

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Proces řízení rizik ve zvoleném podniku**

**Bc. Jan Fišer**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Fišer

Projektové řízení

Název práce

**Proces řízení rizik ve zvoleném podniku**

Název anglicky

**Risk Management in Selected Company**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit proces řízení rizik ve zvoleném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

Riziko, proces řízení rizik, identifikace, analýza, hodnocení, opatření, matice rizik, registr rizik

---

## **Doporučené zdroje informací**

MERNA, T. FAISAL, F. Risk management. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

SCHOLLEOVÁ, M. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

SMEJKAL, V. RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9415-5.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Proces řízení rizik ve zvoleném podniku " jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

v Praze dne 23. 3. 2016

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za velmi vstřícné vedení práce, dále panu Milošovi Fišerovi a společnosti AWIGO a.s. za poskytnutí materiálů a spolupráci nezbytnou pro vypracování praktické části této diplomové práce.

# Proces řízení rizik ve zvoleném podniku

## Souhrn

Diplomová práce pojednává o problematice procesu řízení rizik. Tato problematika je v podnicích České republiky velmi často opomíjena. Cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení rizik ve společnosti AWIGO s.r.o. a v případě nedostatků navrhnout vlastní řešení. Práce je členěna do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě zpracování literární rešerše z odborné literatury shrnuty základní pojmy a následně je vysvětlen proces analýzy a řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praktická část se zabývá analýzou konkrétní společnosti. Ve společnosti proběhl rozhovor se třemi respondenty, který nastínil aktuální stav společnosti v oblasti řízení rizik. Pro zhodnocení reálného stavu řízení rizik bylo využito vnitropodnikových dokumentů zabývajících se problematikou řízení rizik. Po analýze stavu je navrženo vlastní řešení obsahující identifikaci základních rizik pro oblasti, kterými se společnost zabývá. Jednotlivá identifikovaná rizika jsou ohodnocena podle vytvořených kritérií stanovených na základě vlastních zkušeností a pozorování z pozice brigádníka a konzultací s experty pro dané oblasti podnikání zvolené společnosti. V závěru práce je uvedeno zhodnocení a návrh doporučení vycházející z předchozí analýzy řízení rizik ve společnosti. Hlavním návrhem je začít využívat řízení rizik a vhodně nastavit odpovědnosti a pracovní náplně v rámci této společnosti.

**Klíčová slova:** Riziko, proces řízení rizik, identifikace, analýza, hodnocení, opatření, matice rizik, registr rizik

# Risk Management in Selected Company

## Summary

The thesis is focused on problematic of risk management process. This topic is frequently ignored in number of firms in Czech Republic. The aim of this thesis is to evaluate the system of risk management based on analyzing in a company of AWIGO s.r.o. and in case of deficiencies propose own solution. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on the processing of literature research from the technical literature, summarizes the basic concepts and then explains the process of analysis and risk management in companies and other organizations. The practical part analyzes the specific company. In the company ran an interview with three respondents. The interview outlined the current status of the company's risk management. For the evaluation of the real state of risk management was used an internal documents dealing with risk management. After analyzing the status of the proposed solution containing the identification of the fundamental risks for the areas in which the company is engaged. Individual identified risks are assessed according to established criteria set out on my own experiences and observations from the position of temporary worker and consultations with experts in the area of company business. In conclusion of this thesis are given evaluations and recommendations based on previous analysis of risk management in the company. The main proposal is to start using risk management and appropriately adjust the responsibilities and duties within the company.

**Keywords:** Risk, risk management process, identification, analysis, evaluation , measures the risk matrix , risk register

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Základní pojmy a jejich definice.....	13
3.2 Klasifikace rizik .....	16
3.3 Řízení rizik .....	19
3.4 Posuzování rizik .....	25
3.5 Nástroje identifikace rizik .....	28
3.6 Snižování a řízení podnikatelských rizik .....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>36</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	36
4.2 Proces řízení rizik.....	39
4.2.1 Popis aktuálního stavu řízení rizik.....	39
4.2.2 Návrh vlastního řešení .....	43
4.2.3 Návrh pro Oblasti facility .....	48
4.2.4 Návrh pro oblast stěhování .....	59
4.2.5 Návrh pro oblast stavební .....	69
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>78</b>
5.1 Zhodnocení výsledků .....	78
5.2 Návrh základního opatření .....	79
<b>6 Závěr.....</b>	<b>83</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>85</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>87</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces řízení rizika .....	23
Obrázek 2 - Příklad matice rizik .....	29
Obrázek 3 - Oblasti přijetí rizika.....	29
Obrázek 4 - Uspořádání společnosti AWIGO s.r.o.....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozlišení stupňů pravděpodobnosti a dopadů rizik.....	28
Tabulka 2 - Ekonomické ukazatele společnosti AWIGO s.r.o. ....	37
Tabulka 3 - Analýza rizik pro rizika podlah .....	40
Tabulka 4 - Rozdělení kategorií pravděpodobnosti výskytu rizik .....	45
Tabulka 5 - Rozdělení kategorií intenzity dopadu rizik.....	46
Tabulka 6 - Rozdělení typů rizik podle pozice v matici rizik .....	47
Tabulka 7 - Analýza rizik pro oblast facility – část 1/2 .....	54
Tabulka 8 - Analýza rizik pro oblast facility – část 2/2 .....	55
Tabulka 9 - Matice rizik pro oblast facility.....	56
Tabulka 10 - Analýza rizik pro oblast stěhování – část 1/2 .....	64
Tabulka 11 - Analýza rizik pro oblast stěhování – část 2/2 .....	65
Tabulka 12 - Matice rizik pro oblast stěhování.....	66
Tabulka 13 - Analýza rizik pro oblast stavební – část 1/2 .....	73
Tabulka 14 - Analýza rizik pro oblast stavební – část 2/2 .....	74
Tabulka 15 - Matice rizik pro oblast stěhování.....	74

# 1 Úvod

V současné turbulentní době, která se vyznačuje neustále zvyšujícími se nároky na řízení v jakékoli oblasti podnikání, je vhodné zavádět nástroje, které jsou schopné napomáhat k snazšímu a rychlejšímu rozhodování manažerů. Oblast řízení rizik není v současnosti příliš zavedena v podnikové struktuře na území České Republiky. Zvláště v oblasti soukromého podnikání se tato problematika neřeší dostatečným způsobem. Přestože existuje obecné povědomí o možných rizicích, většina podniků toto téma bere jako zbytečné a představuje si řízení rizik jako věc, kde dochází pouze k utápění nákladů. Nicméně v současné době tento nevhodný přístup provozuje většina podniků soukromého sektoru. Některé podniky se prezentují tak, že řízení rizik na základě odhadu, který není nikde zapsán a navíc se jedná o odhad jednoho člověka, se jeví podle vedení podniků zcela dostačujícím způsobem řízení rizik. Tímto způsobem se vystavují riziku, že v případě nezvládnutí rizik zkrachují a to jen proto, že neměli zavedené řízení rizik.

Ve skutečnosti je pro řízení rizik nutné využívat komplexnější metody, nežli jen jakési povědomí o riziku. Je nutné vést dostatečné záznamy o rizicích, která se v dané oblasti podnikání vyskytují. Tato problematika je tedy velmi podstatná zejména pro správný chod podniku, jelikož v případě vhodně nastaveného řízení rizik dochází k posílení vazeb u podnikových aktivit a plánovaných cílů. Proto by podniky a to především jejich vedení měly dát pozor na to, aby byla pochopena podstata tohoto způsobu řízení a následně došlo k implementování tohoto způsobu myšlení do vlastní podnikové struktury. Podnik s řízením rizik má vyšší šance na úspěch a přežití v současné dynamické době, která není pro podnikání všeho druhu jednoduchá.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení rizik ve společnosti AWIGO s.r.o. a v případě nedostatků navrhnout vlastní řešení.

Dílejší cíle práce jsou:

1. Zpracovat literární rešerši.
2. Vysvětlit základní pojmy problematiky a popsat základní techniky a prostředky řízení.
3. Charakterizovat společnost, identifikovat a analyzovat základní rizika.
4. Navrhnout opatření pro nepřijatelná rizika, která jsou v práci identifikována.
5. Vytvořit registry rizik pro oblasti podnikání společnosti.
6. Navrhnout doporučení na základě vypracování praktické části diplomové práce.

### **2.2 Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude vytvořena na základě zpracování sekundárních zdrojů. Zpracování teoretické části bude provedeno na základě analýzy dokumentů a odborné literatury. Analýza proběhne studiem odborných knih, webových stránek, příslušných právních norem a předpisů a dalších publikací souvisejících s danou problematikou. Teoretická část popisuje základní pojmy a způsoby, jak postupovat v procesu řízení rizik ve společnosti.

Charakteristika společnosti vychází z výpisu obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze a je doplněná o vnitropodnikové informace. Přesné informace o aktivitách společnosti byly zpracovány z oficiálních internetových stránek společnosti.

Pro analyzování procesu řízení rizik ve společnosti bylo nezbytné zjistit, zda společnost má zavedené řízení rizik. Tento krok byl učiněn formou standardizovaného rozhovoru, který byl uskutečněn přímo ve společnosti v předem sjednaném termínu. Hlavní otázky a odpovědi uskutečněného rozhovoru jsou zmíněny v příloze číslo 3 této práce. Dalším krokem, který byl nezbytný pro analýzu řízení rizik, bylo nashromáždění a seznámení se s vnitropodnikovými dokumenty zabývajícími se řízením rizik.

Po analýze úrovně řízení rizik a zjištění nízké úrovně této oblasti vznikla možnost pro vlastní návrh řízení rizik. Prvním krokem po analýze bylo navržení rozdělení oblastí, ve kterých bude řízení rizik řešeno. Následně byla vytvořena jednotná bodově hodnotící kritéria pro dvě základní charakteristiky rizika, tedy pro intenzitu dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika. Charakteristiky tohoto bodového hodnocení byly sestaveny na základě pozorování, vlastních zkušeností z pozice brigádníka a ve spolupráci s techniky a experty ze společnosti AWIGO s.r.o. Tito experti byli nejdříve seznámeni s problematikou diplomové práce a poté byl konzultován návrh hodnotících kritérií. Dále následovala identifikace rizik pro jednotlivé oblasti. Následně proběhlo ohodnocení jednotlivých rizik, konzultované expertem z vybrané oblasti. Při analýze jednotlivých rizik byla využita bodová metoda hodnotící intenzitu dopadu a pravděpodobnost výskytu daného rizika, která umožňuje vypočítat skóre rizika jako součin těchto dvou kritérií. Následně všechna ohodnocená rizika byla zanesena do matic rizik. Podle pozice rizika v této matici byla navržena opatření proti jednotlivým rizikům.

Pro praktické využití a zpřehlednění podstaty řízení rizik byly navrženy registry rizik pro každou ze zkoumaných oblastí, které jsou uvedeny v příloze číslo 4, 5, 6 této práce.

V závěru práce jsou navržena opatření, která mohou zlepšit aktuální stav procesu řízení rizik ve společnosti AWIGO s.r.o.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Základní pojmy a jejich definice

#### Riziko a jeho definice

Jak uvádí Rozsypal (2008) je riziko výraz, který se objevuje v 17. století, kdy byl tento výraz spojován s lodní plavbou. Slovo „risico“, pocházející z italského, mělo označovat skalní útes, kterému se museli mořeplavci vyhnout v případě, že chtěli v pořádku doplout. V českém jazyce se lze také setkat s velice podobným výrazem „úskalí“, který se používá ve smyslu určitého rizika. Pojem riziko je úzce spojen s veškerou lidskou činností. Riziko však nelze brát jako pravděpodobnost možnosti vzniku negativní události. Borghesi (2013) datuje první významné studie v oblasti řízení rizik do počátku dvacátého století. V tomto období totiž vznikly studie na samostatné téma riziko. Poprvé byly u rizika řešeny jeho parametry, kterými jsou nejistota a měřitelnost dopadu. Lidské vědění o přírodních jevech není úplné a lidské chování není v žádném případě dokonalé. S pojmem riziko jsou podle Smejkal (2013) úzce spjaty dva pojmy:

- Pojem neurčitěho jevu, jehož výsledek musí být vždy nejistý a musí obsahovat minimálně dvě alternativy řešení. Pokud víme s jistotou, že nastane určitá situace, nejedná se o riziko.
- Druhým pojmem je nutnost toho, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. Může se jednat jak o ztrátu majetku, tak i o výnos, který je nižší nežli předpokládaný možný výnos za lepšího vývoje.

Dalším rozšiřujícím dělením rizika je pohled Fotra (2014), kde je riziko v negativním slova smyslu chápáno jako:

- Potenciální ztráta,
- možnost výskytu událostí, které jsou schopné ohrozit nebo zabránit dosažení stanovených cílů,
- pravděpodobnost negativních odchylek a stanovených úrovní cílů.

Jak uvádí Kopecký (2011) riziko je převážně spojováno s negativními důsledky, ale vstup do rizika je často dobrovolným aktem, který má vést k získání pozitivních výsledků při správně využitě příležitosti. Uvádí několik základních myšlenek spojených s rizikem. První

zmínkou ohledně rizika je nemožnost se zcela vyhnout riziku. Větší riziko může znamenat možnost většího zisku ale i ztráty. V případě snahy dosáhnout vyšších zisků se zvyšují většinou i potencionální ztráty. Pojem rizika by však neměl být vnímán pouze negativně v případě, že se udělají potřebná opatření proti rizikům. Může dojít například ke zlepšení vlastností projektů. Riziko v pozitivním slova smyslu je tedy nazýváno příležitostí. Borghesi (2013) potvrzuje negativní způsob vnímání rizika a definuje ve své knize riziko jako realizaci potencionálních nežádoucích nebo negativních následků událostí.

### **Nebezpečí**

Rozsypal (2008) klade důraz na častou záměnu pojmu riziko a nebezpečí. Ve své knize zdůrazňuje, že nebezpečí je potencionální hrozbou, realizace nežádoucího jevu v budoucnosti. Objasnění pojmu nebezpečí podle Zuzáka (2009) je, že za nebezpečí se považuje možná situace nebo zdroj s potenciálem zapříčinit škodu. Nebezpečí a hrozba je ve velké míře používána jako synonymum. Škoda, která může nastat v důsledku aktivního působení nebezpečí, nemusí být pouze finančně vyjádřitelná, ale může jít třeba i o zranění osob, poškození jejich majetku.

### **Aktivum**

Smejkalovým (2010) aktivem může být vše, co má pro subjekt hodnotu nebo i samotný subjekt. Tato hodnota může být ovlivněna působením hrozby. Aktiva můžeme dělit podle Grasseové (2010) na aktiva strategické a provozní úrovně. Dále se na obou úrovních mohou vyskytovat jak aktiva hmotná, tak i aktiva nehmotného charakteru.

Při hodnocení aktiv je podle Smejkala (2013) bráno v úvahu především:

- Pořizovací náklady nebo jiná hodnota aktiva,
- podstatnost aktiva pro existenci nebo působení podniku,
- náklady na uhrazení možné škody na aktivu,
- časová náročnost odstranění škod na aktivu,
- další hlediska (volená dle specifikace konkrétních aktiv).

Dalším hodnoceným parametrem aktiva je zranitelnost.

### **Zranitelnost**

Grasseová (2012) ve své knize uvádí, že zranitelnost může vznikat tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Smejkal (2013) upřesňuje tento pojem tak, že zranitelnost je vlastností aktiva, kterou může být jeho nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může umožnit hrozbě vyvolání nežádoucího vlivu. Tato vlastnost vyjadřuje citlivost aktiva na působení určité hrozby. Zranitelnost aktiva neznamená jistotu ztráty nebo vznik ztráty.

### **Hrozba**

Korecký (2011) hrozbu pojímá jako popis nejisté události, jejíž následek by mohl mít negativní dopad na cíle nebo přínosy. Jako protipól rizika je používán výraz příležitost. Příležitost je nejistou událostí, která může mít pozitivní dopad na cíle nebo přínosy. Zdrojem hrozby může být podle Grasseové (2012) jakýkoliv faktor, který je schopný ovlivnit cíle, procesy nebo projekty organizace. Většinou se tedy jedná o vnější činitele nebo vnitřní prvky organizace. Tyto činitele aktivují konkrétní hrozby a jejich vývoj je možnou příčinou nežádoucích dopadů na aktiva organizace. Hrozba je tedy chápána jako síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na chod organizace. Objektem působení hrozby je aktivum nebo jeho protiopatření, přes které se hrozba snaží získat přístup k aktivu. V rámci hodnocení hrozby jsou důležité tři základní faktory hrozby. Prvním faktorem hrozby je nebezpečnost, která nám udává, jakou škodu hrozba způsobí. Druhým faktorem zvažovaným u hodnocení úrovně hrozby je přístup. U tohoto faktoru je hodnocena pravděpodobnost, že hrozba svým působením začne působit na aktivum. Třetí faktor je motivace, u které je hodnocen zájem iniciace hrozby vůči aktivu. Hrozby jsou děleny do dvou základních kategorií. V první kategorii se nacházejí hrozby vnější. Tyto hrozby jsou neovlivnitelné, a proto u této kategorie lze pouze omezovat důsledky vzniklé jejich působením. Vnější hrozby se dělí do dalších šesti oblastí a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Do druhé kategorie spadají vnitřní hrozby. Vnitřní hrozby jsou ovlivnitelné, protože u tohoto druhu hrozeb lze omezit jejich příčiny a tím i omezit jejich působení nebo v nejlepším případě hrozby i úplně eliminovat. Vnitřní hrozby lze rozdělit do tří úrovní: procesní (projektové), personální, věcné.

## **Protiopatření**

Smejkal (2013) určuje protiopatření jako cokoli, co je použito a navrženo ke zmírnění hrozby nebo snížení jejího dopadu. Cílem tohoto nástroje je snížit citlivost aktiva na danou hrozbu. Mezi základní charakteristiky opatření patří efektivita a náklady. Efektivita je vyjádření snížení účinku hrozby. Bývá používána ve fázi zvládnání rizik, kdy je hodnocena vhodnost použití daného protiopatření. Náklady protiopatření se skládají z nákladů na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Vhodné opatření bývá vybíráno na základě optimalizace, při které je kladen důraz na co nejúčinnější protiopatření s co nejmenšími realizačními náklady. V případě nesprávného fungování protiopatření v situaci, kdy riziko nadále trvá i přes učiněná protiopatření, je vhodné zvážit i další možná dodatečná protiopatření.

## **3.2 Klasifikace rizik**

Smejkal (2013) a Fotr (2014) se shodují, že podnikání vždy vyžaduje určitý druh investice majetku, u které podnikatel doufá, že mu přinese zisk. V případě, že se události nevyvíjejí dle plánu, může podnikatel utrpět ztrátu. Tato ztráta je nazývána rizikem podnikání. Základní dělení rizik je rozdělení na finanční a nefinanční, statické a dynamické, čisté a spekulativní, celkové a dílčí.

### **Finanční a nefinanční riziko**

Podle Smejkala (2013) a Fotra (2014) v nejširším slova smyslu je riziko bráno jako kterákoliv možná situace, ve které působí nepříznivé okolnosti. Působení těchto okolností ve většině případů způsobí určitou finanční ztrátu, v některých případech se však jedná o ztrátu nefinančního charakteru. Přes nefinanční charakter určitých rizik je možnost nakonec finančně vyčíslit i tento typ rizik. Základním vztahem, který obsahuje finanční riziko, je vztah mezi subjektem a jměním nebo očekávaným příjmem. Mezi základní faktory ovlivňující riziko patří určení vlastností subjektu, kterému hrozí ztráta, aktiv nebo příjmu, a jejichž změnou nebo zánikem se zapříčiní jejich majiteli finanční ztráta. Dalšími faktory jsou hrozba nebo nebezpečí, které mohou negativně ovlivnit finanční výsledky. Jádro prvního faktoru spočívá v možnosti uskutečnění určité události. Jako příklad jsou uváděny povodně v roce 1997, kdy došlo k poškození a zničení tisíců hektarů zemědělské



půdy. Finanční škody byly vyčísleny do výše milionů korun. Druhý a třetí faktor je vztažen k vlastnictví něčeho hodnotného, jež může být vystaveno nebezpečí a tím hrozící ztrátě.

### **Statické a dynamické riziko**

Borghesi (2013) spojuje statická rizika a vyvolaná rizika přírodními jevy nebo rizika vyvolaná lidskou činností. Naopak dynamická rizika jsou rizika spojená se změnami ekonomického charakteru, dále jimi jsou rizika z oblasti lidských potřeb, jimiž jsou technologie a organizační změny. Smejkal (2013) rozšiřuje definici dynamických rizik. Ta podle tohoto autora vznikají v okolí firmy nebo uvnitř firmy. Jejich podstatou jsou 2 skupiny faktorů. První skupinou faktorů jsou faktory vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl, konkurence a spotřebitelé. Firma tyto faktory nemůže ovlivňovat nebo řídit. Firma se může pouze přizpůsobit, případně využít změny těchto faktorů. Tyto faktory mohou být původcem ztrát firmy. Statická rizika obsahují ztráty spojené s riziky, která se nacházejí mimo změny v ekonomice. Příkladem statických rizik jsou přírodní nebezpečí nebo nepoctivost jednotlivců. V případě nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru ztráty zahrnují zničení majetku nebo změnu jeho vlastnictví. Statická rizika mají náchylnost se objevovat v časových intervalech s určitým stupněm pravděpodobnosti. Díky pravděpodobnosti výskytu těchto rizik je tento typ rizik předvídatelný a lze se tedy na něj připravit. Oproti dynamickým rizikům statická rizika nemohou znamenat pro společnost přínos. Dynamická rizika mohou zasáhnout větší počet jednotlivců a neobjevují se pravidelně, jsou považována za hůře předvídatelná.

### **Čisté a spekulativní riziko**

Podle Smejkala (2013) a Tichého (2006) rozdělení rizika na čisté a spekulativní patří mezi nejužitečnější způsob rozdělení rizik. Spekulativní riziko popisuje riziko, jehož naplněním může dojít jak k zisku, tak i ke ztrátě. Mezi typický příklad rizika je uváděno podnikatelské riziko. U tohoto rizika hrozí jak možnost neúspěchu, tak i možnost úspěchu. Dalším příkladem tohoto rizika jsou hazardní hry, u kterých je možnost jak výhry, tak i prohry. Hlavním příkladem spekulativních rizik jsou manažerská rozhodnutí. Manažeři jakékoliv firmy musejí učinit rozhodnutí, která při nevhodné volbě mohou způsobit ztrátu. Hlavními příklady manažerských rozhodnutí jsou způsob financování výroby, cena výrobků. Podnikatelé čelí při tvorbě zisku většinou tomuto typu rizik, tedy spekulativním rizikům. Pojmem čistá rizika jsou označována ta rizika, která mají jednoznačný charakter

ztráty nebo žádné ztráty. Nejjasnějším příkladem čistého rizika je ztráta majetku. Dalším příkladem může být koupě automobilu. Zakoupený automobil je neustále vystaven riziku jeho odcizení nebo poškození. V případě, že by auto bylo využito k zajištění zisku svou činností, ale došlo by k negativnímu scénáři, jedná se opět o typ rizika spekulativního. Z výše uvedeného je tedy jasné, že u čistých rizik se nacházejí pouze 2 typy výsledků a to ztráta nebo bez ztráty, nikoliv však zisk.

### **Přírodní katastrofy a havárie**

Zuzák (2009) společně s Váchalem (2013) uvádí, že živelné pohromy jsou na zemi déle, než lidstvo samo, a proto se s těmito situacemi musejí lidé vypořádávat již na svém počátku. V současnosti jsme vystavováni čím dál větším změnám počasí. Nejedná se jen o teplotní extrém, které se vychylují do větších extrémů oběma směry, ale jde i o prudší změny počasí, jako jsou silnější bouřky nebo i silnější vítr. K živelným pohromám jako jsou například povodně si lidstvo přispělo samo. To, že jsou povodně tak silné a ničivé, má na svědomí lidská činnost jako je zemědělství nebo regulace vodních toků. Lidstvo si stále více a více uvědomuje nebezpečí, které tyto změny doprovázejí a podnikají pro to jistá opatření. Zvyšují se jak možnosti výskytu živelných pohrom na naší planetě, tak i možnost srážky Země s nějakým kosmickým tělesem. Havárie jsou podobného charakteru jako živelné pohromy, ale zásadní rozdíl je v tom, že havárii způsobila výhradně lidská činnost. Mimořádnou událostí je tak událost, kde jsou ohroženy lidské životy nebo jejich zdraví, majetek nebo životní prostředí. Kategorie mimořádných událostí a havárií jsou začleněny i do české legislativy společně s požadavky na postup při jejich vzniku a průběhu. Mezi rizika živelných pohrom a přírodních katastrof patří např.: povodeň, větrná smršť, vichřice, uragán, požár, zemětřesení, epidemie, tsunami. Mezi technické havárie se následně řadí: unik chemických látek, radiace, požár, exploze, přerušení dodávek energií (elektriny, plynu, vody, tepla, pohonných hmot).

### **Rizika výrobní a technologická**

Výrobní a dodavatelská rizika jsou podle Zuzáka (2009) úzce spjata s provozem technologických zařízení na výrobu výrobků s určitými parametry, které jsou vyráběny určitými technologiemi. U těchto rizik jde především o zastarání technologie, zanedbání materiálu nebo selhání obsluhy. Dodavatelská a odběratelská rizika jsou důsledkem vazby na další podnikatelské subjekty nebo na konečné zákazníky. K rizikům změn vlastníků

a fúzí dochází v poslední době čím dál častěji za účelem konkurenceschopnosti podniku. Díky tomuto riziku může však dojít ke krizi v případě, že nový vlastník nezvládne řízení podniku.

Smejkal (2013) dělení zdrojů rizik rozšiřuje na zdroje statické a dynamické. Dynamická rizika mají většinou příčinu ve změnách okolí firmy nebo ve firmě. Vnější faktory mohou být například: politické, ekonomické, průmyslové, konkurenční a spotřebitelské. Firma tato rizika nemůže ovlivňovat, může se jim pouze přizpůsobovat. Statická rizika se nacházejí mimo ekonomická hlediska. Týkají se selhání jedinců nebo možné nepoctivosti jedinců. Statické ztráty mají určitou pravděpodobnost výskytu a nelze je předpovídat. Téměř všechny technické obory mají požadavky na spolehlivost a bezpečnost zakomponovanou jako součást svých technických požadavků. Tyto specifikace si většinou formuluje budoucí uživatel systému nebo si je určí výrobce sám. U systémů jejichž porucha by mohla vést k ohrožení zdraví, velkým materiálním škodám nebo poškození životního prostředí jsou požadavky na spolehlivost a bezpečnost stanoveny závaznými předpisy, jako jsou například norma, zákon, vyhláška, směrnice, standard atd. V současné době je běžné, že je požadovaná určitá úroveň spolehlivosti a bezpečnosti ještě předtím, než je vytvořen prototyp výrobku. Pro tyto účely jsou využívány analýzy spolehlivosti a bezpečnosti.

### **3.3 Řízení rizik**

Nejprve je potřebné uvést řízení rizik do řádného kontextu samotného řízení, proto bude nejdříve uvedeno obecné pojetí řízení. Dále pak bude navázáno už na samotné řízení rizik.

#### **Řízení**

Podle Šajdlerové (2007) je řízení, neboli také management, systémem teoretických a praktických znalostí a dovedností sloužících k řízení činnosti organizace. K řízení jsou určeni profesionální řídicí pracovníci, kteří jsou nazýváni manažery.

Definice managementu, kterou uvádí Obst (2006) říká, že: *“Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, nebo jiná, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.”*

Dle Vebera (2009) je manažerská činnost rozdělena na tři základní typy řízení podle časového hlediska z důvodu své praktické podstaty. Zaprvé strategické řízení je

manažerskou aktivitou, při které dochází k realizaci vrcholovým managementem, v případě malých a středních podniků se může jednat o vlastníka. Tato část řízení se zaměřuje na klíčové faktory fungování a směr rozvoje organizace. Jedná se o dlouhodobější časový výhled 3-5let. Zadruhé taktické řízení se zabývá aktivitami, které směřují k naplnění strategických cílů. Většinou se jedná o časový výhled jednoho roku. Nástroji tohoto typu řízení jsou v současné době roční plán, rozpočet atd. Hlavní řízení je tedy na finanční úrovni. Zatřetí operativní řízení je manažerskou aktivitou, která má za úkol zajistit dodržování operativních plánů. Časový výhled operativního řízení je méně než čtvrtletí. Obst (2006) uvádí, že řízení je činností, která má určitý postup, podle kterého se musí postupovat, aby management mohl být úspěšný. Management se člení na tyto kroky:

- Fáze plánování obsahuje volbu cílů, činností a úkolů pro dosažení podnikových cílů.
- Rozhodování je fáze, kdy je rozhodováno o budoucí činnosti. Tato fáze obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků potřebných k dosahování zadaných cílů a dodržování časového a finančního harmonogramu.
- Organizování je seskupování lidí a prostředků potřebných pro zvládnutí zadaného úkolu nebo jinými slovy řečeno, jde o vytvoření systému schopného tento úkol splnit. Tento systém je časově omezen a lze jej v průběhu procesu plnění činnosti měnit nebo ho případně i využít opakovaně.
- Operativní řízení je tou částí řízení, která je prováděna v těsném kontaktu manažera s pracovníky. Pracovníci jsou vedeni manažerem ke splnění pracovních úkolů.
- Při kontrolování dochází ke zpětné vazbě, kdy může jít o průběžnou kontrolu při procesu plnění úkolů a cílů anebo o jednorázové kontrolování na konci pracovního procesu.

### **Obecný přístup k řízení rizik**

Grasseová (2012) a Smejkal (2013) se shodují, že řízení rizik může být implementováno v celé organizaci, ale i v mnoha jeho dalších oblastech a úrovních. V případě, že je vhodně začleněno a udržováno, může organizaci poskytovat velké množství výhod. Příkladem může být zvýšení bezpečnosti zaměstnanců, zlepšení identifikace a reakce na hrozby, zvýšení důvěry zainteresovaných stran, zvyšování výkonnosti podniku atd. Pro to, aby bylo řízení rizik schopné plně využít svého potenciálu, je potřeba, aby byla jeho podstata

začleněna do firemní kultury a filozofie. Stejný přístup k rizikům nemusí být použit pouze na celou organizaci, ale lze ho použít i jen na její část. Řízení rizik totiž posiluje vazbu mezi podnikovými činnostmi a jeho cíli.

### **Principy řízení rizik**

Grasseová (2012) jako jediná určuje pro efektivní řízení rizik několik základních principů:

- **Princip integrace** – je nutné, aby řízení rizik bylo bráno jako nedílná součást všech procesů a projektů organizace.
- **Princip zohlednění nejistoty** – měla by být zohledněna nejistota, se kterou se při řízení rizik lze setkat.
- **Princip systematičnosti** – včasnost a systematičnost zvyšuje účinnost řízení rizik a napomáhá ke kladným výsledkům.
- **Princip dostupnosti informací** – řízení rizik by mělo být vždy založeno na aktuálních a úplných informacích. Příkladem těchto informací mohou být zkušenosti, měření, pozorování a předpovědi nebo odborné názory.
- **Princip adaptability** – řízení rizik se musí přizpůsobovat vnitřním a vnějším podmínkám organizace. Podle typu rizik se dále budou lišit opatření.
- **Princip zohlednění personálních a kulturních faktorů** – je nutné brát v úvahu lidský a kulturní faktor. Tyto faktory ovlivňují očekávání a vliv všech zainteresovaných stran.
- **Princip transparentnosti a komplexnosti** – vhodně zapojit všechny zainteresované strany, vedoucí pracovníky na všech úrovních organizace. Tím se zajistí transparentnost, věcnost, aktuálnost a komplexnost řízení rizik.
- **Princip dynamičnosti** – řízení rizik musí být neustále používané, aby při přezkoumávání a monitorování byla možná reakce na změny.
- **Princip zlepšování a rozvíjení** – neustále by mělo docházet ke zlepšování systému řízení rizik a tím by se měla jeho úroveň neustále zvyšovat.

## **Řízení rizik**

Zuzák (2009) a Smejkal (2013) uvádějí řízení rizik jako oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika. Za pomoci různých metod a technik prevence rizik snižují existující rizika nebo odhalují budoucí faktory, které rizika zvyšují. Riziko je častým a charakteristickým jevem fungování organizací v současném turbulentním prostředí. Řízení rizik je soustavný, opakující se sled činností, které jsou navzájem provázané. Cílem je řídit potenciální rizika a tím omezit pravděpodobnost jejich výskytu, případně snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům.

Řízení rizik se skládá ze čtyř na sebe navazujících fází:

- identifikace rizik,
- zhodnocení rizik,
- zvládnutí rizik,
- monitoring rizik.

Zuzák (2009) dále uvádí, že základní principy řízení rizik lze shrnout do následujících tvrzení:

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika.
- Nulové riziko neexistuje.

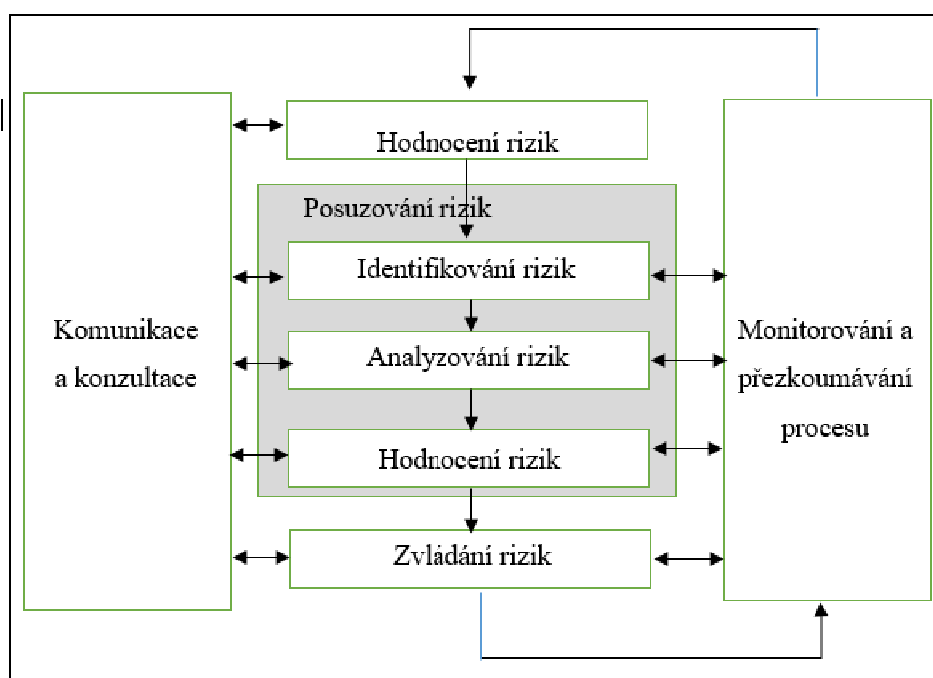
Podle Zuzáka (2009) se odpovědnost za řízení rizik rozděluje v organizacích tak, aby byla rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost náleží vlastníkovvi, dále se pak větví na statutární orgán a na top management společnosti. Malé společnosti mají odpovědnost za řízení rizik rozdělenou na úrovni statutárního orgánu z důvodu omezených finančních prostředků, není efektivní pro menší subjekty zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Střední a velké organizace mají odpovědnost určenou pro jednotlivé manažery. Velké organizace mají určeného specialistu (manažera rizik). Většinou je řízení rizik spojováno s rolí finančního ředitele, protože dopady rizik i protiopatření se finančně vyjadřují a mají vždy dopad i na finanční plánování. Smejkal (2013) označuje ve své knize řízení rizik jako rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik. Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení, při kterém dochází k hodnocení úrovně rizika, nákladů na vlastní řešení snižování rizika. Pokračuje přes zhodnocení dopadů a přínosů a analýzu důsledků přijatých rozhodnutí. Následuje fáze

rozhodnutí o přijetí a uskutečnění realizace opatření snižujících rizika, případně rozhodnutí o dalším sledování rizik v případě možných vyšších nejistot u daného opatření. Heldman (2005) ve své knize označuje řízení rizik jako jednu z oblastí, kterou manažeři často vynechávají. Přestože již při nízké úrovni řízení rizik může být silně ovlivněn úspěch či neúspěch projektu, ale i celé společnosti.

### Proces řízení rizik

Grasseová (2012) a Smejkal (2013) dělí proces řízení rizik na pět základních sub procesů, kterými jsou konzultace a komunikace, vymezení souvislostí, posuzování rizik (identifikace, analyzování, hodnocení rizik), zvládání rizik, monitorování a přezkoumání procesu.

Obrázek 1 - Proces řízení rizika



Zdroj: Grasseová (2012)

### Komunikace a konzultace

Podle Grasseové (2012), Heldmana (2005), Walkera (2015) je komunikace a konzultace úplně základním a nedílným prvkem jakéhokoli sub procesu řízení rizik. Komunikací stráví téměř každý manažer kolem 90 % veškerého času. Z tohoto důvodu je nutné vytvořit si plán komunikace pro každý projekt a to jak s vnitřními, tak s vnějšími zainteresovanými

stranami. Po celou dobu komunikace by se mělo usilovat o efektivní komunikaci. Efektivní komunikaci zajistíme tak, že zainteresované strany porozumí podstatě a zdůvodnění jednotlivých činností z řízení rizik. Komunikace je velice důležitá, protože zainteresované strany si vytvářejí prostřednictvím komunikace úsudky o rizicích, na jejichž základě rizika vnímají. Je nutné, aby komunikace probíhala ještě před fází rozhodovacího procesu, jelikož je nutné specifikovat očekávání a požadavky na učiněná opatření.

### **Vymezení souvislostí**

Podle Grasseové (2012) stejně jak zmiňuje Zuzák (2009) při vymezení souvislostí se zohledňují dvě kritéria: vnější souvislosti a vnitřní souvislosti. Při vymezování vnějších souvislostí je potřebné, aby byla vzata na zřetel kritéria externích zainteresovaných stran, jejich cíle a zájmy. V závislosti na těchto parametrech z vnějšího prostředí lze vymezit vnější rizika. Druhou stranou vymezení souvislostí jsou rizika vnitřní. U vymezení vnitřních rizik je vhodné se zaměřit na podnikovou kulturu, procesy, strukturu organizace. Jednoduše řečeno interními souvislostmi jsou veškerá dění uvnitř organizace. Grasseová (2012) pokračuje dále. Dalším krokem je vymezení hranice řízení rizik. V tomto kroku dochází k vymezení hranic oblasti řízení rizik na základě strategie podniku, jeho nadefinování cílů. Poslední částí je stanovení kritérií pro hodnocení rizik. Tato kritéria musejí být v souladu se strategií podniku a s podnikovými cíli. Faktory u hodnocení rizik jsou například:

- Charakter a druh dopadu včetně jeho ohodnocení a měření,
- určení způsobu stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika,
- určení časového rámce realizace rizika,
- definování způsobu hodnocení úrovně rizika,
- definování úrovně, kdy je riziko tolerované a kdy již není,
- definování úrovně, na které je riziko nutné zvládat.



### **3.4 Posuzování rizik**

Proces posuzování rizik se skládá z několika sub procesů, jsou jimi: identifikace rizik, analyzování rizik a hodnocení rizik.

#### **Identifikace rizik**

Grasseová (2012) doporučuje, aby vytvoření seznamu rizik bylo založeno na základě událostí, které by mohly svým konáním omezit nebo ohrozit dosažení podnikových cílů. Důležité není pouze identifikovat rizika spojená s přímým ohrožením, ale je vhodné se také zaměřit na rizika nevyužití příležitosti. V této fázi je opravdu potřebné provést komplexní identifikaci rizik, protože rizika, která nejsou zahrnutá již v této fázi, nebudou dále řešena. Při identifikaci je potřeba vycházet z aktuálních informací obsahujících i podrobnější informace. Fotr (2014) shrnuje fázi identifikace rizik jako vyčerpávající soubor rizikových faktorů. Jedná se o rizika, která mohou negativně, ale i pozitivně ovlivnit hospodářské či jiné výsledky nebo cíle firmy.

#### **Analýza rizik**

Smejkal (2013) uvádí jako první fázi při identifikaci rizika stanovení hranice analýzy rizik. Při stanovení hranic analýzy se vychází ze záměrů managementu, případně úvodní studie. Hranice oddělí aktiva, která budou ležet v oblasti analýzy rizik, ostatní aktiva za touto hranicí nebudou analýzou dále řešena. V případě snižování rizik je podle Zuzáka (2009) nejprve nutné provést analýzu, díky které můžeme určit schopnost konkrétních rizik ovlivňovat vývoj situace podniku. Obvykle se jedná o proces, kdy se konkretizují hrozby pro podnik a dále se určuje jejich pravděpodobnost uskutečnění. Výsledky této analýzy dále slouží k realizaci opatření proti rizikům a případnému dalšímu kontrolovanému vývoji událostí. Navazující myšlenkou opět podle Smejkala (2013) riziko ve své podstatě není většinou izolované, ale týká se více oblastí, které jsou na sebe navázané. Díky tomuto propojení rizik a jejich množství je nutné, aby byla pečlivě vybrána aktiva, která se do analýzy rizik zahrnou z důvodu časové i finanční náročnosti v případě komplexní analýzy rizik. Analýza rizik je brána jako zásadní součást potřebná pro řízení rizik. Pomocí analýzy rizik je zjišťována míra nebezpečí, kterému je organizace vystavena, jaké škody tato rizika mohou napáchat a s jak velkou pravděpodobností se tato rizika uskuteční. V první fázi se musí stanovit hranice analýzy rizik, kde se jedná o pomyslnou čáru, která

odděluje zahrnutá a nezahrnutá aktiva. Tuto hranici stanovuje management podle podnikových cílů. Dále je potřebné, aby ve fázi analýzy rizik byla identifikována opatření, která byla již zrealizována. Předchází se tím možné duplicitě nebo možnému negativnímu ovlivňování se navzájem.

### **Kvalitativní metody analýzy rizik**

Podle Smejkal (2013) se v případě neformálních přístupů analýzy rizik používá metoda řízených rozhovorů (metoda DEPLHI). Pro podporu kvantitativní analýzy rizik jsou většinou používány softwarové nástroje, které často disponují znalostní databází informací, ve kterých je již metoda zpracování rizik zpracována.

Grasseová (2012) uvádí, že se pro analýzu rizik používají tři typy analýz: kvalitativní, semikvantitativní, kvalitativní. Prvním typem jsou kvalitativní analýzy rizik, které používají slovní hodnocení k popisu závažnosti potencionálních dopadů a pravděpodobnosti rizik, která mohou nastat. Stupnice mohou být upravovány tak, aby co nejlépe vyhovovaly daným podmínkám. Většinou je tento způsob analýzy používán tam, kde je potřeba nejprve vytvořit přehled rizik a tím zredukovat počet možných rizik ke snazšímu kvantitativnímu zpracování nebo tam, kde nejsou k dispozici číselná data pro adekvátní kvantitativní analýzu. Semikvalitativní metoda používá kvalitativní stupnici, ke které jsou přiřazeny odpovídající hodnoty. Cílem je vytvoření stupnice širší, než je u kvalitativní metody. Nejedná se však o přesné a realistické hodnoty jako u kvantitativní metody. Nevýhodou této metody je, že zvolená čísla nemusejí odpovídat skutečné závažnosti rizik a tím pádem tato metoda může silně zkreslovat. Proto je nutné při použití této metody věnovat zvýšenou pozornost tomu, aby nedošlo ke zkreslení dat.

### **Metoda účelových interview**

Tuto metodu uvádí jak Smejkal (2013) tak i Vochozka (2012) jako jednu z nejběžněji používaných metod, která spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotícími skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Metoda Delphi používá pro rizikovou analýzu soubor otázek, které jsou často tvořeny dvěma částmi, pevnou a variabilní částí otázky, která se utváří až v průběhu rozhovoru s respondentem. Při provádění pohovorů respondenti nepřicházejí mezi sebou do styku z důvodu možného vzájemného ovlivňování. Výhodou této metody je poměrně nízká náročnost zdrojů a možné zohlednění specifik

daného posuzovaného systému. Při metodě Delphi se vytváří možné rizikové spekulace, co se může stát za určitého předpokladu.

Postup a hlavní znaky metody Delphi podle Smejkal (2013):

- účastní se skupina nezávislých expertů (obvykle 8-12),
- je zachována anonymita expertů (odstraňuje to psychologickou bariéru vzájemného ovlivňování),
- otázky by měly být formulovány tak, aby bylo možno odpovídat kvalitativně,
- experti mohou své odpovědi v jednotlivých kolech měnit,
- experti by měli své odpovědi zdůvodnit,
- odborný odhad se zpřesňuje ve více kolech dotazování, vždy se zpětnou vazbou na předchozí kolo,
- výsledky jsou statisticky zpracovány.

### **Kvantitativní metody**

Jak uvádí Smejkal (2013), Grasseová (2012), Fotr (2014) kvantitativní metody využívají číselné hodnoty. Proto jsou tyto metody přesnější než popisné stupnice. K vyjádření pravděpodobností výskytu a závažnosti dopadů se používají data z různých zdrojů. Kvalitativní metody jsou závislé na schopnosti použití správných lingvistických označení. Pro kvantitativní vyjádření dopadu na aktivu se většinou používá hodnota daného aktiva nebo náklady které jsou zapotřebí na odstranění škod napáchaných na aktivu. Kvalita analýzy závisí na přesnosti a kompletnosti číselných hodnot a vhodnosti použitých modelů. Dalším způsobem kvantitativního určení dopadů může být modelování výsledků události nebo událostí.

### 3.5 Nástroje identifikace rizik

#### Matice hodnocení rizik

Tichý (2006) stejně jako Fotr (2014) uvádí matici rizik jako jednu z užívaných analytických technik při řízení rizik a v krizovém řízení. Wintelingova matice rizik umožňuje kategorizaci těchto rizik podle dvou parametrů. Prvním parametrem je pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase. Tato pravděpodobnost je rozdělena do tří úrovní možnosti výskytu - nízkou, střední a vysokou. Druhým parametrem jsou účinky rizika na organizaci. Matice je zde opět rozdělena do tří částí podle míry dopadu pro organizaci - negativní, ohrožující a zničující. Rizika zanesená do matice rizik se mohou stát ohniskem krize. Ohniska představují krizové situace. Pro každé ohnisko rizik, které je zanesené v matici, by měl být vytvořen krizový scénář. Tato matice by měla obsahovat vždy co nejaktuálnější rizika, dále by měla být pravidelně obnovována. Matice však slouží spíše k přehledu rizik a jejich síle, nežli jako na konečný nástroj krizového řízení. Pro plné využití možností této matice je zapotřebí postupovat do další fáze preventivních opatření a tou je analýza připravenosti proti rizikům.

Matice se graficky znázorňuje takto:

*Tabulka 1 - Rozlišení stupňů pravděpodobnosti a dopadů rizik*

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

*Zdroj: Fotr (2014)*

Obrázek 2 - Příklad matice rizik

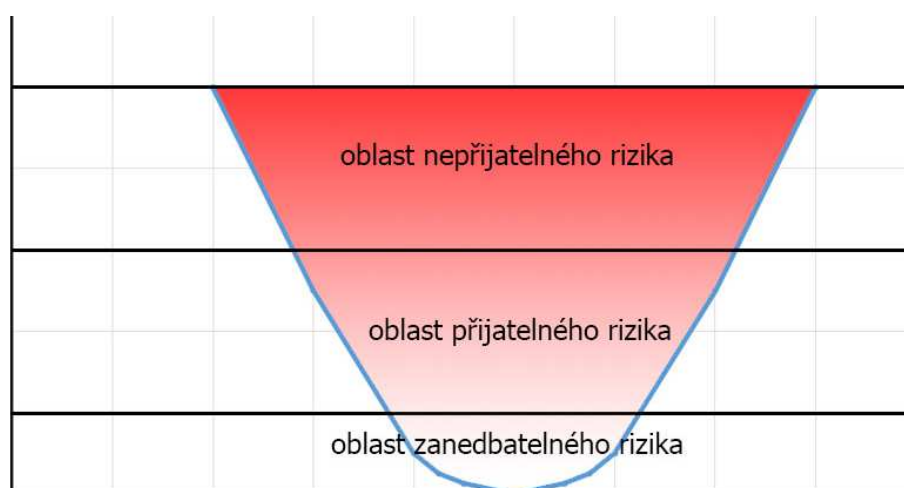
Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV	Yellow	Yellow	Red	Red	Red (R3)
V	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
S	Green	Yellow	Yellow (R2)	Yellow	Red
M	Green (R1)	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
VM	Green	Green	Green	Yellow	Yellow

Zdroj: Fotr (2014)

### Stanovení míry rizik

Ve fázi stanovování míry rizik Zuzák (2009) uvádí potřebu, aby manažer měl již identifikované riziko, které bude dále vyhodnocovat. Velmi častým nástrojem bývá matice rizik se dvěma osami. Svislá osa je určena pro stanovení míry dopadu rizika. Vodorovná osa náleží možnosti výskytu daného rizika. Tato matice obsahuje všechna rizika, která určí manažer jako reálná.

Obrázek 3 - Oblasti přijetí rizika



Nepřijatelné riziko - nelze přijmout za žádných okolností;  
 Přijatelné je když: nelze dosáhnout dalšího snížení; náklady na snížení jsou vyšší než-li riziko samotné;  
 zisk z činnosti, jež je zdrojem rizika, je větší než riziko samotné;  
 Zanedbatelné: když není zapotřebí dalšího opatření na snížení rizika ;

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozsypala (2008)

## **Katalog rizik**

Fotr (2014) označuje katalog rizik za nástroj sloužící pro evidenci identifikovaných rizik. Jde o vyčerpávající přehled potencionálních rizikových faktorů firmy či jejích aktivit. Uplatnění tohoto seznamu snižuje pravděpodobnost opomenutí některých rizik. Smejkal (2013) uvádí postup při hodnocení rizik do registru rizik jako následující body:

### **1. Vymezení pracovního systému a zpracování seznamu činností**

- Prvním krokem je vytvoření tabulky se seznamem míst a činností a všeho co se v podniku odehrává. Dále by v tabulce měly být zahrnuty například technologie, zařízení, komunikace atd.

### **2. Identifikace nebezpečí**

- V této fázi se vyhledávají možná nebezpečí za pomoci tří otázek: Zda existuje zdroj nebezpečí? Koho může nebezpečí ohrozit? Jaké mohou být škody?

### **3. Určení závažnosti rizik**

- Určuje se závažnost dopadu rizika. Doporučuje se používat sudý počet bodů na škále z důvodu menšího zkreslení neutrálním lichým středem. Hodnoty v této části jsou: zanedbatelný (1), významný (5), kritický (10), katastrofický (15).
- Dalším bodem je určování pravděpodobnosti výskytu, u kterého jsou tyto hodnoty: málo pravděpodobné (1), pravděpodobné (5), velmi pravděpodobné (10), vysoce pravděpodobné (15).

### **4. Hodnocení rizik**

- V této fázi dochází k odlišení rizik, u kterých je nutné provádět určitá opatření. Většinou se nastavuje hladina, kdy není potřeba rizika řešit. Je to hodnota, u které je suma nižší nežli 15 bodů.

### **5. Odstranění nebo omezení rizik**

### **6. Pravidelné hodnocení rizik**

### **7. Projednávání zjištěných rizik se zaměstnanci**

Smejkal (2013) rozlišuje riziko na tři základní úrovně. Kritické riziko, u kterého hrozí velmi vysoké možné ztráty, které mohou přerůst v bankrot firmy. Důležité riziko, které svou realizací může velmi ovlivnit chod firmy a zvýšit nutnost cizích finančních prostředků. Běžné riziko, u kterého by možné ztráty měla být společnost

pokryt ze svých zdrojů. Podle Vochozky (2012) dělení kategorií pro rizika do katalogu rizik je následující: riziko lidského faktoru, riziko informační a technické, riziko majetkové, riziko provozní, riziko organizační, riziko finanční a rozpočtové, riziko lidských zdrojů, riziko právní, riziko řízení, riziko kompetenční, riziko technické, riziko nspecifikované.

### 3.6 Snižování a řízení podnikatelských rizik

Smejkal (2013) společně s Grasseovou (2012) uvádí, že snižování rizik je nedílnou součástí podnikatelských aktivit. Důležitá je potřeba pochopit povahu rizika. Jistá míra ochoty pochopit a podstoupit finanční i osobní rizika patří mezi základní požadavky podnikatelské činnosti. Evropské společnosti podle průzkumu cewaterhouseCoopers se snaží předejít rizikům a snaží se proti nim zajistit, angloamerické společnosti rizika vnímají jako příležitosti a berou je jako součást cesty podnikání. Přijetí faktu, že vždy určité riziko existuje, je prvním krokem k vytvoření rizikového řízení.

#### Metody pro snižování rizika

Pro snížení rizik je zapotřebí zvolit určitou strategii pro zvládání rizika. Grasseová (2012) stejně jako Smejkal (2013) uvádí strategie pro snížení rizika. **Přijetí** rizika je považována za nejběžnější strategii. Tato strategie je používána v případě, kdy podnik čelí neomezenému počtu rizik. U této strategie dochází k zadržování, ale i následného tolerování a přehlížení rizika. Nemusí se vždy jednat o úmyslné vynechávání rizika. Vědomá retence je používána většinou v případě, kdy je podnik ochoten přijmout možné škody spáchané rizikem. **Snižování** rizika má většinou jen dvě podoby. První podobou je snížení pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události. Tento ofenzivní způsob je založený na začlenění preventivních opatření. Druhou možnou podobou je defenzivní přístup ke snížení závažnosti dopadu již uplynulé nežádoucí události tím, že dojde k urychlení rekonstrukce zasaženého aktiva. Za obecně nejlepší strategii se má kombinace obou přístupů. **Přenesení** rizika patří mezi klasické defenzivní přístupy. V tomto případě se jedná o přesun rizika na jiný ekonomicky silnější subjekt. Mezi nejpoužívanější typy transferů rizik lze považovat uzavírání pojistek. Dalšími způsoby jsou například smlouvy s předem stanovenou cenou předmětu smlouvy apod. **Vyhnutí se** je přístupem, který není vnímán jako pozitivní přístup. Tento přístup totiž předpokládá neuskutečnění aktivity,

kteřá je riziková, proto tento přístup je pro většinu aktivit zcela nevhodný. Jedná se tedy až o úplně krajní řešení v případě, kdy je pravděpodobnost dopadu hrozby a její následky příliš vysoké a tudíž nelze úroveň rizika akceptovat.

### **Sledování a udržování**

Grasseová (2012) klade důraz na monitorování a neustálé přezkoumávání jako nedílnou součástí procesu řízení rizik. Sledování rizik může být realizováno formou neustálého dozoru, pravidelných kontrol nebo jednorázových účelných kontrol. Výsledky kteréhokoliv ze způsobů sledování rizik by měly být vždy zaznamenávány a hlášeny všem zainteresovaným stranám. Dále tyto záznamy slouží jako podklady pro přezkoumání rámce řízení rizik. Záznamy by měly být vždy dohledatelné a mohou sloužit pro neustálé zlepšování procesu řízení rizik. Při hodnocení nákladů na pořizování záznamů a jejich ukládání je dobré brát v úvahu jejich možné budoucí opětovné využití i v oblasti samotného řízení podniku.

### **Podnikání a podnik**

Podnik je jak uvádí Zuzák (2009) systémem, který má otevřený vztah ke svému okolí. Mezi podnikem a jeho okolím dochází k interakci. To znamená, že podnik ke své činnosti potřebuje jak vstupy, tak výstupy. Tyto vztahy k okolí lze považovat jako aktivní, protože jsou důvodem jeho existence.

Dle Synka (2010) je podnikatelská činnost charakterizována několika podstatnými rysy. Základním rysem je zhodnocení vloženého kapitálu, tím je myšleno dosažení zisku podniku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku je docíleno uspokojením potřeb zákazníků. Potřeby zákazníků jsou uspokojovány výrobky a službami prostřednictvím trhu, proto je podnik vystaven riziku. Podnik volí takovou strategii a politiku, aby rizika hrozící podniku byla snížena na úplné minimum. Každý podnik je charakteristický a na jeho počátku je zapotřebí vložit do podniku kapitál. Pokud by se podnikatel nesnažil tento kapitál zhodnotit a docházelo by k neustálému znehodnocování tohoto kapitálu, byl by popírán vlastní smysl podnikání. Podnik má za svůj cíl většinou zvětšování hodnoty firmy. U ziskové společnosti by nemělo docházet k zamlžování společenského poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním.



Zuzák (2009) uvedl, že podnikatelské prostředí je již několik desítek let považováno za turbulentní a chaotické. Chaos znamená nemožnost predikce budoucího vývoje na základě vývoje současného.

### **Řízení financí a rizik v podniku**

Jak uvádějí Kourdi (2011), Zuzák (2009) finance jsou základním prvkem každého podniku a výrazně určují směr a strategii, pro kterou se podnik rozhodne. Díky finanční krizi se odhalilo, že mnoho manažerů v dnešní době se nedrží základních finančních pravidel. Před sestavováním strategie je zapotřebí, aby byla vzata na vědomí určitá fakta, jako jsou ziskovost, peněžní tok a dlouhodobá rizika.

### **Analýza odchylek**

Podle Kourdiho (2011) je pro podnik velice důležité interpretovat odlišnosti mezi skutečným a plánovaným výkonem. Analýza odchylek využívá sledování řízení výsledků rozhodnutí minulých let oproti současné situaci podniku. Malé odchylky je také zapotřebí sledovat, protože mohou mít významný vliv na celkovou výkonnost podniku.

### **Kontrola nákladů**

Při kontrole nákladů se dělají takové chyby, že se například dává příliš velký důraz na 80% činností, které zodpovídají za pouhých 20% nákladů. I přes tuto chybu je zapotřebí kontrolovat kromě velkých položek to, jestli by nebylo možné snižovat i náklady menších položek. Měla by být udržována rovnováha mezi náklady a kvalitou. Je velice vhodné, aby podnik používal rozpočty pro období jednoho roku z důvodu dynamického finančního řízení. Měl by být vytvářen pozitivní přístup k rozpočtům. Celý přístup finančního řízení by měl směřovat k co největšímu snížení ztrát Kourdi (2011).

### **Cash flow**

Jak uvádí Synek (2010), Zuzák (2009) rozdílem mezi skutečnými příjmy a skutečnými výdaji se nazývá cash flow nebo také v překladu peněžní tok. Úkolem manažerů je zajistit zhodnocení kapitálu a mimo jiné mají povinnost zajistit dostatek peněžních prostředků pro pokrytí potřeb podniku. Zjišťování cash flow se obvykle provádí nepřímou metodou. Při nepřímé metodě se vychází z hospodářského výsledku, kde upravují náklady a výnosy, které nejsou finančními příjmy nebo výdaji. Přímá metoda je založena jako rozdíl nákladů a výnosů. Pro obě metody jsou v podniku rozlišeny tři oblasti podniku:

- Provoz - je zde zachycen určitý provozní zisk tj. změna pohledávek odběratelů oproti změně dluhů u dodavatelů.
- Investice – popis změn dlouhodobého majetku a jeho zdrojů.
- Finance – tato oblast obsahuje fondy plynoucí z užití úvěrů dluhů, akcií atd.

### **Controlling**

Controlling je podle Zuzáka (2009) a Synka (2010) nástrojem řízení, jehož úkolem je koordinace plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem působit na zlepšování podnikových výkonů. V posledních letech se působení controllingu přesunulo na vnitropodnikové poradenství řízení podniku. Controlling se dělí na operativní a strategický.

- Operativní controlling je zaměřen na krátké časové úseky. Tento typ controllingu je orientován k vypracovávání orientačních vodítek získaných interně a externě. Slouží jako podpora pro plánování a operativní porovnávání plánovaných a skutečných stavů.
- Strategický controlling je zaměřen na delší časové období. Soustřeďuje se spíše na podporu podnikové strategie, na vypracování analýzy silných a slabých stránek podniku, porovnávání plánovaného a skutečného stavu podniku a plánování opatření v případě odchylek.

Zuzák (2009), Fraser (2010) dále udávají jako hlavní úkol controllingu včasné varování a prevence možných nebezpečí, kterým je nutno zabránit. Tuto úlohu plní porovnáváním plánu u operativního controllingu se skutečným stavem aktivit firmy. Díky možnosti korekce strategie a možné identifikaci změn controlling zabraňuje vzniku krizových stavů.

### **Metodika provedení změny strategie ve firmě**

Smejkal (2013) společně se Zuzákem (2009) uvádějí, že změny strategie ve firmě lze dosáhnout pouze dvěma způsoby. Prvním způsobem je přírůstkový typ, při kterém dochází k neustálému vylepšování stávající strategie. Druhým a složitějším způsobem je transformační způsob. S transformačním způsobem se lze v současném turbulentním ekonomickém a politickém prostředí setkat stále častěji. Transformační typ změny strategie firmy se používá většinou v případech, kdy firma dosahuje dlouhodobě záporných hospodářských výsledků. Prvním základním krokem transformační strategie je výměna managementu firmy. Tuto změnu vyvolávají vlastníci podniků, jež jsou nespokojeni

se současným stavem hospodářských výsledků jejich firmy. Proces řízení změny lze zahrnout do tří etap: analytické, plánovací, realizační.

### **Analytická etapa**

Smejkalova (2013) první etapa má za cíl zjištění současného stavu daného objektu. K tomuto úkolu lze využít analýzu obecného okolí, jejímž příkladem je SLEPT analýza. V této části se zkoumají obecné faktory okolního prostředí, ve kterém se firma nachází. Hodnotí se ekonomická situace, úroveň technologického rozvoje v zemi, politická situace dané zemi, stav legislativy a její dodržování. Dále do analytické etapy patří analýza oborového okolí, která má za úkol zhodnotit stav oborového okolí. V dalším kroku jsou hledány bariéry vstupu, existence substitutů a hodnocení síly zákazníků a dodavatelů. Poslední z analytické části je analýza interních faktorů SWOT analýza. Při této analýze jsou především zkoumány tyto faktory: finanční situace firmy, organizační struktura, analýza lidských zdrojů, výrobní portfolio.

### **Plánovací etapa**

Smejkal (2013) uvádí, že v druhé etapě jsou využívány i analýzy z první etapy. Nejvhodnější je využít analýzy SWOT, která napomáhá k identifikaci silných a slabých stránek a příležitostných hrozeb. Při analytických pracích je vhodné se věnovat analýze rizik, která jsou spjata se změnou strategií firmy. Další částí plánovací etapy je plán implementace. Plán implementace je zásadní částí druhé etapy a většinou je vlastníky vyžadován ke schválení. V této fázi je velice nutné uplatňovat řízení rizik. Důraz by měl být kladen na řízení lidských zdrojů. V této části dochází také k výběru vhodné implementace techniky na snižování rizika.

### **Realizační etapa**

Smejkal (2013) navrhuje realizační etapu rozdělit do dvou základních částí. První je realizace plánovaných aktivit, v této fázi je doporučováno dodržovat vytvořený plán. V této fázi dochází také k využívání zdrojů slíbených zadavatelem. Doporučuje se využít metod síťové analýzy, protože díky výhodám této metody dochází ke snižování rizika neúspěchu realizovaného procesu. V závěru realizační etapy jsou hodnoceny dosažené výsledky v porovnání se stanovenými cíli.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti: AWIGO s.r.o.  
Sídlo: Rokycanova 596, 282 01 Český Brod  
IČO : 271 565 41  
www: <http://www.awigo.cz/>

Předmět podnikání zapsané v obchodním rejstříku podle výpisu platných listin z Veřejného rejstříku a sbírky listin AWIGO s.r.o. (2016):

- Silniční motorová doprava nákladní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- malířství, lakýrnictví a natěračství,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- hostinská činnost,
- ostraha majetku a osob,
- služby soukromých detektivů,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- opravy silničních vozidel,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- provozování solárií,
- zámečnictví, nástrojářství.

Společnost AWIGO s.r.o. byla založena v roce 1993. Jejím původním názvem byl AV servis s.r.o. Zakladatelem této společnosti byl pan Antonín Vaněk. V současné době je pan Vaněk jedním ze dvou aktivních jednatelů této společnosti. Ve svých počátcích se společnost zabývala pouze stavební činností. Touto oblastí se společnost zabývala až do roku 2004, kdy došlo k rozšíření jejího pole působnosti. Následně došlo k rozšíření pole

působnosti na oblasti správy nemovitostí komerčního sektoru a s ním spojenými službami. Dále se ve stejném roce společnost rozšířila o divizi stěhovací. Význačným počinem v roce 2004 byla transformace společnosti na obchodní společnost. V následujících letech se společnost začala více profilovat v oblasti facilit logistických celků, přičemž správu komerčních facilit si společnost stále ponechala jako svoji hlavní činnost. Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 18001, ISO 27001, ISO 14001, dále je společnost členem mezinárodní profesní asociace facility managementu IFMA AWIGO s.r.o. (2016). Společnost má silné postavení na trhu a důkazem je rostoucí charakter jejích ročních obrátů, který je vyjádřen v následující tabulce ekonomických ukazatelů:

*Tabulka 2 - Ekonomické ukazatele společnosti AWIGO s.r.o.*

Rok	Obrat v mil. Kč	Výsledek hospodaření v tis. Kč
2012	39	719
2013	46	3.113
2014	67	8.491

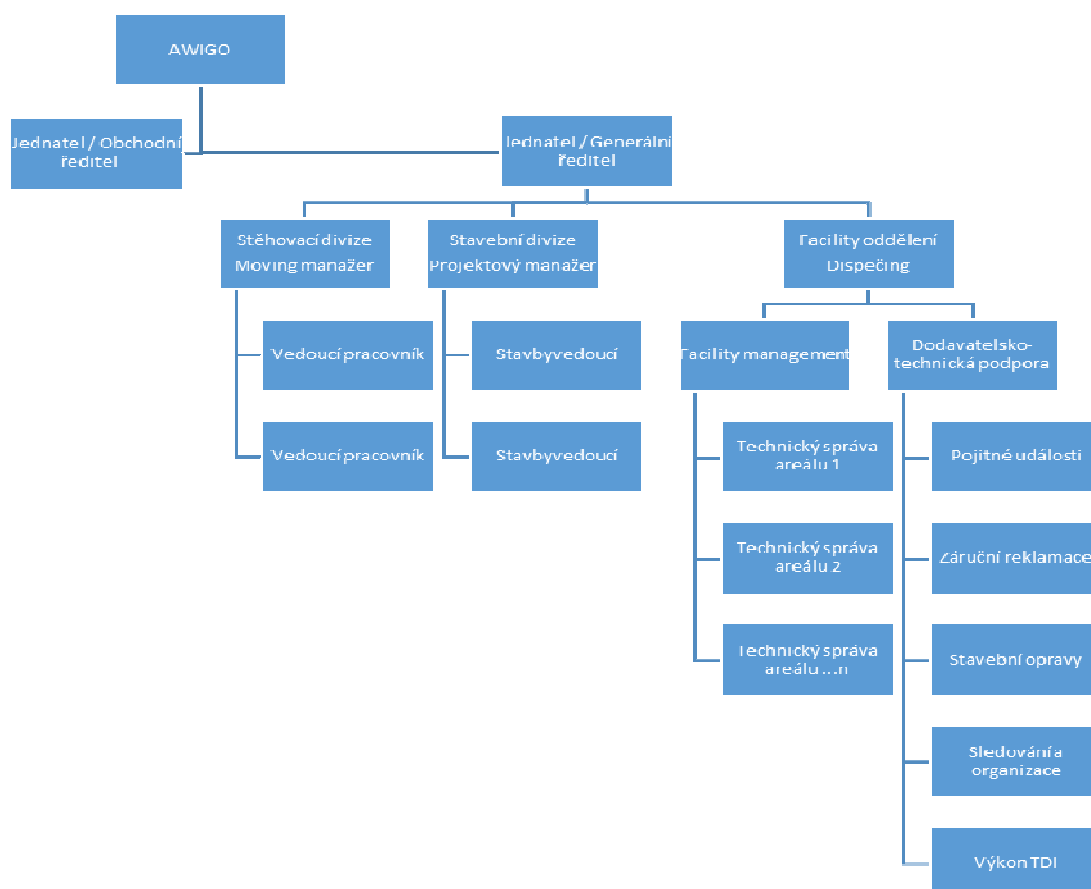
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitropodnikových dokumentů*

Společnost se aktuálně zabývá hlavně facility managementem, který je rozšířen o divizi stěhovací a autodopravní, divizi stavební a polygrafické služby. V rámci facility odvětví tato společnost nabízí široké spektrum služeb, od jednoduchých typů služeb, mezi které řadí zajišťování recepčního servisu, úklidových služeb, zásobování kancelářských potřeb až po komplexnější a systematičtější služby. Mezi rozsáhlejší služby se řadí například správa vozového parku a technická správa budov. V současné době má společnost ve své správě přes 600 000 m<sup>2</sup> skladových ploch, 12 000 m<sup>2</sup> polyfunkčních objektů a 8 000 m<sup>2</sup> specializovaných technologických provozů. Stěhovací divize nabízí širokou nabídku možností způsobů stěhování. Příkladem může být stěhování firem po jednotlivých kancelářích, tak i stěhování výroben a jejich skladů. Společnost je také schopná zajistit specializované druhy stěhování: uměleckých děl, IT techniky, stěhování dokumentů s úrovní omezeného přístupu a případně až po úroveň utajení. Pod stěhovací divizi dále patří služba autodopravy zásilek jednorázovým způsobem nebo lze domluvit i pravidelnou zásilkovou dopravu. Protože při stěhování často docházelo k neustále častějším požadavkům na bezpečnou likvidaci dat, společnost svojí působnost zaměřila

i na tuto oblast. Firma disponuje vlastními prostředky a přístroji, které jsou určeny k likvidaci dat. Likvidace dat je prováděna v souladu s normami ISO 27001 a ISO 14001. Mezi okrajové disciplíny této společnosti patří nabídka grafických služeb. Návrh ani tisk vizitek, letáků a plakátů či tvorba reklamních plachet není pro grafiky problémem. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti AWIGO s.r.o. patří například: Komerční banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Synlab laboratorní služby, Český telekomunikační úřad a mnoho dalších AWIGO s.r.o. (2016).

V současné době je společnost vedena dvěma jednateli. První z jednatelů se zabývá především obchodní oblastí chodu společnosti a je tedy veden ve společnosti na pozici obchodního ředitele. Druhý jednatel zajišťuje provoz a chod společnosti jako takový, proto je veden na pozici provozního ředitele společnosti. V následujícím obrázku číslo 5 je znázorněna personální struktura společnosti:

Obrázek 4 - Uspořádání společnosti AWIGO s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s respondentem

## 4.2 Proces řízení rizik

### 4.2.1 Popis aktuálního stavu řízení rizik

Na základě rozhovoru s jednatelem, vedoucími pracovníky a analyzování vnitropodnikových dokumentů je zřejmé, že se tato společnost snaží řídit rizika pouze redukováním způsobem. Tento způsob lze charakterizovat jako snahu o vyhovění předepsané legislativě a psaným zákonům. Především se jedná o řízení rizik v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Pro tyto oblasti jsou sepsány vnitropodnikové dokumenty, které jsou rozděleny podle personálních úrovní zaměstnanců v rámci hierarchie společnosti. Rozdělené typy dokumentů rozdělených podle personálních úrovní zaměstnanců jsou následující: jednatelé, vedoucí zaměstnanci, kmenoví zaměstnanci, zaměstnanci v jiných pracovně právních vztazích, profesionální řidiči a zaměstnanci externích firem.

Základním nástrojem pro řízení rizik je ve společnosti zavedený a postupně vyvíjející se dokument Analýza rizik BOZP AWIGO s.r.o. (2014). Z tohoto dokumentu vycházejí další materiály spojené s oblastí řízení rizik v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zbylá část řízení rizik není žádným způsobem formálně popsána a je vytvořena spíše na bázi spontánního odhadu jednatelů pro aktuální situaci. Pouze vybrané specializované oblasti jsou řešeny odhadem kvalifikovaných techniků. Tento postup nelze brát jako dostatečný proces řízení rizik, jelikož nedochází k patřičným fázím, které jsou využívány v tomto procesu. Členění rizik zanesené v dokumentech zabývajících se řízením rizik jsou rozdělena pouze na základní typy. Prvním rozdělením rizik je podle umístění pracovníka, který se nachází v budově nebo mimo budovu. Dalším členěním je podle látky, se kterou pracovník přijde do styku nebo s jakým nástrojem pracovník přijde do styku. Základní členění rizik v dokumentu Analýza rizik, který je podle AWIGO s.r.o. (2014):

- Rizika opatření u budov a jejich součástí,
- rizika a opatření u zařízení a pracovních prostředků,
- rizika a opatření při používání nebezpečných látek,
- rizika a opatření souboru pracovních podmínek,
- rizika a opatření při činnostech se zvýšenou mírou ohrožení života a zdraví.

Další část tohoto dokumentu se zabývá již konkrétními riziky určených pro jednotlivé oblasti, které jsou vypsány dále v textu. U každého rizika je popsán název rizika na jedné polovině tabulky a druhá polovina tabulky slouží pro popis základního opatření, které má zřejmě za účel snížit nebo zamezit vzniku daného rizika, účel však v tabulce není nadepsán. Z tabulky není zřejmé, jakým způsobem se jednotlivá rizika identifikují a následně ohodnocují. V tabulce také není určeno, na jakém základě je určován výběr opatření proti riziku. V dokumentu Analýza rizik BOZP jsou uvedena i rizika, která jsou vysoce nepravděpodobná svým výskytem, ale přesto jsou řešena. Příklad analýzy rizik pro oblast rizik podlah podle dokumentu BOZP AWIGO s.r.o. (2014).:

*Tabulka 3 - Analýza rizik pro rizika podlah*

Riziko	Opatření
Nebezpečný povrch	Opatřením je uveden úklid a údržba (není stanovena intenzita nebo frekvence úklidu).
nedodržená nosnost	Opatřením je označení nosnosti. (Dále však není opět uveden žádný předpoklad nebo vlastnost podstatná pro správnost označení ani odpovědná osoba za tento úkon. Z tohoto důvodu je možné, že toto riziko bude neustále opomíjeno.)
otvory, prohlubně	Opět základním opatřením je označení nebezpečných míst. (Zde znovu není dostatečně zapsán žádný parametr na označení ani odpovědná osoba za tento úkon.)
nebezpečná místa (schody atd.)	opatření kontroly stavu

*Zdroj: Analýza rizik AWIGO s.r.o. (2014)*

Výše uvedená tabulka podle AWIGO s.r.o. (2014) má pokračování pro další oblasti rizik, které jsou následující:

- Podlahy,
- dveře,
- komunikace,



- zařízení všeobecně,
- požární ochrana.
  - Mezi požární rizika jsou zařazena celkem kuriózní rizika např.: Riziko teroristického útoku. Naopak mezi tato rizika nejsou zařazena základní rizika, která by měla být správně obsažena v tomto dokumentu. Jako je například požár od nedopalku cigarety.

Rizika a opatření při činnostech se zvýšenou mírou ohrožení života a zdraví

- Používání elektrických spotřebičů,
- řízení motorových vozidel,
- stavební a rekonstrukční práce,
- interiérové a rekonstrukční práce,
- obsluha zdvihacích zařízení,
- práce ve výškách a nad volnou hloubkou.

V poslední části dokumentu je podle AWIGO s.r.o. (2014) naznačeno ohodnocení rizik při činnostech se zvýšenou mírou ohrožení života a zdraví. V této části ohodnocující rizika jsou činnosti skryty pod pracovními balíčky, které nejsou dále dělené na dostatečně rozlišitelnou část jednotlivých rizik. Z tohoto důvodu není možné správně odhadovat dopad a výskyt rizik, protože většinu rizik není možné hodnotit objektivně jako balíček činností. Například u řízení motorových vozidel není možné určit míru samotného rizika, jelikož existuje velké množství faktorů, které ovlivní rizikovitost řízení. Příkladem pro rozlišení může být lokace, kam vozidlo směřuje, typy komunikace, které budou k převozu zvoleny, klimatické podmínky a další faktory. Z tohoto důvodu míra rizika určená pro balíky prací, které nejsou vykonávány opakovaně podle stejného postupu, není vhodně zvoleným způsobem. Dále je v dokumentu zvoleno pouze třístupňové hodnocení pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu rizika. Kromě rizika používání elektrických spotřebičů je u každé oblasti rizik nastaveno hodnocení na střední hodnotu. Důvodem může být to, že nebyla nastavena větší škála možností míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu a stávající způsob může navádět k nastavování neutrálních středních hodnot. Názna řízení rizik je uveden také v následující části dokumentu z oblasti bezpečnosti práce. Tento dokument obsahuje názvy pracovních činností a technologií vybraných

oblastí ve stavebnictví. Tento dokument je dalším z náznaků řízení rizik, ale opět lze z tohoto dokumentu poznat, že řízení rizik je činností, která není ve společnosti AWIGO s.r.o. zakořeněna. Na konci tohoto dokumentu jsou vyjmenované různé druhy rizik, opatření, náprav, které jsou značně neuspořádaným způsobem zaneseny do tabulky. Pravděpodobnost výskytu je v dokumentu popisujícím pracovní pozice AWIGO s.r.o. (2011) určena slovním ohodnocením. Pravděpodobnostní rozdělení výskytu rizika je rozděleno do šesti kategorií, které jsou:

- Častý výskyt,
- pravděpodobný výskyt,
- příležitostný výskyt,
- nepravděpodobný výskyt,
- málo pravděpodobný výskyt,
- nemožný výskyt.

Dalším faktorem, který je hodnocen v daném dokumentu, jsou možné následky, které jsou určeny podle výše finančně ohodnocené škody, dopadu na zdraví člověka a délky výpadku výroby. Rozlišení úrovní v této oblasti je rozděleno do čtyř úrovní dle AWIGO s.r.o. (2014):

- Zanedbatelné,
- lehké,
- těžké,
- kritické.

Jako další způsob opatření zajišťující řízení rizik společnost AWIGO s.r.o. považuje sledovací zařízení umístěná v jednotlivých služebních vozidlech. Tento postup nevyhází z žádného dokumentu sloužícího k identifikaci rizik, ani z jiného dokumentu zabývajícího se jakýmkoliv způsobem řízení rizik. Je utvořen pouze na základě spontánního rozhodnutí jednatelů.

### **Zhodnocení stávajícího stavu**

Po prostudování veškerých dokumentů, které se ve společnosti AWIGO s.r.o. zabývají jakýmkoliv způsobem řízení rizik, bylo zjištěno, že řízení rizik v oblasti bezpečnosti práce je zpracováno poměrně přehledným způsobem. Přesto však při pohledu na proces řízení

rizik v širším pohledu byly zjištěny nedostatky. Hlavním problémem ve společnosti je zřejmě nedostatečné pochopení výhod z formálnějšího přístupu k řízení rizik. Současný stav je takový, že se oblast řízení rizik nachází nepřehledně roztroušená v rámci různých vnitropodnikových dokumentů. V případě potřeby využití řízení rizik by v daných dokumentech nebylo snadné nalézt informace v reálném čase. Dalším problémem je to, že problematika řízení rizik není dostatečně celistvě provedena a v dokumentech je vynecháno velké množství rizik a opatření k jejich snížení, případně odstranění. Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že je vhodné navrhnout ucelenější strukturu řízení rizik, která bude schopná být neustále rozšiřována a tedy i prakticky používána. Tato struktura bude navržena tak, aby bylo možné s touto oblastí snadno pracovat. Rizika týkající se opatření již zpracované oblasti BOZP nebudou řešena, dojde pouze na odkázání na patřičné dokumenty, které by se danou problematikou měly zabývat.

#### **4.2.2 Návrh vlastního řešení**

Jelikož v dané společnosti byly zjištěny nedostatky v rámci procesu řízení rizik, vlastní návrh bude obsahovat postup vytvořený na základě postupu řízení rizik uváděného v literární rešerši této práce. Postup bude upraven podle potřeb společnosti tak, aby mohlo dojít k reálnému využití tohoto nově navrženého systému řízení rizik. Dále bude proces řízení rizik nastaven tak, aby došlo k efektivnímu využívání řízení rizik a nedošlo ke zbytečnému zatěžování zaměstnanců touto zatím nepřiliš zavedenou oblastí. Aplikace jednotlivých fází procesu řízení rizik bude rozdělena pro jednotlivé oblasti podnikání, kterými se společnost zabývá. Rozdělení se bude tedy týkat oblasti facility, stěhování a stavební oblasti. Navržené registry rizik budou pouze základní verzí, ze které bude společnost schopná vycházet a dále bude tento nástroj schopná rozšiřovat. Pro upřesnění závažnosti jednotlivých rizik bude použita matice rizik, která přesněji specifikuje rizika, pro která bude zapotřebí bližší zaměření a příprava opatření proti jejich vzniku.

### **Posuzování rizik pro dané oblasti podnikání společnosti**

Identifikace rizik je vytvořena na základě odborného odhadu a projednání s odborníky v daných oblastech. Prvním krokem je nastavení kritérií pro hodnocení parametrů jednotlivých rizik, které jsou nezbytně potřebné pro jejich zanesení do matice rizik. Jednotlivé fáze procesu řízení rizik jsou konstruovány zvlášť pro každou oblast podnikání společnosti AWIGO s.r.o. Tento krok je učiněn z důvodu vyšší přehlednosti a ucelenosti procesu řízení rizik, protože řízení rizik je ve společnosti nutné zavést zcela nově. V případě rozšíření divize bude nově identifikovaná rizika možné přidávat a použít v jiných oblastech, kterými se společnost bude v budoucnu dále zabývat. V části identifikace rizik je uveden popis jednotlivých rizik, která se mohou vyskytovat v dané konkrétní oblasti podnikatelské činnosti společnosti AWIGO s.r.o. Pro identifikaci rizik jsou vybráni nejvíce zainteresovaní účastníci, kterých se řízení rizik bude týkat. Těmito účastníky jsou:

- Jednatelé společnosti AWIGO s.r.o.,
- experti v dané oblasti,
- autor diplomové práce.

### **Pravděpodobnost výskytu**

Pravděpodobnost výskytu je pro všechny oblasti nastavená jednotným vzorem, podle kterého je určen první z parametrů hodnocených u rizik. Kategorie zapsané v níže uvedené hodnotící tabulce jsou navrženy na základě konzultace s experty v daných oblastech, kteří se již setkali s řízením rizik ve své kariéře. Určení kategorie míry pravděpodobnosti, do které riziko patří, je určeno na základě expertního odhadu odborníka v dané oblasti. Rozčlenění kategorií podle pravděpodobnosti vzniku a existence rizika je následující:

*Tabulka 4 - Rozdělení kategorií pravděpodobnosti výskytu rizik*

<b>Pravděpodobnost výskytu</b>		
<b>Slovní operátor</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>	<b>Pomocné charakteristiky úrovně</b>
Velmi malá	1	Velmi nepravděpodobný, ojedinělý výskyt jevu.
Malá	2	Málo pravděpodobný výskyt jevu.
Střední	3	Běžně vyskytující se jev.
Vysoká	4	Častý výskyt jevu.
Zvlášť vysoká	5	Velmi častý výskyt jevu, téměř pokaždé při prováděné činnosti.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Fotra (2014)*

### Intenzita dopadu

Druhý parametr, který se u rizik hodnotí, bude také určen jednotně pro celou společnost. Jednotlivé kategorie obsahují více charakteristik a již při splnění pouze jedné z vypsanych charakteristik bude automaticky riziko považováno za člena dané úrovně. Charakteristiky jednotlivých úrovní byly vytvořeny na základě konzultace s manažery a jednatelem společnosti. Hodnocení a zařazení rizik je vytvořeno na základě expertního odhadu pracovníků pohybujících se v dané oblasti. Rozdělení intenzity dopadu rizika v případě jeho naplnění do kategorií je následující:

*Tabulka 5 - Rozdělení kategorií intenzity dopadu rizik*

Intenzita dopadu		
Slovní operátor	Bodové ohodnocení	Charakteristiky úrovně
Velmi malá	1	Škoda finančně ohodnocená do 10 tis. Kč.
Malá	2	Škoda finančně ohodnocená do 50 tis. Kč. Dojde k újmě na zdraví bez pracovní neschopnosti. Výpadek ve výrobě do 1 dne.
Střední	3	Škoda finančně ohodnocená do 150 tis. Kč. Dojde k újmě na zdraví s pracovní neschopností. Výpadek ve výrobě do 5 dnů.
Vysoká	4	Škoda finančně ohodnocená do 500 tis. Kč. Dojde k trvalé újmě na zdraví. Výpadek ve výrobě do 10 dnů.
Zvlášť vysoká	5	Škoda finančně ohodnocená nad 500 tis. Kč. Dojde ke smrtelnému úrazu. Výpadek ve výrobě nad 10 dnů.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Fotra (2014)*

Po určení výše uvedených parametrů hodnocených u každého rizika se riziko objeví na základě své hodnoty na určité pozici v matici rizik. Tato matice napomáhá určit, která rizika mohou znamenat pro společnost problém. Dále napomáhá určit strategii pro opatření proti jednotlivým rizikům. Rozdělení jednotlivých oblastí vychází z podstaty efektivnosti

řízení rizik. Způsob rozdělení typů rizik bylo konzultováno s jednatelem firmy a s rozvržením souhlasí. Skóre rizika je vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu rizika.

*Tabulka 6 - Rozdělení typů rizik podle pozice v matici rizik*

Název stupně rizika	Skóre rizika	Barva oblasti v matici rizik
Bezvýznamné riziko	1-3	
Akceptovatelné nízké riziko	4-6	
Střední riziko	7-12	
Nežádoucí riziko	13-20	
Nepřijatelné riziko	21-25	

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s majiteli*

Po základním nastavení hodnocení rizik v rámci všech oblastí podnikání společnosti AWIGO s.r.o. je vhodné vytvořit identifikaci základních rizik pro jednotlivé oblasti, ve kterých společnost působí. Z této struktury bude společnost schopná vycházet a začít s řízením rizik v dané společnosti.

### 4.2.3 Návrh pro Oblasti facility

#### Identifikace rizik v oblasti facility

Oblast facility se zabývá správou budov a areálů. Jsou zde tedy i specifické oblasti, ve kterých se mohou nacházet rizika. Divize spravující facility oblast neustále roste a přibírá nové areály. Vzniká tak tedy potřeba, aby byla rizika neustále aktualizována s každým novým areálem, který se dostane pod správu této společnosti. Rizika pro činnosti vykonávané v dané oblasti:

#### Rizika lidského faktoru

- Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu (**F1**)
  - Pro většinu úkolů v oblasti facility je velmi potřebné, aby úkol vykonával dostatečně kvalifikovaný pracovník. V případě neodborného zásahu může být generována řetězová reakce dalších rizik a škod.
- Nepozornost zaměstnanců (**F2**)
  - V případě nepozornosti zaměstnanců v této oblasti může dojít k opomenutí podstatných faktů jak v rámci dokumentace, tak k opomenutí různých faktů v rámci komunikace nebo servisní činnosti.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců (**F3**)
  - V případě nedostatečné informovanosti zaměstnanců hrozí, že zaměstnanci vykonají práci jiným způsobem, nežli je požadováno nebo práci ani nevykonají.
- Zpronevěra peněz (**F4**)
  - Jelikož téměř každý zaměstnanec má ve své správě provozní peníze, může hrozit riziko jejich zpronevření.
- Podvod způsobený zaměstnancem (**F5**)
  - Zaměstnanci mohou chybovat a své chyby zakrývat podvodným způsobem. Příkladem může být nedostatečná kontrola stavu určitého areálu a následně falešně vytvořený dokument popisující údajně reálný stav kontrolovaného areálu.



- Neznalost (**F6**)
  - Pro výkon některých činností je nutné mít rozsáhlé znalosti dané problematiky. Ve společnosti jsou však pouze jedinci, kteří jako jedni z mála disponují tak rozsáhlými znalostmi, aby byli schopni řešit různorodé problémy bez pomoci okolí.

### **Rizika informační a technická**

- Nedostatečná přístupová práva do areálů (**F7**)
  - V případě nedostatečného oprávnění vstupu do areálu bude nemožné vykonat jakoukoli práci. Toto riziko může vznikat společně s výskytem rizika špatné komunikace se spolupracujícím subjektem.
- Nedostupnost informačních systémů (**F8**)
  - Nedostupnost informačních systémů může zapříčinit to, že nebude možnost postupovat dle časového harmonogramu. Veškerá komunikace a řízení bude mnohonásobně složitější.
- Zajištění odstranění závad z revizí a provozních zkoušek (**F9**)
  - Při odstraňování závad je potřebné, aby došlo k jejich důsledné nápravě. Při nedostatečné nápravě závady je možná pokuta od revizního technika, která může dále eskalovat až v uzavření areálu.
- Nevhodný technický stav vozidla (**F10**)
  - Pro dopravování se do vozových parků, které jsou pod správou společnosti, je zapotřebí využívat automobily. Mnohdy se cestuje desítky kilometrů od sídla společnosti, a proto by špatný technický stav vozidla mohl zapříčinit jeho poškození, případně ohrožení na životě.
- Selhání komunikačních zařízení (**F11**)
  - V případě selhání komunikačních zařízení dojde k prodloužení potřebného času k vykonání zadaného úkolu. V horším případě může dojít k nevykonání zadaného úkolu.
- Špatný stav měřících přístrojů pro měření fyzikálních veličin (**F12**)
  - Díky špatnému stavu přístrojů potřebných pro měření technikem, jedná-li se o špatnou kalibraci přístroje nebo o jeho nefunkčnost, hrozí riziko nemožnosti vykonat zadaný úkol.

## **Rizika majetková**

- Živelná pohroma (**F13**)
  - Živelné pohromy, mezi které se řadí vichřice, záplavy a požáry, mohou značně poškodit stav spravované budovy. V případě realizace tohoto klimatického extrému je možná realizace několika dalších druhů rizik například: rizika vzniku požáru, rizika špatného stavu spravovaného objektu a další.
- Poškození základní zařízení (**F14**)
  - V případě poškození základního zařízení hovoříme o vnitřním vybavení spravovaných objektů, mezi které patří například osvětlení, nebo i vnitřní vjezdové brány objektu.
- Poškození odborného zařízení (**F15**)
  - Poškození odborného zařízení je ta část vybavení, která vyžaduje pro manipulaci odbornou způsobilost. Příkladem může být klimatizace uvnitř specializovaného typu areálu.
- Vnitřní kriminalita (**F16**)
  - Jelikož společnost AWIGO s.r.o. má na starosti i správu jednotlivých objektů existuje riziko, že personál se bude dopouštět nepřipustného chování, například krádeží.

## **Rizika provozní**

- Neúčinnost postupů a operací (**F17**)
  - Při neúčinnosti postupů prováděných v rámci správy facilit nebo servisních zásahů dochází ke snižování efektivnosti výkonů pracovníků.
- Nedostatečná informovanost (**F18**)
  - Při nedostatečném informování vyslaných pracovníků na určené místo, kde je potřeba práci vykonat, může dojít k provedení činnosti, která nemusela být tak potřebná a naopak opomenutí potřebné činnosti k vykonání. V dalším případě nedostatečného informování technik stráví zbytečně delší dobu své pracovní doby například při hledání závady, která byla sice popsána, ale nebyla dostatečně určena její lokace.

- Vysoká složitost předpisů a norem (**F19**)
  - Oblast facility je spojená se značným množstvím předpisů a norem, ve kterém je velmi nutné se dobře orientovat. V případech opomenutí některých z důležitých předpisů hrozí společnosti finanční postihy, případně odebrání správy areálu.
- Nedostatečnost nápravných opatření (**F20**)
  - Areály obecně podléhají pravidelným revizním kontrolám různého druhu. Při jakékoli kontrole může dojít k nalezení nedostatků v rámci závazných ustanovení. Nápravy těchto škod by měly být v co nejlepší kvalitě, protože v případě nedostatečných opatření může docházet k pokutování, až k zavření areálu.

### **Rizika organizační**

- Nepřesná analytická činnost (**F21**)
  - Při většině činností v oblasti facility je potřebná analýza expertem. Při nepřesném odhadu rozsahu může docházet k navyšování nákladů na opatření z důvodu doopravování stávajícího řešení.
- Špatná organizace průběhu při zajištění servisní činnosti (**F22**)
  - Při špatně zorganizovaném průběhu servisní činnosti může nastat situace, že je potřeba součinnost s další společností. V případě, že nebude správně zorganizované místo setkání a čas, jeden z účastníků může zbytečně čekat na druhého a tím pádem vytvářet zbytečné náklady.
- Riziko špatné komunikace se spolupracujícím subjektem (**F23**)
  - V případě zásahu u objektu, kterému společnost zajišťuje servisní činnost, je nutné, aby se zásahu účastnila odpovědná osoba za daný objekt. Dále je nezbytné, aby byly spolupracujícímu subjektu předány veškeré potřebné informace. Jinak by mohlo docházet ke konfliktním situacím vzniklým špatnou komunikací.

### **Rizika finanční a rozpočtová**

- Nepřesné časové a finanční plánování (**F24**)
  - V případě nepřesného plánování dochází ke zbytečnému generování nákladů, které mohou v oblasti facility značným způsobem narůstat i jen díky lehkým odchylkám.

### **Rizika lidských zdrojů**

- Špatně vedené charakteristiky funkčních míst (**F25**)
  - Pro rozdělení odpovědností za jednotlivé činnosti je nutné, aby byly správně vedeny charakteristiky funkčních míst. V případě, že nebudou popsány správným způsobem, nelze odpovědnost vymáhat po zaměstnancích.
- Profesionální neobornost zaměstnanců (**F26**)
  - Pro většinu činností je potřebná odborná znalost v dané problematice. V případě přiřazení úkolu pracovníkovi, který nemá dostatečnou znalost problematiky, může vzniknout velké množství rizik: riziko neoborného zásahu, porušení psaných ustanovení, nevhodná nápravná opatření a další.

### **Rizika právní**

- Smluvní ujednání (**F27**)
  - Toto riziko je spojeno s uzavíráním nevýhodných smluv, které by byly buď příliš přísné a bylo by nemožné plnit jejich podmínky nebo by smlouvy byly finančně nevýhodné, a tudíž by se společnosti nevyplatily uzavírat.
- Nedodržování závazných předpisů (**F28**)
  - V oblasti facility existuje velké množství předpisů, které je nutné dodržovat. V případě jejich nedodržování hrozí vysoké finanční postihy, případně odebrání správy areálu nebo odebrání certifikací ISO.

### **Rizika řízení**

- Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů (**F29**)
  - V mnohých případech je zapotřebí, aby útvary z různých oddělení byly v perfektní součinnosti. V některých případech je nutné první využít stěhovací skupinu, aby facility technik byl schopen identifikovat závadu.

Dalším krokem může být povolání zaměstnanců ze stavebního oddělení. Proto je nutná součinnost, která zamezí zbytečným prostojeům.

- Rozdělení pravomocí a odpovědností (**F30**)
  - Při nevhodném nastavení nebo nenastavení pravomocí a s nimi i odpovědností, může docházet k nedostatečnému zájmu pracovníků na kvalitním provedení prací. Práce může být sice odvedena, ale pracovníka nic nemotivuje k tomu, aby byla provedena důsledně. Tím pádem mohou vzniknout rizika, která budou souviset s nevyhovujícím stavem objektů, dokumentů a další podobná rizika.
- Zastupitelnost (**F31**)
  - Většinu činností v oblasti facility musí zajišťovat pověřená osoba, která je znalá a je expertem ve svém oboru. V případě, že tento člověk nebude schopen vykonávání práce a nebude možnost ho zastoupit, může dojít ke značným výpadkům ve výrobě nebo ke škodám.

### Analýza rizik pro oblast facility

Rizika, která byla výše identifikovaná a popsána, jsou v následující tabulce ohodnocena pravděpodobnostním výskytem a intenzitou dopadu. Dále je pro jednotlivá rizika vypočítané skóre rizika, které je vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Každé riziko má svůj unikátní identifikátor, který umožňuje snazší práci s rizikem.

Tabulka 7 - Analýza rizik pro oblast facility – část 1/2

Analýza rizik					
Oblast facility – část 1/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika lidského faktoru	F1	Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu	2	3	6
	F2	Nepozornost zaměstnanců	2	4	8
	F3	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	1	2	2
	F4	Zpronevěra peněz	1	1	1
	F5	Podvod způsobený zaměstnancem	1	4	4
	F6	Neznalost	3	5	15
Rizika informační a technická	F7	Nedostatečná přístupová práva do areálů	2	3	6
	F8	Nedostupnost informačních systémů	1	2	2
	F9	Zajištění odstranění závad z revizí a provozních zkoušek	3	4	12
	F10	Nevhodný technický stav vozidla	1	3	3
	F11	Selhání komunikačních zařízení	2	2	4
	F12	Špatný stav měřících přístrojů pro měření fyzikálních veličin	1	2	2
Rizika majetková	F13	Živelná pohroma	2	5	10
	F14	Poškození základního zařízení	3	3	9
	F15	Poškození odborného zařízení	2	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Analýza rizik pro oblast facility – část 2/2

Analýza rizik					
Oblast facility – část 2/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika majetková	F16	Vnitřní kriminalita	1	1	1
Rizika provozní	F17	Neúčinnost postupů a operací	3	3	9
	F18	Nedostatečná informovanost	3	2	6
	F19	Vysoká složitost předpisů a norem	2	2	4
	F20	Nedostatečnost nápravných opatření	3	5	15
Rizika organizační	F21	Nepřesná analytická činnost	3	4	12
	F22	Špatná organizace průběhu při zajištění servisní činnosti	2	2	4
	F23	Riziko špatné komunikace se spolupracujícím subjektem	2	2	4
Rizika finanční a rozpočtová	F24	Nepřesné časové a finanční plánování	3	4	12
Rizika lidských zdrojů	F25	Špatně vedené charakteristiky funkčních míst	5	3	15
	F26	Profesní neodbornost zaměstnanců	3	5	15
Rizika právní	F27	Smluvní ujednání	2	2	4
	F28	Nedodržování závazných předpisů	1	5	5
Rizika řízení	F29	Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů	3	3	9
	F30	Rozdělení pravomocí a odpovědností	4	5	20
	F31	Zastupitelnost	5	4	20
Rizika další					
<p>P – Pravděpodobnost výskytu (1-5)  D – Intenzita dopadu (1-5)  Skóre rizika = P*D (1-25)</p>					

Zdroj: Vlastní zpracování

## Matice rizik a návrh opatření pro oblast facility

Do matice rizik jsou zanesena všechna rizika, která byla identifikována a ohodnocena. Matice usnadňuje rozlišení závažnosti jednotlivých rizik a tedy i následnou práci s nimi.

Tabulka 9 - Matice rizik pro oblast facility

		Intenzita dopadu					
		Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Zvlášť vysoká	
		1	2	3	4	5	
Pravděpodobnost výskytu	Zvlášť vysoká	5			F25	F31	
	Vysoká	4					F30
	Střední	3		F18	F14, F17, F29	F9, F21, F24	F6, F20, F26
	Malá	2		F11, F19, F22, F23, F27	F1, F7, F15	F2	F13
	Velmi malá	1	F4, F16	F3, F8, F12	F10	F5	F28

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená opatření pro jednotlivá rizika jsou určena podle oblasti, ve které se rizika nacházejí. Následně pro jednotlivá rizika s vyšším skóre je určeno opatření proti vzniku nebo působení daného rizika.

Zelená oblast obsahuje rizika, která jsou pro společnost přijatelná a náklady na řešení těchto rizik jak časové, tak i finanční jsou pro společnost pouze zatěžující. Rizika v zelené oblasti F4, F16, F3, F8, F12, F10.

Žlutá oblast této matice obsahuje rizika, pro která je vhodná strategie sledování rizik. Hlavními činnostmi proti rizikům v této oblasti je častá kontrola stavu, kontrola pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik. V případě, že rizika z této oblasti přejdou do oranžové oblasti, bude již nutné provést opatření pro snížení rizik. Rizika umístěná v oranžové oblasti jsou: F18, F11, F19, F22, F23, F27, F1, F7, F15, F5

Oranžová oblast označuje rizika, která je nutné neustále sledovat a učinit již opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu rizika. Pro tuto oblast je



vhodné pojištění, případně důsledná prevence. Rizika vyskytující se v oranžové oblasti matice rizik:

- F14 – Proti riziku poškození základního vybavení je vhodné toto vybavení dostačujícím viditelným způsobem označit na místech, kde hrozí jeho poškození. Případně provést ochránění tohoto vybavení pomocí konstrukcí, které budou značeny dle vyhlášek o BOZP a zákonu o dopravě na pozemních silničních komunikacích.
- F17 - Riziku neúčinnosti postupů a operací lze předejít důkladným předchozím rozbořem celého servisního zásahu. V praxi to znamená případnou koordinaci servisních pracovníků různých profesí (komplexní funkční požární zkouška).
- F29 – Tento problém nedostatečné spolupráce jednotlivých útvarů je nutno řešit zvýšenou komunikací a otevřeností mezi jednotlivými útvary. Sdělování si navzájem podstatných informací o zásazích.
- F9 – Zajištění odstranění závad z revizí a provozních zkoušek musí být prováděno důsledně. Proto je potřebné, aby byl vypracován registr revizí a zkoušek, ve kterém by byla zavedena odpovědnost za úkon nápravy v daném areálu.
- F21 – Riziku nepřesné analytické činnosti lze postupně předcházet využíváním statistik z předchozích odhadů, které by měly za účel postupné zpřesňování odhadů.
- F24 – Nepřesnému časovému a finančnímu plánování lze předcházet podrobným rozbořem a vyhodnocením předchozích již realizovaných akcí.
- F2 – Nepozornosti zaměstnanců se běžně předchází zařazením zaměstnanců do pracovních dvojic a větších skupin. Případně změnami pracovní činnosti tak, aby práce se nestala stereotypní.
- F13 – Riziko živelné pohromy není možné v dostatečné době předem odhadovat. Proto je nejvhodnějším způsobem opatření proti tomuto riziku pojištění proti živelným pohromám.
- F28 – Riziko nedodržování závazných předpisů se sníží pravidelnými školeními pro danou oblast jak vedoucích pracovníků, tak i pracovníků, kteří tuto činnost

pravidelně provádějí. Dalším krokem je kontrolní činnost při provádění odborných činností.

Červená oblast této matice je jejím extrémem. Pro společnost je velmi důležité, aby rizika vyskytující se v této oblasti byla podrobně probrána. Následně je nutné určit opatření pro zmírnění daných rizik. Rizika vyskytující v této oblasti jsou:

- F25 - Ve společnosti je nezbytně nutné provést reorganizaci a zavést správně popsané charakteristiky funkčních míst. To znamená, že aktuálně nejsou uvedeny pravomoci a kompetence a tudíž ani stanovená odpovědnost za vykonávanou činnost. Bez těchto charakteristik je příliš vysoké riziko opomíjení samotného řízení rizik a společně s tím hrozí vysoké generování dalších rizik.
- F31 – Riziko špatné zastupitelnosti souvisí s problémem nevhodného uspořádání vnitřní struktury společnosti, které je nutno reorganizací změnit. Tímto krokem dojde k vytvoření systémových míst, ve kterých bude zakotvena vzájemná zastupitelnost při jednotlivých činnostech.
- F30 – Při špatně vedených popisech pracovních pozic ve společnosti není možné dostatečně jasně a pevně určit odpovědnosti a pravomoci pracovníků. Pouze slovní učení pracovníka jako odpovědného nebo zmocněného pro daný úkol je nedostačující. Tento úkon by měl být jasně stanoven pracovní náplní zapsanou v charakteristice pracovních míst.
- F6 – Proti riziku neznalosti je nutné provádět systematická školení a samostudia vedoucích pracovníků. Dále tyto pracovníky vysílat na odborné semináře a kurzy pro rozšíření rozhledu v odborné problematice.
- F20 – Riziko nedostatečnosti nápravných opatření je závislé na pečlivosti a důslednosti servisních techniků. Také na rozboru příčin předchozích neúspěšných řešení. Bylo by vhodné, aby existovala evidence úspěšnosti nápravných opatření, ze které by bylo možné čerpat pro další budoucí případy.
- F26 - Profesní neodbornost zaměstnanců je problémem již špatně zavedené oblasti personalistiky ve společnosti. Je nutné věnovat zvýšenou pozornost kvalitnímu výběru jednotlivých pracovníků podle popisu jednotlivých pracovních pozic.

Hnědá oblast v matici rizik označuje ta rizika, která se nesmí uskutečnit a je tedy nutnost se těmto rizikům zcela vyhnout. V této oblasti se však žádná rizika nenacházejí.

#### **4.2.4 Návrh pro oblast stěhování**

##### **Identifikace rizik v oblasti stěhování**

Oblast stěhování je především spojována s nákladní dopravou. Stěhované předměty musejí být naloženy pracovníky a poté bezpečně převezeny na místo určení. Po převozu jsou stěhované předměty vyloženy a umístěny na požadovanou pozici. K tomuto účelu jsou využívány především středně velké dodávkové automobily. Mezi hlavní oblasti rizik pro tuto činnost patří rizika spojená s poškozením stěhovaných předmětů. Dále rizika úrazu při stěhování těžkých předmětů.

##### **Rizika lidského faktoru**

- Zpronevěra peněz (**M1**)
  - Pro operativní možnost nákupu jak pohonných hmot, tak i pro nákup materiálu nezbytného pro účely stěhování mají zaměstnanci provozní peníze. Proto hrozí, že někteří pracovníci tyto peníze nevyužijí korektním způsobem a dopustí se tak zpronevěry peněz.
- Nepozornost zaměstnanců (**M2**)
  - Při stěhování je důležitá pozornost zaměstnanců, kteří stěhují předměty většinou v kancelářských prosklených prostorách. V případě nepozornosti může vzniknout možnost výskytu dalších rizik, jako je nebezpečí úrazu, poškození předmětů a další. Další možností výskytu nepozornosti je při převozu. Řidič může být jen na okamžik nepozorný a způsobit dopravní nehodu nebo kolizi pracovníka s nákladním vozidlem při přípravě vozidla při stěhovací akci.
- Neinformovanost zaměstnanců (**M3**)
  - Stěhování nemusí být vždy kompletní, může také probíhat přesně podle požadavků zákazníků. Proto je tedy nutné, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni a mohli plnit přesně dané úkoly. V případě neinformovanosti dochází ke zmatku na pracovišti a tím i k prostojům.
- Podvod způsobený zaměstnancem (**M4**)

- Stěhovací práce se potýká se značným množstvím rizik způsobeným pohybem větších předmětů poměrně malými prostory. Může nastat situace, kdy pracovník poškodí nějaký předmět nebo prostor, kde je předmět stěhován a bude se pokoušet problém zatajit a tím se dopustí podvodu.
- Neznalost (M5)
  - Stěhovací práce je v případě společnosti AWIGO s.r.o. různorodou činností, která může vyžadovat znalost stěhovaných předmětů pro korektní zacházení s daným předmětem.

### **Rizika informační a technické**

- Přístupová práva do budov (M6)
  - Většina ze stěhovaných komerčních subjektů má omezený přístup do budovy a je potřebné před stěhovací akcí zajistit patřičná přístupová práva do budovy. V případě vynechání tohoto kroku může dojít ke značným prostojeům a konfliktům se zákazníkem.
- Nedostupnost informačních systémů (M7)
  - Stěhovací divize plní kromě služby samotného stěhování i služby nábytkové přestavby stávajících pozic kanceláří. V případě nedostupnosti informačních systémů a tedy i plánků toho, jak je požadované finální rozložení nelze splnit daný úkol.
- Nevhodný technický stav vozidla (M8)
  - Nevhodný technický stav stěhovacího vozidla může zapříčinit poškození stěhovaných předmětů. Dalším rizikem je zvyšující se riziko dopravní nehody nebo havarování daného vozu. A tím může dojít k výpadkům ve výrobě nebo i k finanční škodě.
- Selhání komunikačních zařízení (M9)
  - V mnohých případech, kdy dochází ke stěhování, zákazníci mění své požadavky. Vedoucí pracovník tedy musí konzultovat s manažerem, zda je vhodné a možné daný požadavek splnit. V případě, že nebude fungovat telefon, může vzniknout několik rizik, například porušování smlouvy, ztráta zákazníka a další.

- Nevyhovující stav prostředků pro stěhování (**M10**)
  - Nedostatečně vyhovující stav stěhovacích prostředků může zapříčinit poškození stěhovaných předmětů. Například poškozený stahovací popruh může při stěhování prasknout a následně poškodit stěhovaný předmět.

### **Rizika majetková**

- Živelná pohroma (**M11**)
  - Při nakládání stěhovaných předmětů do vozidla dochází k jejich přesunu přes venkovní prostory. V případě, že působí přírodní živly, může docházet k působení těchto živlů na stěhované předměty a tímto způsobem je poškodit.
- Poškození předmětu vyšší hodnoty (**M12**)
  - Společnost AWIGO s.r.o. nabízí služby stěhování předmětů vysoké hodnoty nebo odborných zařízení, které potřebují speciálních zacházení při jakékoliv manipulaci. V případě poškození tohoto typu zařízení může dojít k vysokým škodám.
- Vnitřní kriminalita (**M13**)
  - Při stěhování většího rozsahu jsou často najímány pomocné síly, které jsou využívány pouze pro danou stěhovací akci. Může tedy hrozit vnitřní kriminalita v rámci zatajování škod, případně odcizení stěhovaných předmětů.

### **Rizika provozní**

- Neúčinnost postupů a operací (**M14**)
  - Špatně zvolené postupy vedoucím pracovníkem mohou zpomalit rychlost stěhování. Příkladem může být rozebírání stolů, při kterém je zapotřebí využívat co nejvhodněji zvoleného způsobu demontáže.

- **Nedostatečná informovanost (M15)**
  - Při nedostatečné informovanosti zaměstnanců může dojít k nesplnění požadavku na stěhování v plném rozsahu. To znamená, že může dojít k nepřestěhování některých nezbytných předmětů.
- **Nedodržování zásad BOZP (M16)**
  - Dodržování pravidel BOZP je potřebné při každé činnosti, případné nedodržování těchto předpisů může ohrožovat zdraví zaměstnanců nebo také může být zaznamenáno kontrolou a vést k pokutování společnosti.

### **Rizika organizační**

- **Nepřesná analytická činnost (M17)**
  - Nesprávná analýza rozsahu a náročnosti stěhování je pro správný průběh stěhovací akce nezbytná. V případě nesprávného odhadu může dojít k podcenění potřeby prostředků nezbytných pro stěhování.
- **Špatná organizace průběhu stěhovací akce (M18)**
  - Nepřesné zorganizování všech zainteresovaných stran při stěhování může mít za následek značné časové prostoje nebo i neúspěšné provedení stěhovací akce.

### **Rizika finanční a rozpočtová**

- **Nepřesné časové a finanční plánování (M19)**
  - Plánování je potřebné pro co nejefektivnější provedení veškerých stěhovacích akcí. Při nepřesném naplánování stěhovací akce hrozí riziko nedostatečného vybavení pracovníků pro daný úkol.
- **Nedostatečné financování (M20)**
  - Z důvodu uvolnění nedostatečných finančních prostředků pro stěhování může docházet ke snižování kvality stěhování nebo k ohrožení jejího proběhnutí.

## **Rizika lidských zdrojů**

- Odměňování zaměstnanců (M21)
  - Při nedostatečném odměňování zaměstnanců dochází ke zvyšování možnosti snížení kvality prováděné práce. Dalším možným rizikem je možnost výpovědi pracovníka.
- Špatně vedené charakteristiky funkčních míst (M22)
  - Pro rozdělení odpovědností za jednotlivé činnosti je nutné, aby byly vedeny správně charakteristiky funkčních míst. V případě, že nebudou popsány správným způsobem, nelze odpovědnost vymáhat na zaměstnancích.

## **Rizika právní**

- Smluvní ujednání (M23)
  - Toto riziko je spojené s uzavíráním nevýhodných smluv, které by byly buď příliš přísné a bylo by nemožné plnit jejich podmínky. Nebo by smlouvy byly finančně nevýhodné a tudíž by se společnosti nevyplatily uzavírat.
- Nedodržování závazných předpisů (M24)
  - V oblasti stěhování existuje vnitropodniková směrnice o způsobu nakládání s materiálem. V případě nedodržování tohoto předpisu hrozí vznik rizik z oblasti majetkových rizik a rizik spojených s oblastí BOZP.

## **Rizika řízení**

- Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů (M25)
  - V mnohých případech je zapotřebí, aby útvary z různých oddělení byly v perfektní součinnosti. V některých případech je nutné první využít stěhovací skupinu, po které nastoupí skupina malířů. Proto je nutná součinnost, která zamezí zbytečným prostojeům.
- Rozdělení pravomocí a odpovědností (M26)
  - Při nevhodném nastavení nebo nenastavení pravomocí a s nimi odpovědnosti, může docházet k nedostatečnému zájmu pracovníků na kvalitním provedení prací. Práce může být sice odvedena, ale pracovníka nic nemotivuje k tomu, aby byla provedena důsledně. Tím pádem mohou

vzniknout rizika, která budou souviset s nevyhovujícím stavem objektů, dokumentu a další podobná rizika.

- Zastupitelnost (M27)
  - Při stěhování klientů z komerčního sektoru je ve většině případů pověřený pouze jeden vedoucí pracovník, který je dostatečně seznámen s danou problematikou konkrétního klienta. V případě výpadku tohoto pracovníka může dojít k silnému zpoždování časového plánu stěhovací akce.

### **Analýza rizik pro oblast stěhování**

Rizika, která byla výše identifikovaná a popsána, jsou v následující tabulce ohodnocena pravděpodobnostním výskytem a intenzitou dopadu. Dále je pro jednotlivá rizika vypočítané skoré rizika, které je vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Každé riziko má svůj unikátní identifikátor, který umožňuje snazší práci s rizikem.

*Tabulka 10 - Analýza rizik pro oblast stěhování – část 1/2*

Analýza rizik					
Oblast stěhování – část 1/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika lidského faktoru	M1	Zpronevěra peněz	1	3	3
	M2	Nepozornost zaměstnanců	3	2	6
	M3	Neinformovanost zaměstnanců	3	2	6
	M4	Podvod způsobený zaměstnancem	2	1	2
	M5	Neznalost	2	3	6
Rizika informační a technická	M6	Přístupová práva do budov	2	2	4
	M7	Nedostupnost informačních systémů	1	2	2
	M8	Nevhodný technický stav vozidla	1	4	4
Rizika informační a technická	M9	Selhání komunikačních zařízení	1	2	2
	M10	Nevyhovující stav prostředků pro stěhování	2	3	6

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Tabulka 11 - Analýza rizik pro oblast stěhování – část 2/2

Analýza rizik					
Oblast stěhování – část 2/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika majetková	M11	Živelná pohroma	3	4	12
	M12	Poškození předmětu vyšší hodnoty	2	5	10
	M13	Vnitřní kriminalita	1	1	1
Rizika provozní	M14	Neúčinnost postupů a operací	4	2	8
	M15	Nedostatečná informovanost	3	2	6
	M16	Nedodržování zásad BOZP	4	5	20
Rizika organizační	M17	Nepřesná analytická činnost	5	3	15
	M18	Špatná organizace průběhu stěhovací akce	2	2	4
Rizika finanční a rozpočtová	M19	Nepřesné časové a finanční plánování	5	2	10
	M20	Nedostatečné financování	1	3	3
Rizika lidských zdrojů	M21	Odměňování zaměstnanců	1	1	1
	M22	Špatně vedené charakteristiky funkčních míst	3	4	12
Rizika právní	M23	Smluvní ujednání	2	2	4
	M24	Nedodržování závazných předpisů	3	4	12
Rizika řízení	M25	Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů	3	2	6
	M26	Nedostatečné rozdělení pravomocí a odpovědností	4	5	20
	M27	Zastupitelnost	3	4	12
Další rizika					
P – Pravděpodobnost výskytu (1-5)					
D – Intenzita dopadu (1-5)					
Skóre rizika = P*D (1-25)					

Zdroj: Vlastní zpracování

### Matice rizik a návrh opatření pro oblast stěhování

Do matice rizik jsou zanesena všechna rizika, která byla identifikována a ohodnocena. Matice usnadňuje rozlišení závažnosti jednotlivých rizik a tedy i následnou práci s nimi.

Tabulka 12 - Matice rizik pro oblast stěhování

		Intenzita dopadu				
		Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Zvlášť vysoká
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu	Zvlášť vysoká	5	M19	M17		
	Vysoká	4	M14			M16, M26
	Střední	3	M2, M3, M15, M25		M11, M22, M24, M27	
	Malá	2	M4	M6, M18, M23	M5, M10	M12
	Velmi malá	1	M13, M21	M7, M9	M1, M20	M8

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená opatření pro jednotlivá rizika jsou určena podle oblasti, ve které se rizika nacházejí. Následně pro jednotlivá rizika s vyšším skóre je určeno opatření proti vzniku nebo působení daného rizika.

Zelená oblast obsahuje rizika, která jsou pro společnost přijatelná a náklady na řešení těchto rizik jak časové, tak i finanční jsou pro společnost pouze zatěžující. Rizika v zelené oblasti: M4, M13, M21, M7, M9, M1, M20.

Žlutá oblast této matice obsahuje rizika, pro která je vhodná strategie sledování rizik. Hlavními činnostmi proti rizikům v této oblasti je častá kontrola stavu, kontrola pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik. V případě, že rizika z této oblasti přejdou do oranžové oblasti, bude již nutné provést opatření pro snížení rizik. Rizika umístěná v oranžové oblasti jsou: M2, M3, M15, M25, M6, M18, M23, M5, M10, M8.

Oranžová oblast označuje rizika, která je nutné neustále sledovat a učinit již opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu rizika. Pro tuto oblast je vhodné pojištění případně důsledná prevence. Rizika vyskytující se v oranžové oblasti matice rizik:

- M19 - Riziku nepřesného časového a finančního plánování lze předcházet podrobným rozbořem a vyhodnocením předchozích již realizovaných akcí.
- M14 - Riziko neúčinnost postupů a operací lze předejít důkladným předchozím rozbořem potřeb pro danou stěhovací akci. V praxi se jedná vhodně zvolenou úroveň dekompozice převážného předmětu.
- M11 - Následkům živelných pohrom lze v oblasti stěhování předejít pečlivým plánováním, které bude obsahovat i sledování předpovědi počasí. V případě možnosti výskytu klimatického extrému bude stěhovací akce přesunuta na jiné datum.
- M22 - Ve společnosti je nezbytně nutné provést reorganizaci a zavést správně popsané charakteristiky funkčních míst. To znamená, že nejsou uvedeny pravomoci a kompetence a tudíž ani stanovená odpovědnost za vykonávanou činnost. Bez těchto charakteristik je příliš vysoké riziko opomíjení řízení rizik a společně s tím hrozí vysoké dopady.
- M24 – Nedodržování závazných předpisů je možné předejít školením zaměstnanců na základě vnitřní směrnice o manipulaci, nákladu a převozu předmětu. Následné podpoření dodržování stanovených postupů namátkovými kontrolami vedoucích pracovníků.
- M27 - Riziko špatné zastupitelnosti souvisí s problémem špatného uspořádání vnitřní struktury společnosti, kterou je nutno reorganizací změnit. Tímto krokem dojde k vytvoření systémových míst, ve kterých bude zakotvena vzájemná zastupitelnost při jednotlivých činnostech.
- M12 – Proti riziku poškození předmětu vyšší hodnoty je vhodné vyžadovat pečlivé dodržování zásad o manipulaci, nákladu a převozu předmětu. Dalším opatřením proti tomuto riziku je využít pojištění proti možné vzniklé škodě způsobené pracovní činností.

Červená oblast této matice je jejím extrémem. Pro společnost je velmi důležité, aby rizika vyskytující se v této oblasti byla podrobně probrána. Následně je nutné určit opatření pro zmírnění daných rizik. Rizika vyskytující v této oblasti jsou:

- M17 - Riziko nepřesné analytické činnosti lze postupně předcházet využíváním statistik z předchozích odhadů, které by měly za účel postupné zpřesňování odhadů. Dále je vhodná aktualizace reálného stavu počtu pracovníků potřebných pro splnění daných úkolů.
- M16 - Nedodržování zásad BOZP lze předcházet pravidelnými školeními jak vedoucích pracovníků, tak u řadových zaměstnanců. Následným opatřením je provádění namátkových a pravidelných kontrol jednotlivých pracovišť.
- M26 - Při špatně vedených popisech pracovních pozic ve společnosti není možné dostatečně jasně a pevně určit odpovědnosti a pravomoci pracovníků. Pouze slovní určení pracovníka jako odpovědného nebo zmocněného pro daný úkol je nedostačujícím způsobem určení odpovědnosti. Tento úkon by měl být jasně stanoven pracovní náplní zapsané v charakteristice pracovních míst.

Hnědá oblast v matici rizik označuje ta rizika, která se nesmí uskutečnit a je tedy nutnost se těmito rizikům zcela vyhnout. V této oblasti se však žádná rizika nenacházejí.

#### 4.2.5 Návrh pro oblast stavební

##### Identifikace rizik v oblasti stavební

Tato oblast je spojená s klasickou stavební činností, ve které se nachází množství činností, které se vyznačují možností výskytu rizik. Hlavní oblastí rizik jsou rizika spojená s možností úrazu při vykonávání stavební činnosti. Dopad rizik je závislý na typu stavby, která je v daný okamžik realizována. Rizika pro činnosti vykonávané v dané oblasti:

##### Rizika lidského faktoru

- Podvod způsobený zaměstnancem (S1)
  - Zatajení nesprávného postupu při výstavbě z důvodu usnadnění si pracovního postupu. Další možností je zatajení poškození stavebního zařízení.
- Zpronevěra peněz (S2)
  - Vedoucí pracovníci jsou opatřeni provozními penězi z důvodu potřeby operativního nákupu materiálu. Může tak vznikat prostor pro zpronevěření těchto peněz.
- Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu (S3)
  - Způsobilost je v oblasti stavebnictví jedním z hlavních faktorů, který je potřebný splňovat. Od elektrikářských prací, přes vodovodní instalace po veškeré další činnosti, které jsou stanovené ve stavebním zákoně, je potřebná odborná kvalifikace pro prováděnou činnost. Mnohé z produktů těchto činností podléhají revizním zkouškám, tudíž jejich negativní výsledek může mít za následek pokutování a značnou prodlevu v termínu kolaudace.

##### Rizika informační a technická

- Nedostatečná přístupová práva (S4)
  - Společnost AWIGO s.r.o. mnohdy provádí stavební úpravy v prostorách, ve kterých je omezený přístup. Je proto důležité, aby byla nastavena dostatečná přístupová práva.

- Nedostupnost informačních systémů (S5)
  - Ve většině případů je využíváno elektronických stavebních plánů. V případě výpadku informačních systémů dojde k prostoji, než bude možnost sehnat záložní vytisknuté plány.
- Chybějící odborné informace (S6)
  - Pokud pracovníkům budou při instalaci chybět odborné informace, může docházet k nesprávnému nainstalování speciálních zařízení, která posléze nemusejí správně fungovat.
- Údržba pracovních nástrojů (S7)
  - Neudržované nástroje se mohou stát nepoužitelnými za velmi krátkou dobu. Což znamená, že bude potřebné nakupovat tyto nástroje znovu.

#### **Rizika majetková**

- Živelná pohroma (S8)
  - Živelná pohroma může poškodit venkovní stavby. V určitých fázích výstavby jsou stavby zranitelnější.
- Vnitřní kriminalita (S9)
  - Pro výstavbu je zapotřebí mít naskladněné široké množství různých materiálů a přístrojů. V tomto případě může hrozit odcizení těchto předmětů.

#### **Rizika provozní**

- Nedodržování schválených postupů (S10)
  - Při nedodržení schválených postupů hrozí rizika nesprávného dodržení technologie, které se může projevit v budoucím čase, a tudíž může dojít ke zpětným reklamacím. Může také dojít ke znemožnění kolaudace stavby.
- Složitost norem, pravidel (S11)
  - Normy v oblasti stavební se neustále vyvíjejí, je tedy riziko, že díky zastaralé znalosti může docházet k činnosti, která bude muset být zcela přepracována podle aktuální normy.

- Dodržování zásad BOZP (S12)
  - V rámci stavby dochází k časté kontrole dodržování BOZP v případě jejího nedodržování dochází ke zvyšování rizika finanční pokuty a ohrožení zdraví zaměstnanců.

### **Rizika organizační**

- Nekvalitní kontrolní činnost (S13)
  - Kontrolní činnost na stavbě je nezbytnou nutností. V mnoha případech může tato činnost být prováděna nekvalitně, případně neprováděna vůbec.
- Dohledová činnost (S14)
  - Stavební dozor má za úkol hlídat dodržování správných postupů a dodržování stanovených pravidel a norem.

### **Rizika finanční a rozpočtová**

- Plánování a rozpočtování (S15)
  - V případě nesprávného plánování mohou v případě stavby být opomenuty některé nezbytné kroky pro správný průběh výstavby. V případě nesprávného rozpočtování dochází k prodražování stavby.
- Financování (S16)
  - Nedostatečně přidělené finance mohou zdržovat průběh stavby, případně zastavit její chod, než dojde k uvolnění dalších financí.
- Účetní evidence (S17)
  - Při nesprávně vedené účetní evidenci za jednotlivé nákupy materiálů může docházet k možnosti vzniku rizika zpronevěry, nedostatečnému množství podkladů pro účetnictví.
- Inventarizace materiálu a pracovních nástrojů (S18)
  - Při špatné inventarizaci materiálu může docházet k jeho snadnému odcizení nebo ke zbytečným nákupům dalšího, již nepotřebného materiálu.

## **Rizika lidských zdrojů**

- Řízení lidských zdrojů (**S19**)
  - Pro správný chod stavby je potřebné správně rozdělit práci mezi jednotlivé pracovníky a zamezit jejich přetěžování. Toto riziko může vést ke zhroucení pracovníka. Nebo naopak přiřazení příliš vysokého počtu pracovníků pro daný úkol může způsobit vytváření zbytečných nákladů.
- Odměňování (**S20**)
  - Ve stavební oblasti je nutné mít dobře nastavené odměňování zaměstnanců. V případě včasného neplacení dělníkům může dojít k situaci, kdy se dělník rozhodne nepřijít do práce.

## **Rizika právní**

- Smluvní ujednání (**S21**)
  - Toto riziko je spojené s uzavíráním nevýhodných smluv, které by byly buď příliš přísné a bylo by nemožné plnit jejich podmínky. Nebo by smlouvy byly finančně nevýhodné a tudíž by se společnosti nevyplatily uzavírat.
- Nedodržování závazných předpisů (**S22**)
  - Ve stavebnictví platí množství pevně stanovených předpisů, které jsou závazné a je tedy zcela nutné tyto předpisy dodržovat.

## **Rizika řízení**

- Zastupitelnost (**S23**)
  - Mnohé z činností v oblasti stavebnictví jsou specializované a zastupitelnost klíčových činností v rámci stavby je velmi potřebná pro dokončení stavby.
- Nedostatečné rozdělení pravomocí, odpovědností (**S24**)
  - Při nevhodném nastavení nebo nenastavení pravomocí a s nimi i odpovědností, může docházet k nedostatečnému zájmu pracovníků na kvalitním provedení prací. Práce může být sice odvedena, ale pracovníka nic nemotivuje k tomu, aby byla provedena důsledně. Tím pádem mohou vzniknout rizika, která budou souviset s nevyhovujícím stavem objektů, dokumentu a další podobná rizika.



### Analýza rizik pro oblast stavební

Rizika, která byla výše identifikovaná a popsána jsou v následující tabulce ohodnocena pravděpodobnostním výskytem a intenzitou dopadu. Dále je pro jednotlivá rizika vypočítané skóre rizika, které je vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Každé riziko má svůj unikátní identifikátor, který umožňuje snazší práci s rizikem.

Tabulka 13 - Analýza rizik pro oblast stavební – část 1/2

Analýza rizik					
Oblast stavební – část 1/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika lidského faktoru	S1	Podvod způsobený zaměstnancem	3	4	12
	S2	Zpronevěra peněz	1	1	1
	S3	Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu	2	5	10
Rizika informační a technická	S4	Nedostatečná přístupová práva	2	3	6
	S5	Nedostupnost informačních systémů	2	2	4
	S6	Chybějící odborné informace	1	2	2
	S7	Údržba pracovních nástrojů	4	3	12
Rizika majetková	S8	Živelná pohroma	2	5	10
	S9	Vnitřní kriminalita	3	3	9
Rizika provozní	S10	Nedodržování schválených postupů	2	4	8
	S11	Složitost norem, pravidel	4	4	16
	S12	Dodržování zásad BOZP	4	5	20
Rizika organizační	S13	Nekvalitní kontrolní činnost	2	4	8
	S14	Dohledová činnost	3	4	12
Rizika finanční a rozpočtová	S15	Plánování a rozpočtování	3	3	9
	S16	Financování	1	4	4
	S17	Účetní evidence	2	3	6
	S18	Inventarizace materiálu a pracovních nástrojů	2	3	6
Rizika lidských zdrojů	S19	Řízení lidských zdrojů	2	3	6
	S20	Odměňování	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 - Analýza rizik pro oblast stavební – část 2/2

Analýza rizik					
Oblast stavební – část 2/2					
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	P	D	Skóre
Rizika právní	S21	Smluvní ujednání	2	2	4
	S22	Nedodržování závazných předpisů	2	4	8
Rizika řízení	S23	Zastupitelnost	3	5	15
	S24	Nedostatečné rozdělení pravomocí, odpovědností	3	3	9
Rizika další					

**P – Pravděpodobnost výskytu (1-5)**  
**D – Intenzita dopadu (1-5)**  
**Skóre rizika = P\*D (1-25)**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Matice rizik a návrh opatření pro stavební oblast

Do matice rizik jsou zanesena všechna rizika, která byla identifikována a ohodnocena. Matice usnadňuje rozlišení závažnosti jednotlivých rizik a tedy i následnou práci s nimi.

Tabulka 15 - Matice rizik pro oblast stěhování

		Intenzita dopadu					
			Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Zvlášť vysoká
			1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu	Zvlášť vysoká	5					
	Vysoká	4			S7	S11	S12
	Střední	3			S9, S15, S24	S1, S14	S23
	Malá	2		S5, S21	S4, S17, S18, S19	S10, S13, S20, S22	S3, S8
	Velmi malá	1	S2	S6		S16	

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená opatření pro jednotlivá rizika jsou určena podle oblasti, ve které se rizika nacházejí. Následně pro jednotlivá rizika s vyšším skóre je určeno opatření proti vzniku nebo působení daného rizika.

Zelená oblast obsahuje rizika, která jsou pro společnost přijatelná a náklady na řešení těchto rizik jak časové, tak i finanční jsou pro společnost pouze zatěžující. Rizika v zelené oblasti: S2, S6.

Žlutá oblast této matice obsahuje rizika, pro která je vhodná strategie sledování rizik. Hlavními činnostmi proti rizikům v této oblasti je častá kontrola stavu, kontrola pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik. V případě, že rizika z této oblasti přejdou do oranžové oblasti, bude již nutné provést opatření pro snížení rizik. Rizika umístěná v oranžové oblasti jsou: S5, S21, S4, S17, S18, S19, S16.

Oranžová oblast označuje rizika, která je nutné neustále sledovat a učinit již opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu rizika. Pro tuto oblast je vhodné pojištění případně důsledná prevence. Rizika vyskytující se v oranžové oblasti matice rizik:

- S7 – Riziku špatné údržby pracovních nástrojů lze předejít důsledným vyžadováním kontroly stavu před a po nástupu práce. Dále periodickými předepsanými prohlídkami.
- S9 - Vnitřní kriminalitě je možné předejít dostatečně vhodným způsobem výběru zaměstnanců. Dalším možností snížení výskytu rizika je provádění namátkových kontrol.
- S15 - Plánování a rozpočtování může být zpřesněno vyžitím vhodně zvoleného rozpočtového programu.
- S24 - Při špatně vedených popisech pracovních pozic ve společnosti není možné dostatečně jasně a pevně určit odpovědnosti a pravomoci pracovníků. Pouze slovní učení pracovníka jako odpovědného nebo zmocněného pro daný úkol je nedostačující. Tento úkon by měl být jasně stanoven pracovní náplní zapsanou v charakteristice pracovních míst.
- S1 - Podvodu způsobenému zaměstnancem lze předcházet důslednou kontrolou výstupů práce pracovníků. Dále namátkovou kontrolou v průběhu pracovní činnosti.

- S14 – Proti riziku nekvalitní dohledové činnosti je obranou provádění pravidelné kontroly zápisů z kontrolních dnů a namátkové kontroly.
- S10 - Nedodržování schválených postupů je možné předejít pravidelnou kontrolou a prováděním namátkové kontroly činnosti pracovníků. Další možností je pravidelné vyhodnocování kontrolního a zkušebního plánu pro jednotlivé pracovní činnosti.
- S13 – Opatření proti nekvalitní kontrolní činnosti je pravidelné předkládání vyhodnocení předepsaných dokumentů. Pro tuto činnost je třeba zavést supervizi s následným vyhodnocením kontrolní činnosti.
- S20 – Odměňování pracovníků je potřebné provádět v pevně stanovených intervalech a ve stanoveném rozsahu. Pro jejich motivaci je vhodné stanovit cílové odměny.
- S22 - Nedodržování závazných předpisů je možné předejít školením zaměstnanců na základě zákonů, vyhlášek, nařízení vlády, norem a vnitřní směrnice společnosti. Následné podpoření dodržování stanovených postupů lze provést namátkovými kontrolami vedoucích pracovníků.
- S3 – Proti odborné nezpůsobilosti při provádění úkolu lze využít pravidelných kontrol prováděných činností a školení jednotlivých pracovníků.
- S8 – Opatřením proti živelné pohromě je pojištěním stavby proti živelným pohromám.

Červená oblast této matice je jejím extrémem. Pro společnost je velmi důležité, aby rizika vyskytující se v této oblasti byla podrobně probrána. Následně je nutné určit opatření pro zmírnění daných rizik. Rizika vyskytující v této oblasti jsou:

- S11 - Riziku vysoké složitosti norem a pravidel lze předejít pravidelným samostudiem pracovníků a umožněním snadného přístupu k nově vydaným normám.
- S12 - Nedodržování zásad BOZP se předejde pravidelnými školeními jak vedoucích pracovníků tak u řadových zaměstnanců. Následným opatřením je provádění namátkových a pravidelných kontrol jednotlivých pracovišť.

- S23 - Riziko špatné zastupitelnosti souvisí s problémem špatného uspořádání vnitřní struktury společnosti, kterou je nutno reorganizací změnit. Tímto krokem dojde k vytvoření systémových míst, ve kterých bude zakotvena vzájemná zastupitelnost při jednotlivých činnostech.

Hnědá oblast v matici rizik označuje ta rizika, která se nesmí uskutečnit a je tedy nutnost se těmto rizikům zcela vyhnout. V této oblasti se však žádná rizika nenacházejí.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Společnost AWIGO s.r.o. využívá řízení rizik pouze ke splnění legislativních požadavků v rámci bezpečnosti práce a požární ochrany. Z tohoto důvodu společnosti uniká velké množství rizik, které jí mohou značně ohrozit. Proto se jeví vhodné, aby společnost začala využívat systém řízení rizik i na obecnější úrovni a měla ucelený přehled o jednotlivých rizicích.

Uvedený vlastní návrh řízení rizik ukazuje, že se celá společnost AWIGO s.r.o. potýká s mnoha riziky, které není vhodné podceňovat. Hlavním problémem je rozdělení odpovědnosti a rozdělení pracovních povinností jednotlivých pracovníků a to v každém oddělení. Toto zjištění vyplynulo na základě vlastního zpracování registru rizik, který byl vytvořen po analýze a identifikaci rizik. Registry rizik pro jednotlivé oblasti jsou uvedeny v přílohách číslo 4, 5, 6. Vypracovaný registr rizik také odhalil ta rizika, která nebyla vedení společnosti zcela zřejmá. Rizika se především týkala zastupitelnosti jednotlivých pracovníků, složitostí norem a nevhodné úrovně zpracování řízení rizik v oblasti bezpečnosti práce. Společnost by měla využívat formálnějšího způsobu řízení rizik a vést si i písemné záznamy o jednotlivých rizicích. K tomuto účelu byl navržen základní registr rizik pro každou z oblastí, ve které se společnost pohybuje. Před vypracováním diplomové práce byla zjištěna nevole jednatelů o jakýkoliv typ delegování a to nejen v oblasti řízení. Tento postoj byl nepřímo potvrzen při rozhovoru s jednatelem. Tímto přístupem je silně zamezováno možnosti rozdělení odpovědnosti za jednotlivá rizika mezi jednotlivé úrovně řízení. Také není možný další rozklad rizik mezi vedoucí pracovníky a následně zaměstnance. Veškerá odpovědnost za rizika je v současném stavu společnosti pouze na bedrech jednatelů této společnosti. Proto je základním návrhem opatření zavést řízení rizik dle vytvořeného návrhu v praktické části této diplomové práce a vhodně rozdělit odpovědnosti za jednotlivá rizika.

## **5.2 Návrh základního opatření**

Aktuálně nefungující postup, který je ve společnosti zaveden, je potřebné změnit. Díky dynamice společnosti je možnost zavést i proces řízení rizik, který by byl schopný nový zaváděný systém podpořit a zpřehlednit.

### **Rozdělení úrovní rizik**

Proces pro řízení rizik není ve společnosti AWIGO s.r.o. žádným způsobem zavedený. Je tedy vhodné v rámci zavádění řízení rizik tento proces navrhnout tak, aby řízení rizik bylo prováděno způsobem nezatěžujícím jednatele nebo se zbytečně nezvyšovaly náklady. Řízení rizik by tedy mělo být nastaveno rozpadajícím se způsobem. Nejzávažnější rizika s potenciálem silně ovlivnit vývoj společnosti by měla být vždy uvedena na zřetel vedení firmy. Rizika s nižším potenciálem ohrožujícím chod firmy by měla být řešena manažery jednotlivých oblastí a jednatele v případě této společnosti by měli být o těchto rizicích informováni. Dále by ředitelé schvalovali nebo přeposílali k úpravě navržená opatření rizik. Tento rozklad postupných úrovní rizik by měl být dodržován až na pozici jednotlivých řadových pracovníků. Řadoví pracovníci by však už neuskutečňovali vyhodnocování rizik, ani jejich opatření. Pouze by plnili zvolené strategie přiřazené jednotlivým rizikům.

#### **Návrh rozdělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti rizik:**

##### **Obchodní ředitel**

Rizika spojená s pozicí obchodního ředitele jsou úzce propojena s náplní práce stanovené pro danou pozici. Jedná se především o rizika spojená s obchodními ujednáními, smlouvami, rizika spojená s finančním vývojem, prověřování důvěryhodnosti firem, sledování konkurence, nákladovosti projektů, financování projektů, rizika uvedená v maticích rizik, která mají hodnotu nežádoucího rizika.

##### **Provozní ředitel**

Rizika spojená s pozicí provozního ředitele jsou stejně jako u obchodního ředitele úzce spjata s náplní práce pro danou pozici. Jedná se především o rizika spojená s provozem společnosti. Hlavními oblastmi, které by měl provozní ředitel zajišťovat, jsou: rizika spojená s legislativou, dodržováním zákonů, rizika s velkým možným dopadem na chod a provoz společnosti, rizika uvedená v maticích rizik, která mají hodnotu nežádoucího

rizika, rizika v rámci BOZP, požární ochrany, zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců. Další povinností provozního ředitele by mělo být zastřešování řízení rizik ve společnosti.

### **Facility manažer**

Rizika, která by měl mít na starosti facility manažer, jsou spojená s manažerskou funkcí obecně a dále profilovaná v rámci specializace oblasti facilit. Oblasti rizik pro tuto pozici jsou navrženy následující: rizika spojená s plánováním projektů v oblasti facilit, organizační rizika projektů v oblasti facilit, rozpočtová rizika projektů v oblasti facilit, rizika spojená s předáváním informací, rizika provozní dokumentace a předpisů v oblasti facilit, technický stav výrobních prostředků.

### **Manažer stavebního oddělení**

Rizika, která by měl mít na starosti manažer stavebního oddělení, jsou také spojena s manažerskou funkcí obecně a dále profilovaná v rámci specializace v oblasti stavební. Oblasti rizik pro tuto pozici jsou navrženy následující: rizika spojená s plánováním projektů ve stavební oblasti, organizační rizika projektů ve stavební oblasti, rozpočtová rizika projektů ve stavební oblasti, rizika spojená s předáváním informací, riziko provozní dokumentace a předpisů ve stavební oblasti, rizika spojená s ekologií, technickým stavem výrobních prostředků.

### **Manažer stěhovacího oddělení**

Rizika, která by měl mít na starosti manažer stěhovacího oddělení, jsou obdobně spojena s manažerskou funkcí obecně a dále profilována v rámci specializace v oblasti stěhování. Oblasti rizik pro tuto pozici jsou navrženy následující: rizika spojená s plánováním projektů v oblasti stěhování, organizační rizika projektů v oblasti stěhování, rozpočtová rizika projektů v oblasti stěhování, rizika spojená s předáváním informací, rizika s důvěryhodností zaměstnanců z důvodu přístupu do míst s omezeným přístupem nebo likvidací tajných dat, technický stav výrobních prostředků.

### **Vedoucí pracovníci**

Vedoucí pracovníci by se měli zabývat technickými riziky a riziky dodržování závazných předpisů, norem a zákonných ustanovení. Oblasti rizik pro tuto pozici jsou navrženy následující: stav výrobních prostředků, dodržování BOZP a požární ochrany, majetková rizika, kvalifikovanost zaměstnanců, dodržování zákonných ustanovení, předpisů a norem.



## **Zaměstnanci**

Rizika, která by se týkala zaměstnanců, jsou spojena především s možností úrazu nebo majetkovými riziky. Oblasti rizik pro tuto pozici jsou navrženy následující: rizika spojená s dodržováním BOZP, požární ochrany, pracovními a technologickými postupy, poškození přístrojů, poškození předmětů, odcizení předmětů. Zaměstnanci by nenavrhovali řešení rizik, ale pouze by plnili stanovená opatření dle strategie pro daná rizika.

## **Vytvoření pracovní pozice zabývající se řízením rizik**

Pro správnou funkci a udržování procesu řízení rizik v rámci společnosti by měla být vytvořena pracovní pozice, která by podléhala pouze vrcholovému vedení. Zařazení mimo jednotlivá oddělení je navrhováno z důvodu objektivnosti a zvýšení efektivnosti řízení rizik. Pracovník by měl jako hlavní pracovní náplň samotné řízení rizik. Tato činnost by se skládala z odpovědnosti za svolávání porad týkajících se hodnocení rizik. Dále by tento pracovník vedl registr rizik, který by zpracovával ve spolupráci s jednotlivými odděleními. V souvislosti se změnami v legislativě a změnami technických norem pro dané oblasti by tento pracovník vypracovával zprávy o konkrétních změnách a navrhoval by školení a případné další vzdělávání vedoucích pracovníků. Náklady na tohoto pracovníka, tedy superhrubá mzda, by byly 46 900Kč měsíčně. Další položku by tvořily výdaje spojené s nutným vzděláváním tohoto pracovníka. Otázka mzdových nákladů byla konzultována s vedením společnosti.

## **Registr rizik**

Společnost by měla využívat formálnějšího způsobu řízení rizik a vést si i písemné záznamy o jednotlivých rizicích. K tomuto účelu byl navržen základní registr rizik pro každou z oblastí, ve které se společnost pohybuje. Vyplňování nebo aktualizace navrženého registru rizik by mělo probíhat v pravidelně stanovených termínech. Při tomto pravidelném setkání by mělo docházet k seskupení podřízené skupiny s nadřízeným. Nejnižší úroveň bude brána jako vedoucí pracovníci, kteří se sejdou se svými manažery. Využívání řadových zaměstnanců není vyloučeno, avšak pro společnost by bylo finančně nevýhodné z důvodu řízení rizik svolávat tuto úroveň zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by buď přišli s návrhy rizik sepsanými na papíře, nebo by je navrhovali v rámci svolané

schůzky. Tímto způsobem by došlo ke snadnému základnímu návržení obsahu nebo aktualizaci registru rizik.

Navržený základní registr rizik v této diplomové práci obsahuje rozdělení rizik do kategorií z důvodu vyšší přehlednosti a snazšího zařazení rizika do správné kategorie rizik. V registru rizik jsou uvedena pouze základní rizika pro dané tři oblasti podnikání společnosti AWIGO s.r.o. Rizika jsou dále dostatečně zobecněná tak, aby bylo možné tento obsah na základě vypracovaného vzoru registru rizik aktualizovat a rozšiřovat. Základní registry rizik vznikají z důvodu jednoduššího zavedení tohoto nástroje ve společnosti AWIGO s.r.o.

## 6 Závěr

Účelem procesu řízení rizik je vytvořit ucelený přehled o rizicích vyskytujících se v rámci celé společnosti. Celý proces řízení rizik je založen na logicky stanovené posloupnosti činností pracujících s riziky. Prvním krokem je rizika identifikovat a připustit si existenci těchto rizik. Dalším krokem je analýza rizik, která umožní rizika rozlišit do různých úrovní a vytvořit tak možnost pro přehledné vyhodnocení jednotlivých rizik. Po vyhodnocení rizik a tedy jejich rozlišení je vhodné navrhnout opatření pro konkrétní rizika stanovených úrovní. Účelem řízení rizik tedy není řešit veškerá rizika, ale porozumět jednotlivým rizikům a navrhnout úrovně, kdy je již potřebné na tyto rizika reagovat. Všechna rizika je neustále nutné monitorovat a hlídat, zda se riziko nepřesunulo z úrovně rizika, ve které je ještě přijatelné do té úrovně rizika, které může silně ohrožovat podnik.

Řízení rizik je ve světovém měřítku neustále více využíváno a mnohé společnosti fungují hlavně na principu řízení rizik. Nejedná se pouze o snahu vyhovět předepsaným normám, zákonům nebo předpisům, ale o širší pohled na danou problematiku. Tímto způsobem si společnosti fungující na systému řízení rizik zajišťují značně stabilní a silné postavení na trhu. Je tedy vhodné toto řízení začít využívat i na našem území v podmínkách, kde není tento způsob řízení zatím příliš zavedený a tím vzniká možnost získání poměrně slušné konkurenční výhody.

Společnost AWIGO s.r.o. se potýká se značně nedostatečným způsobem řízení rizik. Potenciál této společnosti je velmi rychle rostoucí a tato rychlost růstu je způsobena velmi rychlým rozšiřováním vlastního portfolia nabízených služeb. S neustálým rozšiřováním portfolia dochází ke značnému zvyšování možností výskytu rizik. V případě, že by se společnost AWIGO s.r.o. nezačala zabývat riziky v širším charakteru, může se v budoucnu objevit riziko, které tuto dynamickou společnost velmi silně oslabí, nebo v horším případě donutí ukončit svojí činnost.

Doporučení pro společnost je, aby se řízením rizik začala zabývat co nejdříve. Nezabývala se pouze nutným řízením rizik z důvodu splnění podmínek stanovených zákony, normami a předpisy. Hlavním rizikem společnosti v současné době je špatně nastavené rozdělení jednotlivých pracovních pozic ve společnosti. V souvislosti s tímto špatně nastaveným základním principem vzniká i problém s nastavením odpovědnosti v rámci společnosti. Tento problém by společnost měla začít neprodleně řešit, jelikož bez tohoto základního

kamene nebude pravděpodobně schopná efektivně fungovat, natož schopná zavést řízení rizik. V oblasti BOZP společnost může využívat nadále stávajícího externího bezpečnostního technika. Měla by se však důsledněji provádět kvalitní školení, která budou řešit ochranu lidského zdraví.

Případné uvedení celého procesu řízení rizik by společností navýšilo náklady spojené s odměnami pro vedoucí zaměstnance za podílení se na řízení rizik. Dále by společnost měla najmout dalšího pracovníka, který by se primárně touto problematikou zabýval. Tento pracovník by měl být nezávislý na ostatních odděleních a měl by podléhat pouze vrcholovému vedení společnosti. Náklady na mzdu, tedy superhrubá mzda toho pracovníka, by činila 46 900Kč měsíčně.

Řízení rizik by při využívání jeho možností nad nezbytně nutný rámec mohlo napomoci zpřehlednit informace o chodu společnosti a usnadnit její obranu před riziky. Tento přehled by společností mohl napomoci i při výběru dalšího rozšiřujícího prvku jejího portfolia v případě, že by byl vypracován registr rizik pro tento nový prvek.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BORGHESI, Antonio a Barbara GAUDENZI. *Risk management: how to assess, transfer, and communicate critical risks*. New York: Springer, 2013. ISBN 9788847025301.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

FRASER, John a Betty J SIMKINS. *Enterprise risk management*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010. ISBN 0470499087.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HELDMAN, Kim. *Project manager's spotlight on risk management*. San Francisco: Harbor Light Press, c2005. ISBN 078214411X.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

ROZSYPAL, Alexandr. *Inženýrské stavby: řízení rizik*. 1. české vyd. Bratislava: JAGA, 2008. ISBN 978-80-8076-066-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WALKER, Robyn. *Strategic management communication: for leaders*. 3e [edition]. Stamford, CT: Cengage, 2015. ISBN 9781133933755.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Další zdroje:**

AWIGO [online]. Praha: Fresh Services, 2014 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.awigo.cz/>

TLACHÁČ, Petr a Jaroslav HÁJEK. *Analýza rizik BOZP*. 1. Praha: AV servis s.r.o., 2014.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: AWIGO s.r.o., C 100589 vedená u Městského soudu v Praze. *Justice* [online]. 2012-2015: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=294462&typ=PLATNY>

## **8 Přílohy**

<b>Příloha č. 1- Šablona registru rizik .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha č. 2 - Vzor matice rizik .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha č. 3 - Strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha č. 4 - Registr rizik pro oblast facility .....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha č. 5 - Registr rizik pro oblast stěhování.....</b>	<b>X</b>
<b>Příloha č. 6 - Registr rizik pro stavební oblast.....</b>	<b>XIII</b>

**Příloha č. 1- Šablona registru rizik**

Registru rizik										
Oblast XY – část 1/2										
	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Dopad rizika	P	D	Skóre	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
Rizika lidského faktoru										
Rizika informační a technická										
Rizika majetková										
Rizika provozní										
Rizika organizační										
Rizika finanční a rozpočtová										
Rizika lidských zdrojů										
Rizika právní										



Registru rizik										
Oblast XY – část 2/2										
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Dopad rizika	P	D	Skóre	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč		
	Rizika řízení									
	Rizika kompetenční									
	Rizika technická									
	Rizika korupční									
	Další rizika									
Skóre rizika = P*D (1-25)										
P – pravděpodobnost výskytu (1-5)										
D – výše dopadu rizika (1-5)										
							Verze: 1.0			

**Příloha č. 2 - Vzor matice rizik**

		<b>Intenzita dopadu</b>					
		Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Zvlášť vysoká	
		1	2	3	4	5	
<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	Zvlášť vysoká	5					
	Vysoká	4					
	Střední	3					
	Malá	2					
	Velmi malá	1					

### **Příloha č. 3 - Strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti**

#### **1. Považujete společnost AWIGO s.r.o. jako společnost rostoucí, která je schopna se přizpůsobovat okolním podmínkám?**

*„Naše společnost je rozhodně společností s velkým potenciálem. Tato společnost je dynamická a rychle rostoucí. Důkazem toho jsou nárůsty ročních obrátů, které v minulých letech činily statisíce, v současné době se však pohybujeme již v milionových obratech. Dále lze růst společnosti pozorovat v rozšiřujícím se portfoliu a neustálém rozšiřování odborných činností.“*

#### **2. Jakým způsobem chce Vaše společnost zajistit svojí připravenost na změny okolního prostředí, kterými jsou například změna legislativy, změny požadavků zákazníků, vstup konkurence na trh atd.?**

*„Připravenost na změny máme zajištěnou tím, že sledujeme změny například uvedené vývoje zákonů, legislativy a předpisů. Většinu této činnosti nám zajišťují externí subjekty, které nás na změny upozorní. Dalším způsobem, který pro tuto činnost využíváme, jsou naši specialisté. Každý z vedoucích pracovníků si většinou hlídá svojí oblast a připravuje se tedy na změny samostatně. Všechny uvedené prostředky pro zjišťování změn jsou povinni hlásit jednatelem.“*

#### **3. Jakým způsobem máte ve společnosti zajištěn proces řízení rizik?**

*„Většinou se jedná o odhad jednatelem, který je podpořen jejich několikaletou praxí v oboru. Některé oblasti však řeší sami zaměstnanci, v případě výskytu možného rizika dojde k jeho nahlášení do našeho firemního software jako požadavek. Tímto požadavkem se pak jednatelé zabývají.“*

#### **4. Existuje ve společnosti nějaká směrnice pro řízení rizik?**

*„Směrnice má naše společnost v rámci ISO certifikací, dále v rámci BOZP splňujeme požadavky stanovené zákonem a danými předpisy. Směrnice jako taková pro řízení rizik, však ve společnosti není.“*

#### **5. Je ve společnosti zavedena odpovědnost za jednotlivá rizika?**

*„Odpovědnost za konkrétní rizika je řešená například v oblasti užívání osobních automobilů, kde lze sledovat pohyb automobilů a jejich užívání. Odpovědnost v rámci*

*facility většinou mají správci areálů. Naše společnost se aktuálně zabývá restrukturalizací popisu pracovních pozic. Dokument určení odpovědnosti za rizika aktuálně není zpracován vhodným způsobem.“*

**6. Konají se ve Vaší společnosti pravidelné schůzky zabývající se aktualizací rizik?**

*„Ve společnosti máme pravidelné porady, na kterých řešíme rizika jen velmi okrajově. Jedná se tedy spíše o standární týdenní porady.“*

**7. Jaký je Váš názor na možnost zavedení procesu řízení rizik?**

*„Ve své podstatě pozitivní, protože řízení rizik by mohlo společnosti napomoci být připravenější na rizika. Přehled rizik by mohl napomoci snížení rizik.*

*Rizika jako taková jsou potřeba řešit, avšak mám obavu, zda řízení rizik bude použitelné v praxi. Nevím, jakým způsobem by měl být přesně stanoven proces řízení rizik a jaké nástroje by měly být použity, aby tato činnost byla efektivní.“*

**8. Proč není určená dočasná pracovní skupina, která by se zabývala řízením rizik?**

*„Jelikož naši zaměstnanci jsou časově vytíženi. Mají příliš svojí práce a řízení rizik se probírá jen okrajově na poradách a dělají se bodové popisky. Které hodnotíme a řešíme dané riziko nebo neřešíme.“*

**9. Kdo by měl být v této skupině podle Vás zahrnut?**

*„Jednatelé, manažeři projektů, vedoucí pracovníci.“*

**10. Jak je řešena odpovědnost v případě naplnění rizika?**

*„Není řešena, ale měla by být řešena organizačním řádem a pracovními náplněmi. Tento systém právě zavádíme, a proto bude vhodné, když Vaše diplomová práce napomůže tento systém doladit. Odpovědnost bude v budoucnosti aktualizována při každém rozšíření portfolia.“*

## Příloha č. 4 - Registr rizik pro oblast facility

Registr rizik									
Oblast facility – část 1/4									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
<b>Rizika lidského faktoru</b>	F1	Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu	Vedoucí pracovník	2	3	6	Pravidelné kontroly prováděných činností, školení, kvalitní výběr zaměstnanců.	Špatné provedení vykonané práce.	
	F2	Nepozornost zaměstnanců	Zaměstnanec	2	4	8	Zařazení pracovníků do minimálně dvoučlenných skupin. Obměňování typů pracovních úkolů.	Z důvodu nepozornosti nabourané auto, rozbítý předmět, přehlédnuté důležité informace.	
	F3	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	Manažer	1	2	2	Kontrola pochopení zadáných úkolů a informovanosti zaměstnanců.	Pracovníci nevědí, co mají dělat, vzniká chaos na pracovišti a nervozita.	
	F4	Zpronevěra peněz	Vedoucí pracovník	1	1	1	Evidence předaných provozních peněz podpisem.	Pracovníkovi chybí peníze, které byly předány.	
	F5	Podvod způsobený zaměstnancem	Vedoucí pracovník	1	4	4	Kontrola stavu na pracovišti, kontrola dokumentace vytvořené pracovníkem.	Neodpovídající stav požadovanému stavu.	
	F6	Neznalost	Manažer	3	5	15	Systematická školení, vysílání pracovníků na semináře a kurzy potřebné problematiky	Pracovník se neorientuje dostatečně v problematice.	
<b>Rizika informační a technická</b>	F7	Nedostatečná přístupová práva do areálů	Manažer	2	3	6	Při fázi plánování práce zajistit, aby byla přidělena dostatečná oprávnění.	Pracovník nemůže realizovat svoji činnost z důvodu nemožného přístupu.	
	F8	Nedostupnost informačních systémů	Jednatel	1	2	2	Vybavení pracovníků záložním papírovým požadavkem.	Není možné se připojit do databáze společnosti.	

Registr rizik										
Oblast facility – část 2/4										
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skoré (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč		
<b>Rizika informační a technická</b>	F9	Zajištění odstranění závad z revízi a provozních zkoušek	Vedoucí pracovník	3	4	12	Vypracování registru revízi a zkoušek.	Nevědomost o závadách, nedostatečná možnost nápravy z důvodu nevědomosti.		
	F10	Nevhodný technický stav vozidla	Zaměstnanec	1	3	3	Kontrola stavu vozidla před jeho pohybem, pravidelné servisování vozidla.	Vozidlo má podlužené pneumatiky, je vyteklá kapalina pod vozidlem.		
	F11	Selhání komunikačních zařízení	Zaměstnanec	2	2	4	Stledování stavu komunikačního připojení.	Pracovník není schopný komunikovat s okolím pomocí techniky.		
	F12	Špatný stav měřících přístrojů pro měření fyzikálních veličin	Vedoucí pracovník	1	2	2	Kontrola stavu měřícího přístroje před výjezdem.	Není možné správně měřit, měřidla ukazují nesprávné informace.		
<b>Rizika majetková</b>	F13	Živelná pohroma	Jednatel	2	5	10	Pojištění proti živelným pohromám.	Poškození spravovaného areálu klimatickými extrémny.		
	F14	Poškození základní zařízení	Zaměstnanec	3	3	9	Viditelné označení tohoto vybavení v místech kde hrozí jeho poškození, vytvoření ochranných konstrukcí zamezujícím častému poškození.	Rozbité osvětlení, nabourané brány, poškození.		
	F15	Poškození odborného zařízení	Vedoucí pracovník	2	3	6	Zajištění odborné manipulace s odborným zařízením, umístění zařízení na bezpečná místa.	Poškozená klimatizace, odborné zařízení.		
	F16	Vnitřní kriminalita	Vedoucí pracovník	1	1	1	Kvalitní výběr zaměstnanců.	Úmyslné poškození společnosti, krádeže.		
<b>Rizika provozní</b>	F17	Neúčinnost postupů a operací	Manažer	3	3	9	Důkladný rozbor předchozích servisních zásahů.	Časové prodlevy, nevhodné postupy servisních zásahů.		
	F18	Nedostatečná informovanost	Manažer	3	2	6	Pověření vedoucích pracovníků sdílet informace.	Pracovníci nevědí, co mají dělat, vzniká chaos na pracovišti a nervozita.		
	F19	Vysoká složitost předpisů a norem	Jednatel	2	2	4	Pravidelné samostudium pracovníků, umožnění přístupu k normám.	Špatná orientace pracovníka v oblasti aktuálních norem, pravidel.		

Registř rizik									
Oblast facility – část 3/4									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skoré (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
<b>Rizika provozní</b>	F20	Nedostatečnost nápravných opatření	Vedoucí pracovník	3	5	15	Zavedení evidence úspěšných nápravných opatření, rozdělení odpovědnosti za nápravná opatření.	Pokutování za nedostatečná nápravná opatření.	
<b>Rizika organizační</b>	F21	Nepřesná analytická činnost	Manažer	3	4	12	Kontrola plánování manažera, vedení si statistiky počtu potřebných pracovníků pro daný úkol, pracnosti.	Špatný odhad potřebných pracovníků, pracnosti, špatný odhad stavu areálu, budov, zařízení.	
	F22	Špatná organizace průběhu při zajištění servisní činnosti	Manažer	2	2	4	Sledování a kontrola průběhu servisních zásahů.	Nevhodně zvolený postup při servisních zásazích.	
	F23	Riziko špatné komunikace se spolupracujícími subjektem	Manažer	2	2	4	Kontrola dostatečné informovanosti spolupracujícího subjektu a výjezdového týmu.	Nepřítomnost jedné z účastněných stran, časový prostor.	
<b>Rizika finanční a rozpočtová</b>	F24	Nepřesné časové a finanční plánování	Manažer	3	4	12	Zpřesnění času kontrolním odhadem další osoby, počtu potřebných pracovníků pro daný úkol, pracnosti.	Prostojie naplánovaného zásahu, nevhodné naplánování více akcí.	
<b>Rizika lidských zdrojů</b>	F25	Špatně vedené charakteristiky funkčních míst	Jednatel	5	3	15	Zavěst pracovní náplně a odpovědnosti.	Jednotliví pracovníci se neorientují ve své pracovní náplni, dostávají úkoly, které nejsou schopni splnit.	
	F26	Profesní neodbornost zaměstnanců	Manažer	3	5	15	Pechlivý výběr zaměstnanců, zavěst pracovní náplně a odpovědnosti.	Pracovníci nejsou schopni vykonávat odbornou činnost.	
<b>Rizika právní</b>	F27	Smluvní ujednání	Jednatel	2	2	4	Sledování a pečlivá kontrola smluv.	Nesplnitelné podmínky smlouvy zatěžující společnost.	
	F28	Nedodržování závazných předpisů	Manažer	1	5	5	Školení, namátkové kontroly vedoucích pracovníků.		

Registru rizik									
Oblast facility – část 4/4									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
<b>Rizika řízení</b>	F29	Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů	Manažer	3	3	9	Dobrá organizace spolupráce jednotlivých manažerů.	Časové prostoje, odmítnutí spolupráce jednotlivých pracovníků s pracovníky jiného oddělení.	
	F30	Rozdělení pravomocí a odpovědností	Jednatel	4	5	20	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti.	Konflikty na pracovišti ohledně povinností.	
	F31	Zastupitelnost	Manažer	5	4	20	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti.	V případě chybějícího pracovníka, zastavení práce.	
<b>Rizika další</b>									
Skóre rizika = P*D (1-25)									
P – pravděpodobnost výskytu (1-5)									
D – výše dopadu rizika (1-5)									
Verze: 1.0									



## Příloha č. 5 - Registr rizik pro oblast stěhování

Registr rizik									
Oblast stěhování – část 1/3									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
<b>Rizika lidského faktoru</b>	M1	Zpronevěra peněz	Vedoucí pracovník	1	3	3	Evidence předaných provozních peněz podpisem.	Pracovníkovi chybí peníze, které byly předány.	
	M2	Nepozornost zaměstnanců	Pracovník	3	2	6	Zařazení pracovníků do minimálně dvoučlenných skupin.	Z důvodu nepozornosti nabourané auto, rozbitý předmět.	
	M3	Neinformovanost zaměstnanců	Manažer	3	2	6	Pověření vedoucích pracovníků sdílet informace.	Pracovníci nevědí, co mají dělat, vzniká chaos na pracovišti a nervozita.	
	M4	Podvod způsobený zaměstnancem	Vedoucí pracovník	2	1	2	Kontrola stavu na pracovišti, při nakládání.	Poškrábaný stěhovaný předmět nebo stěna.	
	M5	Neznalost	Vedoucí pracovník	2	3	6	Pověření odborně způsobilých a pravomocných k provedení úkolu.	Práce není provedena kvalitně, poškození nástrojů a okolí.	
<b>Rizika informační a technická</b>	M6	Přístupová práva do budov	Manažer	2	2	4	Při fázi plánování práce zajistit, aby byla přidělena dostatečná oprávnění.	Pracovník nemůže realizovat svoji činnost z důvodu nemožného přístupu.	
	M7	Nedostupnost informačních systémů	Jednatel	1	2	2	Vybavení pracovníků záložním papírovým požadavkem.	Zmatek na pracovišti, časté telefonáty, nemožnost vykonat práci	
	M8	Nevhodný technický stav vozidla	Vedoucí pracovník	1	4	4	Kontrola stavu vozidla před jeho pohybem, pravidelné servisování vozidla	Vozidlo má podhuštěné pneumatiky, je vyteklá kapalina pod vozidlem.	
	M9	Selhání komunikačních zařízení	Pracovník	1	2	2	Přijetí	Nelze komunikovat s okolním světem skrze techniku.	
	M10	Nevyhovující stav prostředků pro stěhování	Vedoucí pracovník	2	3	6	Kontrola stěhovacích prostředků.	Poškozený stěhovací prostředek, trhlina, nalomení.	

Registr rizik									
Oblast stěhování – část 2/3									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
Rizika majetková	M11	Živelná pohroma	Jednatel	3	4	12	Pojištění, plánování akcí mimo extrémní klimatické situace.	Při klimatickém extrému došlo k poškození stěhovaných předmětů nebo prostředků potřebných k vykonání úkonu.	
	M12	Poškození předmětu vyšší hodnoty	Manažer	2	5	10	Pojištění, přidělení schopných pracovníků ke stěhování předmětů vyšší hodnoty.	Předmět byl při stěhování poškozen.	
	M13	Vnitřní kriminalita	Vedoucí pracovník	1	1	1	Evidence majetku, kontrola pohybu vozidel	Vozidlo je užíváno k osobním účelům bez povolení, majetek je odcizen	
Rizika provozní	M14	Neúčinnost postupů a operací	Manažer	4	2	8	Kontrola plánu stěhovacích akcí, aktualizace zavedených postupů	Naplánované akce trvají delší dobu, nežli bylo plánováno	
	M15	Nedostatečná informovanost	Manažer	3	2	6	Dostupnost manažera na telefonu, ochota informovat podřízené	Podřízení manažera nevědí, co mají dělat, nebo vykonávají špatnou činnost	
	M16	Nedodržování zásad BOZP	Vedoucí pracovník	4	5	20	Pravidelná školení a kontrola zaměstnanců	Zaměstnanci při výkonu práce budou nevědomě porušovat zásady BOZP	
Rizika organizační	M17	Nepřesná analytická činnost	Manažer	5	3	15	Kontrola plánování manažera, vedení si statistiky počtu potřebných pracovníků pro daný úkol, pracovní	Špatný odhad potřebných pracovníků, pracovní	
	M18	Špatná organizace průběhu stěhovací akce	Manažer	2	2	4	Kontrolní odhad další osoby	Odhad příliš vysoký/nizký a dojde k neefektivnímu průběhu akce	
Rizika finanční a rozpočtová	M19	Nepřesné časové a finanční plánování	Manažer	5	2	10	Zpřesnění času kontrolním odhadem další osoby, počtu potřebných pracovníků pro daný úkol, pracovní	Na stěhovací akci bude příliš mnoho/málo pracovníků a tím pádem rozpočet nebude vhodně zvolen.	
	M20	Nedostatečné financování	Jednatel	1	3	3	Vedení evidence provozních peněz.	Pracovníci nebudou mít dostatečné finanční prostředky pro nákup vybavení.	
Rizika lidských zdrojů	M21	Odměňování zaměstnanců	Jednatel	1	1	1	Přijetí	Odliv zaměstnanců.	

Registr rizik									
Oblast stěhování – část 3/3									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč	
Rizika lidských zdrojů	M22	Špatně vedené charakteristiky funkčních míst	Jednatel	3	4	12	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti	Jednotliví pracovníci se neorientují ve své pracovní náplni, dostávají úkoly, které nejsou schopni splnit.	
	M23	Smluvní ujednání	Jednatel	2	2	4	Sledování a pečlivá kontrola smluv	Nesplnitelné podmínky smlouvy zatěžující společnost.	
Rizika právní	M24	Nedodržování závazných předpisů	Vedoucí pracovník	3	4	12	Školení, namátkové kontroly vedoucích pracovníků	Předměty nejsou dostatečně zajištěny v průběhu stěhování.	
	M25	Nedostatečná spolupráce jednotlivých útvarů	Manažer	3	2	6	Dobrá organizace spolupráce jednotlivých manažerů.	Časové prostoje, odmítní spolupráce jednotlivých pracovníků s pracovníky jiného oddělení.	
Rizika řízení	M26	Nedostatečné rozdělení pravomocí a odpovědnosti	Jednatel	4	5	20	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti	Konflikty na pracovišti ohledně povinností.	
	M27	Zastupitelnost	Manažer	3	4	12	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti	V případě chybějícího pracovníka, zastavení práce.	
Další rizika									
<b>Skóre rizika = P*D (1-25)</b> <b>P – pravděpodobnost výskytu (1-5)</b> <b>D – výše dopadu rizika (1-5)</b>									
<b>Verze: 1.0</b>									

**Příloha č. 6 - Registr rizik pro stavební oblast**

Registr rizik									
Oblast stavební – část 1/2									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč rizika	
Rizika lidského faktoru	S1	Podvod způsobený zaměstnancem	Vedoucí pracovník	3	4	12	Důsledná kontrola pracovního postupu	Nekvalitně provedená práce, nevhodné parametry výstupů práce.	
	S2	Zpronevěra peněz	Vedoucí pracovník	1	1	1	Evidence vydaných peněz proti podpisu	Pracovníkovi chybí přidělená hotovost.	
	S3	Odborná nezpůsobilost při provádění úkolu	Manažer	2	5	10	Pravidelné kontroly prováděných činností, školení	Špatné provedení vykonané práce.	
Rizika informační a technická	S4	Nedostatečná přístupová práva	Manažer	2	3	6	Sledování zda jsou práva nastavená	Nemožnost přístupu do budovy.	
	S5	Nedostupnost informačních systémů	Jednatel	2	2	4	Sledování dostupnosti	Nemožnost připojení se do podnikové databáze.	
	S6	Chybějící odborné informace	Manažer	1	2	2	Přijetí	Neznalost podrobností o problematice.	
	S7	Údržba pracovních nástrojů	Vedoucí pracovník	4	3	12	Pravidelná kontrola stavu pracovních nástrojů před a po nástupu do práce	Špinavé pracovní nástroje.	
Rizika majetková	S8	Živelní pohroma	Jednatel	2	5	10	Pojištění proti živelním pohromám	Předpověď klimatického extrému.	
	S9	Vnitřní kriminalita	Vedoucí pracovník	3	3	9	Pechlivý výběr zaměstnanců	Chybějící vybavení, materiál.	
Rizika provozní	S10	Nedodržování schválených postupů	Manažer	2	4	8	Pravidelná kontrola a namátková kontrola	Nevyhovující provedení výstupů práce.	
	S11	Složitost norem, pravidel	Jednatel	4	4	16	Pravidelné samostudium pracovníků, umožnění přístupu k normám	Špatná orientace pracovníka v oblasti aktuálních norem, pravidel.	
	S12	Dodržování zásad BOZP	Pracovník	4	5	20	Pravidelná školení, namátkové kontroly s možností finančních postihu	Očividné porušování BOZP, nepoužívání ochranných pomůcek, jistění.	

Registr rizik									
Oblast stavební – část 2/2									
Oblasti rizik	ID	Popis rizika	Vlastník rizika	P	D	Skóre (P*D)	Opatření pro snížení rizika	Spouštěč rizika	
Rizika organizační	S13	Nekvalitní kontrolní činnost	Manažer	2	4	8	Zavedení supervize pro kontrolu a vyhodnocování kontroly	Neshodující se zapsaný stav se skutečným.	
	S14	Dohledová činnost	Manažer	3	4	12	Pravidelná kontrola zápisů kontrolních dnů a namátková kontrola	Nepřítomnost stavebního dozoru.	
	S15	Plánování a rozpočtování	Manažer	3	3	9	Volba vhodného rozpočtového programu	Nedostatečně plynulý postup stavby.	
Rizika finanční a rozpočtová	S16	Financování	Jednatel	1	4	4	Sledování jednatelům zda přidělené finance jsou dostačující	Zastavení postupu stavby z důvodu nedostatku peněz.	
	S17	Účetní evidence	Manažer	2	3	6	Sledování a kontrola zda jsou zaznamenány potřebné údaje v účetnictví	Nesrovnalosti v účetnictví.	
	S18	Inventarizace materiálu a pracovních nástrojů	Vedoucí pracovník	2	3	6	Sledování a kontrola stavu materiálu zapsaného a skutečného	Chybějící zápis nástrojů nebo materiálu.	
	S19	Řízení lidských zdrojů	Jednatel	2	3	6	Sledování výkonů pracovníků	Neplnění pracovní náplně pracovníkem.	
Rizika lidských zdrojů	S20	Odměňování	Jednatel	2	4	8	Stanovení cílových odměn, pravidelné výplaty	Odliv pracovníků.	
	S21	Smluvní ujednání	Jednatel	2	2	4	Sledování a pečlivá kontrola smluv	Nesplnitelné podmínky smlouvy zatěžující společnost.	
Rizika právní	S22	Nedodržování závazných předpisů	Manažer	2	4	8	Školení, namátkové kontroly vedoucích pracovníků	Špatné výsledky z kontrol a revizí.	
	S23	Zastupitelnost	Jednatel	3	5	15	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti	V případě chybějícího pracovníka, zastavení práce.	
Rizika řízení	S24	Nedostatečné rozdělení pravomocí, odpovědnosti	Jednatel	3	3	9	Zavést pracovní náplně a odpovědnosti	Konflikty na pracovišti ohledně povinností.	
Rizika další									
<b>Skóre rizika = P*D (1-25)</b> <b>P – pravděpodobnost výskytu (1-5)</b> <b>D – výše dopadu rizika (1-5)</b>									
									Verze: 1.0