

# Riskuji, tedy jsem (1. část)

## Základy řízení rizika ve firmách a projektech

Říká se, že člověk riskuje už tím, že se narodil. Rizika se tedy nelze zbavit, lze ho však řídit. A co více, na základě řízení rizika lze v podnicích ušetřit značné finanční částky, nemluvě už o zdraví a životech lidí. V článku Údržba šitá na míru (viz Elektro 7/2009) jsme hovořili o plánování údržby výrobních a jiných zařízení na základě řízení rizik. Nyní se na tuto problematiku podíváme obecněji a vysvětlíme si základní principy řízení rizik, které aplikují nejen velké organizace v sofistikovaných řídicích systémech, ale stejně tak kdokoli z nás zcela intuitivně v každodenním životě.

### Příklad intuitivního řízení rizika v každodenním životě

Intuitivní řízení rizika provádí člověk každodenně, přičemž zcela automaticky prochází všemi fázemi procesu řízení rizik, o nichž bude v tomto článku dále řeč. Ukážeme si je tedy nejprve na zcela běžné situaci, příslušné fáze a pojmy si dále obecně vymezíme a nakonec ukážeme jejich aplikaci v systematickém podnikovém řízení.

Za příklad nám nyní poslouží plánování cesty do zaměstnání ráno příměstským autobusem:

#### Identifikace rizika:

- problémy z pozdního příchodu na důležitou poradu v důsledku zpoždění autobusu.

#### Ohodnocení rizika:

- **dopad:** pozdní příchod by popudil nadřízeného a zkomplikoval další práci, ale důsledky by nebyly neřešitelné – dopad je středně závažný;
- **pravděpodobnost:** ranní autobusy jsou pravidelně zpožděné, tj. pravděpodobnost je vysoká;
- **načasování rizika a odpovědná osoba:** nutné rozhodnout hned a nikdo jiný to za mne neudělá.

#### Odpověď na riziko – možné alternativy:

- **zcela odstranit riziko:** vůbec nejezdít domů, což je však spojeno se značným nepohodlím přenocování na pracovišti, navíc vzniká sekundární riziko – žárlivý partner/partnerka nás bude podezřívát z postranních úmyslů;
- **snížit pravděpodobnost rizika:**
  - jet o autobus dříve – vzniká sekundární riziko: malátnost na poradě v důsledku dřívějšího vstávání;
  - jet vlastním autem – vzniká sekundární riziko: zpoždění kvůli potížím s parkováním;
- **snížit dopad:** předem se nadřízenému omluvit pro případ potíží a přesunout svoji agendu na konec porady – vzniká sekundární riziko: rozložený nadřízený, nesoustředění kolegové;
- **převést/rozptýlit:** důkladně informovat kolegu, který mne zastane, pokud přijdu pozdě – vzniká sekundární riziko: kolega projedná věc jinak, než chci;
- **absorbovat:** vytvořit si záložní plán jiného způsobu projednání své agendy pro případ pozdního příchodu nebo zmeškání porady;

- **ignorovat:** nastane-li zpoždění, nedělat nic a vyčkat dalšího vývoje situace.

#### Přijetí jedné z alternativ a její provedení:

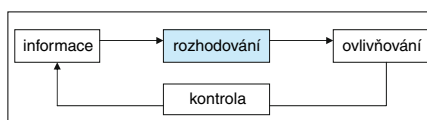
- rozhodnuto jet o autobus dříve,
- sekundární riziko malátnosti na poradě bylo předem sníženo pomocí většího množství kávy, reziduální (zbývající) riziko malátnosti bylo ignorováno.

#### Kontrola a zpětná vazba:

- navzdory reziduálním problémům s malátností na poradě bylo toto řešení ohodnoceno jako přijatelné pro příští podobnou situaci.

### Řídicí proces

Uvedené kroky – identifikace rizika, ohodnocení rizika, odpověď na riziko, přijetí jedné z alternativ a poučení pro příště, jsou v skutečnosti dílčí fáze procesu řízení rizik. Abychom však mohli tento proces vymezit obecně, musíme se nejprve shodnout na tom, co je to samo řízení. Systémová definice praví, že jde o **ovlivňování řízeného objektu řídicím subjektem za účelem dosažení stanoveného cíle**. Důležitou součástí každého řídicího procesu je **rozhodování**, jak jej znázorňuje obr. 1.



Obr. 1. Řídicí proces

Každé rozhodování tedy:

- je nutné vidět v kontextu s ostatními složkami řídicího procesu,
- je klíčovou složkou tohoto procesu.

Ke správnému rozhodování jsou třeba **informace** – tedy takové **údaje, které sníží míru nejistoty při rozhodování**. Tento rozdíl mezi údaji a informacemi je dosti zásadní. Mnoho manažerů, zejména ve velkých firmách, je zahrnuto údaji z nejrůznějších hlášení, svodek, statistik, analýz apod., z nichž však pro jejich množství a komplikovanost nedokáže získat informaci. V manažerské teorii se pak často hovoří o *data overload* (přetížení údaji) nebo o *analysis paralysis* (paralýze z analýzy).

Ing. Jakub Slavík, MBA, manažerský poradce

### Rozhodování a riziko

Tak, jako každé řízení v sobě obsahuje rozhodování, každé rozhodování si sebou nese **riziko**, totiž takovou **událost nebo události, které mohou změnit náš záměr**.

Riziko je vztaženo ke konkrétní předvídané události a je dáno **závažností dopadu** této události a **pravděpodobností**, s níž k události dojde.

**Odpovědi na riziko** je pak logicky činnost směřující ke snížení pravděpodobnosti vzniklého rizika nebo významu jeho dopadů. Sama odpověď na riziko však může být zdrojem nově vzniklého rizika – hovoříme pak o **sekundárním riziku**.

**Přijatelnost rizika** je často subjektivním názorem. Závísí na úhlu pohledu, zkušenostech a zaujatosti jedince nebo organizace, jež tvoří úsudek. V některých případech může být definována předpisem (například přípustné procento poruch). Při rozhodování o přijatelnosti rizika je důležité brát v úvahu i názory těch, kteří mohou ovlivnit podnik nebo projekt, i když se nejedná o odborníky. Jejich názory na to, co je přijatelným rizikem, se přitom mohou lišit od našeho. Realismus je v praxi přitom často odmítán jako zbytečný pesimismus. Tímto způsobem zprávy v podnicích (a hodnocení rizika) směřují spíše k optimismu, který je často nerealistický.

Rozhodování lze z pohledu rizika rozčlenit na několik kategorií, jak ukazuje tabulka.

#### Kategorie rozhodování

Rozhodnutí	Důležitost rozhodnutí	Množství informací
zjevné	vysoká	velké
jednoduché	nízká	velké
libovolné	nízká	malé
<b>rizikové</b>	<b>vysoká</b>	<b>malé</b>

Je snadné odložit rozhodnutí s tím, že je třeba více informací. To však lze udělat pouze v případě, kdy je potřeba dalších informací reálně podložená (riziková rozhodnutí). Odložení rozhodnutí vede obvykle ke zbytečnému zpoždění a k dalším problémům.

### Proces řízení rizika

Nyní víme již dost na to, abychom si mohli definovat pojem **řízení rizika**. Jde o proces, při němž se formulují, zdůvodňují, plánují, iniciují, urychlují, monitorují, hodnotí, přizpůsobují a případně ukončují odpovědi na rizika.

Proces řízení rizika souhrnně ukazuje obr. 2. Řízení rizika je v praxi tradičně spíše intuitivní než systematické. To má však některá úskalí:

- mohou se ignorovat nebo vyloučit zjevná rizika,
- předpoklady jsou nerealistické,
- nerozpoznají se změny v předpokladech,
- nerozpoznají se sekundární rizika.

Je proto velice důležité identifikovat vztahy:

- mezi riziky (primárními) navzájem,
- mezi primárními a sekundárními riziky,
- mezi sekundárními riziky navzájem.

Těmito otázkami se zabývá přípravná fáze, již proces řízení rizika začíná.

podmínky mohou být stejně dobře technické a obchodní jako politické a národohospodářské.

Stanovit způsob, jak bude probíhat hodnocení rizik, znamená nejen definovat potřebné metody a nástroje, ale také určit kdo, kdy a za jakých podmínek bude rizika hodnotit. Znamená to tedy zejména:

- určit metodu hodnocení rizik, která bude odpovídat závažnosti problému i reálným možnostem zpracovatelů;

- názor(y) odborníků, získané pomocí technik kolektivního rozhodování – skupiny/ setkání, workshopy, delfská metoda, brainstorming.

Zmiňované techniky kolektivního rozhodování si ještě pro pořádek stručně definujeme:

**Brainstormingem** se rozumí metoda, kdy jsou v první fázi generovány náměty, aniž by byly posuzovány, a ve druhé fázi jsou pak analyzovány.

**Delfská metoda** znamená nezávislé anonymní shromáždění námětů od navzájem nezávislých expertů, jejich sumarizace koordinátorem a opětovné posuzování takto získaného konsenzu experty.

**Workshopem** se rozumí řízená týmová diskuse vedoucí k určenému cíli.

Aby byla identifikace rizik efektivní, je užitečné se řídit některými pravidly, léty prověřenými v praxi.

Efektivní identifikace rizik musí splňovat následující požadavky:

- vyžaduje zasvěcený úsudek,
- musí zahrnovat klíčové hráče.

Individuální zkušenosti jsou zřídka dostatečné, ale každý jedinec má jedinečné zkušenosti, které mohou být cenné. O sloučení individuálních zkušeností a exaktních metod se snaží např. již zmiňovaná delfská metoda.

Údaje z minulých období, zejména pokud jsou takovéto údaje převzaty od jiných organizací, jsou zřídka plně slučitelné se současnou situací, proto se musí využívat zvláště opatrně.

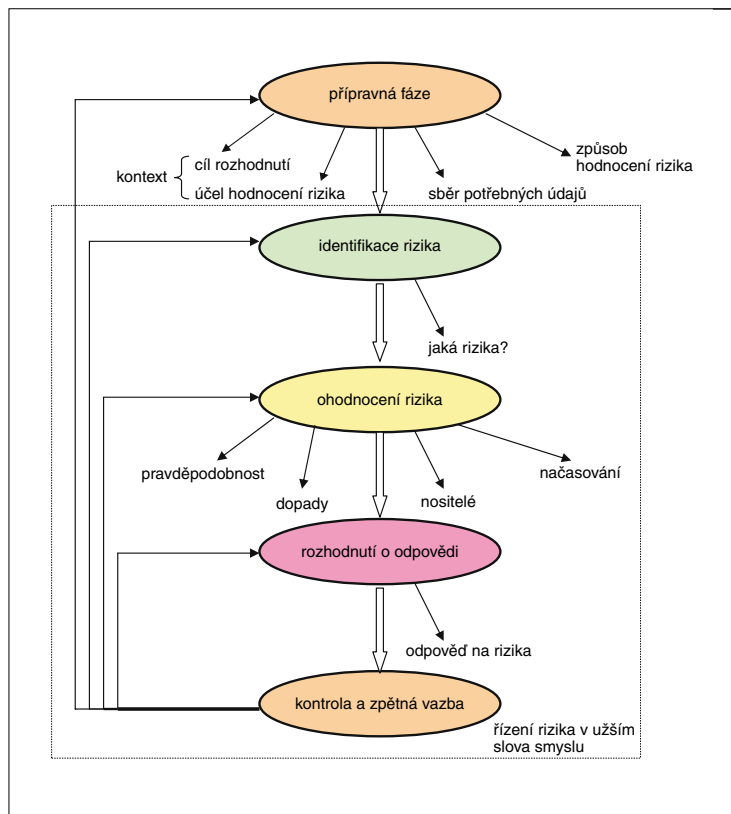
Používání předem připravených seznamů rizik bez další otevřené diskuse odrazuje od pečlivého zvažování jedinečných okolností a rizik současného problému.

Workshopy a brainstorming jsou velmi efektivní ale mají svá úskalí, jimž je nutné předejít. Těm, kteří je organizují, lze proto než doporučit:

- vyvarovat se „skupinového myšlení“, tzn. situace, kdy se jednotlivci snaží říci spíše to, co se domnívají, že ostatní považují za správné, než to, co si skutečně myslí;
- vyvarovat se jakýchkoliv předsudků a zaujatosti (jak individuální tak kolektivní);
- dát si pozor na dominantní jedince – kdo je nejvíce slyšet, nemusí mít nutně pravdu;
- ohlídat si, aby byli zahrnuti pouze ti lidé, kteří mají přiměřené zkušenosti – vnášení nequalifikovaných názorů skrze „konsenzus“ či „kompromis“ vždy znehodnotí výsledné rozhodnutí.

A konečně, je nutné mít neustále na paměti **vztah rizika a problému**: **Problém** se může stát **rizikem** tehdy, jestliže se po prozkoumání ukáže jako **reálná hrozba**. Opačně, rizikem není sebezávažnější problém, který však reálně nehrozí.

(pokračování příště)



Obr. 2. Proces řízení rizika

## Přípravná fáze

Smyslem přípravné fáze je správně nasměrovat proces řízení rizik z hlediska účelu a nástrojů. K tomu je třeba:

- definovat kontext řízení rizik,
- stanovit způsob, jakým budou rizika hodnocena,
- shromáždit potřebné informace.

Kontextem rizik rozumíme především účel a cíl řízení rizika. Ze všeho nejdřív je tedy třeba dát jasnou odpověď na otázky:

- Proč se provádí hodnocení rizika?
- Jaká rozhodnutí je třeba udělat?
- Jaké údaje jsou nutné k podpoře těch, kteří rozhodují?

Je přitom třeba počítat s tím, že různí lidé, organizační útvary či zájmové skupiny budou mít na tuto věc odlišné názory. Všechny tyto odlišné názory se proto musí sjednotit tak, aby se dosáhlo jasného cíle, se kterým každý souhlasí.

Při stanovení kontextu je třeba také určit všechny vnitřní a vnější podmínky, které mohou ovlivnit naše rozhodování. Tyto

- určit posloupnost práce a údaje, které se musí zajistit;

- určit, kdo provede práci, včetně případné podpory od ostatních.

Při určení potřebných údajů a jejich shromáždování je třeba postupovat účelně a hospodárně. V praxi to znamená především:

- sbírat údaje pouze tehdy, pokud už nejsou k dispozici;
- sbírat jen takové údaje, které jsou skutečně třeba (tedy vyhnout se již zmiňované „paralýze z analýzy“);
- oslovit pouze ty lidi či organizace, kteří (které) mohou poskytnout realistické údaje.

## Identifikace rizika

Prvním krokem řízení rizik v užším slova smyslu je identifikace rizika. Při identifikaci rizika lze použít následující techniky:

- individuální zkušenosti;
- údaje z minulých období – publikované statistiky či odborné články, podniková data-báze, internetové zdroje apod.;