlasených akcí)*;
7. *Revize (monitorování a aktualizace změn)*;
8. *Zhodnocení výsledků (získání poučení pro budoucnost)*“.

Na následujícím obrázku jsou graficky znázorněny souvislosti a posloupnosti metody ATOM, která podle doporučení Koreckého, Trkovského (2011, s. 99), je vhodná pro všechny procesy v jakémkoliv odvětví a zároveň využitelná pro všechny typy projektů bez ohledu na jejich velikost.

Obrázek 1 Kroky v procesu managementu rizik projektů ATOM



Zdroj: Hillson, Simon (2007) in Korecký, Trkovský (2011, s. 99)

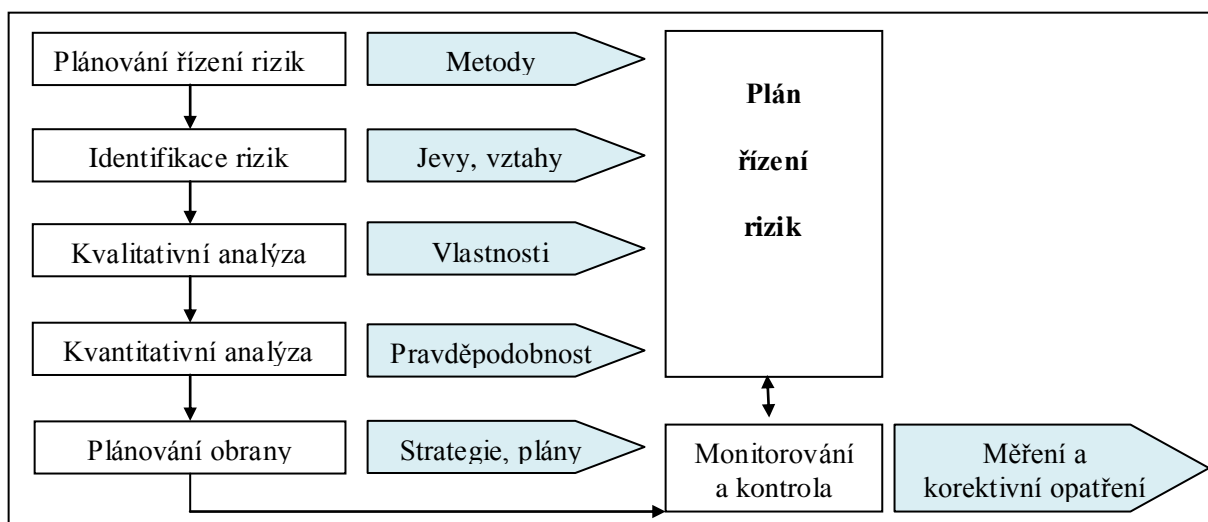
Korecký a Trkovský (2011, s. 99) při popisu procesu řízení rizik metodou ATOM vychází z osmi procesních kroků, kde na rozdíl od Svozilové, uvádí proces reportingu a proces závěrečného zhodnocení výsledků. Reporting a získání poučení pro budoucnost ze závěrečného hodnocení výsledků jsou důležitými rozhodovacími nástroji managementu.

Svozilová (2011, s. 263) popisuje jednotlivé kroky procesu řízení rizik obdobně jako Korecký, Trkovský, ale procesní kroky snižuje na šest bodů:

1. „Plánování řízení rizik (volba strategií, metodika a postupy);
2. Identifikace rizik (identifikace a dokumentace rizik);
3. Kvalitativní analýza (hodnocení vlivu a předpokladů vzniku rizik);
4. Kvantitativní analýza (číselné vyjádření pravděpodobností vzniku a dopadu rizik);
5. Plánování obrany proti rizikům (návrhy obranných strategií);
6. Monitorování a kontrola rizik (sledování stavů a provádění opatření).“

Výše uvedených šest bodů je graficky znázorněno na obrázku 2 včetně jejich odrazů v součástech plánu řízení rizik.

Obrázek 2 Obecný diagram jednotlivých kroků procesu řízení rizik



Zdroj: Svozilová (2006, s. 273)

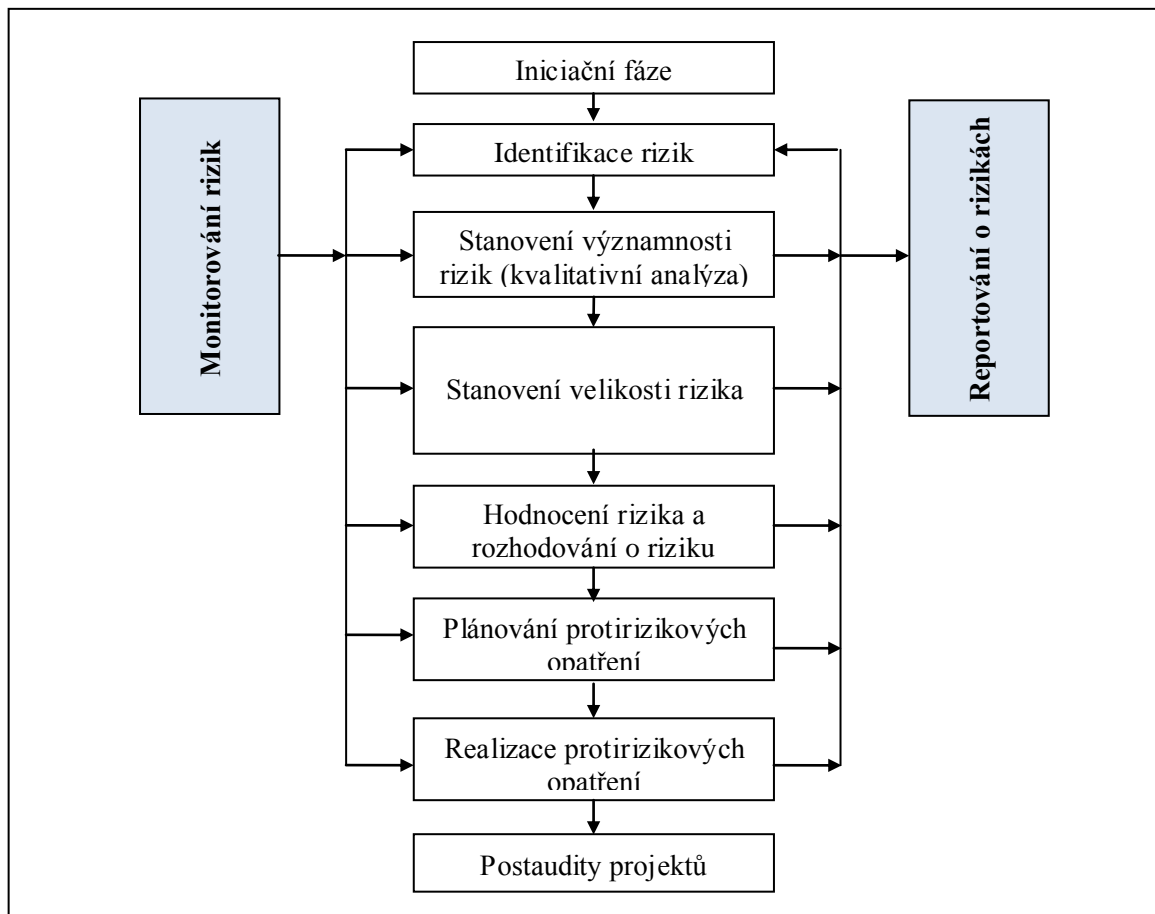
Obecný diagram jednotlivých kroků procesu řízení rizik je více jak u Koreckého a Trkovského zaměřen na vytvoření plánů a strategií ještě před spuštěním vlastního procesu identifikace rizik.

Fotr, Souček (2011, s. 149) uvádí velmi podobný popis procesu managementu rizik rozdělených opět do osmi bodů:

1. „Iniciační fáze;
2. Identifikace rizik (rizikových faktorů) projektu;
3. Stanovení významnosti těchto rizik;
4. Stanovení velikosti rizika projektu;
5. Hodnocení rizika projektu a rozhodování o riziku;
6. Plánování protirizikových opatření;
7. Realizace protirizikových opatření;
8. Postaudit (postimplementační analýzy) projektu.“

Jak ukazuje obrázek 3, k těmto osmi bodům Fotr, Souček (2011, s. 149) přidává ještě monitorování rizik a reportování rizik, které, kromě uvedených osmi bodů, jsou realizovány sekvenčně, probíhají průběžně v rámci všech procesů řízení rizik.

Obrázek 3 Proces managementu rizika investičních projektů



Zdroj: Fotr, Souček (2011, s. 150)

Schéma procesů řízení rizik podle Fotra a Součka (2011, s. 150) se vizuálně nejvíce přibližuje grafickému znárodnění těchto procesů podle normy ČSN ISO 31000:2009, která ale nezahrnuje poslední proces uváděný Fotrem a Součkem, a to postauditý projektů. Stejně jako je uvedeno u schématu Koreckého a Trkovského (2011), autorka práce považuje výsledky závěrečného přehodnocení za důležitý nástroj pro řídicí management, kde vychází z tvrzení Kruliše (2011, s. 83), že důležitým prvkem učení se z chyb, je sebereflexe, kdy je organizace schopna uvědomit si své chyby, analyzovat je a poučit se z nich.

Komparací všech výše uvedených schémat procesů managementu rizik lze shrnout, že i přes použití rozdílné terminologie se jednotliví autoři shodují ve stanovení základních procesů, které povedou k úspěšnému a řízenému zvládnutí rizika. Prvotním stimulem pro zahájení procesu řízení rizik je vždy stanovení cíle, kterého má být dosaženo a jehož splnění může být ohroženo mnoha riziky, která je nezbytné identifikovat a následně pomocí nejrůznějších metod a nástrojů ohodnotit. Poté, co jsou rizika odhalena a klasifikována, jsou k nim přiřazována opatření směřující k úplné eliminaci nebo maximálnímu možnému snížení závažnosti jejich dopadu. Zároveň průběžně probíhá monitoring již zrealizovaných bodů, jejich zpětné hodnocení a redukce na základě vyhodnocených závěrů.

2.1.3 Metody a postupy v procesu řízení rizik

K dosažení požadovaných výstupů slouží nejrůznější metody a nástroje. Poskytují vstupní informace pro hodnocení rizik a jsou nepostradatelné při rozhodování o dalším postupu, volbě strategie a metod k ošetření rizik.

Identifikace rizik

Fotr a Souček (2011, s. 152) se v této fázi přiklání k získání co největšího množství informací a znalostních výstupů. K tomuto účelu existuje celá řada metod, které lze využít při identifikaci rizik. Například Svozilová (2011, s. 287) uvádí několik metod, které mají univerzální použití:

- „*Poučení z historických projektů*;
- *Brainstorming*;
- *Metoda Delphi*;
- *Individuální diskuse se specialisty*;
- *Crawfordovy lístky*;
- *SWOT analýza*“.

Metoda Delphi

Tato metoda, jak uvádí Mikovcová (2007, s. 117), patří mezi metody subjektivně intuitivní. Mikovcová (2007, s. 117) popisuje postup použití této metody následovně: Tým expertů písemně a samostatně odpovídá na dotazy ohledně výskytu nejrůznějších událostí, aniž by svůj názor zdůvodňovali. V druhém kole jsou jejich odpovědi vyhodnoceny a výsledky jsou opět předloženy zmíněným expertům, tentokrát k doplnění pravděpodobnosti výskytu, nebo k jiným sledovaným veličinám. V každém kole mohou experti své názory měnit. Jejich odpovědi jsou opět vyhodnoceny a předkládány po tak dlouhou dobu, dokud nedojde mezi experty k uspokojivé shodě.

Výhody, které uvádí Svozilová (2011, s. 295), vidí v individuálním získávání odpovědí nezkraslených od silnějších individualit a možnost využití e-mailu. Naopak jako nevýhodu uvádí její časovou náročnost a nevyužití výhod týmové spolupráce.

Individuální diskuse se specialisty

Její výhodou podle Svozilové (2011, s. 295) je snadná proveditelnost, kdežto nevýhodou může být určitá subjektivita a nemožnost využití týmové spolupráce.

Ishikawův diagram

Ishikawův diagram, jak uvádí Stefanovic et al. (2014), je pojmenován po svém autorovi Dr. Kaoru Ishikawa. Autor dále uvádí, že diagram je také znám jako „diagram rybí kosti“ nebo „diagram příčin a důsledků“. Popisuje ho jako metodu vhodnou pro podrobnou analýzu vztahu mezi důsledkem a jeho příčinou. Grafické znázornění popisuje symbolicky jako rybí kostru, kde hlava znázorňuje důsledek a jednotlivé boční kosti jeho příčinu, která se může rozvětvit na další „podpříčiny“.

Fotr, Souček (2011, s. 156) doporučují kombinovat jednotlivé vhodné metody a neomezit se pouze na metodu jedinou. Jako základ uvádějí skupinové diskuse a brainstorming

kombinované s dotazníky, rozhovory s experty nebo metodu Delphi. Svá tvrzení odůvodňují tím, že pokud jsou prováděny pouze metody zaměřující se na neosobní kontakt (např. formou elektronické komunikace), snižuje se kvantita i kvalita identifikovaných rizik.

Zatímco Fotr, Souček i Svozilová se zabývají popisem identifikace rizik, Tichý (2006, s. 127) popisuje identifikaci nebezpečí. Pokládá otázku: „*Jaké nepříznivé události mohou nastat?*“ Tichý (2006, s. 121) rozlišuje přístupy, které odhadují rizika na základě událostí a jejich zdrojů nebezpečí, které v minulosti již nejméně jednou nastala, i když jejich důsledky mohou být různého charakteru. Jeden přístup se nazývá **apriorní**. Druhým přístupem, který Tichý (2006, s. 122) popisuje, je přístup **aposteriorní**, sestavený na základě událostí, které se nikdy nestaly, ale z rozumového hlediska nastat můžou.

Kvalifikace a kvantifikace

Kvalifikace a kvantifikace, jak uvádí Doležel, Máchal, Lacko (2009, s. 72), rozlišuje rizika a příležitosti podle závažnosti jejich dopadu a podle pravděpodobnosti jejich výskytu. Toto rozřídění je nezbytné ke zvolení strategie na zvládnutí rizika nebo využití příležitosti. Výsledný součin těchto dvou hodnot Doležel, Máchal, Lacko (2009, s. 76) rozlišuje na:

- kvantitativní (ohodnoceno pomocí číselné řady);
- kvalitativní (ohodnoceno verbálně, např. vysoká, střední, nízká pravděpodobnost).

Kvalitativní ohodnocení využívá metoda RIPRAN nebo nejrozličnější bodovací stupnice jako je např. metoda skórovacího hodnocení rizika s mapou rizik, jak uvádí Doležel, Máchal, Lacko (2009, s. 76).

Podle Tichého (2006, s. 148) musí být při hodnocení nebezpečí¹ brán zřetel na vztah mezi dobou trvání nebezpečí a velikostí prostoru, v němž se může nebezpečí nacházet. Tichý (2006, s. 151) rozlišuje odhady, které lze uplatnit při kvantifikaci rizika na analytické, které jsou prováděny na základě matematicko-statistických údajů a empirické, které jsou postaveny na zkušenostech.

Fotr, Souček (2011, s. 158) mluví o stanovení významnosti rizik, kde doporučují použití analýzy citlivosti nebo expertního hodnocení. Analýzu citlivosti lze velice dobře uplatnit v oblasti investičního rozhodování, kdežto expertní hodnocení je vhodné pro rizika, která lze kvantifikovat velice obtížně (např. dobré jméno firmy). Analýza má formu matice hodnocení rizik, kde se posuzují dvě hlediska. Jedním z nich je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým je intenzita negativního (popř. pozitivního) dopadu rizika na cíl, Fotr, Souček (2011, s. 165).

Při hodnocení negativního dopadu doporučuje Fotr, Souček (2011, s. 167), jak ukazuje tabulka 1, použít mocninnou stupnici 1, 2, 4, 8, 16, při které hodnota jednoho stupně je dvojnásobkem předcházejícího stupně.

¹ Tichý (2006, s. 219) na rozdíl od jiných autorů mluví o kvalifikaci nebezpečí. Zamýšlí tím odhad závažnosti nebezpečí pro jeho kategorizaci.

² Pozitivní stres, který zvyšuje výkon zaměstnance, se označuje termínem Eustres a jeho zvládnutí se označuje adaptací. (Kruliš 2011, s. 515).

Tabulka 1 Číselné ohodnocení významnosti rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: Fotr, Souček (2011, s. 173)

Kvalitativní analýza rizik podle Svozilové (2011, s. 288) upřesňuje vytipovaná rizika podle:

- „závažnosti rizika;
- předvídatelnosti rizika;
- potenciální vazby a vztahu mezi jednotlivými riziky;
- stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti“.

Dále Svozilová (2011, s. 288) uvádí, že výstupem kvalitativní analýzy je upřesněný registr rizik, který obsahuje klasifikaci rizika a jeho závažnost. Výstupem kvantitativní analýzy je „aktualizovaný registr rizik obsahující kvantifikaci pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnoty, která je jeho působením ohrožena“, jak ukazuje Svozilová (2011, s. 289) v tabulce 2.

Tabulka 2 Evidenci a sledování rizikových jevů a kvantifikace jejich dopadů

Položka	Titul	Popis	Maximální částka ohrožení	Pravděpodobnost	Závažnost	Očekávaná hodnota rizika

Zdroj: Svozilová (2011, s. 289)

Svozilová do seznamu rizik zařadila položku popisu, maximální částky ohrožení, pravděpodobnosti, závažnosti a očekávané hodnoty rizika. Ohodnocení pravděpodobnosti a závažnosti je určováno na základě mnohých nástrojů a metod. Poslední položka očekávané hodnoty rizika se vypočítá jako součin předchozích dvou veličin (pravděpodobnosti a závažnosti).

Rozhodovací proces a opatření proti riziku

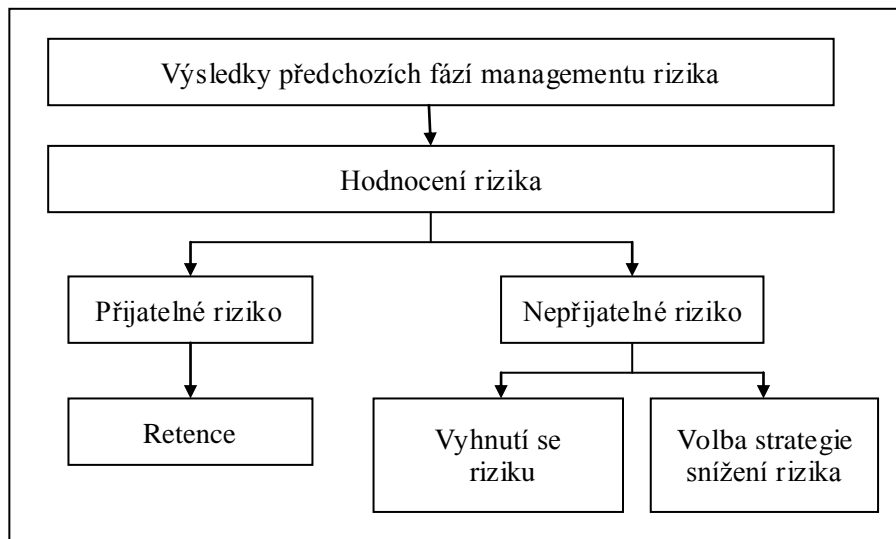
Fotr, Souček (2011, s. 186) doporučuje rozdělení rizik na přijatelná a nepřijatelná. V případě nepřijatelných rizik uvádí dvě cesty, pro které je možné se rozhodnout. A to jednak vyhnutí se riziku, kde ovšem Fotr, Souček (2011, s. 186) upozorňují na nebezpečí opomíjení příležitostí a cestu zmírnění rizika formou:

- oslabení nebo eliminace příčin vzniku rizika;
- snížení negativních dopadů rizik;
- transfer rizika.

Přijetím rizika se mluví o tzv. retenci, kdy jsou negativní dopady rizika akceptovány a firma je schopna se s nimi vypořádat vlastními silami (někdy nazýváno i samopojištěním).

Fotr, Souček (2011, s. 186). Proces rozhodování o riziku je znázorněn na následujícím obrázku 4, který zřetelně ukazuje na rozdělení přijatelného a nepřijatelného rizika.

Obrázek 4 Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku



Zdroj: Fotr, Souček (2011, s. 186)

Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku dle Fotra a Součka (obrázek 4) neobsahuje přestup z kategorie nepřijatelné riziko do kategorie přijatelné riziko po realizaci uvedené strategie snížení rizika, kde může opět dojít k rozdělení a riziko zůstane stále označené jako nepřijatelné, nebo jej aplikovaná opatření dostanou do kategorie přijatelných rizik.

Svozilová (2011, s. 278) popisuje tento proces obdobným způsobem, kde jednotlivé taktiky a opatření rozděluje dle těchto typů:

- odmítnutí rizika;
- omezení, redukce rizika;
- akceptace rizika rozdělená na pasivní, kdy se neděje nic, dokud se riziko neobjeví a aktivní, kdy je vytvořen rizikový plán;
- převody;
- simulace a výzkum.

Opatření Svozilová (2011, s. 279) doplňuje o další krok „simulace a výzkum“, kterým je myšleno další průběžné zkoumání a výzkum potencionálních neurčitých událostí za účelem zvýšení jejich předvídatelnosti. Proces řízení rizik podle Svozilové (2011, s. 279) je názorně ukázán na schématu v příloze 1.

Základní diagram procesu řízení rizik projektu (schéma přílohy 1) podle Svozilové popisuje jasně a stručně postup řízení rizik krok po kroku. Dosud nezmiňovaným prvkem je zde uvedena rezervace přiměřených fondů na krytí, která může být podle Svozilové (2011, s. 278) buď pasivní, kdy se problém neřeší, dokud se riziko neobjeví, nebo aktivní, kdy je předem vytvořen rizikový plán.

Trochu odlišný způsob rozhodování o riziku volí Tichý (2006, s. 222), který tento proces rozděluje do dvou kroků:

1. rozhodování o nebezpečí, kdy jsou nebezpečí buď eliminována, nebo omezena;

2. rozhodování o riziku, kdy jsou rizika odstraněna popř. přenesena nebo jsou snižovány hodnoty celkového rizika.

K snížení hodnoty celkového rizika nabízí Tichý (2006, s. 222) tři postupy:

1. úprava vektorů rizika pomocí úpravy scénářů nebezpečí, snížením pravděpodobnosti výskytu nepříznivé události, omezením možné škody, zkrácení referenční doby;
2. přestavba portfolia rizika;
3. úplné nebo částečné přenesení.

Registr rizik

Výsledkem celého tohoto procesu od identifikace až po různé scénáře k eliminaci nebo snížení rizika je **registr rizik**, který může mít nejrůznější formu. Fotr, Souček (2011, s. 195) pokládají za nejdůležitější následující údaje, které by měl každý registr (databáze) obsahovat:

- „charakteristiky jednotlivých rizik (faktorů rizika) spolu se zdůvodněním možnosti jejich výskytu;
- začlenění každého rizikového faktoru do určité skupiny (kategorie) faktorů;
- odhady pravděpodobností a potenciálních dopadů výskytu rizika;
- kvantitativní ohodnocení významu rizikových faktorů a jejich uspořádání podle významnosti;
- charakteristiky přijatých opatření na snížení rizika projektu a termínů;
- uvedení subjektů (vlastníků rizik) odpovědných za sledování jednotlivých faktorů rizika a realizaci schválených opatření na snížení rizika;
- výsledky analýz očekávaných efektů spojených s realizací opatření na snížení rizika;
- přehled nejvýznamnějších reziduálních rizik (z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti negativních dopadů);
- plány kontingenčních opatření pro případ výskytu neošetřených rizik;
- hodnoty signálních bodů výskytu rizik pro implementaci plánů kontingenčních opatření;
- stupnice použité pro hodnocení pravděpodobnosti a dopadů rizikových faktorů“.

Doležal, Krátký, Cígl (2013, s. 107) označují registr rizik za „živý dokument“, protože se rizika v průběhu projektu mění, některá zanikají a vznikají nová. Při zpracování registru rizik doporučují rozložení a rozsah registru rizik do čtyř skupin následovně:

1. Identifikace rizik projektu:
 - ID (identifikační znak);
 - popis rizika (o co se jedná);
 - pravděpodobnost (jaká je pravděpodobnost daného scénáře);
 - dopad (jaký je dopad daného scénáře);
 - Skóre (1-25).
2. Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku:
 - strategie proti riziku (jaká bude naše strategie proti riziku);
 - plán protiopatření (jaká konkrétní opatření budou provedena);
3. Jak se budeme chovat, pokud se změní riziko v realitu:
 - spouštěč (jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu);
 - plán nápravných akcí (co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo);
4. Odpovědnost:
 - osoba odpovědná za řízení tohoto konkrétního rizika.

Doležal, Krátký, Cígl rozšiřuje seznam rizik, který je popisován například na schématu v příloze 1 od Svozilové (2006, s. 279) o zpracování strategie proti riziku včetně plánu protiopatření a identifikaci spouštěče a plánu nápravných akcí. Poslední významnou položkou je určení odpovědnosti za řízení konkrétního rizika. Stejným způsobem se k sestavení registru rizik staví i Kruliš (2011, s. 103).

Monitoring a reporting

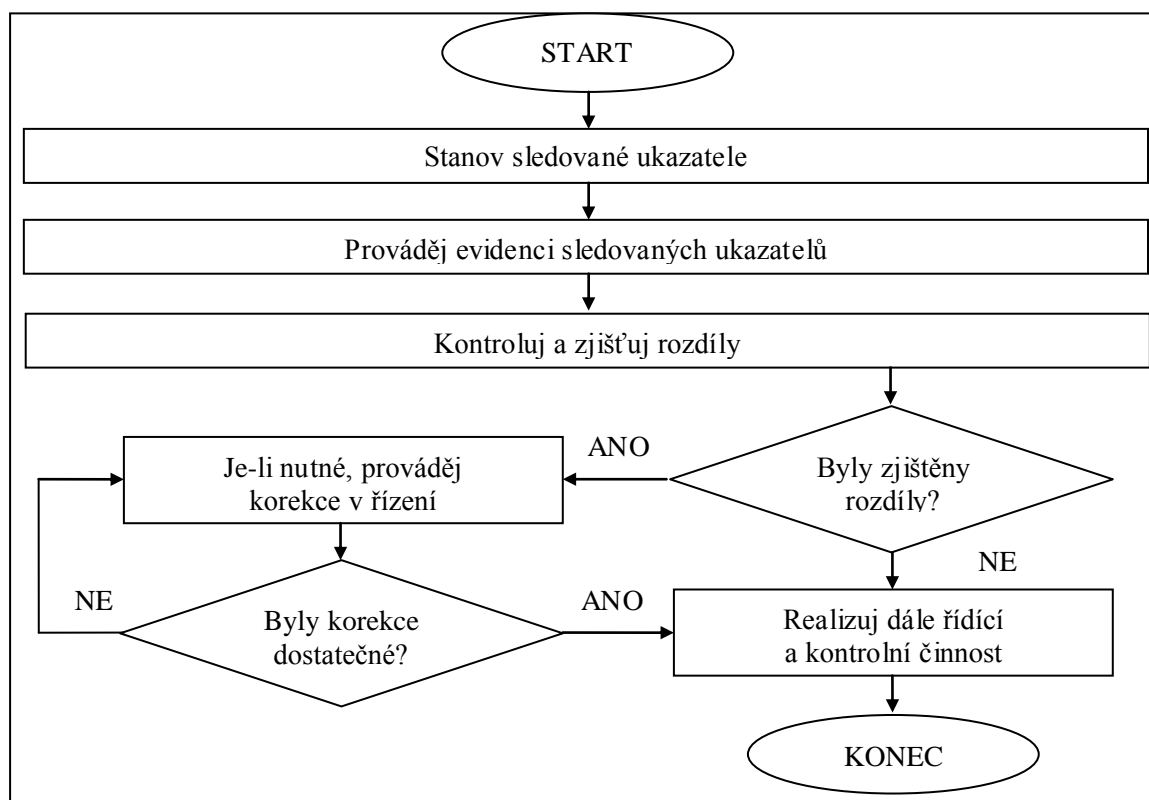
Jak již bylo zmíněno, řízení rizik je průběžný proces, který musí trvat po celou dobu dosahování a udržení stanoveného cíle. Tichý (2006, s. 243) upozorňuje na soustavné vyhodnocování rizika v čase a prostoru, kdy je neustále sledována:

- platnost vyvozených závěrů z provedených analýz rizik;
- vznik nových nepředvídaných nebezpečí a jejich následků;
- vznik nových rizik, popř. jejich dílčí změny;
- přehodnocení nastavených preventivních a nápravných opatření.

Tichý (2006, s. 243) zdůrazňuje důležitost zpětné vazby mezi sledováním rizik a ostatními kroky řízení rizik tak, aby nové poznatky byly bezprostředně zahrnuty do procesu rozhodování. Dobrým řešením Tichý (2006, s. 243) označuje systém, který zajistí kvalitní přenos poznatků do evidence.

Na obrázku 5 je graficky znázorněn proces průběhu evidence tak, aby mohl být plnohodnotně využitelný v kontrolních řídicích procesech.

Obrázek 5 Evidence jako nástroj kontroly řídicího procesu



Zdroj: Ochrana (2007, s. 38)

Ochrana (2007, s. 37) popisuje metodu evidence jako metodu, při které jsou data získávána, zpracovávána a analyzována, a to nikoliv jako pouhý sběr dat, kdy jsou údaje v kvantitativní

formě obsaženy v nejrůznějších dokladech a dokumentech. Už při vlastní evidenci určených dat na základě předem definovaných ukazatelů, jsou sledovány odchylky, na základě nichž jsou prováděny potřebné korekce. Funkcí evidence v systému kontrolní činnosti je vytváření zdroje informací o sledovaném stavu. Úskalím této metody je výběr a popis vlastních ukazatelů, které jsou v optimálním případě totožné se sledovanými jevy (např. počet objasněných kriminálních činů). V případě, že nelze takto ukazatel definovat, je nutné určit zástupný znak, který by měl mít vypovídací schopnost o sledovaném jevu, Ochrana (2007, s. 38).

Schéma na obrázku 5 vychází ze stanovení klíčových ukazatelů, které se následně evidují, porovnávají se a kontrolují možné rozdíly mezi předem stanovenými parametry a zjištěnými skutečnostmi. V případě, že rozdíly zjištěny nebyly, pokračuje se dále řídicí a kontrolní činností. Pokud rozdíly zjištěny byly, je nutné provádět nápravná opatření tak dlouho, dokud přijaté korekce nebudou dostačující.

2.1.4 Pracovní podmínky a chování zaměstnanců

Jak uvádí Kruliš (2011, s. 78) nejskrytější, ale také nejnebezpečnější rizika jsou spojená s lidským činitelem. V popisu procesu managementu rizik (PMR) se Kruliše (2011, s. 79) významně neliší od výkladu ostatních odborných autorů, rozebírá ale vliv pracovních podmínek na vznik rizik. Uvádí, že „*člověk - zaměstnanec, vykonává své činnosti dobře a spolehlivě jen tehdy, když to **CHCE**, když to **UMÍ**, když k tomu má vytvořeny potřebné **PODMÍNKY***“.

Aby zaměstnanec **chtěl** dobře vykonávat svoji činnost, musí být podle Kruliš (2011, s. 521) správně motivován, a to jak pozitivně (např. mzdový systém, benefity), tak i negativně (sankce). K tomu, aby se dalo zodpovědně říci, že zaměstnanec **umí** vykonávat svou činnost, musí být dostatečně způsobilý. Kruliš (2011, s. 465) zahrnuje do pojmu způsobilost postoje, schopnosti, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti a dispozice. Je věcí organizace, aby adekvátně zajišťovala a zvyšovala způsobilost svých zaměstnanců, a to jak při náboru a rozmisťování nových zaměstnanců, tak i u stávajícího personálu formou cíleného vzdělávání, Kruliš (2011, s. 465). Pracovní **podmínky**, podle názoru Kruliše (2011, s. 510), pozitivně i negativně působí na bezpečné chování zaměstnanců, proto by měly být neustále prověřovány managementem na všech úrovních podnikové hierarchie formou analýzy pracovních podmínek a identifikací nedostatků. Podle Kruliše (2011, s. 513) mají pracovní podmínky přímý vliv při přijímání nových pracovníků, na fluktuaci, rozvoj lidských zdrojů, psychosomatickou zátěž a zdravotní stav zaměstnanců.

Za jedny z největších rizik selhání lidského činitele označuje Kruliš (2011, s. 514) stres², monotonii a vigilanci (dlouhodobý časový tlak nebo vysoké požadavky na koncentraci bez možnosti relaxace).

Mezi zdroje psychosociálních rizik byly v publikovaném průzkumu, který popisuje Kruliš (2011, s. 518) provedeným Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví (European Agency for Safety and Health at Work) vyjmenovány především:

- „špatná komunikace mezi managementem a zaměstnanci;
- špatná kooperace mezi spolupracovníky;
- problémy ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými;

² Pozitivní stres, který zvyšuje výkon zaměstnance, se označuje termínem Eustres a jeho zvládnání se označuje adaptací. (Kruliš 2011, s. 515).

- *nedostatečný vliv zaměstnanců na organizaci jejich práce;*
- *diskriminace (podle pohlaví, věku nebo etnické příslušnosti);*
- *nejasná politika v oblasti lidských zdrojů;*
- *časové tlaky;*
- *bezpečnost práce;*
- *dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba;*
- *nutnost jednat s obtížnými zákazníky, pacienty, žáky, atd.“*

Rovněž Doležal, Máchal, Lacko (2012, s. 144) se zmiňují o tom, že tvůrčímu myšlení při řešení pracovních problémů brání takové faktory jako například únava, časová tíseň, zafixovaná myšlenková řešení, malá odbornost a nedostatečné zkušenosti a strach.

Pokud v rámci managementu rizik v organizaci je identifikována nežádoucí situace a při jejím šetření jsou zjištěny chyby nebo nedostatky v práci lidí, Kruliš (2011, s. 297) uvádí, že tyto chyby nejsou příčinou nežádoucí situace, ale pouze jejími symptomy. Kruliš (2011, s. 298) poukazuje na to, že selhání lidského činitele může mít buď důvody objektivní (organizační, technické, ergonomické) nebo subjektivní (psychosomatický stav, kvalifikace), ale skutečnou příčinou nežádoucí situace jsou špatně nastavený systém, který umožnil zaměstnanci dopuštění se chyby nebo jiných nedostatků spojených s výkonem jeho práce.

Definice žádoucího a nežádoucího chování

Pojem „chování“ je vysvětlován dle Hartla, Hartlové (2004, s. 211) jako souhrn vnějších projevů, jednání, činností a reakcí organismu. Definují chování jako soustavu reakcí na okolí. Hartl, Hartlová (2004, s. 211) popisují pojem „adjustované chování“. Tento typ chování jedince se projevuje jako vhodně přizpůsobivé, kterým jsou naplňovány normy a zvyklosti komunity nebo společnosti, ve které jedinec žije.

Pro účely této práce byla provedena negace pojmu adjustované chování, a tím byla vydefinována definice nežádoucího chování, kdy lze konstatovat, že se jedná o chování jedince, které porušuje normy a zvyklosti komunity nebo společnosti, které je jedinec součástí.

2.1.5 Compliance Management System (CMS)

Podle standardizační normy ISO 19600:2014 (*Compliance Management System – Guidelines*), která byla vytvořena teprve v roce 2014, termín compliance vyjadřuje všeobecný název pro soulad s pravidly. V oblasti podnikání v soukromé sféře, ale i v prostředí státního sektoru se podle Koukala (2015) rozumí pod pojmem compliance především jednání společnosti a jejich zaměstnanců včetně vedení podle nastavených právních předpisů, vnitropodnikových směrnic, firemních etických kodexů nebo organizačních opatření. Světově uznávaným pojmem pro complianci v této oblasti je Compliance Management System (CMS).

Koukal (2015) propaguje CMS jako součást interních strategií firem a firemních kultur, protože tento systém považuje za možnost úspěšné prevence proti sociálně patologickým a nežádoucím jevům, prevence trestněprávního pochybení, korupčního nebo jinak nežádoucího chování ve firmě.

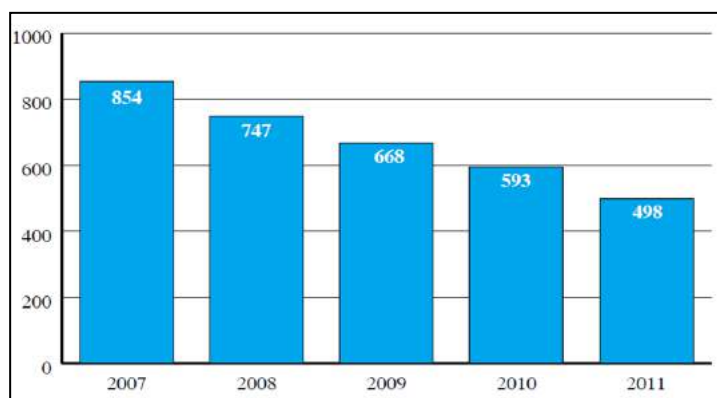
V případě, že je CMS správně nastaven, může být podle Koukala (2015) zdrojem konkurenční výhody, která zvyšuje hodnotu společnosti s kvalitní firemní kulturou a dodržováním etiky. CMS je velice podobné managementu rizik, ale nelze je vzájemně zaměňovat, nebo považovat CMS za jeho součást. Rovněž spojením CMS s managementem rizik vzniká jednotný systém korporátních preventivních opatření, označovaných souhrnně jako *Governance & Risk Management & Compliance (GRC)*, Koukal (2015).

Gammisch, Balina (2015) uvádí, že společnosti mají tendenci používat CMS jako prostředek na snížení rizik. Popisují experiment, při kterém byly testovány populace z různých zemí. Výzkum byl zaměřen na zjištění nejefektivnějších mechanismů boje proti korupci a zjišťoval návrhy opatření, která mají podstatný vliv, a která jsou zanedbatelná. Výsledkem bylo zjištění, že pouze konkrétní opatření mají pozitivní vliv na omezení korupčního jednání, kdežto obecná opatření neměla vliv téměř žádný.

2.1.6 Sociálně nežádoucí jevy a průzkum v oblasti rizik v řízení lidských zdrojů

Hrbata (2015) publikoval výskyt sociálně nežádoucích jevů v resortu Ministerstva obrany v letech 2007 až 2011 v grafu 1, který v sobě zahrnuje výskyt projevů chování extremismu, projevy chování ovlivněné omamnými a psychotropními látkami, šetřené přestupky a trestné činy, dopravní nehody s vozidly služebními i soukromými, úmrtí ve službě a sebevraždy včetně pokusů o ně, je patrné, že výskyt těchto jevů se každoročně snižuje, což může ukazovat na skutečnost, že nastavená opatření, k co největšímu snížení těchto jevů v resortu MO, jsou poměrně úspěšná.

Graf 1 Výskyt sociálně nežádoucích jevů za období 2007-2011 v resortu MO



Zdroj: Hrbata (2015)

Nejzávažnější skupinou v oblasti sociálně nežádoucích jevů jsou podle Hrbaty (2015) projevy extremismu. Ve svém článku Hrbata (2015) uvádí, že v resortu Ministerstva obrany byly v roce 2011 šetřeny čtyři případy podezření z protiprávního jednání souvisejícího s extremismem, z toho jeden případ nebyl potvrzen, tři případy byly v roce 2015 stále v řešení a jeden případ byl předán veliteli ke kázeňskému projednání.

Tuto problematiku celospolečensky dokumentuje například Národní monitorovací středisko pro drogy a drogové závislosti, které každoročně zveřejňuje výroční zprávy, statistiky trestné činnosti Policie České republiky a výroční zprávy Vojenského zpravodajství nebo Bezpečnostní informační služby.

Průzkum v oblasti rizik v řízení lidských zdrojů

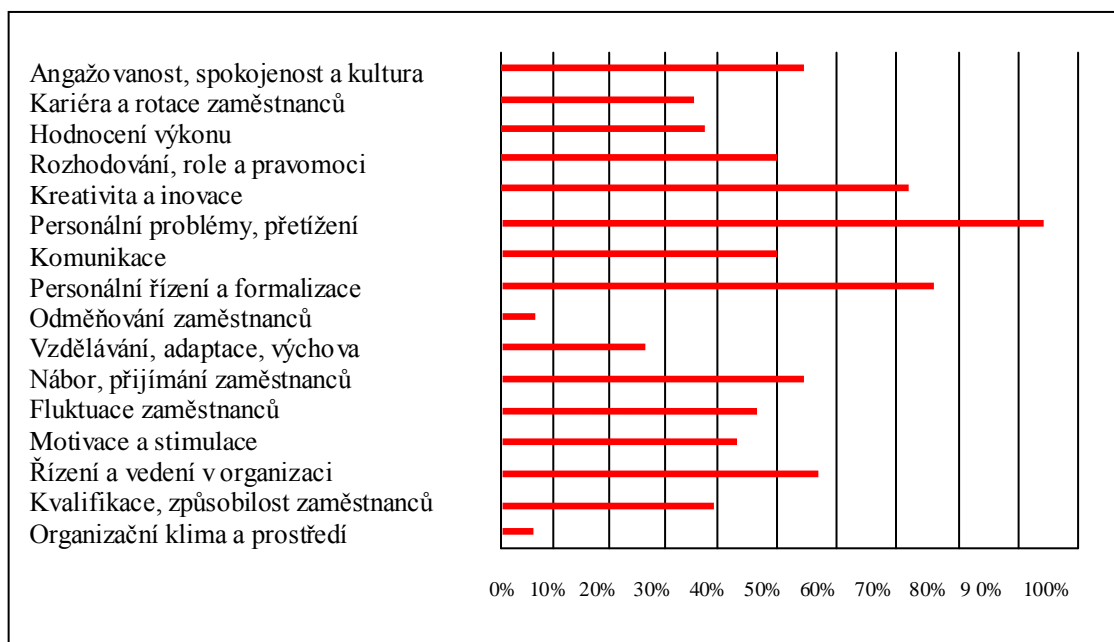
Ve své práci „Analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků“ vycházející z výzkumu v letech 2006 - 2008 v rámci projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“ její autor Pech (2011, s. 313) vybral řízení lidských zdrojů jako oblast, která představuje pro podniky nejvyšší riziko. Toto tvrzení postavil na základě výsledků dotazníkového šetření k určení klíčové oblasti v procesu řízení, kde respondenti uváděli, v čem spatřují hlavní překážku v dalším rozvoji firmy.

Pech (2011, s. 314) sestavil 4 skupiny seřazené podle výše míry rizika od nejvyššího po nejnižší následovně:

1. Personální problémy a přetížení zaměstnanců (tzn. malé konflikty, problémy s dodržováním pracovní kázně a špatná pracovní morálka, vysoká vyčerpání zaměstnanců).
2. Personální řízení a formalizace postupů (tzn. neexistence pracovních náplní, etického kodexu, absence personální práce).
3. Kreativita a inovace (problémem byla nechuť zaměstnanců k vlastní iniciativě, přijímání změn a předkládání vlastních nápadů).
4. Angažovanost, spokojenost a firemní kultura (problémy vyvolané vysokou mírou nejistoty).

Pech (2011, s. 316) uspořádal jednotlivé rizikové faktory do 16 dimenzí řízení lidských zdrojů. Procentuální vyjádření míry rizikovosti ukazuje následující graf 2.

Graf 2 Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních firem



Zdroj: Pech (2011, s. 316)

Dle uvedeného obrázku je patrné, že podle průzkumu nejvyšší míru rizika měla oblast personálních problémů a přetížení a i v jiných oblastech personalistiky se pohybovaly hodnoty značně vysoko. Protikladem toho byla oblast odměňování zaměstnanců a organizační klima a prostředí, kde naopak byla míra rizika nejnižší.

2.2 Metodika práce

V první fázi zpracování práce autorka shromáždila informace o problematice řízení rizik, kdy zdrojem informací byly primární a sekundární zdroje.

Sekundárními zdroji byla odborná česká i zahraniční literatura a články uveřejněné na internetu popisující řízení rizik a příčiny nežádoucího chování zaměstnanců, které by mohly ohrozit a poškodit jejich organizaci.

Primárními zdroji byla interní dokumentace, ve které byly uvedeny postupy a přístupy k managementu rizik v prostředí, ve kterém organizace VP³ působí. Jako podklad k ohodnocení rizik byla využita statistická data, která zpracovala přímo organizace VP za období 2011 až 2014. Z interní dokumentace bylo čerpáno také při zjišťování aktuálních stávajících opatření k řízení rizik vztahujících se k nežádoucímu chování zaměstnanců v organizaci VP.

V praktické části byl vydefinován pojem nežádoucího chování na základě etického kodexu a vnitřních norem organizace. Ke splnění dílčích cílů práce byl sestaven expertní tým z osmi dlouhodobých zkušených zaměstnanců organizace VP, kteří metodou Delphi identifikovali a ohodnotili rizika související s nežádoucím chováním zaměstnanců. Všech osm expertů bylo z úrovně středního a vyššího managementu s dobrou znalostí vnitřních procesů.

K identifikaci hrozeb a jejich dopadů byla využita metoda Delphi a metoda nestrukturovaných rozhovorů se specialisty organizace VP. Experti na základě zadání od autorky práce zpracovali seznam potenciálních hrozeb, které by mohly nastat tím, že se zaměstnanec zachová způsobem, který může poškodit organizaci VP. Po odevzdání seznamu jednotlivými experty, byla odstraněna duplicita a sestaven souhrnný seznam potenciálních hrozeb, který byl následně kategorizován. Současně se expertní tým v rámci brainstormingu shodl na vytvoření čtyř kategorií možného negativního dopadu. Pro lepší znázornění byl zpracován Ishikawův diagram, který se vztahuje ke kategorii dopadu „majetkové škody organizace“.

Ke stanovení pravděpodobnosti vzniku rizika byl u první a druhé kategorie použitý analytický odhad, při kterém byla využita statistická data výskytu nežádoucího chování zpracovávaná přímo organizací VP. U třetí kategorie, kde takovéto statistiky nebyly k dispozici, bylo využito empirického odhadu, tj. zkušeností expertní skupiny. Ke kvantifikaci pravděpodobnosti byla vytvořena stupnice od 1 do 5, kde hodnota 1 znamená nejnižší pravděpodobnost výskytu rizika a vztahovala se k procentuálnímu výskytu nežádoucího chování.

K ohodnocení výše dopadů byla ke každé kategorii identifikovaných hrozeb přiřazena hodnota od 1 do 6 (1, 2, 4, 6), přičemž hodnota 1 označuje nejnižší hodnotu dopadu. Každá z identifikovaných hrozeb může mít na organizaci VP jeden nebo více negativních dopadů, proto se výsledná hodnota dopadu vytvořila součtem kvantifikovaných jednotlivých dopadů (stupnice 1, 2, 4, 6). Pro případ, že poškození organizace VP ve smyslu vydefinovaných kategorií dopadů bude celorepublikového nebo mezinárodního charakteru, byl využit koeficient (váha) 2,0, kterým byla násobena výsledná hodnota dopadu rizika. Stejným způsobem bylo postupováno i v případě, kdy se jednalo o dopad „vznik majetkových

³ Označení názvu organizace, ve které je zpracována praktická část této práce.

škod“, kde byl rozhodující přímý vliv způsobené škody na schopnost plnit strategické cíle a úkoly organizace VP.

Následně byl u identifikovaných hrozeb proveden součin hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a celkové hodnoty dopadu, čímž byla zjištěna hodnota (míra) rizika. K rozlišení závažnosti rizika byla zvolena stupnice s hodnotami (nízká, střední, vysoká a kritická). Tato stupnice byla zvolena tak, aby byla v souladu se stupnicí běžně používanou v organizaci VP. Výsledné hodnoty rizik a rozdělení do jednotlivých skupin podle jejich závažnosti byly znázorněny ve Winterlingově matici rizik.

K vytvoření přehledu o stávajících opatření k rizikům nežádoucího chování byla využita interní dokumentace organizace VP a metoda nestrukturovaného rozhovoru (individuální diskuse) se specialisty z expertního týmu. Opatření byla rozdělena podle toho, jestli se jednalo o opatření převzatá z resortu MO nebo opatření, která byla vytvořena pro snížení hodnoty rizika nežádoucího chování pouze u organizace VP.

Závěrem byl z výše popsaných poznatků a kvantifikovaných hodnot (identifikace hrozeb, výše pravděpodobnosti, dopadu rizika a hodnoty rizika) vytvořen návrh registru rizik, který by měl být následně v organizaci doplňován a aktualizován. K jednotlivým rizikům byl vytvořen návrh karty rizika a navržena další opatření doporučená k využití v organizaci VP.

3 Praktická část

V této části je blíže představena organizace s označením VP⁴, ke které se vztahuje cíl práce. Je zde specifikováno, za jakým účelem byla organizace zřízena, její velikost a struktura z pohledu personálu a rozdělení z hlediska zaměření jednotlivých činností, které jsou v organizaci vykonávány. Charakterizuje žádoucí a nežádoucí chování, přičemž vychází z části z platných zákonů, přímo souvisejících s činností organizace a z části ze stanovených vnitřních norem chování zaměstnanců.

V rámci praktické části byla shromážděna a prostudována interní dokumentace vztahující se k řízení rizik zpracovaná organizací nebo převzata z resortu Ministerstva obrany. Praktická část je zaměřena na splnění dílčích cílů práce uvedených v úvodu, a tím i ke splnění hlavního cíle práce, kterým je předložení návrhu opatření ke snížení dopadu realizace rizika na organizaci plynoucích z nežádoucího chování zaměstnanců a předložení návrhu registru rizik nežádoucího chování. Zvláštní pozornost je v této části věnována sociálně nežádoucím jevům, jejich definici, přijatým i navrhovaným opatřením ke snížení jejich dopadu na organizaci.

3.1 Představení organizace

Organizace byla zřízena v roce 1991. Je to plně profesionální složka, která zabezpečuje v rozsahu vymezeném zákonem č. 300/2013 Sb., o Vojenské policii a o změně některých zákonů, policejní ochranu ozbrojených sil, vojenských objektů, vojenského materiálu a ostatního majetku státu, s nímž přísluší hospodařit Ministerstvu obrany. Působí převážně v řízení o trestných činech a šetří přestupky vojáků, dohlíží nad bezpečností a řídí provoz vojenských motorových vozidel na pozemních komunikacích, vykonává dohled nad výcvikem vojenských řidičů, schvaluje technickou způsobilost vojenských vozidel a vede jejich evidenci, zajišťuje ochranu určených vojenských objektů a majetku Ministerstva obrany, pátrá po vojácích a materiálu, s nímž hospodaří Ministerstvo obrany, plní úkoly ochrany a doprovodu určených osob a vyčleněných vojenských dopravních letadel, dohlíží na dodržování kázně a pořádku vojáky. Ve své působnosti vytváří jednotky, které jsou součástí úkolových uskupení ozbrojených sil České republiky určených pro nasazení dle potřeb NATO nebo v mezinárodních misích v souladu s podmínkami stanovenými mezinárodními smlouvami.

Struktura a schopnosti organizace jsou členěny na dvě základní části:

1. prvek řízení a velení a výkon kriminální služby;
2. prvky řízení a velení podřízených složek a přímého policejního výkonu na teritoriích - zajišťují policejní výkon v oblastech dopravní, pořádkové, ochranné, pyrotechnické, kynologické a pohotovostní služby.

Působnost organizace VP je rozložena po celé České republice. Personální obsazení se pohybuje v průměru kolem 1000 osob jak vojáků, tak i občanských zaměstnanců.

⁴ Vedení organizace nepovolilo uvedení názvu organizace celým označením, které by mohlo být použito jako klíčové slovo při vyhledávání na internetu, ale připouští označení VP.

3.1.1 Terminologie a definice používané organizací VP

K jednoznačnému výkladu terminologie, se v této práci vychází z interní dokumentace, v tomto případě z Rozkazu ministra obrany 20/2015 k řízení rizik v resortu MO, který stanovuje, že:

- **hrozbou** je jev nebo událost, které jsou schopny působit vůči aktivu. Mohou být původu přírodního a fyzikálního nebo vznikat v důsledku legislativně právního a technického selhání nebo působením lidského faktoru.
- **rizikem** je možnost, že nastane událost s následnými nežádoucími provozními, finančními, právními a dalšími dopady na dosažení cíle nebo projektu.
- **identifikací a analýzou rizika** je postup, ve kterém se analyzuje působení hrozby na aktivum, na jehož základě se identifikuje riziko, stanovuje pravděpodobnost vzniku rizika a popisuje dopad rizika na cíl (projekt).
- **zaměstnanec** je voják z povolání, státní zaměstnanec a občanský zaměstnanec.

Nežádoucí chování

Pojem „nežádoucí chování“ je vysvětlován v kapitole 2.1.4 jako chování, kterým jednotlivec porušuje normy a zvyklosti komunity nebo společnosti, které je součástí.

Pro bližší stanovení toho, co pojem nežádoucí chování pro organizaci VP znamená, vychází tato práce ze stanových norem a zvyklostí organizace VP, kterými jsou dodržování zákona 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ostatních obecně platných zákonů, jejichž porušení by mělo negativní dopad nejen na jednotlivce, ale na celou organizaci VP, Etický kodex Ministerstva obrany a definice rizikového chování personálu resortu MO v souvislosti s výskytem sociálně nežádoucích jevů (RMO 56, 2015) opět s negativním dopadem na organizaci.

Etický kodex Ministerstva obrany (2013)

Organizace VP převzala definici žádoucího chování svých zaměstnanců od resortu Ministerstva obrany, a to ve formě Etického kodexu Ministerstva obrany, který vymezuje a podporuje žádoucí standardy chování zaměstnanců směrem k veřejnosti i mezi spolupracovníky. Etický kodex především apeluje na dodržování zákonů a právních předpisů, jak vydaných Českou republikou, tak i Evropskou unií.

Dalšími oblastmi, na které se kodex zaměřuje, je:

- nestrannost při rozhodování ve veřejném zájmu;
- rychlost a efektivita při plnění úkolů;
- předcházení střetu soukromých a profesních zájmů;
- striktní zákaz korupčního jednání;
- maximálně efektivní nakládání se svěřeným majetkem;
- mlčenlivost o skutečnostech, které souvisí s plněním úkolů veřejné správy;
- chování zaměstnance v soukromí, a to zejména politicky nestranné a takové, které přispívá k dobré pověsti organizace;
- reprezentace na veřejnosti, která je charakterizována vhodným oděvem, ohleduplným a taktickým chováním.

Kodex nahrazuje vojenskou přísahu obsaženou ve Slibu vojáka. Více než na osobní odvalu se zaměřuje na loajalitu, zákonnost výkonu vojenské služby, respektování a dodržování lidské důstojnosti a spravedlnosti. Na konci se kodex odkazuje na § 301 až 305 zákona

č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a § 48 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Rozkaz ministra obrany 56 k primární prevenci rizikového chování personálu rezortu MO (2015)

Rozkaz zabezpečuje jednotný postup při realizaci úkolů primární prevence rizikového chování jednotlivce v rezortu MO (dále jen prevence). Definuje pojem rizikového chování z pohledu sociálně nežádoucích jevů, rozdělení a zaměření prevence na cílové skupiny. Mezi formy rizikového chování uvádí:

- rizikové zdravotní návyky a závislostní jednání;
- delikventní chování ve vztahu k hmotnému majetku;
- interpersonální agresivní chování;
- rizikové sexuální chování;
- rizikové chování ve vztahu k rodině, společnosti a institucím.

Stanovuje rezortní komisi pro prevenci a podmínky ustanovení dílčích komisí včetně gestorů za jednotlivé složky rezortu MO. Vydává úkoly k vytvoření minimálního programu prevence a samostatných projektů prevence. V neposlední řadě udává pravidla pro zabezpečování vzdělávacích aktivit zaměstnanců rezortu MO, monitorování výskytu rizikového chování a informování personálu včetně ostatních podpůrných opatření, kterými jsou režimová opatření (zákaz provozování elektronických herních zařízení, která umožňují hazardní hry ve vojenských objektech, prodej alkoholických nápojů ve vojenských objektech, atd.), poradenské služby, orientační a odborná lékařská vyšetření, kontrolní činnost.

3.1.2 Interní dokumentace organizace vztahující se k řízení rizik

Po podrobném prostudování interních dokumentů, které byly k dispozici v organizaci před zpracováním této práce, lze rozdělit tuto dokumentaci do dvou zdrojů. Prvním vnějším zdrojem je resort Ministerstva obrany a jedná se o dokumenty využitelné pro všechny složky rezortu bez nutnosti jejich úpravy. Druhý zdroj je interní, kde je dokumentace vytvářena přímo pro potřeby organizace.

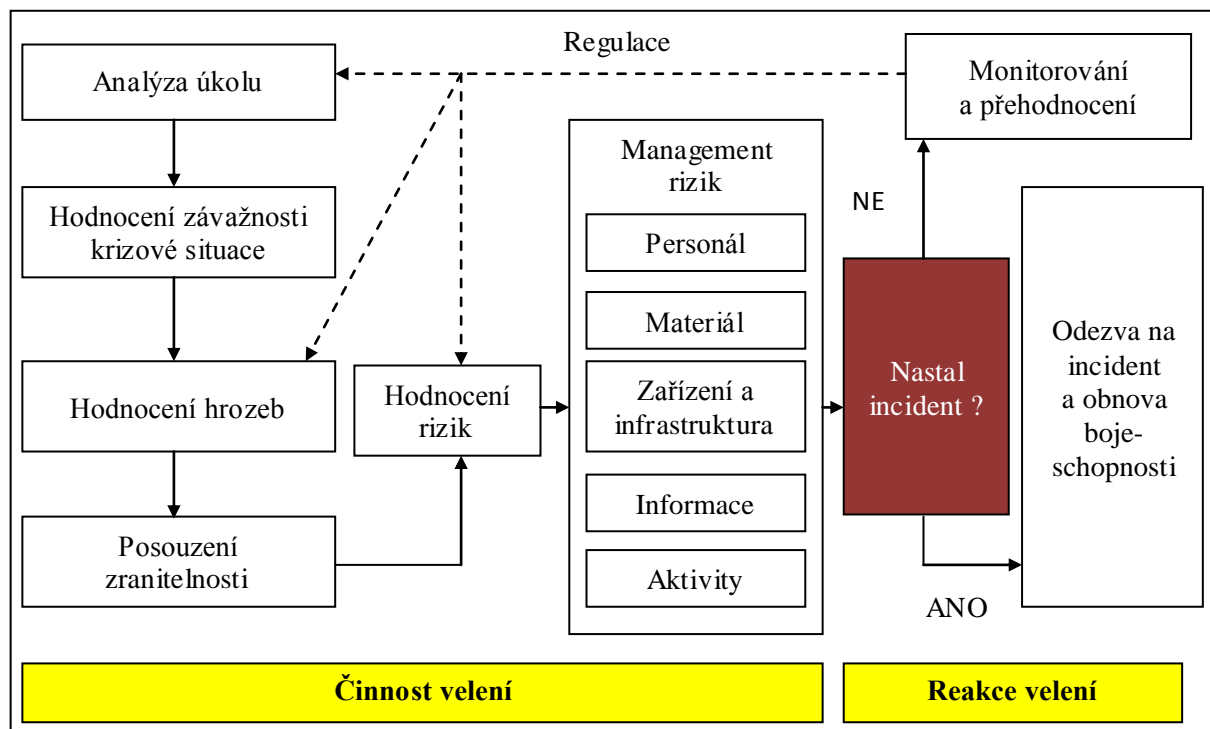
Dokumentace převzata z vnějších zdrojů (z rezortu MO):

Allied Joint Doctrine for force protection AJP – 3.14 (2007)

Spojenecká společná doktrína rozebírá proces ochrany vojsk NATO. Integrovaný proces modelu ochrany vojsk NATO prvotně stanovuje přidělený úkol v průběhu analýzy mise. Po definování tohoto úkolu jsou určovány prostředky, které jsou pro úspěch mise klíčové (hodnocení závažnosti). Při dalším kroku je odhadována pravděpodobnost hrozeb pro osoby a klíčové prostředky (hodnocení hrozeb). Třetím krokem je posouzení hodnoty dopadu na úspěch mise (posouzení zranitelnosti). Na základě již známých údajů o pravděpodobnosti a dopadu jsou vyhodnocena potencionální rizika. Určení vhodných kontrol a opatření pro snížení rizika je do značné míry ovlivněno politickými omezeními.

Model FP NATO, znázorněný na obrázku 6, znázorňuje ovládací prvky, prostředky, funkce, opatření a mechanismy, které v případě útoku použijí jednotliví velitelé v procesu reakce na incident. Popisuje jednotlivé postupy a vazby při hodnocení hrozeb, zranitelností a rizik. Model FP NATO vychází z obecných principů managementu rizik, jaké jsou popisovány v kapitole 2.1.2.

Obrázek 6 Model FP NATO



Zdroj: AJP - 3.14 (2007)

AJP – 3.14 rozlišuje čtyři úrovně hrozby prostředí:

- nízká;
- střední;
- závažná;
- vysoká.

Nejnižší úroveň hrozby prostředí počítá s ohrožením ve formě nehod, chorob, požárů, zločinnosti a nekonvenčních útoků protivníka. Je velmi malá pravděpodobnost vzdušného útoku nebo použití jaderných zbraní.

Střední úroveň zahrnuje veškeré hrozby z nízké úrovně plus útoky konvenčních zbraní se zničujícími účinky. Použití zbraní jaderného ničení stále zůstává velmi nepravděpodobné.

Závažná úroveň vychází ze střední úrovně a přidává se k ní nedostatek informací o přípravě pokusu útoku v nejbližší době a není známo načasování, ani cíl.

Vysoká úroveň navazuje na závažnou úroveň. Cílem útoku při vysoké úrovni jsou letiště, přístavy nebo klíčové osoby. Použití jaderných zbraní nepřitelem je nejisté.

Hodnocení hrozeb je součástí činnosti zpravodajských skupin. Určuje se u nich jejich potenciál, záměr a pravděpodobnost. Analýzy hodnocení hrozeb podle AJP – 3.14 obsahují možnosti hrozeb, úmysl hrozeb a hrozby pravděpodobného využití zranitelnosti.

Rozkaz ministra obrany 20 k řízení rizik v resortu MO (2015)

Rozkaz stanovuje proces řízení rizik v resortu MO a vymezuje základní pojmy, práva a povinnosti subjektů v systému řízení rizik a rozsah dokumentace k němu. Primárně je

zaměřen na řízení rizik v souvislosti s plněním stanovených cílů organizace dle schváleného střednědobého plánu. Kromě výčtu subjektů v systému řízení rizik, popisuje fáze procesu, které rozlišuje na fázi identifikační, analytickou a hodnotící, fázi zvládnutí rizik a fáze monitorovací, komunikační a vykazovací. Vyžaduje zpracování dokumentace v rozsahu seznamu identifikovaných, analyzovaných a hodnocených aktiv, seznamu identifikovaných hrozeb, karty rizika, katalogu rizika a mapy rizika. Určuje minimální rozsah údajů uváděných v této dokumentaci.

Rezortní interní protikorupční program MO (2015)

Tento program implementuje opatření ke splnění úkolů stanovených v dokumentu „Vládní koncepce boje s korupcí na léta 2015 až 2017“. Vychází z principů aktivního prosazování protikorupčního postoje a rezortního programu z úrovně vedení MO, nulové tolerance korupčního jednání v rezortu MO a komplexního přístupu k řízení korupčních rizik.

Zpráva o Rezortním interním protikorupčním programu (2015)

Zpráva obsahuje vyhodnocení plnění stanovených úkolů a opatření stanovených před vydáním rezortního interního protikorupčního programu MO z roku 2015. Jedním z bodů je stanovení termínu pro zpracování nového konceptu rezortního etického kodexu na základě výstupů auditu týkajícího se etického chování zaměstnanců resortu MO. Tento audit není veřejně dostupný, ale souhrnně lze konstatovat, že nový kodex bude podrobněji vystihovat klíčové hodnoty, odrážející zvláštnosti rezortu, bude popisovat konkrétní modelové situace, které budou zaměstnancům resortu MO poskytovat návod, jak se zachovat v životních situacích, do nichž se mohou v souvislosti s výkonem práce či služby dostat a zároveň bude nastavovat funkční procesy řešení porušení stanovených pravidel.

Metodická pomůcka k nastavení řídicí kontroly podle COSO ERM se zaměřením na řízení rizik v orgánech státní správy (2007)

Metodická pomůcka převzatá od Ministerstva financí využívá metody COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management) pro potřeby řídicí kontroly. Vychází z definice řídicí kontroly, jako procesu k zajištění splnění cílů v oblastech účinnosti, účelnosti a efektivnosti operací, spolehlivosti vnitřního řízení a zajištění dodržování zákonů a nařízení. Potřeba jejího zavedení i v resortu MO vyplývá z ustanovení § 25 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, v platném znění (zákon o finanční kontrole). K identifikaci rizik doporučuje využití metody Delphi.

Dokumentace vytvořená přímo pro potřeby organizace VP:

Registr rizik kriminální služby (2014)

Kriminalistická služba je největším dílčím organizačním prvkem v organizaci. V registru jsou definována vybraná aktiva důležitá pro činnost kriminalistické služby, která jsou rozdělena do kategorií lidské zdroje, věcné zdroje, finanční zdroje a klíčové operační schopnosti. Jsou zde identifikovány hrozby vztahující se k jednotlivým aktivům, vyčíslena pravděpodobnost jejich výskytu a numericky ohodnocen dopad. Opatření ke snížení míry rizika jsou součástí utajované dokumentace a nejsou volně dostupná.

Registr rizik BOZP (2012)

Tento registr je zaměřen na rizika vztahující se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Je členěn dle vykonávaných činností v organizaci na základní tělesnou přípravu, speciální tělesnou přípravu a administrativu. Zpracovatel registru rozdělil rizika na inherentní

a reziduální stejně jako je uváděno rozdělení rizik podle Smejkal a Raise v kapitole 2.1.1. Na základě prostudování interních dokumentů lze říci, že organizace má k dispozici podrobné postupy a návody k řízení rizik, ale není mnoho prakticky zpracovaných registrů rizik zaměřených na nejrůznější oblasti. Rovněž registr rizik, zaměřený na rizika spojená s nežádoucím chováním zaměstnanců, který by byl souhrnným přehledem využitelným pro práci vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení, dosud v organizaci zpracován nebyl.

Registr rizik plnění cílů nastavených ve Střednědobém plánování organizace VP (2015)

Tento registr rizik byl v organizaci zpracován v roce 2015 na základě RMO 20. Je zaměřen na rizika vztahující se k zabezpečení plnění funkcí a úkolů organizace VP. Oblast rizika rozdělil do několika kategorií, a to rizika:

- plánovací a rozpočtová;
- lidská (personální);
- majetková;
- organizační;
- právní a legislativní;
- provozní;
- technická.

Z registru rizik plnění cílů nastavených ve Střednědobém plánování organizace VP je možné vyčíst aktiva, která byla označena jako kritická, jejich zranitelnost, ohodnocení hrozby. Slovně je zde popsán scénář rizik a numericky vyjádřena míra pravděpodobnosti scénáře rizika a výše dopadu na riziko. Následně je zaznamenávána míra rizika, která má parametr „střední“ nebo „vysoká“. K rizikům s parametrem míry rizika „nízký“ nejsou přijímána žádná opatření. Přístupem ke zvládnutí rizika bylo zvoleno buď snížení, nebo posunutí k nadřazené složce. Posunutí bylo uplatněno pouze u dvou rizik: nedostatek lidských zdrojů a nedostatky v plánování a rozpočtování týkající se legislativy veřejných zakázek. Ke snížení míry rizika byla navržena různá opatření. Registr rizik související s plněním cílů ve Střednědobém plánování obsahuje následující položky:

- číslo cíle / název cíle;
- číslo rizika /název rizika;
- oblast rizika;
- identifikovaná hrozba;
- ohodnocení hrozby (míra hrozby);
- scénář rizika;
- míra pravděpodobnosti;
- dopad rizika;
- míra rizika (hodnota);
- přístup a opatření ke zvládnutí rizika;
- odpovědnost za realizaci opatření ke zvládnutí rizika.

V oblasti lidských (personálních) rizik byly zaznamenány v registru rizik plnění cílů (2015) hrozby převážně charakteru nepřipravenost, neproškolenost, nedbalost, nezkušenost, pracovní nebo služební úraz. Mezi opatření na snížení rizik plynoucích z těchto hrozeb byla uvedena důsledná personální práce, výcvik a školení, plánování výcviku specialistů, pořízení balistických prostředků k ochraně života a zdraví personálu.

3.2 Identifikace procesů v řízení rizik v oblasti lidských zdrojů

Tato část vychází z kapitoly 2.1.2 Proces managementu rizik, kde jsou na několika grafických schématech ukázány jednotlivé kroky řízení rizik. Většina autorů začíná tento proces „iniciací“, kde je potřeba definovat cíl. V této práci se řízení rizik vztahuje k rizikům, která souvisí s nežádoucím chováním zaměstnanců, které bylo blíže definováno v části 2.1.4 a 3.1.1. Organizace považuje za svůj cíl dosažení a dlouhodobé udržení žádoucího chování zaměstnanců a přijetí takových opatření, aby výskyt nežádoucího chování byl co nejnížší.

K získání relevantních dat k identifikaci rizik byl sestaven expertní tým složený z odborníků organizace VP v oblastech:

Top management (z celkového počtu 3 osob)	2 osoby
Personalistika a psychologie	1 osoba
Kriminalistika	2 osoby
Ochrana utajovaných informací	1 osoba
Právo	1 osoba
Sociálně nežádoucí jevy	1 osoba

Celkem měl expertní tým osm členů. Složení expertního týmu bylo zvoleno tak, aby v něm byli zástupci vyššího managementu organizace, kteří mají dlouholeté zkušenosti jak s danou oblastí (personalistika, právo, atd.), tak podrobně znají cíle, činnost, strukturu i vnitřní kulturu organizace VP.

3.2.1 Identifikace rizik

K prvotní identifikaci hrozeb bylo čerpáno z interních zdrojů organizace, z registru rizik plnění cílů v rámci střednědobého plánování, etického kodexu a především z údajů nashromážděných od vybrané skupiny expertů metodou Delphi, která je zmiňována v kapitole 2.1.3. Tito experti měli v prvním kole sepsat seznam možných hrozeb plynoucích ze situace, kdy se zaměstnanec zachová pro organizaci nepřijatelným způsobem a způsobí tím organizaci jakoukoliv újmu. Seznamy hrozeb byl zpracováván písemnou nebo elektronickou formou.

Předaná data autorka práce vyhodnotila, přičemž byla odstraněna duplicita, seznam potencionálních hrozeb byl rozdělen do tří kategorií. První kategorie byla rozlišena podle toho, jestli nežádoucí chování zaměstnance mělo takovou závažnost, že bylo klasifikováno jako trestný čin (TČ) nebo přestupek. Do druhé kategorie je zařazeno nežádoucí chování, které nespadá do kategorie první, kdy nebyl porušen zákon, ale zaměstnanec porušil zásady uvedené v etickém kodexu. Třetí kategorie obsahuje projevy chování, které nejsou z výše uvedenými požadavky organizace v souladu, ale nejsou takové závažnosti, aby spadaly do kategorie první nebo druhé. Projevy chování s nežádoucím dopadem na organizaci ve třetí kategorii jsou vyvolávány psychosomatickým stavem jedince, který může být násoben nevyhovujícími pracovními podmínkami.

První kategorie seznamu hrozeb – spáchání trestného činu nebo přestupku

První kategorie dle tabulky 3 je inspirována zákonem 40/2009 Sb., protože organizace jako složka státní správy a zároveň složka ozbrojených sil, vyžaduje od svých zaměstnanců striktní dodržování zákonů. Jejich porušení nemá negativní dopad pouze na jednotlivce, který se takového chování dopustí, ale na organizaci jako celek, kde je minimálně poškozováno její dobré jméno a důvěra veřejnosti v tuto složku.

Tabulka 3 První kategorie nežádoucího chování - TČ

Číslo	Kategorie nežádoucího chování zaměstnanců
A	Spáchání TČ souvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti
H01	ohrožení života a zdraví
	- účast na sebevraždě;
	- ublížení na zdraví, ublížení na zdraví z nedbalosti.
H05	činy proti majetku
	- krádež, zpronevěra, podvod;
	- porušení povinnosti při správě cizího majetku;
	- porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti;
	- poškození cizí věci.
H06	činy související s hospodařením organizace
	- neoprávněné opatření, padělání a pozměnění platebního prostředku;
	- sjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě;
	- pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži.
H07	činy obecně nebezpečné
	- ohrožení pod vlivem návykové látky
H09	činy proti České republice, cizímu státu a mezinárodní organizaci
	- ohrožení utajované informace
H10	činy proti pořádku ve věcech veřejných
	- zneužití pravomoci úřední osoby
H12	vojenské činy
	- neuposlechnutí rozkazu;
	- urážka mezi vojáky;
	- svémocné odloučení, zběhnutí;
	- porušení povinnosti strážní služby;
	- porušení služební povinnosti vojáka.
B	Spáchání TČ nesouvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti
H02	činy proti svobodě a právům na ochranu osobnosti
	- porušování domovní svobody;
	- pomluva.
H04	činy proti rodině a dětem
	- zanedbání povinné výživy
H10	činy proti pořádku ve věcech veřejných
	- zneužití pravomoci úřední osoby;
	- hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob

Zdroj: vlastní zpracování

Nežádoucí chování identifikované metodou Delphi klasifikované jako trestný čin bylo posouzeno a rozděleno do dvou podkategorií podle toho, jestli spáchání trestného činu ohrožuje organizaci více způsoby, nebo jestli má za důsledek „pouze“ poškození dobrého jména organizaci. Označení jednotlivých skupiny trestných činů H 01, 02, 04, 05, 06, 07, 09, 10 a 12 bylo inspirováno rozdělení trestných činů v zákoně 40/2009 Sb.

Součástí první kategorie bylo nežádoucí chování spojené rovněž s porušením zákona, ale jeho závažnost byla klasifikována jako přestupek a je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4 První kategorie nežádoucího chování - přestupky

Číslo	První kategorie nežádoucího chování zaměstnanců
C	Spáchání přestupku souvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti
1	narušení pořádku ve státní správě a v územní samosprávě - výkon činnosti s požitím alkoholických nebo omamných látek
2	narušení veřejného pořádku - proti majetku (krádež, poškození cizí věci, atd.)
3	narušení provozu na pozemních komunikacích - přestupky v dopravě
D	Spáchání přestupku nesouvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti
1	narušení pořádku ve státní správě a v územní samosprávě - úmyslné narušení režimu ochrany a vstupu do vojenského objektu; - pěstování rostlin nebo hub s omamnými nebo psychotropními účinky.
2	narušení veřejného pořádku - veřejné pohoršení, porušení nočního klidu, založení skládky, atd. - proti majetku (krádež, poškození cizí věci, atd.)
3	přestupky v provozu na pozemních komunikacích

Zdroj: vlastní zpracování

Trestné činy nebo přestupky, které by mohly spadat jak do skupiny činů souvisejících s výkonem služební / pracovní činnosti, tak do skupiny, která s výkonem nesouvisí, byly zařazeny do skupiny, se závažnějším dopadem na společnost, tzn. do skupiny související s výkonem činnosti.

Druhá kategorie seznamu hrozeb – porušení etického kodexu

Do druhé kategorie zařadila autorka práce nežádoucí chování spojené s porušením etického kodexu Ministerstva obrany vydefinované do sedmi skupin na základě porušení zásady:

- 01 nestrannosti při rozhodování ve veřejném zájmu;
- 02 rychlosti a efektivity při plnění úkolů;
- 03 předcházení střetu soukromých a profesních zájmů;
- 04 maximálně efektivního nakládání se svěřeným majetkem;
- 05 mlčenlivosti o skutečnostech, které souvisí s plněním úkolů veřejné správy;
- 06 chování zaměstnance v soukromí ve smyslu politické nestrannosti;
- 07 reprezentace na veřejnosti.

Porušením etického kodexu MO jsou pro účel této práce chápány činy zaměstnanců, které nejsou v souladu se stanoveným etickým kodexem Ministerstva obrany, ale svým charakterem nenaplnily podstatu trestného činu nebo přestupku.

Skupina 01 – Porušení zásady nestrannosti při rozhodování ve veřejném zájmu je chápáno tak, že zaměstnanec nezvolil nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem nebo jeho rozhodnutí je z objektivního hlediska nespravedlivé.

Skupina 02 – Porušení zásady rychlosti a efektivity při plnění úkolů zaměstnanec nedodrží zákonné lhůty a nechová se tak, aby organizaci ani jiným třetím osobám nevznikaly nezbytně nutné náklady.

Skupina 03 – Porušením zásady předcházení střetu soukromých a profesních zájmů upřednostní zaměstnanec svůj soukromý zájem před svým zastávaným funkčním zařazením. Zaměstnanec se odvolává na výkon své funkce v případech s ní nesouvisejících nebo vykonává činnost, která ho ve výkonu jeho funkce omezuje.

Skupina 04 – Porušením zásady maximálně efektivního nakládání se svěřeným majetkem, se zaměstnanec nechová ekonomicky a hospodárně k svěřenému majetku.

Skupina 05 – Porušením zásady mlčenlivosti o skutečnostech, které souvisí s plněním úkolů veřejné správy, zaměstnanec vyradí informace, které by mohly organizaci poškodit, nebo se týkají osobních údajů. Zásada mlčenlivosti se netýká korupčního jednání.

Skupina 06 – Porušením zásady chování zaměstnance v soukromí ve smyslu politické nestrannosti zaměstnanec narušuje důvěru veřejnosti v jeho nestrannost, pokud se nechová politicky nestranným způsobem.

Skupina 07 – Porušením zásady reprezentace na veřejnosti se zaměstnanec dopustí, pokud při výkonu své funkce nosí nevhodný oděv, nejedná s ostatními ohleduplně a nepřiměřeně dle jejich komunikačních a sociálních potřeb.

Třetí kategorie seznamu hrozeb – psychosociální jevy

Do třetí kategorie bylo zařazeno nežádoucí chování plynoucí z psychosociálních jevů. Expertní tým při identifikaci hrozeb třetí kategorie vycházel ze svých dlouhodobých zkušeností. Při tvoření seznamu třetí kategorie byly zároveň zaznamenávány možné příčiny tohoto nežádoucího chování:

- nadměrné pracovní zatížení nebo časový tlak (stres);
- nedostatečně jasně vymezená úloha pracovníka;
- rozporuplné požadavky;
- zmatečnost procesů;
- obava ze sankcí a postihů;
- neodpovídající ohodnocení zaměstnance;
- pocit nedocnění;
- snaha o zdůraznění vlastní nepostradatelnosti;
- nespokojenost s pracovními podmínkami;
- nedostatečná podpora ze strany vedení nebo kolegů;
- špatné mezilidské vztahy;
- mobbing, bossing;

- problémy při snaze plnit pracovní a soukromé povinnosti;
- neodbornost;
- lenost, nedůslednost, nezodpovědnost.

K takto vytvořenému seznamu příčin byly doplněny hrozby, které nejsou zahrnuty do první nebo druhé kategorie hrozeb. Seznam několika vybraných hrozeb a jejich příčin z této kategorie je uveden v tabulce 5.

Tabulka 5 Třetí kategorie nežádoucího chování související s psychosociálními jevy

Nežádoucí chování plynoucí z psychosociálních jevů	Příčina
Neefektivní komunikace (Zatajování nebo neochota k předávání informací mezi zaměstnanci)	<ul style="list-style-type: none"> - snaha o zdůraznění vlastní nepostradatelnosti; - špatné vztahy mezi zaměstnanci; - nadměrné pracovní zatížení nebo časový tlak.
Nízká snaha využívat osobní kapacity	<ul style="list-style-type: none"> - lenost; - pocit nedocení.
Neochota přebírat osobní odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - obava ze sankcí a postihů; - neodbornost; - nedostatečně jasně vymezená úloha pracovníka; - nedostatečná podpora ze strany vedení nebo kolegů.
Nízká úroveň loajality	<ul style="list-style-type: none"> - nespokojenost s pracovními podmínkami; - neodpovídající ohodnocení zaměstnance; - pocit nedocení.
Velká chybovost při plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek času k plnění úkolů; - pracovní přetížení, stres; - neodbornost; - nedůslednost; - nezodpovědnost; - zmatečnost procesů.
Nedodržování časového harmonogramu plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek času k plnění úkolů; - neodbornost; - lenost; - zmatečnost procesů.

Zdroj: vlastní zpracování

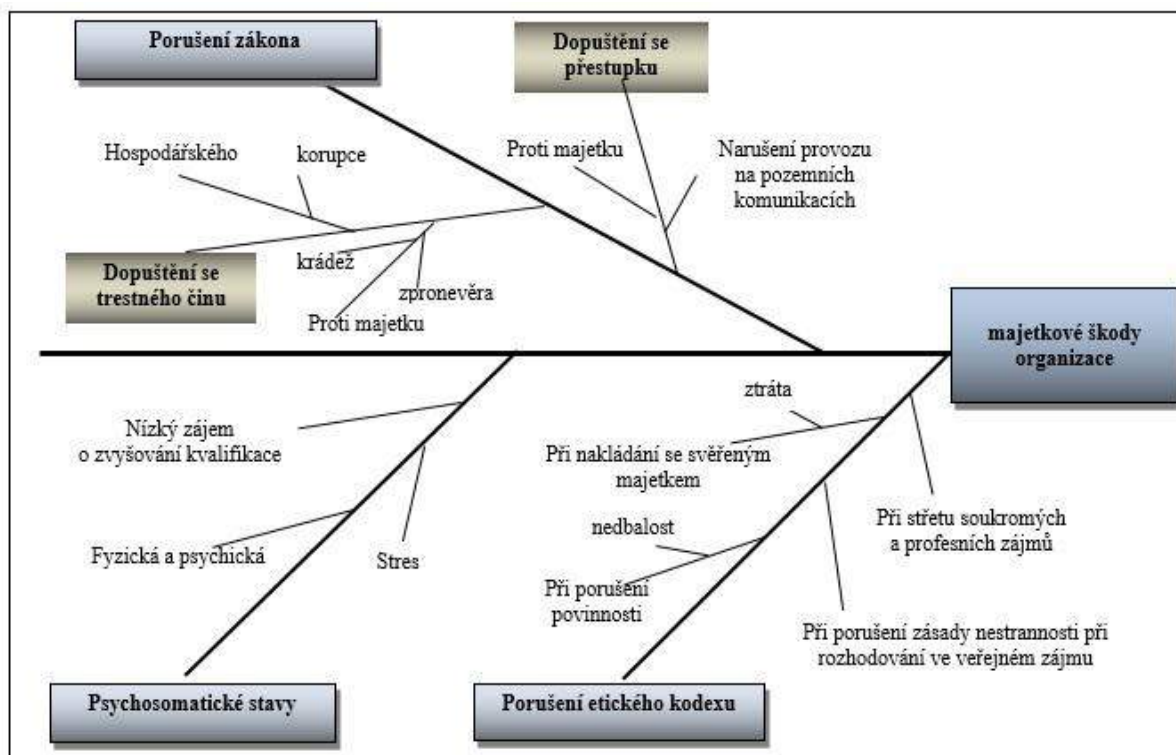
Ve třetí kategorii je zařazeno nežádoucí chování vyvolané psychosociálními jevy, nespokojeností s pracovními podmínkami a organizační kulturou. Působení pracovních podmínek na chování zaměstnance je podrobně popisováno v kapitole 2.1.4.

Současně se seznamem hrozeb první, druhé a třetí kategorie vydefinoval tým expertů čtyři oblasti možného dopadu rizik:

1. ohrožení státního zájmu;
2. vznik majetkových škod;
3. poškození dobrého jména firmy;
4. uložení sankcí ze strany státních orgánů.

K majetkovým škodám organizace, které mohou nastat, pokud se zaměstnanci dopustí nepřijatelného chování vůči organizaci, autorka práce zpracovala Ishikawův diagram (obrázek 7) podle definice, která je uvedena v kapitole 2.1.3.

Obrázek 7 Ishikawův diagram příčin majetkové škody organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Ishikawův diagram (nebo také diagram rybí kosti) na obrázku 7, jak je uvedeno v kapitole 2.1.3, vychází z principu, že každý následek má svou příčinu nebo soustavu příčin. Pomyslnou hlavou je následek, v tomto případě majetková škoda organizaci způsobená chováním zaměstnance. Kategorie nežádoucího chování (poruší zákon, etického kodexu nežádoucí chování způsobené psychosomatickým stavem) jsou znázorněny na hlavních kostech vedoucích od páteře. Vedlejší kosti znamenají konkrétní příčiny. Dle doporučení z kapitoly 2.1.3. byly použity maximálně dvě úrovně členění příčin na vedlejších kostech.

3.2.2 Pravděpodobnost vzniku rizika

Pravděpodobnost vzniku rizika byla určována v souladu se třemi kategoriemi, které byly zvoleny pro rozdělení možných hrozeb v tabulkách 4 až 6. Pro ohodnocení pravděpodobnosti autorka práce zpracovala stupnici od 1 do 5, uvedenou v tabulce 6, kde ohodnocení 1 znamená nejnižší pravděpodobnost. Expertní skupina, za pomoci této stupnice, ohodnotila pravděpodobnost výskytu identifikovaných hrozeb. K dosažení shody autorka práce zprůměrovala navržené hodnoty a znovu je předala k posouzení expertní skupině, která přiřazené hodnoty odsouhlasila.

Tabulka 6 Stupnice ohodnocení pravděpodobnosti

Pravděpodobnost v %	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
Stupnice 1 - 5	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

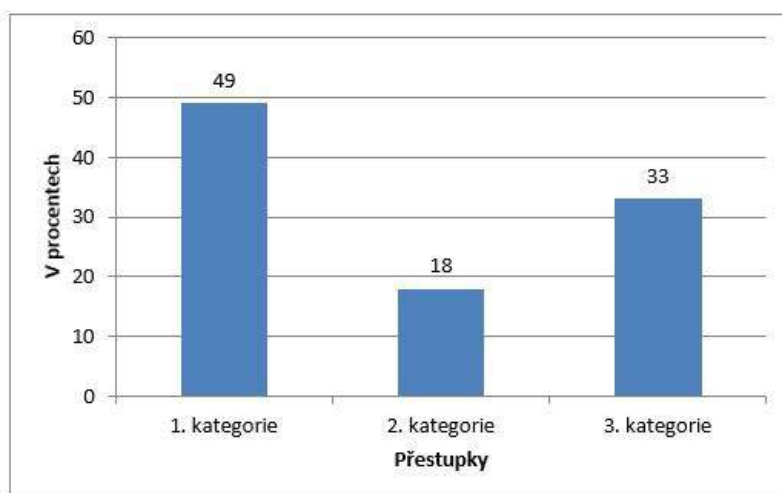
Stupnice ohodnocení pravděpodobnosti byla vytvořena přiřazením hodnoty 1 až 5 množinám procentuálního vyjádření výskytu nežádoucího chování.

První kategorie - Nežádoucí chování spojené s porušením zákonů – přestupky

U první kategorie nežádoucího chování spojené s porušením zákonů se vycházelo ze statistických údajů výskytu a šetření přestupků a trestních činů v resortu Ministerstva obrany v období 2011 – 2014 (nejaktuálnější data roku 2015 v době zpracování práce nebyla k dispozici). Výskyt trestné činnosti u organizace VP je procentuelně stejně zastoupen jako v celém resortu MO v poměru k počtu jejich zaměstnanců ve sledovaném období, kde je organizace VP v celkovém počtu personálu resortu MO zastoupena ve 3,4 % (organizace VP, 2015).

Graf 3, vytvořený autorkou práce na základě statistických dat z let 2011 až 2014, znázorňuje výskyt prokázaných případů nežádoucího chování v kategorii přestupků.

Graf 3 Statistický přehled přestupků



Zdroj: vlastní zpracování

Na ose Y pod označením 01 až 03 bylo použito rozdělení přestupků dle zákona 40/2009 Sb., k označení přestupků v grafu 1. Na ose X je uvedeno procentuální vyjádření jednotlivých případů šetřených v resortu MO v letech 2011 – 2014.

Na ose Y v grafu 1 jsou uvedeny přestupky pod označením:

- 1 přestupky proti pořádku ve státní správě a v územní samosprávě;
- 2 přestupky proti veřejnému pořádku;
- 3 přestupky v provozu na pozemních komunikacích.

Jak ukazuje graf 3, z celkového množství 925 spáchaných přestupků v letech 2011 – 2014, byly nejvíce zastoupeny přestupky proti pořádku ve státní správě a v územní samosprávě, kterých bylo celkem 451. Převažovaly přestupky na úseku ochrany před alkoholismem a jinými toxikomaniemi. Naopak nejméně zastoupeny byly přestupky proti veřejnému pořádku s počtem 171. V přestupcích v provozu na pozemních komunikacích převažoval nesprávný způsob jízdy, nepřiměřená rychlost a nedání přednosti v jízdě. Nejméně častým důvodem přestupku byl technický stav vozidla (celkem 1 případ).

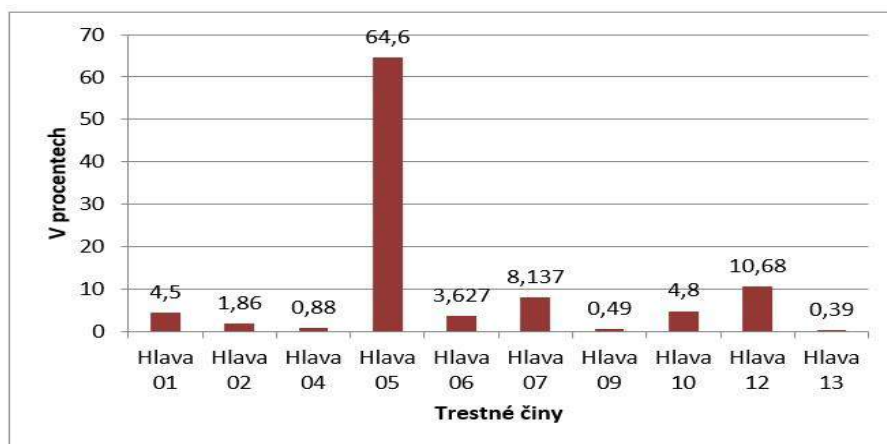
První kategorie - Nežádoucí chování spojené s porušením zákonů – trestné činy

Rozdělení trestných činů, uváděné v tabulce 10, pro potřeby grafického znázornění statistického přehledu trestných činů šetřených Vojenskou policií v resortu MO v letech 2011 – 2014 vycházelo z rozdělení trestných činů podle zákona 40/2009 Sb. a pro účely zpracování grafu 2 byly označeny následovně:

- HLAVA 01 - trestné činy proti životu a zdraví;
- HLAVA 02 - trestné činy proti svobodě a právům na ochranu osobnosti;
- HLAVA 04 - trestné činy proti rodině a dětem;
- HLAVA 05 - trestné činy proti majetku;
- HLAVA 06 - trestné činy hospodářské;
- HLAVA 07 - trestné činy obecně nebezpečné;
- HLAVA 09 - trestné činy proti České republice, cizímu státu a mezinárodní organizaci;
- HLAVA 10 - trestné činy proti pořádku ve věcech veřejných;
- HLAVA 12 - trestné činy vojenské.

Na grafu 4 je znázorněno průměrné procentuální zastoupení šetřených TČ v letech 2011 až 2014.

Graf 4 Statistický přehled trestných činů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje přehled jednotlivých skupin trestných činů. Z celkového počtu 1 020 trestných činů, bylo nejvíce činů proti majetku, celkem 659, což jsou především krádeže a podvody. Tento druh trestného konání mnohonásobně převyšuje počtem svého výskytu ostatní skupiny trestných činů. Na druhém místě jsou trestné činy vojenské (porušení služební povinnosti vojáka) s celkovým počtem 109 a nejméně byly zastoupeny trestné činy proti České republice, cizímu státu a mezinárodní organizaci, kterými jsou například ohrožení utajované informace, celkem ve 4 případech.

Z údajů získaných od expertní skupiny byla sestavena tabulka 7 Ohodnocení pravděpodobnosti pro první kategorii hrozeb.

Tabulka 7 Ohodnocení pravděpodobnosti pro první kategorii hrozeb

Číslo	První kategorie nežádoucího chování zaměstnanců	Ohodnocení pravděpodobnosti
Přestupky		
C	Přestupky souvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti	
1	Přestupky proti pořádku ve státní správě a v územní samosprávě	2
2	Přestupky proti veřejnému pořádku	1
3	Přestupky v provozu na pozemních komunikacích	1
D	Přestupky nesouvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti	5
Trestné činy (TČ)		
A	TČ související s výkonem služební/pracovní činnosti	
H01	ohrožení života a zdraví	1
H05	činy proti majetku	3
H06	činy související s hospodařením organizace	1
H07	činy obecně nebezpečné	1
H09	činy proti České republice, cizímu státu a mezinárodní organizaci	1
H10	činy proti pořádku ve věcech veřejných	1
H12	vojenské činy	1
B	TČ nesouvisející s výkonem služební/pracovní činnosti	5

Zdroj: vlastní zpracování

V první kategorii hrozeb bylo zohledněno, jestli se jedná o přestupky nebo trestné činy, které byly spáchány proti organizaci VP a kromě poškození jejího jména jí způsobilo další škodu. Nejvyšší hodnotou pravděpodobnosti výskytu byly hodnoceny TČ, které nesouvisejí s výkonem služební/pracovní činnosti.

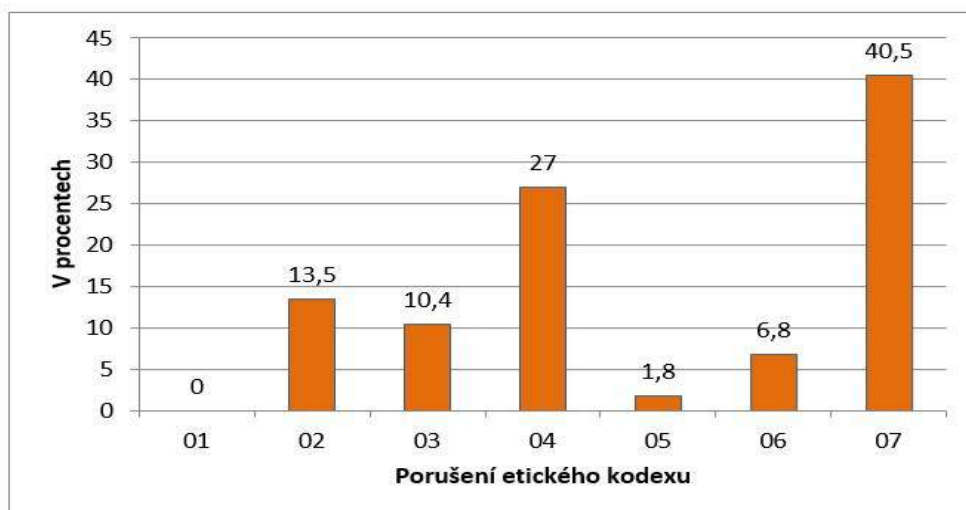
Druhá kategorie - Nežádoucí chování související s porušením etického kodexu

Jednotlivé skupiny případů porušení etického kodexu byly pro potřeby grafu 5 číselně označeny od 01 do 07:

- 01 porušení zásady nestrannosti při rozhodování ve veřejném zájmu;
- 02 porušení zásady rychlosti a efektivity při plnění úkolů;
- 03 porušení zásady předcházení střetu soukromých a profesních zájmů;
- 04 porušení zásady maximálně efektivního nakládání se svěřeným majetkem;
- 05 porušení zásady mlčenlivosti o skutečnostech, které souvisí s plněním úkolů veřejné správy;
- 06 porušení zásady chování zaměstnance v soukromí ve smyslu politické nestrannosti a přispívání k dobré pověsti organizace;
- 07 porušení zásady reprezentace na veřejnosti (např. ustrojenost).

Pro druhou kategorii, ve které jsou případy nežádoucího chování související s porušením etického kodexu, byla pro sestavení grafu 5 použita interní personální data, kde v tzv. rejstříku trestů jsou zaznamenávána porušení etického kodexu od roku 2013 (rok vydání etického kodexu), která svým charakterem nenaplnují podstatu přestupku nebo trestného činu, ale byla kázeňsky řešena v letech 2013 – 2014.

Graf 5 Statistický přehled případů porušení etického kodexu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 lze jednoznačně poznat, že průměrně v letech 2013 až 2014 docházelo nejvíce k porušování zásady reprezentace na veřejnosti, z největší části charakterizováno neodpovídající ústrojí.

Stejně jako u první kategorie, tým expertů ohodnotil dle zvolené stupnice výši pravděpodobnosti výskytu nežádoucího chování spojeného s porušením etického kodexu a autorka práce z těchto dat zpracovala tabulku 7.

Tabulka 8 Ohodnocení pravděpodobnosti pro druhou kategorii hrozeb

Číslo	Druhá kategorie nežádoucího chování zaměstnanců	Ohodnocení pravděpodobnosti
	Nežádoucí chování související s porušením etického kodexu a vnitřních norem porušením zásady:	
01	- nestrannosti při rozhodování ve veřejném zájmu	1
02	- rychlosti a efektivity při plnění úkolů	2
03	- předcházení střetu soukromých a profesních zájmů	2
04	- maximálně efektivního nakládání se svěřeným majetkem	4
05	- mlčenlivosti o skutečnostech, které souvisí s plněním úkolů veřejné správy	1
06	- chování zaměstnance v soukromí ve smyslu politické nestrannosti	1
07	- reprezentace na veřejnosti	4

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou nejvyšší hodnotou pravděpodobnosti výskytu byly hodnoceny porušení zásady maximálního efektivního nakládání se svěřeným majetkem a reprezentace na veřejnosti.

Třetí kategorie - Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy

Třetí kategorie obsahuje případy nežádoucího chování plynoucí z nevyhovujících pracovních podmínek a psychosociálních jevů, o kterých je zmiňováno v podkapitole 2.1.4. Pro tuto kategorii nebyly v organizaci k dispozici statistická data, proto tým expertů vycházel při hodnocení pravděpodobnosti z empirického odhadu, který je blíže popsán v podkapitole 2.1.2. Ohodnocení pravděpodobnosti byla sestavena do tabulky 9.

Tabulka 9 Ohodnocení pravděpodobnosti pro třetí kategorii hrozeb

Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy	Ohodnocení pravděpodobnosti
Neefektivní komunikace	5
Nízká snaha využívat osobní kapacity	3
Neochota přebírat osobní odpovědnost	3
Nízká úroveň loajality	2
Velká chybovost při plnění úkolů	4
Nedodržování časového harmonogramu plnění úkolů	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu absence statistických dat nebyl pro tuto kategorii zpracován graf výskytu tohoto chování.

3.2.3 Ohodnocení intenzity dopadu

Součástí identifikace rizik, jak je popsáno v podkapitole 2.1.2, je ohodnocení intenzity dopadu. Určení potenciálního dopadu výskytu rizika v podkapitole 2.1.3 odpovídá na otázku „Jaký je dopad daného scénáře?“ Pro účely této práce byla expertní skupině předložena otázka:

„Jaký dopad bude mít vydefinované nežádoucí chování rozdělené do tří kategorií na organizaci VP?“

Skupiny negativních dopadů byly již dříve vydefinovány expertní skupinou současně s identifikací hrozeb a sestavením Ishikawova diagramu. Intenzita dopadu rizika byla rozdělena na kategorie:

- ohrožení státního zájmu;
- vznik majetkových škod;
- poškození dobrého jména firmy;
- uložení sankcí ze strany státních orgánů.

Pro ohodnocení intenzity dopadu sestavila autorka práce pomocnou stupnici od 1 do 6, která následně sloužila jako váhy k jednotlivým oblastem dopadu. Stupnice, uvedená v tabulce 10, byla zvolena formou dvojnásobku předcházejícího stupně tak, jak je uváděn příklad sestavení stupnice intenzity dopadu v matici rizik v podkapitole 2.1.3.

Tabulka 10 Pomocná stupnice ohodnocení intenzity dopadu

Intenzita dopadu	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pomocná stupnice (váha rizika)	1	2	4	6

Zdroj: vlastní zpracování

Po předložení stupnice expertnímu týmu, který měl dopad jednotlivých identifikovaných hrozeb ohodnotit, byla sestavena tabulka 11 s přiřazením vah k jednotlivým kategoriím dopadů rizik.

Tabulka 11 Přiřazení vah k jednotlivým kategoriím dopadů rizik

Kategorie dopadu	A Ohrožení státního zájmu	B Vznik majetkových škod	C Poškození dobrého jména firmy	D Uložení sankcí ze strany státních orgánů
Kategorie nežádoucího chování				
Spáchání trestného činu	6	6	6	6
Spáchání přestupku	4	4	4	4
Porušení etického kodexu	2	2	2	2
Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy	1	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Každé ze čtyř kategorií nežádoucího chování byl expertním týmem přiřazen jeden až čtyři negativní dopady na organizaci.

Výslednou hodnotu dopadu autorka práce zpracovala do tabulky 12 jako součet jednotlivých hodnot přiřazených kategorií.

Tabulka 12 Stupnice ohodnocení intenzity dopadu - součty

Kategorie nežádoucího chování	Stupnice ohodnocení intenzity dopadu			
	1 dopad	2 dopady	3 dopady	4 dopady
Spáchání trestného činu	6	12	18	24
Spáchání přestupku	4	8	12	16
Porušení etického kodexu	2	4	6	8
Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy	1	2	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě rozlišení závažnosti dopadu podle jednotlivých kategorií potencionálních hrozeb pomocí jednotlivých vah (tabulka 12), byl brán zřetel ještě na jedno podstatné hledisko, kterým byla závažnost dopadu podle toho, jestli způsobená majetková škoda může ohrozit plnění strategického úkolu, nebo jestli dopad majetkové škody neohrozí plnění úkolu.

U ostatních kategorií je použit koeficient v případě, že dopad na organizaci je lokálního charakteru nebo jestli poškození organizace VP je v celorepublikovém měřítku, popř. má mezinárodní přesah. Hrozby s dopadem celorepublikovým nebo mezinárodním charakterem byly označeny jako velmi kritické a autorka práce rozhodla, že výsledné ohodnocení dopadu u těchto hrozeb podle tabulky¹⁰ se bude násobit koeficientem 2,0 (tabulka 13).

Tabulka 13 Použití koeficientu 2,0

Kategorie dopadu	Použití koeficientu		
	bez koeficientu	koeficient 2,0	koeficient 2,0
Ohrožení státního zájmu	lokální	celorepublikové	mezinárodní
Vznik majetkových škod	méně významný dopad	strategický dopad	-
Poškození dobrého jména firmy	lokální	celorepublikové	mezinárodní
Uložení sankcí ze strany státních orgánů	lokální	celorepublikové	mezinárodní

Zdroj: vlastní zpracování

Expertní tým, za pomoci stupnice v tabulce 12, ohodnotil intenzitu dopadu u všech tří kategorií identifikovaných hrozeb. Jednotlivé případy, kde nedošlo ke shodě v ohodnocení, byly opětovně předloženy expertnímu týmu k přehodnocení. Ve druhém kole ohodnocování rizik měli experti k dispozici hodnocení ostatních členů týmu.

Při ohodnocení dopadu předložila autorka práce expertnímu týmu k ohodnocení atribut četnosti a doby trvání ohrožení, o kterém se píše v podkapitole 2.1.3. Vzhledem k tomu, že se jedná o posuzování lidského chování, které je nevyzpytatelné, expertní tým se shodl na tom, že ohrožení organizace nežádoucím chováním je trvalé a může nastat po celou dobu působení organizace VP

Ke shodě došel expertní tým i v případě, kdy posuzoval možnost vyvarovat se nebezpečí a došel k závěru, že není možné se zcela vyvarovat nebezpečí (hrozby), protože nelze zcela vyloučit možnost, že se nikdo z personálu úplně nevyvaruje nežádoucího chování a nepoškodí tím organizaci VP úmyslně nebo i neúmyslně.

Po dosažení shody mezi experty sestaveného týmu k ohodnocení rizik byla zpracována autorkou práce tabulka 14, „Ohodnocení intenzity dopadu rizik“, kde z důvodu velkého rozsahu byly vybrány jen některé položky.

Tabulka 14 Ohodnocení intenzity dopadu rizik

Seznam identifikovaných hrozeb	Dopad	Ohodnocení intenzity dopadu	Použití koeficientu 2,0
Spáchání TČ souvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti:			
činy proti majetku	A + B + C	18	36
činy proti pořádku ve věcech veřejných	A + C	12	24
vojenské činy	A + B + C	18	36
Spáchání přestupku souvisejícího s výkonem služební/pracovní činnosti:			
Přestupky proti pořádku ve státní správě a v územní samosprávě	A + B + C	12	24
Přestupky v provozu na pozemních komunikacích	B + C	8	-
Nežádoucí chování související s etickým kodexem, porušením zásady:			
nestrannosti při rozhodování ve veřejném zájmu	A + B + C + D	8	16
rychlosti a efektivity při plnění úkolů	B + C	4	8
reprezentace na veřejnosti	C	2	4
Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy			
neefektivní komunikace	B + C	2	4
velká chybovost při plnění úkolů	A + B + C + D	4	8
nedodržování časového harmonogramu plnění úkolů	C + D	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od podniků, kde lze objektivně změřit hodnotu dopadu např. převedením na finanční jednotky, normohodiny nebo například finanční ztráty zaviněné prostoji, u administrativních úkolů je ohodnocení sestavené pomocí empirického odhadu expertního týmu na základě předem zvolených kategorií dopadu, jejich součtů a přiřazením vah. Tento způsob byl pro organizaci VP zvolen jako optimální.

3.2.4 Opatření ke snížení rizika nežádoucího chování zavedená v organizaci VP

Autorka práce zpracovala seznam opatření, která jsou aplikována v organizaci VP a jsou zaměřená na to, aby v co největší míře zamezila projevům nežádoucího chování svých

zaměstnanců. Nejdříve se zaměřila na opatření zavedená v celém resortu MO, následně pak na opatření, která jsou využívána pouze organizací VP. Při shromažďování potřebných dat vycházela z interní dokumentace, webových stránek Ústřední vojenské nemocnice (ÚVN) Praha, Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ) a nestrukturovaných rozhovorů s členy expertního týmu.

Opatření zavedená z podnětu resortu MO:

1) Psychologická vyšetření

Tato psychologická vyšetření jsou prováděna ve vojenských zdravotnických zařízeních, která se specializují na identifikaci a analýzu klíčových osobnostních, kognitivních a výkonových předpokladů pro výkon služby v Armádě České republiky (AČR). První psychologické vyšetření je součástí přijímacího řízení do resortu MO. Jak uvádí psychologické oddělení ÚVN Praha (2016), jeho úkolem, v rámci psychologických vyšetření, je vyhodnocování inteligenčních a výkonnostních testů včetně metod určených k popisu osobnosti. Dalšími psychologickými vyšetřeními jsou prověřovány vlastnosti a charakteristiky potřebné k provádění speciálních profesí, jakými jsou například výsadkář nebo pyrotechnik. Při těchto testech se posuzují reakční schopnosti, rozhodování v čase nebo zvládání stresu. Řidiči absolvují dopravně psychologická vyšetření. Samostatnou skupinou jsou klinicko-psychologická vyšetření, která jsou zaměřena na vojáky vyjíždějící do zahraničních misí. Jejich cílem je zjištění aktuálního psychického stavu a zvládání stresu za mimořádných, život ohrožujících podmínek. Následné posouzení psychického stavu je prováděno po návratu ze zahraniční mise. Tato vyšetření mají vytipovat jedince, kteří by mohli být ohroženi posttraumatickou stresovou poruchou. Výše uvedená vyšetření jsou pro personál resortu MO povinná, pokud se jich profesně týkají. Vojenská zdravotnická zařízení poskytují ale i poradenskou činnost, kterou můžou zaměstnanci využít, jestliže se dostanou do závažných životních situací.

Opatření je zaměřeno pro selekci osob neodpovídajících profilu personálu resortu MO a zároveň je zaměřené na zjišťování aktuálního psychického stavu personálu především v situacích, které kladou vyšší nároky na plnění úkolů. Opatření není zaměřené na občanské zaměstnance.

2) Bezpečnostní prověrky

Vydání osvědčení fyzické osoby nebo dokladu o bezpečnostní způsobilosti dle zákona 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů je dalším opatřením, které již při vstupu do organizace VP vyselektuje osoby, které by z důvodu nejasných majetkových vztahů, nežádoucích sociálních kontaktů nebo nežádoucího chování (patologické závislosti, politické aktivity) mohly být potenciální hrozbou pro organizaci.

Šetření za účelem vydání dokladu o bezpečnostní způsobilosti zahajuje Národní bezpečnostní úřad na žádost organizace, která podle funkční náplně systemizovaného místa určuje, který ze čtyř stupňů bezpečnostní způsobilosti musí zaměstnanec obdržet. Pokud uchazeč není již držitelem tohoto dokladu při vstupu do organizace, je šetření zahájeno ihned po úspěšném přijímacím řízení. Jestliže nový zaměstnanec v zákonném termínu doklad o bezpečnostní způsobilosti neobdrží, je to důvodem pro ukončení služebního/pracovního poměru, nebo převedení na jiné systemizované místo, které nevyžaduje daný bezpečnostní stupeň.

Osvědčení fyzické osoby je vydáváno na 5 až 7 let. Po této době si zaměstnanec žádá o jeho prodloužení a je s ním zahájeno opětovné šetření skutečností uvedených v bezpečnostním dotazníku.

Dotazník k vydání osvědčení fyzické osoby, uvedený na webových stránkách NBÚ (2016), obsahuje identifikační údaje o žadateli, údaje o předchozích zaměstnavatelích, příslušnost žadatele k obecně prospěšným společnostem, nejruznějším nadacím nebo spolkům za posledních pět let.

Pomocí tohoto dotazníku jsou v rámci majetkových poměrů zjišťovány osoby finančně závislé na žadateli, společné jmění manželů, stanovení rozsahu společného jmění manželů, v rámci finančního zabezpečení bankovní účty, pojištění, životní pojištění a spoření. Dále pak investiční nástroje ve vlastnictví žadatele, jeho roční příjmy za posledních pět let, jiné příjmy než mzda nebo plat rovněž za uplynulých pět let, movitý a nemovitý majetek v hodnotě vyšší než 100 000,- Kč, vztah k objektu bydlení žadatele (vlastník, nájemník, družstevník, atd.), finanční pohledávky a závazky.

Samostatná část je věnována trestní bezúhonnosti, kde žadatel udává veškerá svá trestní stíhání bez ohledu na výsledek řízení, nařízení výkonu rozhodnutí jakými jsou srážky ze mzdy nebo exekuce.

V dotazníku jsou otázky na zahraniční pobyty delší než 90 dnů, osobní kontakty s cizinci, nebo se státními občany ČR žijícími v nečlenských státech EU s výjimkou kontaktů vyplývajících z náplně práce po roce 1990. Prověřují se kontakty a vazby na bývalé i současné bezpečnostní služby cizí moci, nebo na její služby v oblasti zpravodajství.

V rámci šetření se prověřuje užívání psychotropních nebo omamných látek uvedených v zákoně upravujícím oblast návykových látek a užívání alkoholu, účast na sázkových hrách, hraní na výherních automatech, nebo léčba závislostí na omamných nebo psychotropních látkách, alkoholu a léčba patologického hráčství.

Zákonná povinnost zaměstnance neprodleně oznamovat změny týkající se údajů z dotazníku NBÚ zajišťuje funkčnost tohoto opatření po celou dobu trvání služebního/pracovního poměru zaměstnance.

Opatření je zaměřeno na selekci osob neodpovídajících profilu personálu resortu MO a zároveň prověřuje v časovém intervalu 5 až 7 let změnu stavu uváděného uchazeči při vstupu do resortu MO. Opatření je zaměřené jak na vojáky, tak na občanské zaměstnance.

3) Program sociální prevence a prevence kriminality (2014)

Program je zaměřen na snižování výskytu sociálně nežádoucích jevů, a to jak těch, které můžou poškodit resort MO a organizaci VP, tak klade velký důraz na ochranu svých zaměstnanců před projevy a dopady sociálně nežádoucích jevů, které můžou být způsobeny nejenom nežádoucím chováním personálu, které je v programu nazýváno rizikovým chováním, ale můžou být vyvolány i jinou osobou, životními situacemi, apod. Podrobně se o sociálně nežádoucích jevech zmiňuje kapitola 3.3.

Opatření je zaměřeno na prevenci výskytu nežádoucího chování jak u vojáků, tak u občanských zaměstnanců v průběhu služebního/pracovního poměru.

4) Rámcový rezortní interní protikorupční program (2013)

Rámcový rezortní interní protikorupční program (RRIPP) se skládá z pěti základních částí:

1. vytváření a posilování protikorupčního klimatu;
2. transparentnost;
3. řízení korupčních rizik a monitoring kontrol;
4. postupy při podezření na korupci;
5. vyhodnocování interního protikorupčního programu.

První část se zaměřuje na vzdělávání v boji s korupcí, systém oznámení podezření na korupci, ochranu oznamovatelů.

Druhá část obsahující podmínky transparentnosti zveřejňuje informace o nakládání s veřejnými prostředky vztahujícími se k rozpočtu, výběru dodavatelů (k veřejným zakázkám) a uzavřeným smlouvám, o poskytovaných grantech a dotacích a informace o nakládání s majetkem státu.

Cílem třetí části v řízení korupčních rizik je nastavení funkčních kontrolních mechanismů a identifikovat prostředí s vyšší pravděpodobností výskytu korupčního jednání.

Cílem čtvrté části, která zahrnuje postupy při podezření na korupci, je minimalizovat ztráty způsobené korupčním jednáním a zabránit opakování obdobného scénáře korupčního jednání.

Cílem páté části je při vyhodnocování interního protikorupčního programu zdokonalovat stávající protikorupční program, doplňovat ho a upřesňovat podle shromážděných poznatků.

Opatření je zaměřeno na prevenci korupčního chování jak u vojáků, tak u občanských zaměstnanců v průběhu služebního/pracovního poměru.

5) Preventivní rehabilitace a pobyty ve vojenských rekreačních zařízeních

Preventivní rehabilitace jsou nárokovou položkou zdravotní politiky pro vojáky podle rozkazu ministra obrany 46 (1999). Pobyt pořádá společnost Vojenská lázeňská a rekreační zařízení (VLRZ). Jedná se zpravidla o čtrnáctidenní pobyty v rekreačních zařízeních (třítýdenní v lázeňských zařízeních), na které má podle RMO 46 nárok každý voják starší 35 let, po deseti letech ve služebním poměru, po absolvování zahraniční mise nebo po jednom roce u speciálních složek. Pobyt jsou určeny k fyzické rekonvalescenci, snižování psychického stresu a zvyšování fyzické zdatnosti. Vojáci mají možnost využívat tělovýchovné a relaxační programy. Minimálně na část pobytu je možné požádat o ubytování pro rodinné příslušníky, které je zpoplatněno nižší sazbou oproti komerčním cenám. Ve stejných zařízeních mohou vojáci se svými rodinami trávit dovolené.

Opatření je zaměřeno na psychickou hygienu, prevenci zdraví a snižování stresové zátěže v průběhu služebního poměru vojáků. Opatření není cíleno na občanské zaměstnance.

Opatření zavedená a využívaná organizací VP:

1) Psychologické vyšetření

Zájemci o službu u organizace VP jsou povinni absolvovat psychologické vyšetření, které je prováděno psychologickou službou této organizace a je zaměřeno na užší profil

uchazeče. Nedoporučení uchazeče psychologem je důvodem k odmítnutí zájemce o práci v organizaci VP. Každé čtvrtletí je provedeno kolem 20 vyšetření nových uchazečů. K organizaci VP se hlásí osoby, které již jsou zaměstnanci resortu MO, nebo to jsou civilní osoby (nejvíce od PČR). V každém případě to jsou jedinci, kteří již v minulosti úspěšně prošli psychologickým vyšetřením uvedeným v opatřeních zavedenými resortem MO, které bylo provedeno v Ústřední vojenské nemocnici Praha – Střešovice, nebo v obdobném lékařském zařízení. Přesto je v rámci přijímacího řízení na základě psychologického vyšetření doporučeno k přijetí cca 50 % z celkového počtu uchazečů. V rámci psychologického vyšetření jsou uchazečům předkládány výkonové a osobnostní testy.

Výkonové testy jsou zaměřeny na zkoumání rozumových schopností a současné mentální úrovně uchazeče. Základním požadavkem na uchazeče k úspěšnému absolvování přijímacího řízení je jeho inteligenční kvocient (IQ), který musí dosahovat minimálně hodnoty 90, přičemž IQ 90 – 110 je klasifikován jako průměr lidského intelektu, který má přibližně 50 % osob v populaci. Uchazečům jsou předkládány testy inteligence, při kterých se zkoumá schopnost tvoření úsudku, kombinační schopnosti, vyjadřovací schopnosti, praktické i teoretické, početní myšlení, představivost, schopnost pamatovat si a schopnost zátěže. Je vyžadováno, aby uchazeč dosahoval IQ min. 90 v každé složce inteligence, kterými jsou složka verbální, numerická, figurální a paměťová.

Osobnostní testy prověřují formou projektivních metod osobnost uchazeče. Zaměřují se na jeho potřeby, zájmy, postoje, názory, konflikty, problémy, interpersonální vztahy, atd.

Psychologické vyšetření končí pohovorem s psychologem, při kterém jsou zjišťovány motivace, které vedly uchazeče k rozhodnutí pracovat v organizaci VP. Psycholog se formou rozhovoru snaží zjistit názorové myšlení uchazeče a odhalit tím například sympatie s extremismem, nacionalismem, patologické závislosti (hráčství, alkoholismus). Zmíněné sympatie k extremismu apod. by mohly být odhaleny v rámci lékařských prohlídek, a to vizuálně, pokud by případná tetování uchazeče vyjadřovala symboliku k těmto hnutím. V současném právním řádu ale lékaři nemají povinnost taková tetování oznamovat budoucímu zaměstnavateli.

Cílem psychologického vyšetření je odhalit a vyselektovat psychopatologické osobnosti. Dále jsou zaznamenávány reakce uchazeče při zvýšené hladině stresu, rychlost a přesnost plnění úkolů při časové tísní, apod. V kombinaci s lékařským vyšetřením, kde jsou vyloučeny osoby drogově závislé, je psychologické vyšetření opatřením, které již při vstupu do organizace VP eliminuje osoby s podprůměrným intelektem, osoby s nepřiměřenými reakcemi a snaží se eliminovat přijetí osob s názory a chováním, které se neslučují s požadavky organizace.

Opatření je zaměřeno pro selekci osob neodpovídajících profilu organizace VP při přijímacím řízení.

2) Školení, přednášky a kurzy

Organizace VP pořádá pro svoje zaměstnance školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, školení k požární bezpečnosti a školení k dodržování zásad ochrany utajovaných informací. Obsah školení, seznam proškolených osob a datum konání školení je zaznamenáváno v interní dokumentaci k prevenci BOZP. Získané znalosti jsou prověřovány vědomostními testy. Pomocí svých odborných lektorů nebo pozvaných odborníků pořádá organizace VP

přednášky na téma finanční gramotnosti, domácího násilí, stockingu, mobbingu, bossingu a podobných jevů. Zajišťuje přednášky k prevenci dopravní nehodovosti. K prohloubení obecných znalostí zajišťuje účast v odborných kurzech pořádaných Univerzitou obrany Brno, nebo pořádaných civilními firmami. Výběr civilních kurzů spadá do režimu veřejných zakázek a musí být prováděn podle zákona 137/2006 Sb. Přehled o účasti zaměstnanců na odborných kurzech vede personální oddělení organizace VP ve své elektronické databázi.

Opatření je zaměřeno na vojáky a občanské zaměstnance k posílení jejich odborných znalostí.

Shrnutí stávajících opatření

Psychologická vyšetření jsou zaměřena na vyřazení osob s psychopatogeními poruchami nebo nedostačujícím intelektem již při žádosti o přijetí do organizace a dále je sledován psychický stav jedince, který plní úkoly vytipované jako zvláště obtížné na zvládnutí psychických stavů (stres, únava, atd.). Nejsou prováděna žádná opatření, která by sledovala psychický stav zaměstnanců zařazených na funkcích, které jsou z velké části zaměřeny administrativně, i když tyto osoby mají přístup k informacím, vojenskému materiálu, technice, zbraním nebo nebezpečným látkám. Není prováděn žádný průzkum, který by ověřoval jejich spokojenost s pracovními podmínkami, ve kterých tyto zaměstnanci pracují, a které by mohly být potenciální příčinou náhlé změny jejich chování.

Lze konstatovat, že většina opatření je zaměřena na kategorie rizik nežádoucího chování klasifikovaného jako trestný čin nebo přestupek a dále pak na závažnější rizika z kategorie porušení etického kodexu.

3.3 Zaměření problematiky na oblast sociálně – nežádoucích jevů

Sociálně nežádoucí jevy, jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1.2, jsou převážně projevy chování se zdravotně rizikovými návyky a závislostním jednáním, delikventní chování ve vztahu k hmotnému majetku, interpersonální agresivní chování, rizikové sexuální chování, rizikové chování ve vztahu k rodině, společnosti a institucím.

Koncepce primárního rizikového chování personálu (2014) u Ministerstva obrany na období let 2015 – 2019 označuje takové chování termínem rizikové chování personálu.

Cílovou skupinou, na kterou je prevence sociálně nežádoucích jevů zaměřena, podle této koncepce, jsou primárně všichni zaměstnanci resortu Ministerstva obrany. Za cílovou skupinu s vyšší mírou výskytu rizikového chování, se považují zaměstnanci, kteří jsou z důvodu služebního nebo pracovního zařazení odloučení od rodin, zaměstnanci působící na zahraničních pracovištích a zaměstnanci ve služebním poměru do 40 let věku. Rozčlenění na tyto kategorie je uvedeno v Koncepci primárního rizikového chování personálu u Ministerstva obrany na období let 2015 – 2019.

Nebezpečnost výskytu sociálně nežádoucích jevů v resortu Ministerstva obrany je o to větší, že se jedná o prostředí se zvýšenými nároky na zvládnutí stresu, kde jeho zaměstnanci mají přístup ke zbraním a technice, která může přímo ohrožovat zdraví a život člověka, včetně nebezpečných látek (chemických, biologických, pyrotechnických, apod.). Zároveň jsou zaměstnanci resortu MO i skupinou osob, která má znalosti a dovednosti k využití výše uvedené techniky a látek, kterých může buď sama zneužít, nebo je předávat extremistickým nebo teroristickým skupinám.

Ještě užší skupinou jsou zaměstnanci organizace VP, která kromě toho, že je součástí resortu Ministerstva obrany, je zároveň složkou represivní, která zodpovídá za potlačování projevů takového chování v rozsahu zákona 300/2013 Sb., o Vojenské policii. Kromě funkce represivní má také funkci výchovnou a preventivní. V praxi se dost často tyto funkce prolínají a je mezi nimi vztah korelace (souvztažnosti), protože mnohá represivní opatření mají i preventivní účinek. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud se stejného nežádoucího chování dopustí zaměstnanec organizace VP, důsledky z toho plynoucí a dopad na organizaci VP je mnohem závažnější.

Opatření prováděná organizací VP v rámci povinného minimálního preventivního programu:

Na základě vládní koncepce boje proti extremismu pro rok 2015 poskytovala organizace VP součinnost Vojenskému zpravodajství a NBÚ při realizaci šetření v rámci bezpečnostních prověrek. Průběžně probíhala spolupráce a součinnost s Policií ČR při odhalování osob podporujících a sympatizujících s hnutími, která směřují k potlačení práv a svobod člověka nebo hlásají zejména národnostní a rasovou nesnášenlivost. Organizace VP zabezpečovala proškolení nového personálu rezortu MO v problematice extremismu.

1) Vzdělávání

Organizace VP plánuje ve stanoveném rozsahu 4 vyučovací hodiny ročně přednášky na téma „mezilidské vztahy – sekty a jejich nebezpečí“ a na téma „nelátkové závislosti“. Další přednášky se týkaly tématu „Islám a islamismus“, BOZP, dopravní nehodovost, zákon č. 221/1999 Sb., školení řidičů a velitelů vozů, hotovostní systém, OUI. Školení k požární ochraně je prováděno formou e-learningu.

Lektoři organizace VP pravidelně zabezpečují přednáškovou činnost zaměřenou na problematiku boje proti extremismu, prevenci přestupkové a trestné činnosti, dopravní nehodovosti a problematice zneužívání alkoholu a OPL. Přednášková činnost je realizována na základě požadavků vedoucích organizačních celků rezortu MO.

2) Podpůrná opatření (režimová opatření, poradenské služby, situační prevence, vyšetření na přítomnost alkoholu a OPL, kontrolní činnosti)

Režimová opatření - do objektu organizace VP není umožněn vstup osobám, které jsou zjevně pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek a jsou ve stavu, v němž bezprostředně ohrožují sebe nebo jiné osoby, veřejný pořádek nebo majetek. Opatření jsou nastavena již na vstupu do objektu, za který zodpovídá externí firma zabezpečující ostrahu tohoto objektu. V rámci prevence nejsou v objektu organizace VP instalována a provozována elektronická herní zařízení, která umožňují hazardní hry, nejsou v něm prodávány nebo podávány alkoholické nápoje. Ke kouření jsou vyhrazena označená místa ve vnějších prostorách budov.

Poradenské služby – jsou zabezpečovány prostřednictvím vlastních odborníků, jako je např. psycholog, kaplan, vrchní praporčík, ekonom, právník a další členové komise pro prevenci. Nelze-li poradenskou službu k řešení daného vzniklého problému zajistit pomocí rezortních odborníků, doporučují se k řešení mimořadní orgány a instituce.

Situační prevence - je realizována dle režimu nastaveného bezpečnostním manažerem ke vstupu do objektu, který je dále vybaven kamerovým systémem, bezpečnostními ochrannými čidly, zabezpečen pomocí zámků, pečeti a mříží. Součástí opatření situační prevence byly kontrolní činnosti, které zabezpečovala organizace VP v rámci rezortu MO (např. režim vstupu do objektu, zabezpečení majetku, uložení zbraní a munice apod.).

Vyšetření na přítomnost alkoholu a OPL – Organizace VP disponuje prostředky pro vyšetření na OPL. Jelikož se tato vyšetření provádí pouze, pokud existuje reálný důvod k domněnce, že zaměstnanec je pod vlivem OPL, dosud nebylo realizováno žádné vyšetření. Orientační vyšetření ke zjištění obsahu alkoholu je realizováno namátkově. Prováděno je analyzátořem alkoholu v dechu, který splňuje podmínky stanovené právním předpisem. Při pozitivním nálezu je řešeno případně další vyšetření cestou zdravotnického zařízení.

Kontrolní činnost - je u organizace VP realizována dle plánu ročních kontrol. Pravidelně je prováděna kontrolní činnost na dodržování zákazu kouření na jednotlivých pracovištích. Dále jsou prováděny pravidelné kontroly elektronického protipožárního systému – EPS. Organizace VP provádí kontrolní činnosti v rámci rezortu MO v oblastech režimu vstupu do objektu, zabezpečení majetku, výkonu dozorcí a strážní služby, uložení zbraní a munice, bezpečnosti OUI. Provádí také podporu při zjišťování požití alkoholických nápojů a OPL, podporu zajištění majetku a bezpečnosti technickými prostředky.

K zabezpečení prevence výskytu rizikového chování jsou vyčleněny ze státního rozpočtu finanční prostředky, které nelze využít k žádnému jinému účelu. Z důvodu omezeného limitu těchto finančních prostředků, jsou určeny především pro zajištění tělovýchovných aktivit a kulturních a zájmových činností pro personál s vyšší mírou rizikového chování (charakteristika této skupiny je uvedena na začátku kapitoly 3.3.).

K zajištění těchto činností slouží **Program sociální prevence a prevence kriminality**.

Program se zabývá sociálně nežádoucími jevy a je rozdělen do tří základních projektů:

- projekt vzdělávání v oblasti prevence SNJ;
- projekt využívání volného času – kultura a zájmová činnost;
- projekt využívání volného času – tělovýchova a sport.

V koncepci primární prevence rizikového chování personálu resortu Ministerstva obrany na období 2015 – 2019 byla zveřejněna SWOT analýza, která k silným stránkám prevence řadí existence souboru opatření k identifikaci rizikového chování u zájemců o službu v ozbrojených silách, vytipovaný rizikový personál a pravidelné monitorování výskytu rizikového chování. Mezi slabými stránkami byla uvedena častá obměna personálu zabezpečující úkoly primární prevence v důsledku organizačních změn, nedostatečné využívání vyškolených lektorů, časté organizační změny, které narušují stabilizaci personálu. Identifikovanými příležitostmi je zabezpečení plánovaného objemu finančních prostředků vyčleňovaných na realizaci jednotlivých rezortních preventivních programů. Včasné a objektivní seznamování personálu s připravovanými legislativními, dislokačními a strukturálními změnami MO. Hrozbou naopak je podceňování významu prevence rizikového chování, omezení preventivních opatření v důsledku snížení finančních prostředků, neefektivní využívání těchto prostředků, zvýšení výskytu rizikového chování v mezilidských vztazích, nové syntetické drogy.

3.4 Zhodnocení výsledků a zpracování doporučení

Na základě získaných dat a informací lze rozdělit opatření, která má organizace VP k dispozici na taková, která jsou zaměřena na vyřazení osob s předpoklady, že jejich chování bude rizikové, již při přijímacím řízení a na opatření, která jsou cílená na chování zaměstnanců po celou dobu jejich služebního/pracovního poměru.

Každý nový uchazeč, který má zájem pracovat v organizaci VP, prošel psychotesty ve vojenském zdravotnickém zařízení, kde byl diagnostikován jako schopný pro výkon v ozbrojených složkách. Nejedná se o opatření, které by bylo přímo realizováno organizací VP, ale ta na něj navazuje v rámci vlastní psychodiagnostiky, která je přizpůsobena specifickému zaměření organizace VP.

Druhým opatřením, které je nastaveno v rámci přijímání nových zaměstnanců, je získání bezpečnostní prověrky od Národního bezpečnostního úřadu. Toto opatření je jediné, které je nastaveno k eliminaci a snížení rizika výskytu nežádoucího chování, jak při přijímání nových zaměstnanců, tak v průběhu trvání služebního/pracovního poměru, a to jak pro vojáky, tak i pro občanské zaměstnance.

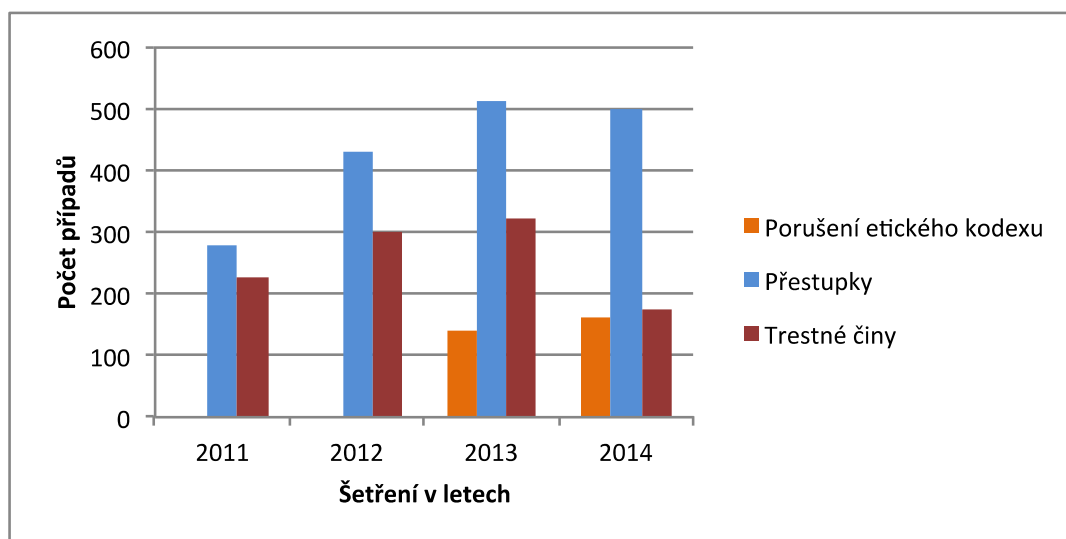
Opatření, která jsou v současné době realizována organizací VP ke snižování míry rizika nežádoucího chování v průběhu služebního/pracovního poměru, jsou zaměřená na zaměstnance tak, aby v co největší míře omezila možnost, že daný jedinec se bude chovat způsobem, který nejen ohrozí organizaci VP, ale bude mít vážný dopad i na samotného zaměstnance a jeho rodinu. Organizace VP se snaží vnímat své zaměstnance nejen po pracovní stránce, ale vychází z předpokladu, že pokud se zaměstnanec dostane do obtížné životní situace, může se jeho chování změnit takovým způsobem, že se stane rizikem pro organizaci. K těmto opatřením patří:

- bezpečnostní prověrky;
- program sociální prevence a prevence kriminality;
- rámcový rezortní interní protikorupční program (RRIPP);
- preventivní rehabilitace a pobyty ve vojenských rekreačních zařízeních;
- školení, přednášky a kurzy.

Realizace výše zmiňovaných opatření je přímo závislá na přidělení finančních prostředků a zajištění odborného personálu, který je schopen dlouhodobě plnit cíle a úkoly jednotlivých opatření. V Koncepci primární prevence rizikového chování personálu resortu Ministerstva obrany na období 2015 – 2019 byl nedostatek finančních prostředků vyhodnocen v rámci SWOT analýzy jako hrozba a nedostatek odborného personálu jako slabá stránka prevence rizikového (nežádoucího) chování.

Úspěšnost aplikovaných opatření se odráží ve zpracovaných statistikách výskytu nežádoucího chování, které od roku 2007 do roku 2011 (graf 1) vykazují postupný pokles šetřených případů. Vývoj výskytu nežádoucího chování za období 2011 až 2014 ukazuje graf 6.

Graf 6 Výskyt nežádoucího chování za období 2011-2014 v resortu MO



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož Etický kodex byl v resortu MO zaveden až od roku 2013, nejsou statistická data pro tuto kategorii v letech 2011 až 2012 v grafu 6 uvedena.

Údaje o třetí kategorii „Nežádoucí chování související s psychosociálními jevy“ nejsou v organizaci VP zpracovávány, ani tato kategorie není blíže sledována, proto navrhovaná nová opatření byla směřována především k této kategorii.

3.4.1 Návrh karty rizika a registr rizik

K efektivnějšímu řízení rizik v oblasti nežádoucího chování zaměstnanců v organizaci VP je navržena karta rizika, která slouží vlastníkovu rizika pro základní evidenci informací o riziku.

V tabulce 15 je uveden návrh karty rizika zpracovaný autorkou práce, vztahující se ke čtvrté kategorii nežádoucího chování, konkrétně k identifikované hrozbě – velká chybovost při plnění úkolů.

Intenzita dopadu rizika rozděluje kartu na dvě části. Na lokální dopad rizika a na celorepublikový dopad rizika. Opatření, která jsou přijata ke snížení hodnoty míry rizika, jsou shodná pro lokální i celorepublikový dopad. Vychází z předpokladu, že opatření k lokálním dopadům jsou dostatečná ke snížení dopadů celorepublikových.

Tabulka 15 Návrh karty rizika nežádoucího chování

Karta rizika	
Kategorie hrozby: 4	Číslo 0441, 0442
Název rizika: Velká chybovost při plnění úkolů	
Příčina: <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek času k plnění úkolů; - pracovní přetížení, stres; - neodbornost; - nedůslednost; - nezodpovědnost; - zmatečnost procesů. 	
Scénář rizika: Zaměstnanec vydá chybné rozhodnutí, chybně provede zákrok, chybně zpracuje dokumentaci nebo podklady k dalšímu plnění úkolů. Chyba má za důsledek poškození dobrého jména firmy, majetkovou škodu, je ohrožen státní zájem nebo jsou organizaci uloženy sankce od státních orgánů.	
Pravděpodobnost: 5	
Intenzita dopadu rizika: 0441 lokální 4	Intenzita dopadu rizika: 0442 celorepubliková 8
Chyba zaměstnance je na lokální úrovni. Má dopad pouze v části organizace VP.	Chyba zaměstnance má celorepublikový dopad. Má negativní ohlas v médiích. Má dopad na celou organizaci VP, nebo na celý resort MO, popř. na civilní oblast.
Hodnota rizika: Míra rizika: 20 střední	Hodnota rizika: Míra rizika: 40 vysoká
Opatření: Zavedení a dodržování pracovních plánů, průběžné zvyšování odbornosti, zavedení a dodržování systému evidence a kontrol	

Zdroj: vlastní zpracování

V kartě rizik jsou uvedena jak stávající opatření využívaná organizací VP v současné době, tak i navržená nová opatření.

Návrh registru rizik

Při zpracování návrhu registru rizik využila autorka práce všech dosavadních poznatků, které byly součástí analýzy rizik nežádoucího chování zaměstnanců v organizaci VP. V kapitole 2.1.3 jsou popisovány jednotlivé položky registru rizik tak, jak je doporučuje odborná literatura. Registr rizik pro účely této práce byl inspirován těmito doporučeními a částečně upraven podle již existujícího registru rizik, který je v organizaci VP zaveden a slouží pro řízení rizik souvisejících s plněním cílů organizace VP.

V tabulce 16 je uveden návrh registru rizik navržený autorkou práce, který obsahuje rizika spojená s nežádoucím chováním zaměstnanců, která mohou ohrozit organizaci VP, zpracovaný na základě analýzy rizik. Návrh registru rizik je pro účely této práce zkrácen, obsahuje jen některá vybraná rizika, která byla v rámci analýzy vydefinována.

Tabulka 16 Návrh registru rizik

Číslo rizika	Oblast rizika	Identifikovaná hrozba	Scénář rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Ohodnocení rizika	Míra rizika (hodnota)	Opatření ke zvládnutí rizika	Přístup ke zvládnutí rizika
01 11	Trestné činy	činy proti majetku	Zaměstnanec se dopustí krádeže majetku organizace	3	18	54	vysoká	Psychotesty, bezpečnostní prověrky, prvky objektové bezpečnosti	Snížení míry rizika
01 12				3	36	108	vysoká	Psychotesty, bezpečnostní prověrky, prvky objektové bezpečnosti	Snížení míry rizika
02 21	Přestupky	přestupky v provozu na pozemních komunikacích	Zaměstnanec způsobí dopravní nehodu se služebním vozidlem	1	8	8	střední	Školení	Snížení míry rizika
02 22				-	-	-	-	-	-
03 31	Porušení etického kodexu	Porušení zásady reprezentace na veřejnosti	Zaměstnanec je v pracovní době nevhodně oblečen	4	2	8	střední	Školení k zásadám reprezentace na veřejnosti, sankce	Snížení míry rizika
03 32				4	4	16	střední	Školení k zásadám reprezentace na veřejnosti, sankce	Snížení míry rizika
04 41	Psychosociální jevy	Velká chybovost při plnění úkolů	Zaměstnanec provede chybně pracovní úkon	5	4	20	střední	Pracovní plány, zvyšování odbornosti, kontroly.	Snížení míry rizika
04 42				5	8	40	vysoká	Pracovní plány, zvyšování odbornosti, kontroly.	Snížení míry rizika

Zdroj: vlastní zpracování

Položka **číslo rizika** v registru rizika slouží jako jedinečný identifikátor rizika, který lze využít při komunikaci o riziku nebo například při rozlišení rizik s podobnou charakteristikou. V této práci rozlišuje rizika se stejným scénářem, ale s lokálním nebo celorepublikovým dopadem. V registru rizik, který byl předlohou tomuto registru, se oblast rizik rozlišuje na

lidská (personální), plánovací, rozpočtová a finanční rizika, technická, majetková, organizační, právní, provozní rizika.

Vzhledem k tomu, že v tomto případě se všechna rizika váží k lidskému (personálnímu) faktoru je **oblast rizik** rozdělena podle zvolených kategorií nežádoucího chování na trestné činy, přestupky, porušení etického kodexu a psychosociální stavy.

U položky **Identifikovaná hrozba** se jedná o krátký jasný slovní popis hrozby, který je blíže popsán ve **Scénáři rizika**. Povinnou položkou je ID rizika, které lze následně využít k identifikaci kdykoliv, když se bude mluvit o tomto konkrétním riziku.

Pravděpodobnost rizika, která hodnotami od 1 do 5 vyjadřuje pravděpodobnosti, že identifikovaná hrozba (jev, událost) nastane.

Dopad rizika je důležitý atribut, který číselně vyjadřuje, jak závažný dopad bude mít potencionální hrozba na organizaci VP. V mnohých případech lze dopad rizika znázornit finančně, na základě vyčíslené škody. Pro ohodnocení dopadu rizik nežádoucího chování byl tento způsob nevhodný, proto byla provedena kvantifikace odhadu dle stupnice s hodnotami uvedenými v matici rizik (tabulka 19).

Položka **Míra (hodnota) rizika** součinem hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty dopadu intenzity rizika.

V položce **opatření** jsou uvedena opatření, která jsou využívána v organizaci VP pro snížení míry rizika. Jejich aplikací je směřováno ke snížení míry rizika, nebo k jeho úplné eliminaci. Dalším atributem v registru rizik by mohla být položka odpovědnost za realizaci opatření ke zvládnutí rizika. V registru rizik nežádoucího chování ale využita nebyla, protože odpovědnost je u všech rizik tohoto registru přidělena souhrnně statutárnímu orgánu organizace (vlastník rizika).

Míra (hodnota) rizika

Ohodnocení rizika získala autorka práce součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika s hodnotou intenzity dopadu, jak je uváděno v tabulce 1 podkapitoly 2.1.3 a zaznamenáno do Winterlingovi matice rizik (tabulka 17).

Tabulka 17 Winterlingova matice hodnoty rizik nežádoucího chování

Pravděpodobnost	Dopad intenzity rizika												
	1	2	3	4	6	8	12	16	18	24	32	36	48
5				04 41		04 42							
4		03 31		03 32									
3									01 11			01 12	
2													
1						02 21							

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice hodnoty rizika (tabulka 16) byla sestavena tak, že stupnice pravděpodobnosti jsou hodnoty převzaté z tabulky 5 – „Stupnice ohodnocení pravděpodobnosti“ a stupnice hodnot

dopadu intenzity rizika jsou hodnoty převzaté z tabulky 11 – „Stupnice ohodnocení intenzity dopadu – součty“ a doplněna o hodnoty navýšené koeficientem 2,0. Čím více se riziko posouvá do horního pravého rohu, tím více je nutné se riziku věnovat a přijímat opatření minimálně k jeho snížení na přijatelnou hodnotu.

Hodnoty rizika byly doplněny do matice rizik z návrhu registru rizik nežádoucího chování (tabulka 16). K rozlišení závažnosti míry rizika byly zvoleny kategorie hodnot rizik: nízká, střední, vysoká a kritická.

Barevné znázornění kvalitativního rozdělení závažnosti míry rizika je uvedeno v tabulce 18.

Tabulka 18 Kategorie míry rizika

Kategorie	Míra (hodnota) rizika			
	nízká	střední	vysoká	kritická

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie byly zvoleny v souvislosti s již existujícím registrem rizik plnění cílů nastavených ve Střednědobém plánování organizace VP, kde jsou použity označení pro míru rizika nízké, střední a vysoké. Kategorie s označením kritická je oproti registru rizik plnění cílů navíc. Míra rizika označená zeleně a nazvána nízkou představuje rizika, která jsou pro organizaci VP akceptovatelná a v procesu rozhodování o riziku, jak je uvedeno v podkapitole 2.1.3, k nim nejsou již přijímána žádná další opatření.

K získání relevantních dat pro rozhodování o zavedení nových opatření navrhuje autorka práce prvotně zpracovat analýzu spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace VP. Otázky v dotazníku doporučuje zaměřit na zdroje psychosociálních rizik v souladu s publikovaným průzkumem Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví, který je blíže uveden v podkapitole 2.1.4. Organizace VP je schopna sestavit a vyhodnotit dotazníky v rámci svých personálních kapacit.

3.4.2 Další navrhovaná opatření

Dalšími navrhovanými opatřeními zaměřenými na eliminaci nebo snížení rizik spojených s nežádoucím chováním zaměstnanců jsou:

Zavedení systému evidence jako nástroje kontroly řídicího procesu

V rámci důsledného monitoringu řízení rizik by bylo efektivní zavést systém evidence jako nástroje kontroly řídicího procesu tak, jak je popisován v kapitole 2.1.3. Pokud budou nastavena kritéria pro zachycení výskytu vybraných druhů nežádoucího chování (např. projevy extremismu, zvýšený výskyt problémů ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými), bude možné reagovat v reálném čase a přijmout dodatečná opatření přímo mířená na daný problém. Evidenci je možné zavést v rámci kriminalistické služby, kde by se stala součástí sběru statistických dat v této oblasti. Evidenci výskytu nežádoucího chování druhé a třetí kategorie doporučuje autorka práce zavést formou společné databáze personalistů, psychologů, pracovníků pověřených prevencí sociálně nežádoucích jevů a kaplana organizace VP. Opatření si vyžaduje vytvoření společného úložiště s nastavením kontrolních

a vyhodnocovacích mechanismů. Organizace VP má personální i technické kapacity k vytvoření úložiště a nastavení evidence. Opatření nevyžaduje zvýšené náklady na jeho zavedení a je jednorázové.

Zavedení společných úložišť pro sdílení dat

Opatření zavedení společných úložišť pro sdílení dat má za cíl zcela odstranit sdílení osobních hesel k přístupům do PC zaměstnanců. Zpřístupnění bezpečnostního hesla jiné osobě je striktně zakázáno a sankcionováno Národním bezpečnostním úřadem. Přesto je tento zákaz porušován, většinou z důvodu přístupu k informacím při nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti. Zavedení společných úložišť, která umožní nedefinované skupině osob sdílet společná data, odstraní příčinu tohoto chování a tím je velká pravděpodobnost, že ho zcela eliminuje. Organizace VP má personální i technické kapacity k vytvoření úložišť. Opatření nevyžaduje zvýšené náklady na jeho zavedení a je možné ho provádět průběžně na základě aktuální potřeby.

Vyškolení odborných pracovníků v oblasti Compliance Management System (CMS)

Opatření je cílené na zavedení kontroly shody chování zaměstnanců organizace s právními a vnitřními předpisy, nastavení principů vnitřní kontroly, utváření žádoucí firemní kultury a propojení CMS s managementem rizik je blíže uvedeno v podkapitole 2.1.5. Vyškolení odborní pracovníci v managementu CMS budou schopni účinně sjednotit, doplňovat, korigovat a kontrolovat dodržování etického kodexu zaměstnanců, předcházení korupčního jednání nebo prevence sociálně nežádoucích jevů. Tito vyškolení odborníci budou schopni účinně implementovat strategii firemní kultury a dodržování etiky, včetně modelových situací zaměřených na jakýsi „návod“, jak by se měl zaměstnanec zachovat v určitých krizových situacích, především u administrativních pracovníků, u kterých je nutné udržovat jejich právní vědomí a znalost jednání jako policejního orgánu. Organizace VP má vlastní personální kapacity, které by mohly být v této oblasti vyškoleny. Kurzy jsou vhodné především pro funkce kaplana, vrchního praporčíka a zaměstnanců pověřených vedením lidí. Kurzy neorganizuje žádné vzdělávací středisko resortu MO ani Univerzita obrany Brno, proto by bylo nutné je realizovat v rámci outsourcingu. Ceny kurzů se pohybují kolem 5 000,- Kč na jednotlivce.

Jednoznačné určení kompetencí a odpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a úkoly, odstranění duplicity a bezvýznamných úkonů

Opatření je cíleno na snížení stresu a tím i snížení chybovosti z nedostatku času na plnění úkolů, netransparentnosti procesů a nejednoznačných kompetencí a odpovědnosti. Opatření je časově i personálně náročné, protože vyžaduje provedení analýzy efektivnosti jednotlivých procesů zavedených v organizaci VP včetně určení jednoznačné odpovědnosti za jednotlivé výstupy. Opatření je vhodné zopakovat minimálně po každé reorganizaci se zaměřením na provedené organizační změny.

Školení a kurzy pro řídicí pracovníky v řízení lidských zdrojů a managementu rizik

Opatřením se zvýší manažerské dovednosti řídicích pracovníků, kteří tak budou účelně vytvářet vhodné pracovní podmínky, zvyšování kvalifikace a motivace svých podřízených včetně bezpečnosti práce. Opatření vychází z podkapitoly 2.1.4, kde je rozváděno, jaký vliv mají pracovní podmínky na chování zaměstnanců. Rovněž tak kurzy zaměřené na management rizik jsou vhodným doplňkem vzdělání nejen pro řídicí pracovníky, ale i pro

zaměstnance, kteří zastřešují specifické oblasti činnosti organizace VP. Pro kurzy řízení lidských zdrojů a managementu rizik lze využít lektory z Univerzity obrany Brno a náklady související s tímto opatřením by byly pouze ve výši cestovních náhrad účastníků kurzu. Druhou možností je využití komerčních kurzů, přičemž by se navýšily náklady o ceny jejich pořízení.

Kurzy bezpečné jízdy

Opatření je zaměřené na zvýšení bezpečnosti zaměstnanců při používání služebních vozidel a zároveň na snížení škod na majetku organizace VP. Ze statistických dat a odhadu pravděpodobnosti vyplynulo, že nehody způsobené služebními vozidly nejsou časté, proto by kurzy měly být určeny prioritně pro nové zaměstnance k prověření jejich znalostí a dovedností při řízení dopravních prostředků, a dále pak periodicky pro zaměstnance, kteří využívají služební vozidla nepravidelně nebo zřídka. Organizace VP disponuje vlastní autoškolou, která je využívána i ve prospěch celého resortu MO. V návaznosti na vyhodnocení průměrného počtu školených zaměstnanců organizace VP v daném období by bylo nutné buď omezit počet kurzů pořádaných pro resort MO, nebo navýšení personálních kapacit minimálně o jednoho instruktora autoškoly. Pokud by vložení tabulkového místa (funkce instruktora) bylo realizováno formou přesunutí z jiné části organizační struktury organizace, náklady související s tímto opatřením by byly pouze ve výši cestovních náhrad účastníků kurzu. Opatření je cílené jak na vojáky, tak na občanské zaměstnance.

4 Závěr

Tato práce je zaměřená na dva nejvíce nevyzpytatelné faktory v organizaci, kterými jsou člověk a s ním spojená rizika. Konkrétně se tato práce zabývá riziky spojenými se selháním lidského činitele v organizaci, která je pro účely této práce nazvána jako organizace VP a je součástí resortu Ministerstva obrany. V teoretické části jsou uvedeny obecné zásady managementu rizik tak, jak je popisují jednotliví autoři odborné literatury. Jejich doporučené postupy jsou srovnávány mezi sebou a je poukázáno na rozdílnost v užívané terminologii. Dále jsou v teoretické části popsány především metody a postupy charakteristické pro analýzu rizik, které byly následně využity v praktické části.

Cílem praktické části práce bylo zpracování návrhů opatření ke snížení dopadu realizace rizika na organizaci VP plynoucí z nežádoucího chování zaměstnanců a zpracování návrhu registru rizik nežádoucího chování, který by byl následně v organizaci doplňován a aktualizován.

Ke splnění tohoto cíle bylo nezbytné se zorientovat v organizační struktuře organizace VP a především shromáždit veškerou interní dokumentaci, která souvisí s řízením rizik v organizaci. Tato dokumentace obsahovala z větší části metodiky a návody (formou RMO), jak postupovat v řízení rizik a opatření využívaná pro snižování míry rizika nežádoucího chování zaměstnanců na přijatelné hodnoty. Současně bylo vydefinováno, jaké chování je organizací VP od svých zaměstnanců vyžadováno. Terminologie v praktické části práce byla zvolena tak, aby byla v souladu s interní dokumentací organizace VP.

Ke zpracování seznamu hrozeb spojených s nežádoucím chováním zaměstnanců organizace VP byla nejprve nutná identifikace potencionálních hrozeb. K tomuto účelu byla zvolena metoda Delphi a sestaven expertní tým v počtu osmi odborníků (zaměstnanců organizace), kteří identifikovali možné hrozby. Autorka práce následně sestavila seznam možných hrozeb, které rozdělila do tří kategorií:

1. spáchání trestného činu nebo přestupku;
2. porušení etického kodexu;
3. nežádoucí chování spojené s psychosomatickými jevy.

Stejným postupem byly identifikovány dopady těchto hrozeb, které byly opět rozděleny do kategorií:

1. ohrožení státního zájmu;
2. vznik majetkových škod;
3. poškození dobrého jména firmy;
4. uložení sankcí ze strany státních orgánů.

V každé kategorii hrozeb byly sumarizovány do jedné skupiny ty hrozby, které svým charakterem a dopadem měly negativní dopad na zaměstnance organizace VP jako soukromou osobu a pro organizaci VP znamenaly „pouze“ poškození dobrého jména organizace VP v důsledku chování jejího zaměstnance v soukromí. Pro třetí kategorii nežádoucího chování spojeného s psychosociálními jevy byly na základě údajů poskytnutých od expertního týmu doplněny možné příčiny tohoto chování.

Pro lepší orientaci v analýze rizik byly na jednotlivé kategorie dopadů zpracovány Ishikawovi diagramy. V praktické části je uveden z důvodu velké podobnosti pouze diagram související se vznikem majetkových škod organizace VP.

Po identifikaci hrozeb a jejich dopadů byla doplněna pravděpodobnost vzniku rizik. Podkladem pro první kategorii hrozeb byla statistická data šetření přestupků a trestných činů v resortu Ministerstva obrany za období 2011 až 2014, které autorka práce sumarizovala a předložila expertnímu týmu, který na jejich základě, doplnil číselné hodnoty podle navržené stupnice od 1 do 5, kde nejnižší pravděpodobnost měla hodnotu 1. Obdobným způsobem byly přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti k druhé kategorii (porušení etického kodexu), které vycházely z personálních dat organizace VP. Ke třetí kategorii hrozeb nebyly tyto údaje k dispozici, proto expertní tým využil svých dlouholetých zkušeností a hodnoty stanovil na základě odborného odhadu.

Nejnáročnější částí práce bylo zvolení způsobu ohodnocení intenzity dopadů jednotlivých rizik. Nejprve byla vytvořena pomocná stupnice, s číselnými hodnotami 1, 2, 4 a 6, (druhá hodnota byla vždy násobkem předchozí hodnoty), která představovala označení dopadu od nízkého do velmi vysokého. Následně ke každé kategorii hrozeb byla přiřazena hodnota z této stupnice (trestná činnost 6, přestupky 4, porušení etického kodexu 2 a nežádoucí chování spojené s psychosociálními jevy 1). Expertní tým dostal za úkol přiřadit ke každé kategorii hrozeb jednu nebo více kategorií dopadu. Autorka práce na základě těchto údajů sestavila tabulku ohodnocení intenzity dopadu, kde provedla součty přiřazených dopadů k jednotlivým kategoriím hrozeb. Tímto postupem bylo zajištěno rozlišení intenzity dopadu na různou kategorii hrozeb a zároveň byla podchycena skutečnost, že jedna kategorie hrozeb může mít více negativních dopadů na organizaci. Dalším faktorem, který bylo nutné zohlednit, byla závažnost dopadu podle toho, jestli byla zasažena celá organizace VP, nebo pouze její část. K tomuto účelu byla zvolena váha (koeficient) 2,0 a rozdělení dopadu na lokální, celorepublikový a mezinárodní, přičemž koeficientem byl násoben celorepublikový a mezinárodní dopad. Odlišné rozdělení dopadu bylo zvoleno u kategorie „vznik majetkových škod“, kde nebylo využito rozlišení závažnosti podle finančního vyjádření materiální škody, ale podle toho, jestli vznik majetkové škody měl přímý vliv na plnění důležitých úkolů nebo toto plnění přímo neovlivnil, i když výše majetkové škody byla vysoká. Ohodnocení dopadů s vlivem na plnění důležitých úkolů bylo opět vynásobeno koeficientem 2,0. Po provedení výše uvedených výpočtů byla vytvořena tabulka ohodnocení intenzity dopadu rizik.

Provedením identifikace hrozeb, zpracováním seznamu rizik spojených s nežádoucím chováním zaměstnanců organizace a následným ohodnocením pravděpodobnosti a intenzity dopadu byl splněn první a druhý dílčí cíl stanovený v úvodu práce.

Ke splnění dalšího dílčího cíle bylo nutné provést přehled všech opatření, která jsou ke snížení míry těchto rizik aplikována v organizaci VP. K tomuto účelu bylo využito interní dokumentace a byl proveden nestrukturovaný rozhovor s psychologem organizace, jehož částečný přepis je uveden v příloze 2. Většina opatření je společná pro organizaci VP i celý resort Ministerstva obrany. Organizace VP navíc vyžaduje po nových uchazečích absolvování psychologického vyšetření, při kterém jsou na profil nového zaměstnance kladeny vyšší nároky s ohledem na specifika této organizace. Samostatná podkapitola je věnována popisu opatření zaměřených na sociálně nežádoucí jevy. Stávající opatření lze rozdělit na taková, která jsou nastavena při vstupu nových zaměstnanců do organizace VP a taková, která jsou aplikována po celou dobu služebního/pracovního výkonu.

Závěrem byl zpracován návrh karty rizika a návrh registru rizik, ve kterém byla z důvodu dodržení rozsahu práce, uvedena jen některá vybraná rizika. U navrhovaného registru je předpoklad, že bude v organizaci VP průběžně aktualizován a doplňován. V souvislosti

s registrem rizik byla zpracována Winterlingova matice rizik, která graficky znázorňuje rozložení rizik z navrženého registru rizik nežádoucího chování. Zelená oblast v této matici označuje nízká rizika, která jsou organizací VP akceptována a nejsou k nim přijímána již žádná další opatření. Naopak, čím blíže k pravému hornímu rohu matice jsou rizika zakreslena, tím větší pozornost musí organizace VP těmto rizikům věnovat.

U všech uvedených rizik se vycházelo z předpokladu, že jejich ohodnocení je včetně realizovaných stávajících opatření. Autorka práce doporučila formou dotazníkového šetření periodicky zjišťovat aktuální stav spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a předložila následující návrh dalších opatření ke snížení míry rizik:

1. zavedení systému evidence jako nástroje kontroly řídicího procesu;
2. zavedení společných úložišť pro sdílení dat;
3. vyškolení odborných pracovníků v oblasti Compliance Management System (CMS);
4. jednoznačné určení kompetencí a odpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a úkoly, odstranění duplicity a bezvýznamných úkonů;
5. školení a kurzy pro řídicí pracovníky v řízení lidských zdrojů a managementu rizik;
6. kurzy bezpečné jízdy.

Jednotlivá opatření jsou navržena včetně případného odhadu nákladovosti. Zároveň jsou rozlišena, jestli se jedná o opatření směřující pouze na vojáky nebo i na občanské zaměstnance. Navržená struktura karty rizika a registru rizik byla představena hlavnímu managementu organizace VP, který souhlasil se zařazením těchto dokumentů do interní směrnice organizace k plnění rozkazu ministra obrany 20, 2015 a současně byl vydán pokyn k realizaci opatření č. 2, 3 a 5. Opatření 1, 4 a 6 budou, podle vyjádření managementu organizace, vyžadovat další upřesnění k rozhodnutí o jejich využití.

Literatura

DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O., *5 kroků k úspěšnému projektu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HILLSON, D., P. SIMON. *Practical Project Risk Management: The Atom methodology*. In: KORECKÝ, M., V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

CHAPPELL, Ch. *The Executive Guide to Enterprise Risk Management*, Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2014. 200 s. ISBN 978-113-737-454-7.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V., *Management rizik projektů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky*, Praha : Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

OCHRANA, F., *Teorie, praxe a metodika uplatnění*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2007. 178 s. ISBN 80-86929-23-X.

PECH, M. *Analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků*. 1. vyd. České Budějovice : Inproforum, 2011, ISBN 978-80-7394-315-8.

SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

ČSN ISO 31000:2009: *Management rizik – Principy a směrnice*. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.

Internetové zdroje:

BUTLER, T., MCGOVERN, D. A conceptual model and IS framework for the design and adoption of environmental compliance management systems. *Information Systems Frontiers* [online]. 2012, vol. 14, no. 2, s. 221-235. ISSN 13873326. Dostupný z WWW: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-009-9197-5>.

Dotazníky ke stažení. *Národní bezpečnostní úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupný z WWW: <https://www.nbu.cz/cs/dotazniky-ke-stazeni/>.

GAMMISCH, M., S. BALINA. Support of Risk management through careful selection of anti-corruption measures – a critical evaluation of Compliance Management Activities. *Trends Economics and Management* [online]. 2015, 18 s. [cit. 2016-02-15]. ISSN 1802-8527.

Dostupný z WWW: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/301/252>.

HRBATA, M. Problematika prevence sociálně nežádoucích jevů. *Vojenské rozhledy* [online]. 2015, s. 52-66 [cit. 2016-03-25]. ISSN 1210-3292. Dostupný z WWW: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/problematika-prevence-socialne-nezadoucich-jevu>

KOUKAL, P. K významu a možnostem využití korporátní compliance pro obchodní společnosti. *Rödl & Partner Praha* [online]. 2015, s. 1-5 [cit. 2016-04-27]. Dostupný z WWW:

http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/clanky/2015/Verlag_12_2015_PKO.pdf.

PECH, M. *Analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků* [online]. České Budějovice: INPROFORUM, 2011 [cit. 2016-02-9]. ISSN 978-80-7394-315-8. Dostupný z WWW: <http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/inproforum/INP2011/paper/viewFile/76/72>.

Prevence sociálně nežádoucích jevů v AČR. *Ministerstvo obrany ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=8751>.

Preventivní rehabilitace. *Volareza* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-1]. Dostupný z WWW: <http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-BE-pobytyMO-1>.

ŘEHÁK, D. Bezpečnostní technologie, systémy a management II: Úvod do problematiky řízení rizik. In: *Research gate* [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupný z WWW: https://www.researchgate.net/publication/261437852_Uvod_do_problematiky_rizeni_rizik.

Služby pro AČR. *Ústřední vojenská nemocnice* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-27].

Dostupný z WWW:

http://www.uvn.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1401&Itemid=936&lang=cs.

Statistický přehled kriminality v resortu MO v letech 2011 – 2014. In: *Vojenská policie* [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.vp.army.cz/soubory-ke-stazeni>.

STEFANOVIC, S. et al. Analysis of technological process of cutting logs using Ishikawa diagram. *Acta Technica Corviniensis - Bulletin of Engineering* [online]. 2014, vol. 7, no. 4, s. 93-98. [cit. 2016-03-10]. Dostupný z WWW: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1618069477?pq-origsite=summon>.

Terminologický slovník - krizové řízení a plánování obrany státu. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>.

Základní informace o korupci. *Ministerstvo obrany ČR* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <https://korupce.army.cz/>.

Interní dokumentace:

Koncepce primární prevence rizikového chování personálu u MO na období let 2015-2019. Praha: Ministerstvo obrany, 2014.

Metodická pomůcka k nastavení řídicí kontroly podle COSO ERM se zaměřením na řízení rizik v orgánech státní správy, 17/111683/2006. Praha: Ministerstvo financí, 2007.

Metodika k provedení diagnostických testů. Praha: Organizace VP, 2016.

NATO STANDARD: Allied Joint Doctrine for force protection AJP – 3.14. NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO), 2007.

Písemná příprava ke školení bezpečnosti práce: čj. 145/2015-5104. Praha : Organizace VP, 2015.

Program sociální prevence a prevence kriminality: 73/2014-5104. Praha : Organizace VP, 2014.

Rezortní interní protikorupční program Ministerstva obrany : 2055-4/2015-1216. Praha: Ministerstvo obrany, 2015.

Rámcový rezortní interní protikorupční program: 243-3/2013-5104. Praha : Ministerstvo obrany, 2013.

Registr rizik kriminální služby. Praha : Organizace VP, 2014.

Registr rizik BOZP. Praha : Organizace VP, 2014.

Registr rizik plnění cílů nastavených ve Střednědobém plánování organizace VP. Praha : Organizace VP, 2015.

ROZKAZ MINISTRA OBRANY. *Preventivní rehabilitace*. Praha : Ministerstvo obrany, 1999, číslo 46.

ROZKAZ MINISTRA OBRANY. *Řízení rizik v resortu MO*. Praha : Ministerstvo obrany, 2015, číslo 20.

ROZKAZ MINISTRA OBRANY. *Primární prevenci rizikového chování personálu resortu MO*. Praha : Ministerstvo obrany, 2015, číslo 56.

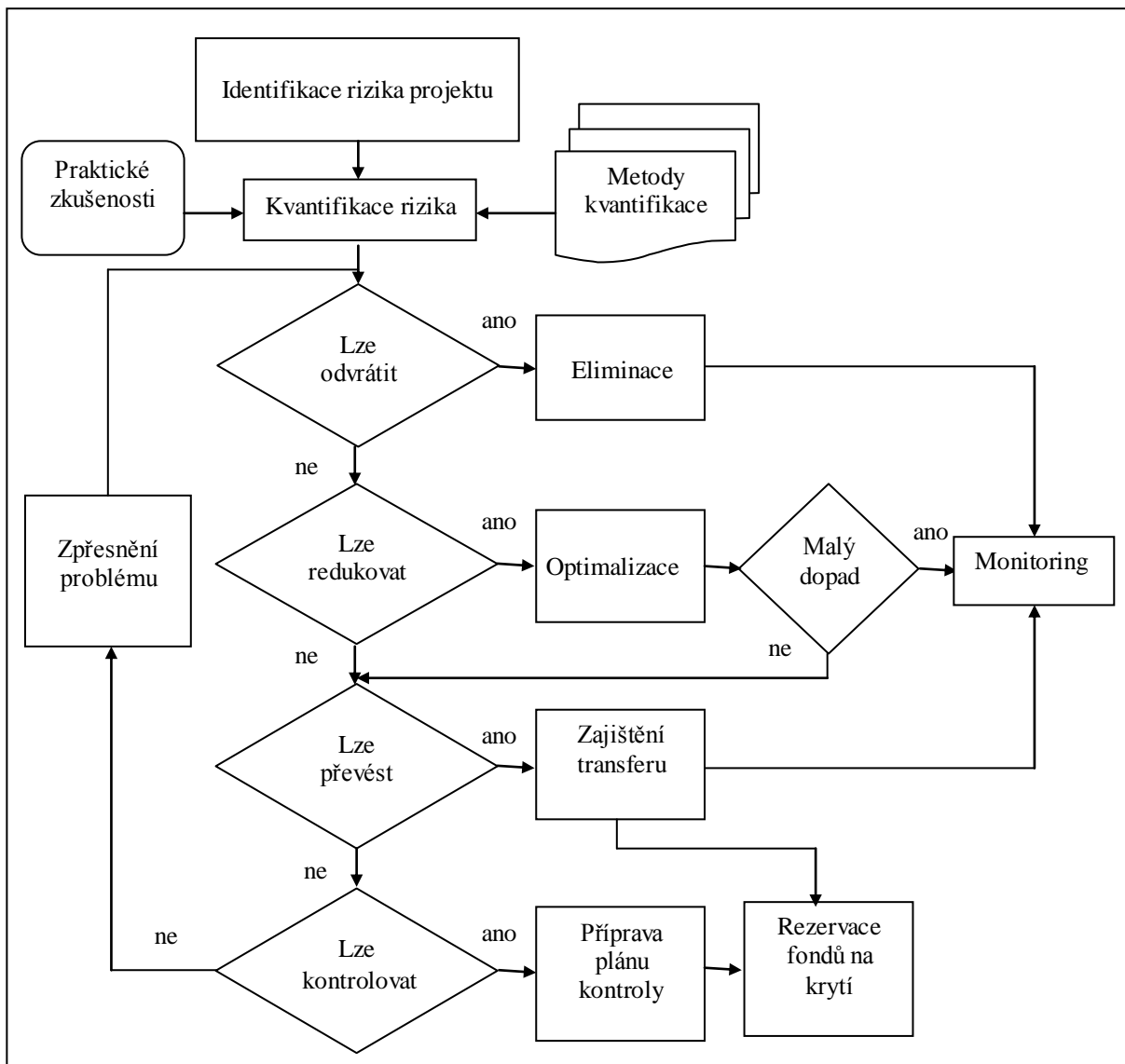
ROZKAZ MINISTRA OBRANY. *Etický kodex zaměstnanců Ministerstva obrany*. Praha : Ministerstvo obrany, 2013, číslo 6.

Výpis z personální databáze k pořádání školení a kurzů. Praha : Organizace VP, 2016.

Zpráva o Rezortním interním protikorupčním programu MO: 2055-3/2015-1216. Praha : Ministerstvo obrany, 2015.

Příloha 1 Schéma procesu řízení rizik

Základní diagram procesu řízení rizik projektu



Zdroj: Svozilová (2006, s. 279)

Příloha 2 – Přepis nestrukturovaného rozhovoru

Částečný přepis nestrukturovaného rozhovoru s psycholožkou organizace VP byl proveden 15. března 2016 za účelem zjištění nastavených opatření k rizikům spojených s nežádoucím chováním, která jsou aplikována při přijímání nových zaměstnanců.

Tazatelka:

Mohla byste mi říci o nastavených mechanismech organizace VP při přijímání nových zaměstnanců. Jaké jsou požadavky organizace na osobnost nového zájemce?

Psycholožka:

Součástí přijímacího řízení jsou kromě fyzických testů i psychotesty, které jsou rozděleny na výkonové a osobnostní testy. Pak následuje rozhovor se mnou, během kterého zjišťuji mimo jiné i motivaci, proč dotyčný chce pracovat právě v organizaci VP.

Tazatelka:

Odkud přicházejí zájemci o práci v organizaci VP?

Psycholožka: Je to různé. Někteří jsou z armády, hodně se jich hlásí od PČR nebo také přímo z civilu.

Tazatelka:

Znamená to, že už úspěšně nějakým psychologickým vyšetřením prošli?

Psycholožka:

Ano, všichni museli projít psychotesty v ÚVN. Podívejte se na jejich stránky na internetu.

Tazatelka:

Čím se liší jejich testy od těch Vašich?

Psycholožka:

My máme požadavky na uchazeče, aby splňoval IQ mezi 90 a 110, a to v každém testu minimálně 90. Jakmile v jediném testu bude mít pod 90, tak neprojde. Testy jsou více zaměřeny na rychlost, přesnost, zjišťuje se hladina stresu, a jak se při tom chová. Požadavek na vzdělání je minimálně středoškolský.

Tazatelka:

Jaký je průměr IQ ve společnosti?

Psycholožka:

Průměr je mezi 90 a 110, to je běžný průměr naší populace. Provádí se průměrně 20 vyšetření čtvrtletně a prochází tak 50% uchazečů. Když neprojdou testy nebo pohovorem, nemůžu je doporučit k přijetí.

Tazatelka:

Jakým rizikům je tedy díky psychologickému vyšetření předcházeno?

Psycholožka:

Je možné odhalit a vyselektovat psychopatologické osobnosti, osoby s poruchou osobnosti. Nemáme žádné speciální požadavky. Snažím se zjistit, jestli nemá nějaké závislosti, jestli není gambler, alkoholik, drogově závislý – to by odhalili již při vyšetření v ÚVN. Všimám si

jeho názorů na extremismus, neonacismus a tak, jestli nemá na sobě viditelné tetování závadných symbolů.

Tazatelka:

Jestliže je uchazeč úspěšně přijatý do organizace VP, znamená to, že splňuje veškeré nastavené parametry organizace VP. Ale tento stav se může kdykoliv změnit a zaměstnanec se může začít chovat způsobem, který se neslučuje s nastavenými pravidly organizace VP. Jsou k tomu nastavené nějaké mechanismy, jak tuto hrozbu odhalit?

Psycholožka:

Kromě psychotestů v autoškole a při mimořádných úkolech už žádná jiná šetření prováděná nejsou. Takový požadavek by musel zadat ředitel organizace.