

# ÚVOD

---

Člověk byl vždy konfrontován s možností, že výsledky jeho činů nebudou totožné s těmi zamýšlenými. Z tohoto důvodu byly učiněny snahy o zavedení řídicích mechanismů za účelem snížení nejistot a zvláště za účelem snížení „pravděpodobnosti“ vzniku koncových stavů nehodových událostí, zvláště pak „rizik“.

S rostoucím váhou přesnosti plánování a snahou o následnou eliminaci odchylek, vedení podniků je tlačeno k posílení významu disciplíny řízení rizik, tzv. risk managementu. Ve správě velkých společností především, ale již je možné pozorovat vznik těchto řídicích složek i v středních a malých společnostech, patří tato disciplína mezi neodmyslitelné manažerské metody a dovednosti. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje identifikaci rizik, jejich ohodnocení, měření a řízení.

Výběr správného postupu a správné aplikace risk managementu je nesmírně důležité. Zvolené nástroje a postupy pro řízení rizika závisí především na typu investic či projektů firmy. Je důležité poznamenat, že pro analýzu konkrétního rizika neexistuje žádný „specifický“ postup. Použití konkrétního konečného rozhodnutí pro řízení rizika závisí pouze na zkušenostech a volbě krizového manažera.

## ANALÝZA RIZIK

---

### 1.1 Analýza rizikovosti

Risk management může být definován jako proces ustavený pro řízení rizika. Má se za to, že analýza tohoto rizika je vlastním jádrem procesu rizikového managementu. A skutečně, až po spolehlivé analýze rizika mohou být stanovena patřičná preventivní nebo nápravná opatření.

Analýza rizika zahrnuje:

- Shromáždění informací
- Identifikace zdrojů rizika
- Identifikace pravděpodobností
- Posouzení stávajících opatření

### 1.2 Identifikace rizika

Identifikace a stanovení významnosti rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizika. Navazující procesy pak už jen pracují s faktory, které byly včas rozpoznány.

Prvním krokem při zavádění řízení rizika je vytvoření souboru rizikových faktorů, takzvaná databáze rizik, resp. registr rizik. Tento registr musí být neustále aktualizován a doplňován o podrobný popis příčin vzniků, projevů a dopadů rizik, aby byla zajištěna správná a řádná funkce risk managementu. Z tohoto důvodu je důležité, aby tyto aktualizace byly prováděny v čas a pravidelně. Dále mohou být doplněny také údaje o pravděpodobnosti výskytů a způsobených ztrátách.

Zdrojem takových informací může být smlouva, plány, kontrolní zprávy, výsledky minulých projektů podobného typu, informace od expertů, výstupy dotazníků, auditů, controllingu atd.

Významným pokrokem v identifikaci rizik přinesl rozvoj IT technologií, které mohou poskytovat výkonné monitorovací systémy, resp. systémy včasného varování. Tyto zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům a signalizují případné překročení stanovených mezí.

Při stanovování mezí a hlídání parametrů by se nemělo nastavení zaměřit na objekt jako na celek. systém by se tímto velice omezoval a sám si vytvářel zbytečné mrtvé uhly. Mnohem účinnější je rozčlenění objektu na menší části. Takovéto cílené rozštěpování umožňuje jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi aspekty najednou. K identifikaci rizikových faktorů lze využít různých nástrojů.

Mezi nejvýznamnější patří tyto:

## **Bezpečnostní prohlídka**

Bezpečnostní prohlídka je jedna z prvních technik použitých pro identifikaci zdrojů rizika. Může být aplikována v jakékoli fázi vývoje procesu. Proces prohlídky se obvykle skládá z inspekčních pochůzek, které se mohou lišit od informačních, rutinních vizuálních až po přesná metodická týmová vyšetřování trvající několik týdnů. Bezpečnostní prohlídky jsou určeny pro identifikaci podmínek nebo provozních činností v podniku, které by mohly vést k nehodě a následně ke zranění, významné ztrátě na majetku nebo na životním prostředí.

Na konci bezpečnostní prohlídky analytik navrhuje a doporučuje potřebná opatření a jejich opodstatnění, doporučuje odpovědnosti a termíny splnění. Výstup bezpečnostní prohlídky je kvalitativní popis možných bezpečnostních problémů a rizik, doporučení a podnětů k jejich nápravě. Může být naplánováno vyhodnocení nebo opakovaná inspekce k ověření, že nápravná opatření byla správně splněna.

## **Analýza kontrolním seznamem**

Analýza kontrolním seznamem používá psaný seznam položek nebo kroků k ověření stavu systému. Tradiční kontrolní seznamy se značně liší, co se týče úrovně detailů, a jsou široce využívány k označení splnění standardů a zvyklostí. Analýza kontrolním seznamem se používá jednoduše a může být aplikována v kterémkoli stadiu života procesu. Kontrolní seznamy rovněž zajišťují společný základ pro posouzení analytikova hodnocení procesu nebo provozu managementem, tyto jsou ale limitovány zkušenostmi jejich autora. Proto by měly mít autor stejně zkušenosti, jako ty nezbytné pro plynulé a řádné provozování analyzovaných systému a procesů. Podrobný kontrolní seznam poskytuje základ pro standardní zhodnocení procesních zdrojů rizika.

Vyplněný kontrolní seznam musí být často schválen různými členy personálu a manažerů před tím, než se projekt může přesunout z jedné etapy do další. Tímto způsobem působí jako komunikační prostředek i jako forma řízení. Tradiční kontrolní seznamy slouží především jako pojistka toho, že se organizace shodují se standardní praxí. V některých případech analytikové používají obecnější kontrolní seznam v kombinaci s jinou metodou odhalování zdrojů rizika, aby nedošlo k opomenutí některého z nich.

## **Relativní klasifikace**

Relativní klasifikace je ve skutečnosti spíše analytická strategie než jednoduchá dobře definovaná analytická metoda. Tato strategie umožňuje analytikům porovnat vlastnosti několika procesů nebo činností a určit tak, zda tyto procesy nebo činnosti mají natolik nebezpečné charakteristiky, že to analytiku opravňuje k další podrobnější studii. Relativní klasifikace může být použita rovněž pro srovnání několika variant postupů, z kterých je posléze vybrána alternativa nejlepší nebo nejméně nebezpečná. Výstup těchto porovnání je kvantifikovaná reprezentace relativních úrovní významnosti každého zdroje rizika, což umožňuje jejich snazší porovnání. Existuje několik široce používaných přesných metod pro stanovení relativní klasifikace.

Hlavní účel metod relativní klasifikace je stanovení procesů a činností, které jsou nejvýznamnější s ohledem na dotčené zdroje rizika v dané studii. Výsledkem všech metod relativní klasifikace by měl být seřazený seznam procesů, zařízení a provozních činností. Tento seznam může mít několik vrstev reprezentujících úrovně důležitosti. Dle druhu použité techniky relativní klasifikace výsledky můžou nabívat podob indexy, skóre, stupnice faktorů, grafy apod.

Jelikož se technika relativní klasifikace nezakládá na specifických nehodových scénářích, nemůže proto být sama o sobě základ pro formulaci specifických bezpečnostních doporučení v rámci řízení rizik.

## **Předběžná analýza zdrojů rizika**

Předběžná analýza zdrojů rizika je technika odvozená z požadavků bezpečnostního programu vojenského standardního systému z USA. Předběžná analýza zdrojů rizika se provádí v raných fázích projektu, kdy je ještě málo informací o navrhovaných detailech nebo provozních činnostech. Předběžná analýza zdrojů rizika je obecně aplikována během koncepčního návrhu procesů.

Předběžná analýza zdrojů rizika umožňuje kvalitativní popis zdrojů rizika vztažených k projektu procesu. Předběžná analýza zdrojů rizika rovněž poskytuje kvalitativní seřazení nebezpečných situací, což může být použito k upřednostnění doporučení pro snížení nebo omezení nebezpečí v následných fázích života procesu. Předběžná analýza zdrojů rizika se může tedy využít v pozdějších fázích vývoje procesu, pouze ale v případech, kdy existují malé nebo žádné zkušenosti s potenciálními bezpečnostními problémy.

**Analýza „Co se stane, když ...“**

**Studie nebezpečí a provozuschopnosti**

**Analýza způsobů a důsledků poruch**

**HODNOCENÍ RIZIK**

---

**2.1 Organizace hodnocení rizika**

**2.2 Ohodnocení rizika**

**Analýza citlivosti**

**Matice hodnocení rizik**

**Kvalitativní ohodnocení**

**Semikvantitativní hodnocení**

**ZÁVĚR**

---