

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Risk management ve vybraném podniku  
Diplomová práce

2023

Bc. Tereza Pastvová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Pastvová**  
Osobní číslo: **E21099**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Risk management ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení risk managementu vybraného podniku. Důraz je kladen na zhodnocení opatření uskutečněných během posledních 5 let. Na základě provedené analýzy budou navržena doporučení pro management podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti risk managementu.
- Analýza rizik ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **50**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLAHA, Z. S. Řízení rizik a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering. Management Press, 2004. ISBN 80-726-01113-5.  
DE CEUSTER, L. Focus on risk management: Manage risks to improve project success. APraCom, 2010. ISBN 978-80-254.8708-2.  
MAREŠ M. a kol. Krizový management: Případové bezpečnostní studie. Ekopress, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-86929-92-7.  
NEUGEBAUER, T. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. Wolters Kluwer ČR, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.  
SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Risk management ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.04.2023

Bc. Tereza Pastvová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady, ochotu a čas, které mi věnoval při vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala zkoumané společnosti za poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro vypracování této práce a odborné konzultace.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá problematikou risk managementu. První část definuje jednotlivé odborné pojmy týkající se risk managementu a přístupu k hodnocení rizik. Druhá část analyzuje rizika ve vybraných provozech zkoumaného podniku a třetí část hodnotí aplikovaný stupeň risk managementu. Závěr práce shrnuje nalezená zjištění a navrhuje doporučení. Především se jedná o doporučení v oblasti finančních rizik a personálního zajištění pro výrobní činnost.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

bezpečnost a ochrana zdraví při práci, rizika, rizika podniku, identifikace rizik, analýza rizik, risk management

## **TITLE**

Risk management in a selected company

## **ANNOTATION**

The diploma thesis deals with the issue of risk management. The first part defines individual professional terms related to risk management and the approach to risk assessment. The second part analyses the risks in selected processes of the researched company and the third part evaluates the applied level of risk management. The final part of the thesis summarizes the findings and proposes recommendations. In particular, the recommendations are in the area of financial risks and staff support for production activities.

## **KEYWORDS**

Safety and health protection at work, risks, enterprise risks, risk identification, risk analysis, risk management

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Riziko a jeho definice .....	12
1.1.1 Kategorizace rizik.....	13
1.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	17
1.3 Risk management.....	19
1.3.1 Koloběh řízení rizik .....	21
1.3.2 Řízení rizik podle Enterprise risk framework .....	31
<b>2 ANALÝZA RIZIK VE ZKOUMANÉM PODNIKU</b> .....	<b>40</b>
2.1 Představení zkoumaného podniku .....	40
2.2 Uplatňovaná opatření BOZP ve zkoumaném podniku .....	44
2.3 Rizika ve zkoumaném podniku.....	47
<b>3 ZHODNOCENÍ RISK MANAGEMENTU VE ZKOUMANÉM PODNIKU</b> .....	<b>56</b>
3.1 Vyhodnocení analýzy rizik .....	56
3.2 Vyhodnocení řízeného rozhovoru – Enterprise risk framework.....	64
3.3 Shrnutí nalezených zjištění .....	68
3.4 Návrhy doporučení pro risk management.....	70
3.4.1 Finanční a organizační náročnost navržených doporučení.....	75
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>84</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>86</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>90</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Základní členění finančních rizik.....	13
Obrázek 2: Základní členění nefinančních rizik.....	15
Obrázek 3: Koloběh řízení rizik.....	22
Obrázek 4: SWOT analýza – obecně.....	23
Obrázek 5: Významné faktory rizik.....	24
Obrázek 6: Řízení podnikových rizik.....	34
Obrázek 7: Manuál pro budování odolnosti.....	39
Obrázek 8: Organizační struktura zkoumaného podniku.....	42
Obrázek 9: Počet pracovních úrazů v letech 2018-2023*.....	46
Obrázek 10: Nejčastější druhy pracovních úrazů v letech 2018-2023*.....	47

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice rizik – obecně.....	25
Tabulka 2: SWOT analýza zkoumaného podniku.....	48
Tabulka 3: Zainteresované strany zkoumaného podniku.....	49
Tabulka 4: Výchozí registr rizik zkoumaného podniku.....	50
Tabulka 5: Registr rizik (pouze nově identifikovaná rizika).....	52
Tabulka 6: Matice rizik zkoumaného podniku.....	67
Tabulka 7: Náročnost doporučení – kurzové vlivy.....	75
Tabulka 8: Náročnost doporučení – riziko výpadku energií.....	76
Tabulka 9: Náročnost doporučení – personální zajištění pro výrobní činnost.....	77
Tabulka 10: Náročnost doporučení – riziko hromadného onemocnění osob.....	78
Tabulka 11: Náročnost doporučení – riziko znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení.....	79
Tabulka 12: Náročnost doporučení – riziko nedostatku odběratelů.....	79
Tabulka 13: Náročnost doporučení – Enterprise risk framework.....	80
Tabulka 14: Opatření seřazená dle finanční náročnosti pro zavedení.....	81
Tabulka 15: Opatření seřazená dle organizační náročnosti pro zavedení.....	82
Tabulka 16: Opatření seřazená dle konečného srovnání náročností pro zavedení.....	83



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI/UI	artificial intelligence (umělá inteligence)
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Výbor sponzorských organizací komise Treadway)
D	dopad
EE	elektrická energie
ERM	enterprise risk management (řízení rizik podniku)
ESG	environmental, social and corporate governance (environmentální, sociální a podnikové řízení)
EU	Evropská unie
GDPR	obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HR	human resources (lidské zdroje)
HV	hotový výrobek
IT	informační technologie
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
P	pravděpodobnost
QMS	quality management system (systém řízení kvality)
SVOJ	samostatná výrobně obchodní jednotka
THP	technickohospodářský pracovník
VOJ	výrobně obchodní jednotka
ZŠ	základní škola
ŽP	životní prostředí

## ÚVOD

Risk management je neodmyslitelnou součástí firemního řízení v podnicích posledních desítek let, nicméně první zmínky o této problematice jsou známy již od 18. století př.n.l. v babylonském zákoníku. Již v té době bylo známo, že ve vyspělé společnosti je důležité jak přerozdělení bohatství, tak diverzifikace rizik. Podstatné je, aby riziko nebylo pouze analyzováno, ale především řízeno a snižováno. Součástí risk managementu jsou taktéž kroky, které mohou působit vůči riziku jako prevence.

Rizika ve firmách mohou působit z různých směrů. Některá rizika lze předvídat, a díky tomu je možné nastavit plány jejich řešení na jejichž základě budou snížena nebo úplně eliminována. Naopak existuje taktéž řada rizik, která však predikovat nelze. Proto je vhodné, aby firmy měly dostatečně propracovaný management rizik. Ten jim může usnadnit konkretizaci jednotlivých rizik a jejich možná řešení, popřípadě umožní hledat způsoby, jak těmto rizikům předcházet.

V první části práce je podstatné především seznámení s odbornými pojmy a jejich vysvětlení. Tyto pojmy souvisí především s riziky působící na podnik a také souvisí s jejich kategorizací. Objasněn bude taktéž pojem risk management a jak se historicky vyvíjel. S pojmem risk management je mimo jiné úzce spojen koloběh řízení rizik. Pod tento pojem spadají veškeré kroky tohoto koloběhu řízení rizik, jako je plánování rizik, identifikace, analýza, reakce na riziko a monitoring rizika. Na koloběh řízení rizik navazuje kapitola zabývající se Enterprise risk framework od společnosti COSO. Jedná se o uznávanou společnost ve světě, která se zasloužila o podrobnější rozpracování koloběhu řízení rizik. Tento rámec je využíván společnostmi po celém světě.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu rizik zkoumaného podniku. Pozornost je také věnována tomu, jaká podnik uplatňuje opatření v oblasti BOZP za posledních pět let. V této části práce jsou dále hodnocena především identifikovaná a pojmenovaná rizika podnikem. Jsou ale také hodnocena opatření, která vůči těmto rizikům podnik zavedl. Dále jsou identifikována rizika, která podnikem nebyla uvedena v původním registru rizik. Jsou charakterizována také jednotlivá oddělení podniku. Jedná se například o systém řízení, sklářskou výrobu, technickou obsluhu výroby, finanční služby, lidské zdroje, obchod, nákup a marketing, logistiku a samostatné výrobně obchodní jednotky (SVOJ).

Ve třetí kapitole je zhodnocen risk management zkoumaného podniku. Výsledky obou částí provedených analýz jsou interpretovány a následně shrnuty. Veškerá potřebná data jsou

získána prostřednictvím pozorování v rámci návštěvy prostor zkoumaného podniku, poskytnutých interních zdrojů a řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku. Na základě těchto dat jsou navržena doporučení pro management podniku. K jednotlivým návrhům jsou vytvořeny také organizační a finanční náročnosti veškerých navržených doporučení.

Management společnosti nikterak sám neprovádí detailní analýzu rizik. Pouze sestavuje registr rizik, který není dlouhodobě aktualizován.

Cílem diplomové práce je zhodnocení risk managementu vybraného podniku.

Výzkumnými otázkami této práce jsou:

*„Na jaké úrovni vybraný podnik uplatňuje řízení rizik?“*

*„Jaká z existujících rizik jsou ve vybraném podniku hodnocena jako kritická, významná, přijatelná a jaká opatření vůči nim podnik zavedl?“*

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První část práce je zaměřena na seznámení s informacemi, které jsou čerpány z odborných zdrojů a publikací. Tyto zdroje jsou zaměřeny na riziko, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, risk management, vyhledávání rizika, jeho analýzu, zhodnocení, zvládnutí a také následný monitoring daného rizika. V této části práce jde především o nastudování odborných zdrojů a publikací, které jsou následně zpracovány a interpretovány autorkou této práce.

## 1.1 RIZIKO A JEHO DEFINICE

Pojem riziko lze využít v mnoha odvětvích, a z toho důvodu není snadné určit jeho výslovnou definici. Jednou z velmi často užívaných definic je, že se jedná o míru budoucího ohrožení. Riziko se odlišuje například na základě odvětví, ve kterém se podnik nachází, oboru podniku nebo individuální překážce daného podniku (Smejkal, Rais, 2013).

Riziko je spojováno s vyhlídkou, že dojde ke specifické škodlivé příhodě, která bude mít za následek ztrátu. Tento úbytek může být jak fyzický, tak může být i psychický. Může vzniknout jak nositeli, tak příjemci rizika. Nositel rizika je ten, kdo nese majetkovou škodu, která vzniká realizací nebezpečí. Naopak příjemce rizika je ten, kdo je vystaven újmě, která vznikla realizací onoho nebezpečí. Nositel a příjemce rizika mohou být jedna a ta samá osoba, ale není to pravidlem (Korecký, Trkovský, 2011).

Riziko lze definovat jako vyhlídku (Smejkal, Rais, 2013):

- vychýlení opravdu dosažených výsledků od plánovaných výsledků;
- vzniku úbytku, popřípadě zisku (v pozitivním případě);
- možného záporného výkyvu;
- neurčitosti, která je spojena s daným výsledkem.

Dle jiného vymezení lze riziko chápat jako (Tichý, 2006):

- nebezpečí, na základě, jeho uskutečnění, nastane újma;
- vyhlídku vzniku úbytku;
- neurčitost, která nastane jako dopad výskytu specifických událostí;
- možnost dosažení zisku či úbytku (například při investování).

Obecně lze tvrdit, že pojem riziko je většinou chápáno záporně. Ovšem pokud dojde k realizaci rizika, tak efekt nemusí být vždy záporný, naopak může být kladný, a to například v podobě zisku.

Například dle definice o projektovém riziku lze na riziko nahlížet jako na nejistotu, která může mít negativní, ale také pozitivní vliv na projekt. V obecném pojetí, tedy může mít i pozitivní vliv na výsledek (De Ceuster, 2010).

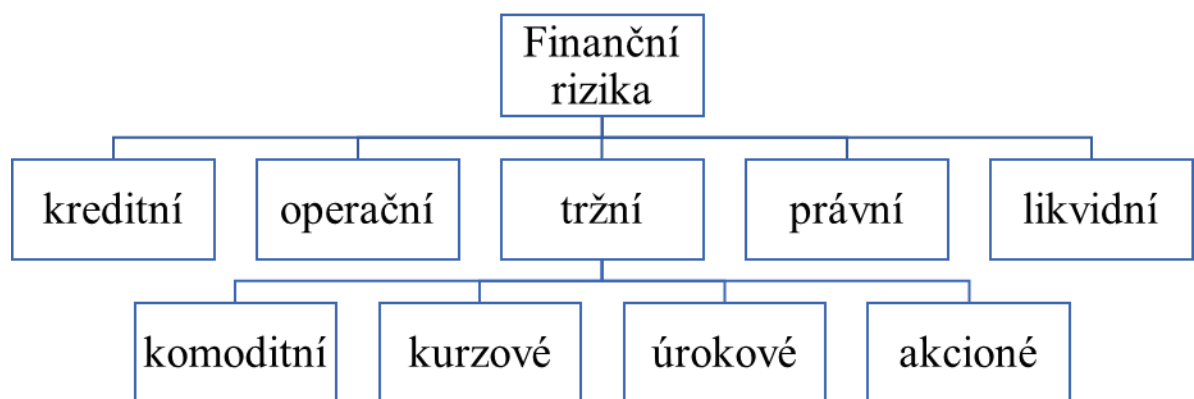
### 1.1.1 KATEGORIZACE RIZIK

Rizika lze rozdělit do různých kategorií na základě mnoha možných pojetí. Záleží na dané situaci, možných dopadech a dalších jiných aspektech. Z toho důvodu jsou rizika velmi obtížně kategorizována. Avšak lze obecně rozdělit na finanční a nefinanční (Neugebauer, 2018).

**Finanční rizika** jsou členěna do 5 základních kategorií (Olson, Wu, 2008; Blaha, 2004):

- kreditní;
- operační;
- tržní;
- právní;
- likvidní.

Tržní riziko se skládá z dalších rizik, jako jsou: komoditní, kurzové, úrokové a akciové.



**Obrázek 1: Základní členění finančních rizik**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Blahy (2004)*

**Kreditní riziko** je riziko, které je spojováno se sníženou schopností plnění svých závazků. Často se také nazývá úvěrovým rizikem. Podstatou tohoto rizika je, že věřitel není schopen dostát svým závazkům, které jsou smluvně dány. Tímto rizikem se často zabývají především v oblasti bankovníctví.

**Operační riziko** spočívá v tom, že může ohrozit průběh výrobního procesu. Toto riziko může být způsobeno například nedostatkem zdrojů, zaměstnanců či výrobních strojů. Toto riziko bývá také často nazývané jako provozní či výrobní. Vzniká často z důvodu nedokonalého řízení či kontroly výrobního procesu. Ta je pak velmi často nedostačující.

**Tržní riziko** zahrnuje všechna rizika, která jsou součástí ekonomických vlivů. Pod toto riziko spadají další rizika (Blaha, 2004):

- **komoditní riziko** (Způsobuje výkyvy cen různých komodit.);
- **kurzové riziko** (Způsobuje nestabilitu měny.);
- **úrokové riziko** (Může být důsledek změn úrokových sazeb.);
- **akciové riziko** (Může být důsledek výkyvů cen akcií).

**Právní riziko** je spojováno s legislativními činnostmi vlády a státu. Často bývá také nazýváno legislativním rizikem. Do tohoto rizika spadá velké množství rizik. Jedná se například o celní politiku, různé regulace, změny v zákonech a další omezení.

**Likvidní riziko** je riziko, které popisuje neschopnost dané společnosti vytvářet peněžní prostředky, které jsou nutné pro to, aby společnost dostála svým závazkům.

**Nefinanční rizika** jsou hůře kategorizována než finanční.

Mezi základní nefinanční rizika spadá například (Protechgroup, 2022):

- organizační riziko (v případě špatné organizační struktury);
- riziko reputace (ztráta dobré pověsti);
- regulační riziko (v důsledku změn zákonů);
- kybernetické riziko;
- logistické riziko a další.

Jiný zdroj na nefinanční rizika nahlíží jako na vesmír již výše zmíněných rizik, u kterých roste jejich význam, a to z důvodu, že mohou způsobit vysoké ztráty a také kvůli tomu, že jsou

velmi rozmanitá. Tento pohled rozšiřuje původní kategorizaci nefinančních rizik (Bankinghub, 2021).

<b><u>Rizika pověsti</u></b>	<b><u>Operační rizika</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ESG rizika</li><li>• obchodní rizika</li><li>• strategická rizika</li><li>• vstupující rizika</li><li>• regulační rizika</li><li>• manažerská rizika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• daňová rizika</li><li>• projektová rizika</li><li>• rizika v oblasti informací a bezpečnosti</li><li>• rizika v oblasti outsorsingu</li><li>• rizika v oblasti IT</li><li>• rizika správy</li><li>• personální rizika</li></ul>

**Obrázek 2: Základní členění nefinančních rizik**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Bankinghub (2021)*

Na obrázku (obrázek 2) lze vidět možná nefinanční rizika. Dle tohoto zdroje jsou rizika rozdělena na dvě skupiny, a to operační rizika a rizika reputace. Do každé skupiny spadají konkrétní rizika, jako například v oblasti reputace se nachází vstupní, obchodní, strategická, regulační a ESG rizika. ESG rizika jsou rizika týkající se životního prostředí, sociální sféry a oblasti řízení (CSRD, 2022).

V souvislosti s operačními riziky, tak do této skupiny spadají například projektová rizika, daňová rizika, rizika v oblasti IT, informací a bezpečnosti, outsorsingu, správy. Dále sem také patří rizika spojená s dodržováním předpisů a personální rizika (Bankinghub, 2021).

Jiný zdroj kategorizuje nefinanční rizika do těchto skupin (International Journal of Business and Management, 2012):

- **manažerská rizika** (Jedná se o manažerská selhání při rozhodování, nebo když dojde ke střetu zájmů či střetu s vedením.);
- **politická rizika** (V tomto případě se jedná o rizika související například s mezinárodními vztahy, ale také důvěryhodností a stabilitou daného podniku.);
- **provozní rizika** (Tato rizika jsou spojena například s kontrolou kvality, nedostatkem zdrojů, jak časté jsou závady na strojích, ale také rizika v souvislosti s logistikou.);
- **legislativní rizika** (Představují například požadavky zákonných norem, které musí podnik dodržovat.);
- **rizika v oblasti lidských zdrojů** (Jedná se především o rizika spojená s loajalitou a kvalifikací zaměstnanců, ale také jejich fluktuací.).

Existuje i spousta dalších klasifikací rizik. Záleží pouze na jejich pojetí. Rizika lze rozdělit například na (Smejkal, Rais, 2013):

- **uspořádaná a neuspořádaná** – Uspořádaná rizika jsou taková, která ovlivňují všechny části podnikatelských činností. Zdrojem tohoto typu rizik jsou především faktory, které nelze v rámci daného podniku nijak ovlivnit. Ve většině případů se jedná především o situace spojené se změnou cen energií, surovin. Dalšími příklady jsou změna legislativy v oblasti daní či také změna rozpočtové politiky. Tento typ rizik je také nazýván jako tržní, jelikož má silné vazby na trh obecně. Původ uspořádaného rizika spočívá především v makroekonomických vlivech (Fotr, Souček, 2005).

Neuspořádané riziko představuje naopak takový typ rizika, které vychází přímo ze společnosti. Zdrojem tohoto typu rizik může proto být například fluktuace klíčových zaměstnanců či významné pochybení podstatného dodavatele. Neuspořádaná rizika mají původ většinou skrze mikroekonomické vlivy.

- **interní a externí** – Rizika interní představují taková rizika, která souvisí s faktory uvnitř dané firmy. Mezi nejčastější rizika tohoto typu patří především ta technicko-technologická. Ta jsou spojena obzvláště s výzkumem a vývojem různých produktů. Nejčastěji dochází například k pochybení zaměstnanců, popřípadě mohou být ve firmě slabé vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

Externí rizika souvisí především s okolím daného podniku a faktory, které v tomto okolí působí. Původem tohoto typu rizik jsou makroekonomické a mikroekonomické vlivy.

- **prvotní a druhotná** – Tato rizika vznikají v souvislosti s tím, v jakém pořadí daná rizika působí. Závisí to především na jejich vzniku a následné likvidaci. Prvotní rizika jsou taková, která vznikla a jsou na ně využita různá opatření pro jejich snížení, popřípadě eliminaci. Naopak druhotná rizika vznikají při eliminaci prvotních rizik.

- **rizika, na která lze působit či nikoliv** – Rizika, na které lze působit jsou především taková, která souvisí s interními riziky. Tento typ rizik lze snížit, popřípadě eliminovat různými opatřeními, která působí na příčiny těchto rizik.

Naopak rizika, na které nelze působit jsou taková, která nemůžeme nijak ovlivnit. Nejčastěji se jedná o rizika, která souvisí s externími riziky. U tohoto typu rizik lze pouze využít opatření, kterými dojde ke snížení jejich negativních následků.



- **dle náplně** (na ekonomická, tržní, finanční, lidská, komunikační, provozní, marketingová, sociální, obchodní, legislativní, podnikatelská, projektová, sociální, ekologická, logistická, bezpečnostní, živelná a přírodní rizika, informační a kybernetická).

### **Rizika podniku**

Velmi častým rizikem v praxi je také riziko, které se vyskytuje v podniku, obvykle nazývané také jako podnikatelské. To však zastřešuje mnoho dalších dílčích rizik, která se mohou vzájemně ovlivňovat nebo se také mohou vzájemně podmiňovat (Managementmania, 2023).

Spočívá v tom, že může dojít k odchýlení dosažených výsledků od výsledků, které byly očekávány. Toto odchýlení může být jak pozitivní, jedná se například o neočekávaný zisk, tak negativní, jako například neočekávaná ztráta (Smejkal, Rais, 2013).

## **1.2 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zkráceně BOZP, je pojem, který představuje přehled různých opatření, jimiž se zaměstnavatel řídí, aby předešel možným rizikům na pracovišti. Tato rizika se vztahují jak na zaměstnance, tak na všechny osoby, které se mohou vyskytovat uvnitř či v okolí areálu podniku. Obecně BOZP cílí na zajištění takových pracovních podmínek, díky kterým lze předejít různým pracovním úrazům či dokonce úmrtí (BOZP.CZ, 2023).

Nynější pojetí BOZP se snaží o snížení nežádoucích hledisek, která souvisí s výkonem práce. Jedná se mimo jiné také o stres na pracovišti, šikanu mezi zaměstnanci (ale také i ze strany zaměstnavatele), nebo o obtěžování. Nejedná se pouze v pravidla, která mají za cíl předcházet pracovním úrazům, jejichž následky jsou patrné okamžitě, ale také předcházet různým zraněním, u nichž nelze následky identifikovat ihned, ale až s odstupem času (Majer, 2002).

Součástí BOZP jsou i další problematiky, jako například (Neugebauer, 2016):

- pracovní úrazy vč. nemoc z povolání;
- dodržování čistého prostředí na pracovišti;
- poskytování OOPP;
- technické a organizační požadavky na pracovní prostředí;
- pracovní postupy;

- školení zaměstnanců;
- revize na pracovištích, zdravotní prohlídky zaměstnanců.

Obecně lze tvrdit, že zajištění BOZP je zásadní oblastí při řízení podniku. S tím ale také souvisí dodržování určitých principů řízení. Důležitým bodem při řízení BOZP je, aby se vedoucí pracovníci aktivně podíleli na hledání a zhodnocení rizik při práci, ale také přijetí opatření k eliminaci daných rizik. Mimo jiné je podstatné, aby tito vedoucí pracovníci poskytovali informace zaměstnancům o opatřeních, která byla aktuálně přijata a o rizicích, která nebyla dostatečně vysvětlena na školení o BOZP (Janáčková, 2011).

### **BOZP ve vztahu k zaměstnancům**

Jako nejvýznamnější povinnost zaměstnavatele je považováno zajištění BOZP, a to vzhledem ke všem osobám (ať už zaměstnancům či klientům), které se pohybují v areálu podniku s jeho vědomím. Obecně je známo, že je povinen vytvářet takové pracovní prostředí, které je především bezpečné a nijak neohrožuje zdraví osob. Jedná se například o poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP), které jsou podstatné pro zajištění pracovních podmínek, díky kterým bude umožněn bezpečný výkon práce (DokumentaceBOZP.CZ, 2016).

### **Pracovní úraz**

Pracovní úraz představuje (Česko, 2006): „*poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.*“

**Členění pracovních úrazů** (Guard7, 2023):

- úraz s následkem smrti (Smrt zaměstnance nastane nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního úrazu.);
- úraz s hospitalizací delší než 5 dnů (Hospitalizace zaměstnance vlivem pracovního úrazu na dobu déle než 5 dnů.);
- ostatní úrazy (Zaměstnanec je pracovní neschopný na dobu delší než 3 dny, popřípadě se jedná o pracovní úraz, který je na dobu kratší než 3 dny a je bez pracovní neschopnosti).

S pracovními úrazy často pojí mimo jiné skoronehody či nemoci z povolání. Skoronehoda představuje nepříznivou situaci, která není plánovaná, a při které nedošlo k žádnému poranění či poškození majetku. Nejedná se tedy vyloženě o negativní událost, ačkoliv zde existovala možnost, že by k této nežádoucí události mohlo dojít. Skoronehodu lze považovat za takový ukazatel, který může poukazovat na velmi vážný problém (DokumentaceBOZP.CZ, 2023).

Nemoci z povolání jsou onemocnění, která vznikají jako následek dlouhodobého nežádoucího působení různých negativních vlivů při výkonu práce. Jedná se například o působení různých chemických látek či vlivem příliš prašného prostředí (Nzip.cz, 2023).

### **1.3 RISK MANAGEMENT**

Řízení rizik představuje činnost, kterou by měl provádět každý vedoucí pracovník. Je tedy determinováno vedením společnosti. Manažer by měl vždy počítat s tím, že může nastat jakákoliv krizová situace, a ta může být spouštěčem daného rizika. Z toho důvodu by rizika měla být brána vážně. V případě realizace negativní události, se kterou je dané riziko spojeno, management není hodnocen pouze na základě toho, jak danou situaci skutečně řešil, ale také podle toho, jak byl na danou situaci připraven, zda byla preventivní opatření přiměřená a další aspekty (Antušák, 2009).

Risk management se zabývá vyhledáváním, analýzou a snižováním rizika. Toto je prováděno prostřednictvím různých metod, které mají za úkol odhalit, snižovat až eliminovat jak současné, tak budoucí faktory, které zvyšují riziko podniku.

Řízení rizik spočívá především ve vytrvalých činnostech, které se pravidelně opakují a měly by být navzájem provázané. Hlavním cílem těchto činností je snížit pravděpodobnost výskytu potenciálního rizika a samozřejmě také s tím spojený negativní dopad, který by mohl mít na společnost (Managementmania.cz, 2022).

Mezi základní kroky risk managementu patří (Kafka, 2009):

- identifikace rizik;
- analýza rizik;
- reakce na rizika;
- monitoring rizik.

Lze je však rozšířit do 5 kroků, které vytváří koloběh řízení rizik (De Ceuster, 2010):

- plánování rizik (vymezení vztahu k riziku);
- identifikace potenciálních rizik;
- analýza (kvalitativní a kvantitativní);
- reakce na riziko;
- monitoring rizika.

Dle jiných zdrojů lze risk management uspořádat do 7 následujících činností (Marketing91, 2022):

- stanovení souvislostí (vymezení vztahu k riziku);
- identifikace potenciálních rizik;
- posouzení identifikovaných rizik;
- léčba identifikovaných rizik;
- tvorba plánu pro risk management;
- implementace vytvořeného plánu;
- přezkoumání plánu a jeho vyhodnocení.

### **Historie Risk managementu**

Oblast řízení rizik je známá již od vydání babylonského zákoníku v 18. století př. n. l. Jedná se o období, ve kterém vládl král Chammurapi. Příkladem může být jeden ze záznamů z tohoto zákoníku. Jedná se o „půjčku na loď“, která znamenala půjčení peněz pro pojištění nákladu na lodi. To znamenalo, že daná osoba pak nemusela platit dluh v případě, že by došlo ke ztroskotání lodi na moři (Merna, T., Al-thani, F. F., 2007).

Risk management se více rozšířil od počátku druhé světové války, z toho důvodu je taktéž spojováno s ochranou jednotlivých osob, ale také firem. Tyto subjekty mohly být často vystavovány různým faktorům, díky kterým mohlo dojít k rozličným znepokojivým situacím. Jednalo se například o ztráty, které mohly zasáhnout firmy, či k nehodám postihující jednotlivce. V této době bylo taktéž často využíváno tržní pojištění. To sloužilo právě k ochraně těchto subjektů (Risk management and Insurance Review, 2013).

V průběhu 50. let začaly být využívány i jiné verze risk managementu. Další různé možnosti k právě již využívanému tržnímu pojištění. Tyto alternativy byly vyhledávány z toho důvodu, že dosavadní metody byly považovány za vysoce nákladné a nedostatečné pro ochranu před samotným rizikem.

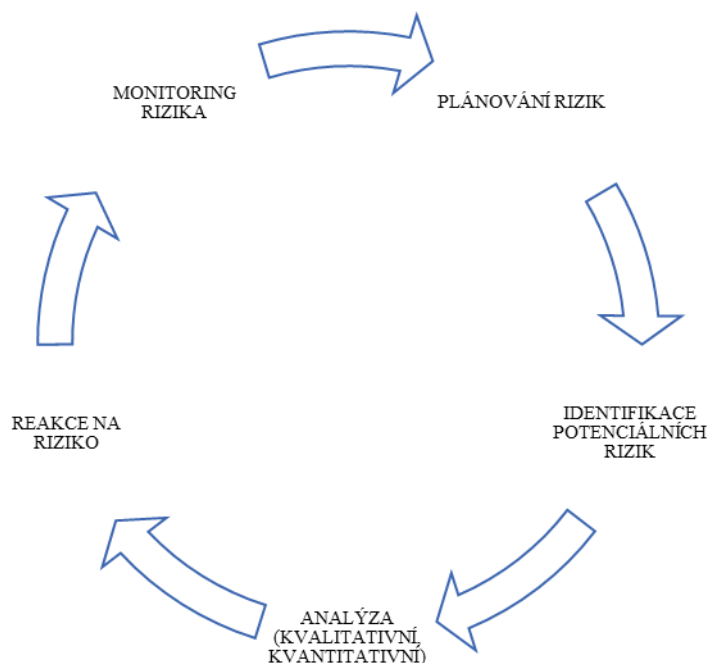
Na začátku 80. let došlo k velmi rychlému rozšíření prostředků risk managementu, kdy společnosti začaly stupňovat řízení rizik, a to především těch finančních. V 80. letech 20. století však začaly být uplatňovány mezinárodní regulace rizik. Z toho důvodu se společnosti rozhodly vytvářet své vlastní modely pro risk management, které však byly pouze interní. Spolu s tím také začaly vyvíjet různé vzorce pro výpočty kapitálu, které měly sloužit jako pomůcka proti rizikům, která nebyla očekávána a mohla by způsobit možné snížení kapitálu (Risk management and Insurance Review, 2013).

Od 90. let 20. století až do současné doby se risk management stal zásadní oblastí v řízení rizik. Metody, které jsou v dnešní době využívány, stále vychází z metod, které se uplatnily již v 80. letech 20. století. Do současnosti došlo k rozšíření analýz od kvantitativních až po kvalitativní analýzy.

Během roku 2007 došlo k finanční krizi a doposud využívané metody nedokázaly zabránit této nepříznivé situaci, která nastala. Poukázala však na to, že je nutné, aby v oblasti risk managementu byli pouze lidé (odborníci) s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. A to především z toho důvodu, aby se dokázala případná další podobná situace stabilizovat (Carrel, 2010).

### **1.3.1 KOLOBĚH ŘÍZENÍ RIZIK**

Jedná se o proces risk managementu, který se skládá ze dvou fází. V první části dochází k analýze rizik a v druhé části k jejich snižování. Tento proces obsahuje pět kroků, jejichž cílem je snížení či eliminace identifikovaných rizik.



**Obrázek 3: Koloběh řízení rizik**

*Zdroj: vlastní zpracování dle De Ceustera (2010)*

Na obrázku (obrázek 3) lze vidět koloběh řízení rizik. Tento koloběh zahrnuje pět kroků, a to plánování rizik, identifikace potenciálních rizik, analýza (kvalitativní a kvantitativní), reakce na riziko a monitoring rizika.

### **Plánování rizik**

Plánování rizik je prvním krokem v koloběhu řízení rizik. Jedná se v podstatě o stanovení souvislostí a vytvoření strategie pro řízení rizik. Jedná se tedy o vymezení vztahu k riziku. Top management společnosti sestaví strategii, která se bude zaměřovat na to, jak bude společnost reagovat na možné hrozby (Popov a kol., 2016).

Strategie obsahuje cíl společnosti, různé postupy a principy, kterými by se společnost měla řídit. Dále jsou součástí taktéž dílčí plány pro každé jednotlivé riziko. V tomto kroku je také důležité neustálé doplňování předpokládané strategie o nejnovější změny podmínek (De Ceuster, 2010).

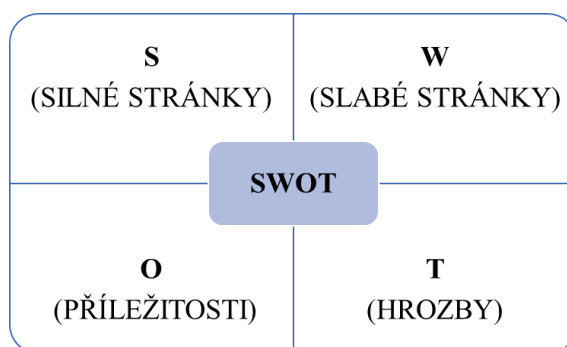
### **Identifikace potenciálních rizik**

Dalším krokem je identifikace potenciálních rizik. Rizika mohou být jak negativní, tak také pozitivní. Pokud by se jednalo o riziko negativní, bude nazýváno hrozbou. Jedná-li se však o riziko pozitivní, tak bude nazýváno příležitostí. V tomto kroku dochází k rozdělení

jednotlivých rizik a identifikaci jejich původu. Dále také k určení místa jejich vzniku a zhodnocení působení těchto rizik na daný podnik (Allen, Derr, 2015).

Při identifikaci rizik lze využít různé metody, jako například (De Ceuster, 2010):

- **Identifikace původu problému**, která spočívá v nalezení vnitřního původu problému, který nebyl znám a zapříčinil vznik nepříznivé události.
- **SWOT analýza**, která představuje tabulku obsahující silné a slabé stránky podniku spolu s hrozbami a příležitostmi.



**Obrázek 4: SWOT analýza – obecně**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Evolution Marketing (2023)*

V tabulce (tabulka4) lze vidět SWOT analýzu. Jedná se o matici, kterou můžeme rozdělit na 4 hlavní části: pozitivní vlivy, negativní vlivy, vnější a vnitřní původ. V první části, která představuje pozitivní vlivy, se nachází silné stránky a příležitosti. Naopak v druhé části, jež představuje negativní vlivy, se nachází slabé stránky a hrozby. Ve třetí části se nachází silné a slabé stránky a v poslední části příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je především dobře použít silné stránky podniku a eliminovat ty slabé. Dále také využít příležitosti a připravit se na případné následky možných hrozeb (Cevalova, 2023).

- **Metoda Delphi** (Délfská metoda), která využívá několik kol dotazování jednotlivých expertů. Každého se ptá samostatně. Výstupem je zpráva, která shrnuje veškeré získané poznatky.
- **Brainstorming** představuje otevřenou diskusi, která probíhá ve skupině lidí, jak pracovníků podniku, tak expertů. Každý zde má možnost se vyjádřit k danému tématu a je zajištěno, že je zamítnuta jakákoliv kritika těchto názorů.
- **Rozhovory**, které probíhají s jednotlivými pracovníky individuálně.

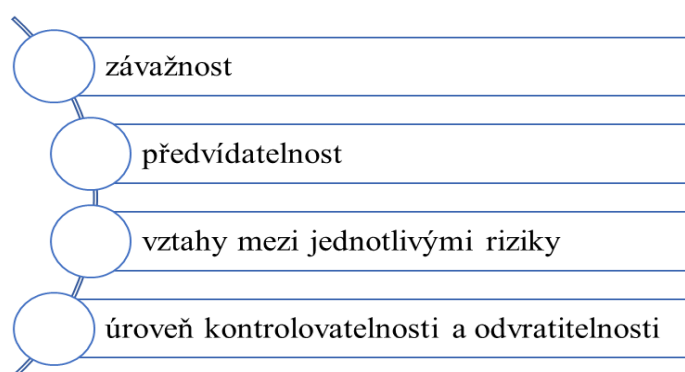
Výstupem zvolené (zvolených) metody (metod) je pak registr rizik. Jedná se o rejstřík všech identifikovaných rizik, které mohou ohrozit společnost. Tento krok je rozhodujícím prvkem v celém koloběhu řízení rizik. Je velmi časově náročný.

Úkolem v tomto kroku je vytvoření velmi obsáhlého přehledu všech okolností. Tento přehled by měl zajistit snížení či dokonce vyhnutí se možným hrozbám (v negativním případě), popřípadě úplného užití příležitostí – v pozitivním případě (BOZP, 2023).

### **Analýza rizik**

Analýza rizik představuje třetí krok v koloběhu řízení rizik., který navazuje na identifikaci potenciálních rizik. Analýzu lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Výstupem této analýzy je vytvoření souboru pro rozhodování o riziku a také pro risk management (Guard7, 2023).

- **Kvantitativní analýza rizik** spočívá ve vyjádření vyhlídky počátku rizika. Dále také k vyjádření velikosti vlivu identifikovaného rizika. Tato analýza je vyjádřena početně. U tohoto typu analýzy lze využít následující postupy: rozbor senzitivity, stromové schéma, různé odhady budoucích hodnot apod.
- **Kvalitativní analýza rizik** spočívá v popisu a hodnocení jednotlivých rizik spolu s jejich možným výstupem. Cílem této analýzy je porozumět danému riziku. Tato analýza klasifikuje následující vlivy jako nejpodstatnější (Svozilová, 2011):



**Obrázek 5: Významné faktory rizik**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilové (2011)*

V této analýze lze využít následující metody: identifikace původu problému, metoda Delphi, SWOT analýza, Brainstorming, rozhovory a další. Výstupem pak je lepší porozumění rizika. Nejedná se o početní hodnotu.



U kvalitativní analýzy je především důležité si určit, jak je dané riziko závažné, do jaké míry ho lze předvídat. Dále jestli nemá vazbu na další rizika, a pokud ano, jak silné vztahy jsou mezi těmito riziky. Mimo jiné se zde zohledňuje také do jaké míry lze dané riziko kontrolovat, popřípadě zda ho lze odvrátit. Nejčastěji užívanou kvalitativní analýzou je matice rizik, často nazývaná také jako mapa rizik. Ačkoliv tato analýza není úplně přesná, je velmi oblíbená, protože dokáže rychle rozdělit rizika dle jejich významnosti.

Tabulka 1: Matice rizik – obecně

dopad rizika	hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika				
		velmi vysoká	vysoká	střední	nízká	velmi nízká
		5	4	3	2	1
velmi vysoký	5	25	20	15	10	5
vysoký	4	20	16	12	8	4
střední	3	15	12	9	4	3
nízký	2	10	8	6	4	2
velmi nízký	1	5	4	3	2	1

15 až 25	kritické riziko
9 až 14	významné riziko
0 až 8	přijatelné riziko (méně významné)

Zdroj: vlastní zpracování dle Managementu (2023)

V tabulce (tabulka 1) lze vidět matici rizik. Celá matice se dělí na 2 části, a to na dopad rizika a na pravděpodobnost výskytu rizika.

Dopad rizika podnik člení na (Vlastní cesta, 2023):

- **velmi vysoký** (má riziko zásadní vliv na činnost podniku);
- **vysoký** (riziko má značný vliv na provoz podniku);
- **střední** (riziko má částečný vliv na činnost podniku);
- **nízký** (riziko má zanedbatelný vliv na činnost podniku – neohrožuje ji).

Pravděpodobnost výskytu rizika se člení na (Vlastní cesta, 2023):

- **velmi vysokou** (riziko nastane téměř s jistotou);
- **vysokou** (je nutné počítat s výskytem rizika a připravit se na něj);
- **střední** (lze očekávat výskyt rizika);

- **nízkou** (riziko se může vyskytnout, ale jeho výskyt není tak častý);
- **velmi nízkou** (výskyt rizika je pouze výjimečně).

Každému významu je přiřazena hodnota od 1 do 5. Čím vyšší pravděpodobnost či dopad, tím je číslo vyšší a naopak. Pokud tedy podnik nalezne riziko s velmi vysokým dopadem (má hodnotu 5) a velmi vysokou pravděpodobností výskytu (má hodnotu 5), tak se bude jednat o kritické riziko.

Riziko lze na základě této matice rozdělit na (BOZPinfo, 2023):

- **kritické** (v tomto případě je nutná okamžitá reakce, vytvoření nápravného opatření, provádění pravidelných kontrol, a to s cílem eliminovat dopad na podnik, zákazníka apod.);
- **významné** (zde je nutné zavedení konkrétních opatření a kontrola jejich dodržování, například monitoring vývoje);
- **příjemné** (v tomto případě nejsou potřeba žádná opatření, řešeno během provozu).

Existují i další postupy rozboru rizik, jako například: Paretův rozbor, ztotožnění procesů a rizik (IPR), Causal Tree Method (CTM) What if? a další možné postupy rozboru rizik (Kruliš, 2011).

### **Reakce na riziko**

Dalším navazujícím krokem v procesu koloběhu řízení rizik je reakce na riziko, které je často nazýváno jako odezva. V této části je výsledkem registr rizik, který je doplněný o nové údaje. Jedná se o podklad pro vytyčení pozice k riziku a také pro další rozhodování.

Registr rizik by měl zahrnovat popis vlastností všech rizik a jejich členění do skupin. Dále by měl obsahovat také predikce vyhlídek jejich výskytu, ale také predikce vlivů daných rizik. Jsou zde také popsány možné prostředky proti rizikům a výsledky rozborů (Fotr, Souček, 2011).

V tomto kroku by měla být vyjádřena pozice k riziku a možné strategie reakce na riziko.

**Pozice k riziku** je podstatným faktorem, který působí na to, jaká bude reakce na riziko. Existují 3 základní pozice k riziku (Fotr, Hnilica, 2014):

- **averze k riziku** (vyhýbání se riziku);

- **neutrální pozice** k riziku;
- **sklon k riziku** (vyhledávání rizika).

Jaká pozice k riziku je vybrána závisí na mnoha vlivech. Mezi nejčastější patří například osobnost manažera, jeho nabyté vědomosti a především praxe. Averse k riziku představuje postoj, který odmítá riziko a raději volí návrh, ve kterém bude riziko minimální. Neutrální pozice představuje rovnováhu mezi averzí k riziku a sklonem k riziku. Naopak sklon k riziku je pozice, která riziko vyhledává a je ochotna jej podstoupit s vidinou vyšších výnosů.

Existují však také pozice k riziku, které nejsou vhodné. Tyto pozice negativně ovlivňují snižování identifikovaných rizik. Mezi nejznámější negativní pozice k riziku patří například:

- **Bagatelizace** – Jedná se o přístup, ve kterém rozhodující osoba bere na lehkou váhu schopnost vzniku konkrétního rizika.
- **Fatalismus** – Jedná se naopak o postoj, ve kterém osoba, která rozhoduje zareaguje přemrštěně na možné riziko, což může vést ke napětí až k vyděšení (Kruliš, 2011).
- **Hazard a Gambling** – Jedná se naopak o přístup, ve které rozhodující osoba záměrně vyhledává rizika., což může vést k vysokým ztrátám, které však rozhodující osoba nevidí (Tichý, 2006).

### **Strategie reakce na riziko**

U strategií záleží na mnoha vlivech, jako jsou například pravděpodobnost výskytu rizika a velikost dopadu daného rizika.

Reakce na riziko lze rozdělit do 4 kategorií (Smejkal, Rais, 2003):

- vyhnout se;
- retence (zadržet);
- přesunout;
- redukce (snížení).

Tichý rozděluje riziko do strategie 4 T, tedy (Tichý, 2006): **Take, Treat, Transfer** a **Terminate**.

Jedná se o stejné strategie, pouze s jinými názvy. Take znamená strategie retence, tedy zadržení rizika. Treat je spojováno se strategií redukce, tedy snížení rizika. Transfer znamená přesun rizika, například na 3. osobu (tato strategie je často spojována s pojištěním). Terminate představuje metodu vyhnutí se riziku. Představuje strategii nerealizování jakýkoliv aktivit spojených s daným rizikem.

### **Metody snižování rizik**

Při snižování rizika je důležité si uvědomit, jaký postoj bude při daném riziku stanoven. Tento postoj je ovlivňován především subjektivními názory, postoji, ale také zkušenostmi z praxe a nabytými znalostmi. Zmiňovány jsou tři základní postoje, které jsou blíže rozebrány v kapitole pozice k riziku (viz výše pozice k riziku).

Známa je celá řada metod pro snižování rizik. Při výběru vhodné metody je však důležitý ohled na spoustu faktorů. Mezi významné faktory patří například pravděpodobnost vzniku rizika, pravděpodobnost jeho dopadu, samotná povaha rizika, jak velká bude ztráta a další faktory.

V závislosti na zvolené strategii lze riziko snižovat.

- **Vyhýbání se riziku (Terminate)**

Představuje metodu risk managementu, která se nejčastěji využívá u rizika, které je nepřijatelné. Pokud by došlo k nezdaru při snižování rizika touto metodou, mohlo by to značně narušit stabilitu daného podniku, a to především tu finanční. V praxi je tato metoda méně využívána, protože daný podnik ochuzuje o spoustu příležitostí (Fotr, 1992).

Výhledově tato metoda není vhodná, a to z toho důvodu, že nedokáže firmě zajistit dlouhodobý růst. Lze ji využít v případě, že se jedná o start-up, který ještě není dostatečně zpracovaný a pravděpodobnost jeho neúspěchu je vysoká.

- **Retence rizika (Take)**

Tato metoda snižování rizik je nejčastěji využívanou metodou v praxi. Často se jí také říká metoda zadržení. Jde v podstatě o to, že rozhodující osoba je vystavena velkému množství rizik, ale žádné z nich nijak neřeší. Dojde-li k rozeznání rizika a nebude-li nijak řešeno, pak se jedná o vědomou retenci. Pokud však nedojde k rozeznání rizika a nijak se neřeší, jedná se pak o nevědomou retenci (Fotr, 1992).

Tyto dvě metody představují spíše defenzivní přístup, ve kterém rozhodující osoba činně nic neudělá.

- **Redukce rizika (Treat)**

Redukce rizika je metoda, jejíž cílem je snížení konkrétního rizika. Tento postup lze rozdělit do dvou skupin. První skupina se zaměřuje na odstranění původu počátku rizika. Jedná se o postupy, které jsou využívány především k předejití daného rizika, nebo také k jeho eliminaci. Druhá skupina se zaměřuje na odstranění důsledků rizika. Jedná se o metody, které mají za cíl snížit, tedy redukovat negativní následky daného rizika. (Smejkal, Rais, 2013).

Tato metoda představuje spíše ofenzivní přístup, ve kterém se rozhodovatel (například manažer) aktivně podílí na snižování rizika. V této metodě je zásadní, aby rozhodovatel správně rozpoznal dané riziko, které může působit na firmu. Tato osoba dále musí mít dostatečné znalosti a měla by vědět, jaké zvolit metody, aby dané riziko snížila.

Obecně ofenzivní přístup zahrnuje (Smejkal, Rais, 2013):

- přijatelnou strategii firmy a strategickou analýzu;
- vhodné zavedení této strategie do praxe (v daném podniku);
- rozvoj silných stránek podniku;
- snaha dosáhnout flexibility.

## **Diverzifikace**

Tato metoda je velmi často užívána především v investování, kde se investor snaží diverzifikovat riziko proti případné ztrátě finančních prostředků. Proto by se neměl zaměřovat pouze na jeden segment, ale na více druhů segmentů. Diverzifikace znamená rozčlenění rizika. Tato metoda je jednou z možností snižování rizika. Jejím úkolem je rozčlenit riziko do širokého spektra, aby se eliminovalo (Kurzy, 2023).

- **Přesun rizika (Transfer)**

Jedná se o metodu, která je také často nazývána jako transfer rizika. Spočívá v převádění daného rizika na jiné podnikatelské subjekty. V této metodě se příčiny rizika neodstraňují. Jde spíše o defenzivní přístup, ve kterém je rozhodovatel spíše pasivní.

## Pojištění

Pojištění představuje defenzivní přístup, ve kterém dochází k výměně rizika s možností velké ztráty za riziko s možností jisté ztráty, která je však velmi malá. Tato metoda v podstatě představuje přesun rizika. Jedná se pravděpodobně o nejstarší metodu přenosu rizika. V této metodě se rozhodovatel zbavuje odpovědnosti za negativní dopad, protože jej přenáší na třetí osobu v podobě pojišťovny (Businessinfo, 2023).

V případě nežádoucí události je negativní dopad daného rizika přenesen na pojišťovnu, která na základě podmínek, které jsou ujednány ve smlouvě pokryje danou ztrátu, a to buď v plné výši, nebo alespoň částečně. Aby vše probíhalo dle smlouvy, je osoba, která se nechá pojistit povinna platit pojistné, tedy pravidelné poplatky. Každá smlouva je tvořena pro dané pojistné případy a na určitý počet pojištěných objektů (Veber, 2009).

## Metody snižování rizik v praxi

Tyto postupy jsou často využívány v praxi a pokud jsou skutečně dodržovány, tak mohou zajistit eliminaci, popřípadě likvidaci případných rizik.

Jedná se o 3 základní pojetí (Smejkal, Rais, 2013):

- **Neriskuj hodně pro málo** představuje pojetí, který tvrdí, že pokud je vysoká vyhlídka úbytku a velmi malá výplata pojistného, tak není vhodné dané riziko držet.
- **Neriskuj větší měrou, než kolik sám můžeš pozbyt** je přístup, který nabádá osobu, která rozhoduje, aby s konkrétními riziky něco udělala. Pokud by totiž ta konkrétní rizika nebyla snížena, tak dochází k vyhlídce, která zvyšuje možné ztráty, které mohou nastat.
- **Uvažuj o vyhlídkách** reprezentuje přístup, ve kterém rozhodovatel je schopen určit pravděpodobnost výskytu škody.

## Monitoring rizika

Monitoring rizika je krokem, který uzavírá koloběh řízení rizik. Jeho výstupem je registr rizik, který je opět doplněný o nové údaje. Součástí tohoto kroku je také kontrola. Jedná se o velmi důležitý nástroj pro risk management, který by se měl zabývat především závažnými riziky, činnostmi, které by mohly mít za následek změny ve firmě. Mimo jiné by měl dbát také na to, jak budou nastavena kritéria snášenlivosti jednotlivých rizik (Kafka, 2009).

### **1.3.2 ŘÍZENÍ RIZIK PODLE ENTERPRISE RISK FRAMEWORK**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) představuje výbor sponzorských organizací komise Treadway. Je uznávána po celém světě. Úkolem této společnosti je především pomoc při vylepšování výkonnosti v podnicích, a to především rozvíjením rozumového vedení. Tento rozvoj může vést k vylepšení řízení rizik, vnitřní kontroly, ale také řízení a zastrahování před různými podvody (COSO, 2022).

Tato společnost byla založena v roce 1985 s cílem podpořit Národní komisi, která se zabývala podvody ve finančním výkaznictví. Zabývala se příčinami, které vedly právě k tomuto podvodu ve vykazování. Spolu s tím zhotovila návrh pro veřejné společnosti, regulační orgány, vzdělávací instituce a další.

Cílem této společnosti je především zajištění rozumového vedení, které se věnuje 3 oblastem, které jsou vzájemně propojené. Jedná se o řízení rizik podniku (ERM), vnitřní kontrolu a zastrahování před podvody.

V roce 1992 společnost zveřejnila zprávu Internal Control — Integrated Framework. Jedná se o rámec, který se zaměřuje na vnitřní kontrolu. Tento rámec však byl přezkoumán a opětovně vydán až v květnu roku 2013. V účinnost se dostal až v polovině prosince roku 2014, ten původní z roku 1992 již nelze využívat.

Roku 1999 byla vydána studie Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997, která se zabývala zastrahováním podvodů. Následně byla v roce 2010 vydána ještě jedna studie, která se zabývala roky 1998-2007.

V roce 2004 společnost uveřejnila Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Jedná se o rámec, který obsahuje instrukce pro řízení rizik v podniku. Ten byl následně roku 2017 doplněn o ucelení se strategií a výkonem, ve kterém byla vyzdvižena závažnost spekulování o riziku, jak v procesu, při stanovení strategie, tak také při řízení výkonnosti v podniku (COSO, 2022).

#### **Enterprise risk framework (ERM)**

Jedná se o dokument, který vyzdvihuje vážnost rizika, a to jak v procesu, kde dochází ke stanovení strategie, tak při dohledu nad výkonností. Dokument se skládá ze 2 částí. V první části se zabývá současnou a vyvíjející se koncepcí a užitím řízení rizik v podniku. V druhé části je tento dokument rozdělen do pěti složek, které berou v potaz odlišné názory i provozní strukturu a podporují rozhodování a dlouhodobý záměr podniku (COSO, 2017).

Tento rámec dává souhrn o důležitosti řízení rizik v podniku spolu s vytyčením a implementací strategie. Vylepšuje harmonii mezi řízením rizik v podniku a jeho výkonností. Toho je zapotřebí pro lepší stanovení cílů v oblasti výkonnosti a porozumění možných dopadů rizik na výkonnost. Poukazuje novými metodami, jak pohlížet na rizika při vytyčování cílů a jejich dosahování.

### **Prostředí rizik**

V první řadě je nutné zohlednit prostředí rizik, které se neustále mění. Každé rozhodnutí, které člověk učiní, aby dosáhl svého vytyčeného cíle, je spojováno s rizikem. Kvůli tomu, že se lidé neustále snaží nalézt nejlepší cestu k dosažení výsledků, tak nelze tvrdit, že by jejich rozhodování mělo vždy jedno správné a jedno špatné rozhodnutí. Z tohoto důvodu je nutné na řízení rizik nahlížet jako na vědu a umění (COSO, 2017).

Světové ekonomické fórum vyslovilo svůj názor ohledně neustále rostoucí nestálosti, komplikovanosti, a především neurčitosti dnešního světa. Také že samotný pohled na rizika, jejich chápání a řízení se za poslední roky významně zlepšil. S tím ale souvisí také to, že se zmenšuje prostor pro vytváření chyb (World Economic Forum, 2016).

Jedná se o situaci, se kterou se setkává každý. Společnosti se pak potýkají především s problémy, které mají vliv na důvěru, důležitost či spolehlivost. Týká se to taktéž zainteresovaných stran, které v současné době požadují, aby společnost byla společensky odpovědná a především transparentní. Z toho důvodu je nutné, aby podnik byl schopen neustále se adaptovat na nové změny. Zamyslet se, jak dlouhodobě ustát právě tu nestálost, komplikovanost a neurčitost dnešní doby.

### **Management řízení rizik v podniku**

Vedení společnosti ručí za řízení rizik v daném podniku. Avšak je nutné, aby nezůstalo pouze u toho a rozšířilo svou působnost dál. Důležitá je především podpora komunikace mezi ředitelstvem daného podniku a zainteresovanými stranami, o tom, jak lze využít řízení rizik v daném podniku, aby dosáhli konkurenční výhody.

To však spočívá ve volbě vhodné strategie a jejím zdokonalení při řízení rizik v daném podniku. Díky právě komunikaci s vedením mohou být více rozebrány jak silné, tak slabé stránky dané strategie, v souvislosti s podmínkami, které se neustále mění. Dále také zda a do jaké míry, ta daná strategie odpovídá vizi a poslání společnosti. Ve chvíli vytyčení strategie se stává nástrojem užívaným pro řízení rizik v podniku (COSO, 2017).



## Úloha rizika při volení strategie

Klíčovými prvky při výběru plánu jsou úsudek a přijetí kompromisů. Protože řízení podnikových rizik je nejlepší metodou pro oddělení umění a vědy při přijímání informovaných rozhodnutí. A proto je má smysl aplikovat na strategii.

Mnoho přístupů k formulaci strategií zohledňuje riziko. Riziko se však často hodnotí převážně z hlediska toho, jak by mohlo ovlivnit předem stanovený přístup. Jinak řečeno, rozhovory se soustřeďují na hrozby pro stávající plán. Ptají se také na potenciální faktory, které by mohly ovlivnit užitečnost a životaschopnost strategie (COSO, 2017).

Organizace si však stále častěji kladou další otázky, které je třeba zodpovědět v souvislosti se strategií (COSO, 2017):

- Objeví se noví konkurenti?
- Předpověděli jsme například správně poptávku klientů?
- Dostojí náš dodavatelský řetězec své termíny a náklady?
- Zvládne naše technologická infrastruktura danou pracovní zátěž?

Odpovědi na tyto otázky jsou pro realizaci strategií klíčové, protože vedoucí pracovníci se s nimi setkávají denně.

Riziko spojené se zvolenou metodou je pouze jedním z faktorů, které je třeba vzít v úvahu. Nebezpečí nesouladu se strategií a výsledky zvolené strategie jsou další dvě oblasti řízení podnikových rizik, které, jak vyplývá z tohoto rámce, mohou mít podstatně vyšší vliv na hodnotu organizace.

Volba strategie vychází z několika hledisek, z nichž nejdůležitější je pravděpodobnost, že plán nebude v souladu s účelem, vizí a základními hodnotami organizace. Každá organizace má poslání, vizi a základní hodnoty, které nastiňují její cíle a zamýšlený způsob fungování. Přijetí jejich firemních kréd je u některých organizací zpochybňováno. Pokud však jde o řízení rizik a zachování odolnosti v době změn, ukazuje se, že na účelu, vizi a základních hodnotách záleží nejvíce.

Cíl a vize organizace musí být podpořeny stanovenou strategií. I když je strategie správně implementována, nesoulad s ní zvyšuje pravděpodobnost, že organizace svůj cíl a vizi

nerealizuje, nebo může ohrozit její zásady. Proto řízení podnikových rizik zohledňuje pravděpodobnost nesouladu strategie s cílem a vizí organizace.

Výsledky zvoleného přístupu jsou další doplňující složkou. Vedení při tvorbě strategie volí kompromisy, které jsou s ní spojeny, a spolupracuje s představenstvem na možných volbách. Každá alternativní strategie má jedinečný rizikový profil, který je výsledkem strategie (COSO, 2017).

Zásadní je, že řízení podnikových rizik se týká jak řízení rizik v souladu se stanovenými cíli, tak rozpoznání důsledků strategie a možnosti jejího nesouladu. Volba strategie zlepšuje řízení podnikových rizik. Pro volbu strategie je nezbytné přijímat organizovaná rozhodnutí, která zohledňují rizika a koordinují zdroje s cílem a vizí organizace.

### Zaměřený rámec

Zaměřený rámec představuje druhou část dokumentu Enterprise risk framework.



**Obrázek 6: Řízení podnikových rizik**

*Zdroj: vlastní zpracování dle COSO (2017)*

Na obrázku (obrázek 6) lze vidět Enterprise risk framework, který je tvořen souborem pěti vzájemně propojených zásad (COSO, 2017):

- správa a kultura;
- strategie a stanovení cílů;
- výkonnost;
- přezkoumání a revize;
- informace, komunikace a podávání zpráv.

### Správa a kultura

Všechny prvky řízení rizik jsou postaveny na základech řízení a kultury. Řízení zdůrazňuje hodnotu ERM a kultura se odráží v rozhodnutích učiněných na všech organizačních úrovních.

Podle rámce COSO ERM musí tyto prvky odrážet oddanost organizace její vizi, účel a základní hodnoty. Základní principy organizace slouží jako klíčový zdroj pro správné řízení podniku.

Tato část dokumentu vychází ze složky Řízení a kultura rámce COSO ERM a z následujících zásad (COSO, 2017):

- monitoring rizik představenstvem;
- vytváření organizačního rámce;
- vytváření potřebné kultury;
- prokázání oddanosti základnímu principu;
- přitahování, podpora a udržení talentovaných jedinců.

Podniky mimo jiné shromažďují velké množství dat. Účastníci se obávají řady témat, včetně toho, kdo další má přístup k jejich datům a jak jsou využívána. Organizace musí stanovit jasné pokyny, jak data používat, shromažďovat, uchovávat a přistupovat k nim. A v rámci reakce na tyto obavy tato pravidla důsledně uplatňovat v celé organizaci. Nevhodné řešení těchto záležitostí může ohrozit jednotlivce a poškodit pověst společnosti.

### **Strategie a stanovení cílů**

Každá firma má plán, jak uskutečnit své cíle a rozšířit svou hodnotu. Aby organizace získaly přehled o profilu rizik spojených se strategií a obchodními cíli organizace, měly by integrovat ERM s tvorbou strategie. Tato část dokumentu je postavena na složce strategie a stanovení cílů rámce COSO ERM a odpovídajících zásadách (COSO, 2017):

- vyhodnocení potenciální taktiky;
- definice ochoty riskovat;
- analýza situací ve společnosti;
- stanovení firemních cílů.

Organizace by měly definovat své obchodní cíle a strategii i s ohledem například na umělou inteligenci. V průzkumu Deloitte 2020 Chief Strategy Officer Survey 51 % respondentů uvedlo, že AI je pro strategii jejich organizace klíčová, ale pouze 17 % uvedlo, že si jsou jisti schopností své organizace realizovat iniciativy související mimo jiné i s AI (COSO, 2020).

Organizace mohou propojit identifikaci, hodnocení a reakci na rizika s obchodní strategií definováním svého rizikového apetitu. Další součástí určování ochoty riskovat je srovnávání s konkurencí ve stejném odvětví. Významným prvkem umožňujícím rozhodování na základě rizik je rizikový apetit organizace.

Organizace může díky řízení rizik získat značnou efektivitu a výhody. Podniky využívají různé metody, včetně například umělé inteligence ke sledování několika složek výrobního procesu. Společnost může například pomocí těchto mechanismů predikovat, kdy s největší pravděpodobností dojde k poruše dopravníkového pásu. Výrobce může využít tyto prvky prostřednictvím údajů o teplotě, záznamů z videokamer a dalších nových faktorů k detekci míst poruch (COSO, 2017).

### **Výkonnost**

Aby organizace podpořila naplňování strategie a obchodních cílů organizace, měla by se především zaměřit na identifikaci, vyhodnocování a reakci na rizika. Rizika vznikají z řady různých zdrojů a organizace musí přijímat různá opatření na různých organizačních úrovních. Základem této části dokumentu je výkonnostní složka a doprovodný rámec COSO ERM (COSO, 2017):

- určuje nebezpečí;
- vyhodnocuje úroveň nebezpečí;
- klade rizika na první místo;
- zavádí opatření ke zmírnění rizik;
- vytváří perspektivu portfolia.

Důvěryhodnost zavedených opatření by měla být řešena před jejich nasazením v organizacích. Zavedená opatření by měla zahrnovat výkonnostní faktory, které pomáhají zaručit, že jsou tato opatření odolná, spolehlivá, bezpečná a zabezpečená a zároveň respektující soukromí, aby bylo dosaženo maximálního potenciálního přínosu.

Všechna rizika mají různé rizikové profily. Organizace musí provést analýzu rizik, aby podpořily jednotlivé obchodní případy. Navíc musí rizika seřadit tak, aby zjistili míru přesnosti, spolehlivosti a otevřenosti, která je pro příslušný případ (příslušné případy) použití nezbytná (COSO, 2017).

Při hodnocení výkonnosti je třeba zohlednit spravedlnost, transparentnost a odolnost. Když společnosti zohledňují nové informace, vystavují se riziku, že se odchýlí od původního strategického cíle.

Důležitými úkoly při hodnocení účinnosti řízení rizik jsou (COSO, 2017):

- **Analýza rizik** pomáhá identifikovat rizikové problémy, které by mohly vést k neoptimálním výsledkům, jako je kybernetická bezpečnost, nebezpečí související s daty, předsudky a etika. Vrcholový management a představenstvo by měli posoudit portfolio rizik.
- **Analýza dat** pomáhá při posuzování přesnosti a spolehlivosti dat a jejich vlivu na výkonnost. Identifikaci vzájemného vztahu mezi proměnnými napomáhá vyhodnocování dat. Organizace mohou odhalit historické příčiny zkreslení, které lze využít jako vstup pro algoritmy, a to provedením vícerozměrné analýzy podkladových dat.
- **Kontrola implementace** zajišťuje správnou funkci zavedených opatření. Tato analýza upozorňuje na možná nebezpečí a pomáhá určit, zda dané opatření zůstane spolehlivé, efektivní i v budoucnu.
- **Ověření po nasazení.** Výkonnost a spravedlnost opatření musí být po nasazení často vyhodnocována. Pro toto přezkoumání je pravděpodobně nutný monitorovací systém, který průběžně vyhodnocuje fungování opatření.

### **Přezkoumání a revize**

Strategie, cíle, postupy a schopnosti ERM se mohou v dynamickém podnikovém prostředí v průběhu času měnit. Tato část dokumentu vychází ze složky Přezkoumání a revize a následujících zásad COSO ERM (COSO, 2017):

- prověření významných změn;
- přezkoumání výkonnosti a rizik;
- snaha o zlepšení ERM.

Fungování risk managementu se může v blízkém časovém horizontu výrazně měnit, což může vést k novým nebo změněným nebezpečím. Tyto změny by mohly mít potenciální dopad na ERM, kromě současných podnikových cílů a plánů. Opětovný proces zahrnuje rozpoznání

a reakci na podstatné změny a jejich důsledky, které mohou mít vliv na řadu složek ERM (COSO, 2017).

### **Informace, komunikace a podávání zpráv**

Organizace se neustále potýkají s výzvami při využívání obrovských objemů produkovaných dat, navíc se zvyšují obavy o soukromí a bezpečnost. Organizace musí v tomto kontextu poskytovat vhodné informace příslušným osobám, v odpovídající míře podrobnosti a rychle. Jako základ této části dokumentu slouží následující zásady rámce COSO ERM a složka Informace, komunikace a podávání zpráv (COSO, 2017):

- používání technologií a informací;
- podávání zpráv o rizicích, kultuře a výkonnosti;
- poskytování informací o rizicích.

IT systémy se používají ke shromažďování, zpracování a správě dat a informací pro vykazování rizik, kultury a výkonnosti. Vedení využívá tyto údaje k podpoře a řízení rizik. Aby bylo možné informovat interní a externí zúčastněné strany o účinnosti, výhodách a možných rizicích, je třeba zavést postup podávání zpráv. Postup podávání zpráv zohledňuje také způsob, načasování a četnost poskytování informací zúčastněným stranám.

Pochopení rizikového prostředí je zásadní pro posílení odolnosti organizace a výkonný management. Členové představenstva by měli dostávat jednotnou zprávu o rizicích spojených s řízením podniku, která jim pomůže s dohledem. Do této zprávy mohou být zahrnuty aktualizace důležitých ukazatelů výkonnosti, ukazatelů rizik a výsledků významných postupů dohledu a monitorování výkonnosti společnosti. Zásadní význam má včasné sdělování údajů, včetně jakýchkoli neočekávaných zjištění, aby bylo možné včas odhalit problémy a přijmout vhodná opatření (COSO, 2017).

Rámec a metody pro řešení krizových situací by měly poskytnout návod, jak krizím předcházet, jak řešit problémy a jak být připraven na nejhorší možné scénáře, které mohou být důsledkem špatného výkonu nebo nehod.



**Obrázek 7: Manuál pro budování odolnosti**

*Zdroj: vlastní zpracování dle COSO (2017)*

Na obrázku (obrázek 7) lze vidět manuál určený k předcházení krizím, popřípadě jak vhodně řešit problémy. Podnik by měl postupovat podle pokynů příručky krizové komunikace, aby minimalizoval vystavení a dopady případných krizí a zároveň pokračoval v podnikání. Návod musí také obsahovat opatření, která usnadní nápravu. V první části, která se zabývá riziky, je důležité pochopit všechny důsledky daného rizikového prostředí, ve kterém je součástí identifikace a vyhodnocení. Ve druhé části, která se týká především problémů, je podstatné předcházet krizím, zvládat problémy a připravit se na nejhorší. Jedná se především o přípravu a prevenci (COSO, 2017).

Další část je zaměřena na krizi, ve které je klíčová reakce na ni a zotavení. Dále je také důležité, aby provoz podniku byl udržen. Poslední část manuálu se zabývá novým normálem, ve kterém je podstatné především učení, obnova a znovu nabytí síly. Údaje o reakcích zúčastněných stran jsou zásadní pro posílení a obnovu po krizi. Tyto odpovědi pomohou společnosti dosáhnout standardů transparentnosti a informovat o strategii (COSO, 2017).

## 2 ANALÝZA RIZIK VE ZKOUMANÉM PODNIKU

V této části práce je proveden rozbor rizik zkoumaného podniku. Veškeré informace jsou získány na základě poskytnutých interních materiálů, řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku a pozorováním v rámci návštěvou prostor zkoumaného podniku.

Cílem práce je zhodnocení risk managementu vybraného podniku.

Výzkumnými otázkami této práce jsou:

*„Na jaké úrovni vybraný podnik uplatňuje řízení rizik?“*

*„Jaká z existujících rizik jsou ve vybraném podniku hodnocena jako kritická, významná, přijatelná a jaká opatření vůči nim podnik zavedl?“*

### 2.1 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU

Jedná se o společnost, která je předním evropským výrobcem skleněných produktů, jejíž velkou předností je to, že si dokázala udržet tradici ve výrobě borosilikátového skla, a to již přes 185 let. Tento druh skla je vysoce odolný vůči nárazům či prudkým změnám teplot.

Na trhu společnost nabízí široký sortiment produktů ze skla. Zabývá se zejména výrobou různých druhů průmyslových aparatur, laboratorního a technického skla, trubic, ale také například výrobou varného skla pro domácnosti (Interní zdroje podniku, 2022).

Pro tento podnik je velmi důležitá kvalita jeho produktů, kterou dlouhodobě garantuje. Z tohoto důvodu byl ve firmě zaveden Systém managementu kvality dle normy ISO 9001. Aby si firma udržela podíl na trhu, je její prioritou především sledování světových trendů, jejich předcházení, ale také odhalit nové technologické postupy spolu s jejich řešením.

Velkou výhodou společnosti je především její dlouholetá tradice ve výrobě borosilikátového skla, jehož je největším výrobcem ve světě. Tato firma disponuje tavící kapacitou přes 200 tun skloviny za den. Dále její silnou stránkou je rozmanitost i technická náročnost vyráběných produktů. Dalšími důležitými aspekty jsou kvalitní technické zázemí s velkým množstvím sklářských strojů, flexibilita podniku a servis, který je na vysoké úrovni (Interní zdroje podniku, 2022).



Společnost prodává své výrobky jak do tuzemska, zemí EU, ale také i zemí třetího světa. Jedná se o více než 90 zemí, se kterými obchoduje. Podnik je považován za velice pokrokový a ekonomicky stabilní. Ve výrobním závodě zaměstnává přes 1300 zaměstnanců.

Stěžejním cílem společnosti je být známá jako velice flexibilní a na zákazníka orientovaná sklářská společnost, který klade velký důraz na evropský standard kvality (Interní zdroje podniku, 2022).

### **Historie společnosti**

Firma byla založena 5. června 1837. V tomto roce byla spuštěna stavba první huti. V roce 1855 společnost získala čestné uznání na mezinárodní výstavě skla v Paříži. Dále roku 1861 získala zlatou medaili na světové výstavě skla v Londýně.

Roku 1870 bylo vyvinuto speciální tepelně odolné laboratorní sklo unexcelled. Toto sklo je nejčastěji užívané v chemickém průmyslu. Následně roku 1884 byla zahájena stavba druhé sklářské hutě jménem František. Ta obsahovala moderní regenerativní pec, která byla vytápěna generátorovým plynem ze dřeva.

V roce 1922 byla do provozu uvedena čtvrtá sklářská huť jménem Vladimír. Dále až roku 1968 započala rekonstrukce a modernizace závodu. Nově byla implementována nová technologie, kdy bylo sklo taveno elektricky. Ve stejném roce firma uvedla na trh foukané sklo a užitkové lisované sklo (Interní zdroje podniku, 2022).

Na začátku osmdesátých let se tomuto podniku naskytla možnost práce na dvou pracných zakázkách. První se týkala obkladu stěn dvou stanic metra v Praze. Druhá se pak zaměřovala na obkladu Nové scény Národního divadla. Na počátku devadesátých let podnik obdržel certifikát ISO 9002 a navázal spolupráci s italskou firmou Electrolux. Díky privatizaci, která proběhla 1. prosince 1990 se z doposud státního podniku stala akciová společnost, s níž se během následujících pár let dalo již obchodovat na burze cenných papírů. V roce 2002 firma zavedla normu ISO 9001. Avšak během dalších pár let se firmě přestalo dařit, začala mít problémy s financemi a sklárny začaly upadat do platební neschopnosti. Avšak v roce 2009 byl podnik v konkurzu prodán zahraničnímu podnikateli, který následně téhož roku podnik přejmenoval.

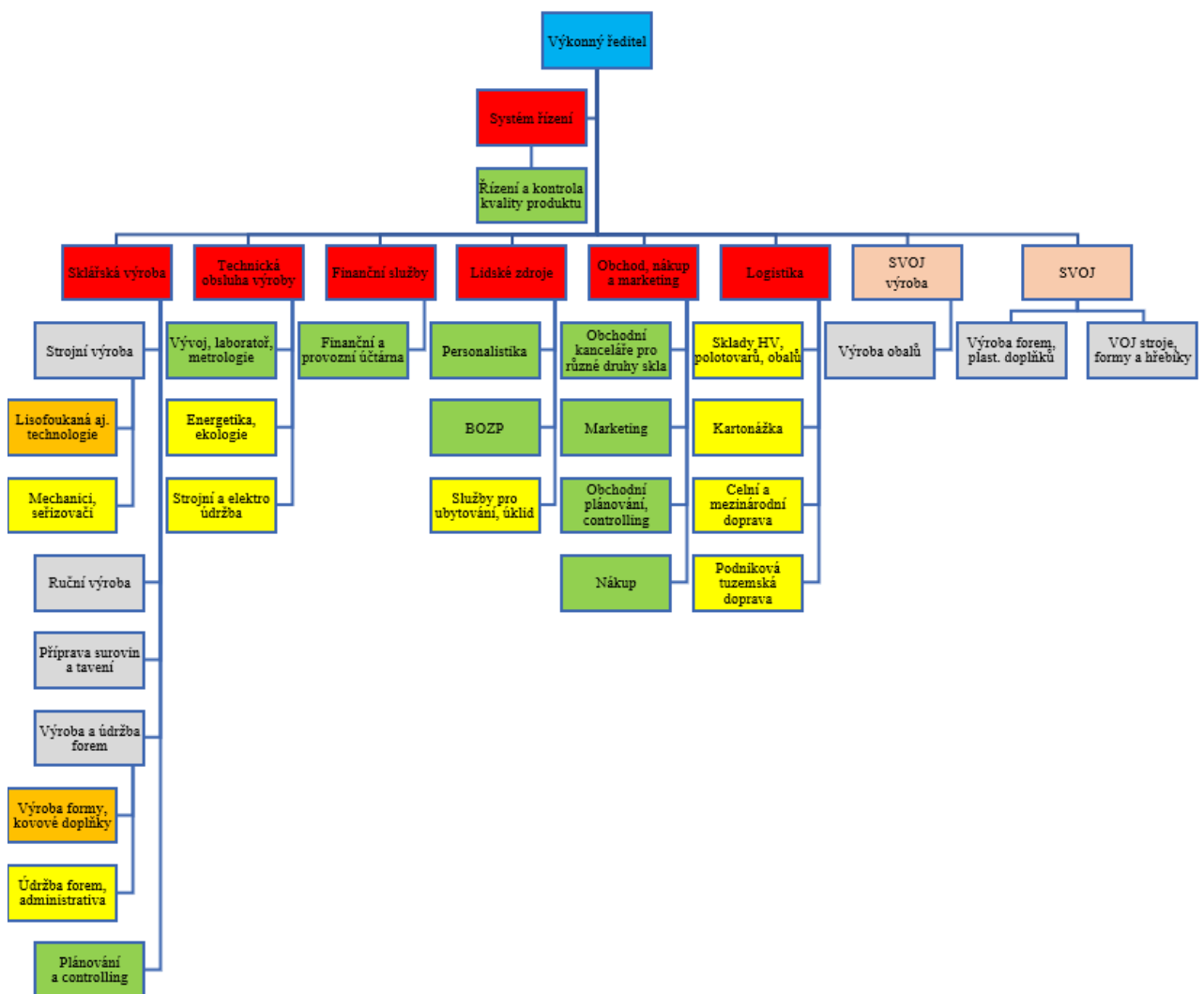
Během několika následujících let došlo k velkému počtu změn. Jednalo se například o změnu návrhu balení skla (například varného), rozšíření výroby laboratorního skla, které bylo doposud prodáváno pouze firmám (od této doby byl prodej rozšířen i pro domácnosti). Až pak

v roce 2014 firma představila na německém veletrhu ve Frankfurtu další plán, který se zaměřoval především na vzhled a tvar produktů. Podnik se rozhodl uvést novou nabídku netradičních produktů. Jednalo se především o produkty spojené s osvětlením. Tento plán vznikl ve spolupráci s designéry DeForm a také Dechem (Interní zdroje podniku, 2022).

### Profil zkoumaného podniku

Sídlo této společnosti se nachází ve Středočeském kraji. Jedná se o akciovou společnost se sídlem v Praze. Základní kapitál této společnosti činí 238 700 000 Kč a zaměstnává více než 2500 zaměstnanců. (Kurzy.cz, 2022).

### Organizační struktura zkoumaného podniku



Obrázek 8: Organizační struktura zkoumaného podniku

Zdroj: interní zdroje podniku (2022)

Na obrázku (obrázek 8) lze vidět organizační strukturu zkoumaného podniku. Vrcholným orgánem podniku je výkonný ředitel (znázorněno modrou barvou), který zastřešuje jednotlivé úseky podniku (znázorněno červenou barvou). Šedou barvou jsou znázorněny veškeré provozy. Oranžovou barvou jsou znázorněna výrobní střediska, žlutou barvou střediska služeb, zelenou barvou samostatné odbory a růžovou barvou jsou znázorněny samostatné výrobně obchodní jednotky (SVOJ).

### **Systém řízení**

Systém řízení se zabývá především řízením kvality produktu a jeho kontrolou (Interní zdroje podniku, 2022).

### **Sklářská výroba**

V úseku sklářské výroby se nachází strojní a ruční výroba, příprava surovin a tavení, výroba forem a jejich údržba. Samostatným odborem je zde výrobní plánování a controlling (znázorněno zelenou barvou). Strojní výroba se zabývá výrobou lisofoukaného a foukaného skla. Provádí se zde kompletace jednotlivých dílů a ouškování. V rámci tohoto úseku jsou využívány služby mechaniků a seřizovačů strojů. Dále se v tomto úseku také nachází školící středisko.

Součástí sklářské výroby je také výroba a údržba forem. V této části dochází k výrobě samotných forem, kovových doplňků, kompletaci jednotlivých dílů, tvorbě dvoustěnného skla a také tabulového skla. Dochází zde taktéž k údržbě vyrobených forem a administrativním službám.

### **Technická obsluha výroby**

Úsek technické obsluhy výroby se zabývá vývojem a normalizací technologie výroby. Součástí této oblasti je i laboratoř, kde jsou nové technologie testovány. V tomto úseku se taktéž nachází i oblast, která se zabývá energetikou a ekologií. Dále se zde nachází údržba strojní a údržba elektrů.

### **Finanční služby**

Do tohoto oddělení spadá finanční účetní a provozní účetní. Jsou zde prováděny různé finanční a účetní operace (Interní zdroje podniku, 2022).

### **Lidské zdroje**

Součástí tohoto úseku je personální oddělení a oddělení, které se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci (BOZP). V tomto úseku jsou poskytovány služby pro ubytování zaměstnanců a úklid jednotlivých úseků.

### **Obchod, nákup a marketing**

V tomto úseku se nachází obchodní kanceláře. Každá z těchto kanceláří má hlavní produkt, kterým se zabývá. Jedná se například o průmyslové a domácké sklo, trubice a tyče, průmyslové aparatury, laboratorní a technické sklo a další produkty. Dále je zde součástí oddělení marketingu, obchodního plánování, nákupu a controllingu (Interní zdroje podniku, 2022).

### **Logistika**

Logistika zkoumaného podniku se zabývá jak podnikovou a tuzemskou dopravou, tak i mezinárodní a celní dopravou. Do tohoto úseku spadají také sklady hotových výrobků (HV), sklady polotovarů, obalů a kartonážka. Kartonážka se zabývá balením jednotlivých produktů do kartonu.

### **Samostatné výrobně obchodní jednotky (SVOJ)**

Jedná se o úseky výroby, které se nachází mimo hlavní středisko. Tyto výrobně obchodní jednotky (VOJ) se zabývají výrobou obalů, forem a plastových doplňků. Součástí jsou také Voj strojí, sklářských forem a hřebíků (Interní zdroje podniku, 2022).

## **2.2 UPLATŇOVANÁ OPATŘENÍ BOZP VE ZKOUMANÉM PODNIKU**

Ve zkoumaném podniku kladou vysoký důraz na dodržování zásad BOZP, ačkoliv je množství pracovních úrazů vyšší. Je to především z toho důvodu, že se jedná o opravdu velmi náročnou výrobu, při které jsou zaměstnanci každý den vystaveni určité míře nebezpečí.

Zavedená opatření BOZP společnosti jsou rozdělena do 3 časových úseků:

- **období před pandemií COVID-19 (2018-2020)**

V této etapě se společnost snažila o dodržování zásad BOZP pomocí rutinních kroků. Byla vydána interní směrnice BOZP, jež popisovala veškeré náležitosti a povinnosti související s výkonem práce zaměstnanců, ale také s pohybem těchto osob po areálu. V každé části areálu bylo možné nalézt různá zařízení, u každého z nich se nacházelo označení, o jaký stroj (zařízení) se jedná a v případě požáru, jaký nástroj použít k jeho zamezení.

Součástí interní směrnice byla také část, zabývající se OOPP a jejich využíváním zaměstnanci. Jednalo se především o ochranné brýle, masky, rukavice a speciální oděvy. Vzhledem k tomu, že měl zkoumaný podnik velmi náročnou výrobu, při které se z velké části pracuje s ohněm, bylo nezbytné, aby zaměstnanci OOPP používali v souladu se směrnicí zkoumaného podniku.

Součástí dokumentu interní směrnice BOZP byla také školení. Ta probíhala zpravidla jednou ročně. Na těchto školeních jsou zaměstnanci obeznámeni se směrnicí společnosti. Na závěr tohoto vzdělávání pak všichni účastníci píší závěrečný test, aby zkoumaný podnik zjistil, jak dané informace pochopili, a zda si zapamatovali vše nezbytné. V případě, že by účastník neprošel tímto závěrečným testem, musel se dostavit na náhradní školení.

- **období v průběhu pandemie COVID-19 (2020-2021)**

Pandemie COVID-19 zasáhla nejenom české, ale také mezinárodní společnosti. U zkoumaného podniku tomu není jinak. Podnik v této době řešil nejen jeden velký problém, a sice významný pokles zakázek (alespoň v první vlně pandemie). Z toho důvodu bylo nutné, aby podnik vhodně a včas zareagoval na danou situaci.

Opatření, která platila v předchozím období (tj. 2018-2020) byla stále v platnosti. Toto období bylo velmi náročné, a to jak pro vedení podniku, tak pro samotné zaměstnance. Bylo tedy nutné zohlednit aktuální situaci. A proto k co možná největší minimalizaci přenosu viru v rámci celého podniku byla zavedena určitá opatření, která jsou blíže popsána níže (více viz kapitola 3.2 vyhodnocení analýzy – hromadné onemocnění osob).

- **současnost (2022-2023\*)**

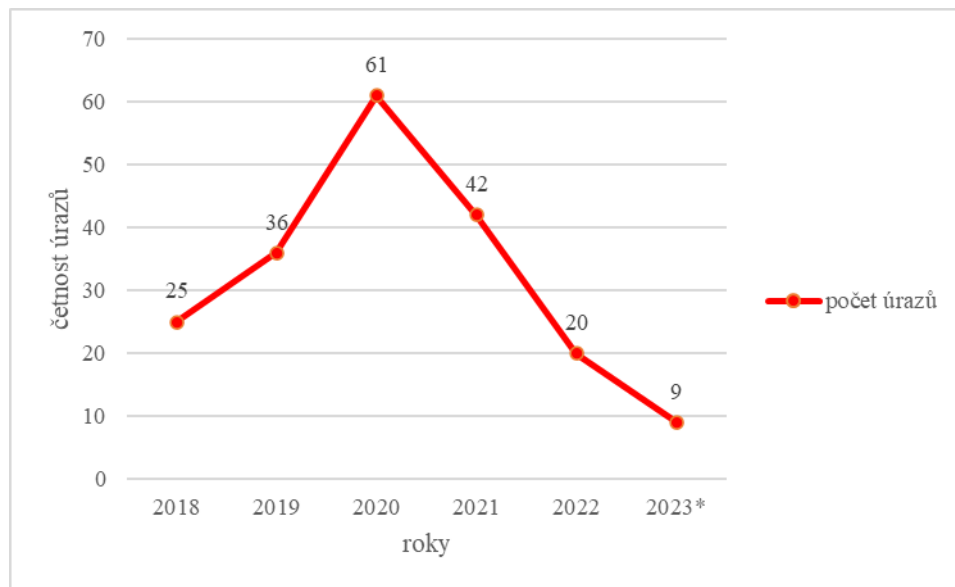
V současné době se zkoumaný podnik potýká s další situací, a to v podobě vývoje cen energií. Vzhledem k tomu, že má společnost velmi energeticky náročnou výrobu, jsou výkyvy těchto cen velmi obtížné. Ačkoliv se jedná o riziko, které je již zanesené ve výchozím registru rizik, zkoumaný podnik nepočítal s tím, že by tato situace nastala v takto krátkém a nepredikovatelném časovém horizontu.

Zkoumaný podnik se stále snaží o dodržování zásad BOZP, které jsou vydané interními směrnicí. Současně také probíhají školení zaměstnanců v souvislosti s bezpečností práce. V případě, že dochází nečekaně k pracovním úrazům, probíhají tato školení operativně častěji. V souvislosti s vývojem cen energií jsou učiněny určité kroky, které mají toto

riziko alespoň z části potlačit. Tato opatření jsou blíže popsána níže (více viz kapitola 3.2 vyhodnocení analýzy – riziko výpadku energií).

### Pracovní úrazy ve zkoumaném podniku

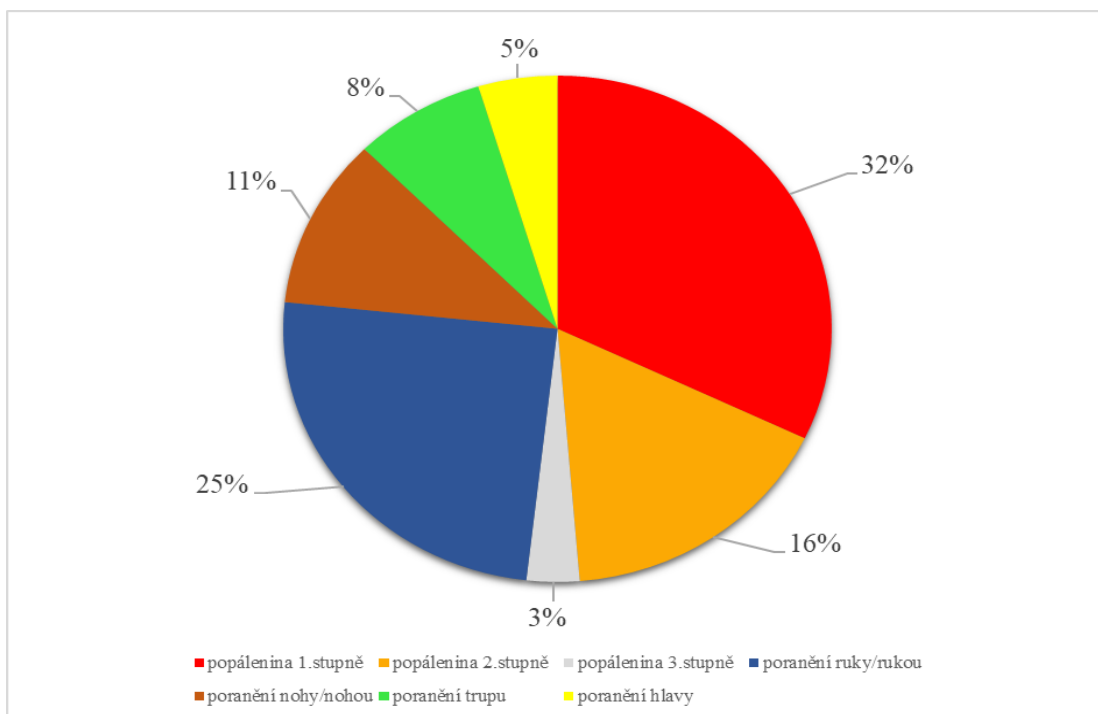
Při vykonávání práce jsou pracovníci často vystaveni jisté míře rizika, při které může dojít k újmě na jejich zdraví. U tohoto zkoumaného podniku tomu není jinak. Jelikož se jedná o velmi specifické odvětví s velmi náročnou výrobou, je i množství úrazů vyšší.



**Obrázek 9: Počet pracovních úrazů v letech 2018-2023\***

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2023)*

Na obrázku (obrázek 9) lze vidět vývoj pracovních úrazů za posledních 5 let. Jedná se o období od roku 2018 do začátku roku 2023. Za tento časový úsek došlo celkem ke 193 pracovním úrazům. Četnost pracovních úrazů se s postupem času snižuje, i když úrazy ve zkoumaném podniku stále vznikají. Velmi výrazný byl rok 2020, kdy došlo celkem k 61 pracovním úrazům, a to z důvodu, že byl omezen počet pracovníků ve výrobě vlivem pandemie Covid-19. Tito pracovníci vykonávali pracovní povinnosti i za své kolegy, často byli přetížení, a to vedlo k jejich pochybení a následným pracovním úrazům.



**Obrázek 10: Nejčastější druhy pracovních úrazů v letech 2018-2023\***

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2023)

Na obrázku (obrázek 10) lze vidět nejčastější druhy pracovních úrazů za posledních 5 let (období 2018-2023\*). Vzhledem k velmi náročné výrobě produktů, konkrétně například ručně foukaná skla apod., není divu, že nejčastějším pracovním úrazem je popálenina 1. stupně. S tímto druhem zranění se za sledované období setkala celkem 62 zaměstnanců. Dalším velmi častým poraněním bylo poranění ruky/rukou, které se stalo celkem 48 pracovníků. Třetím nejčastějším zraněním ve zkoumaném podniku je popálenina 2. stupně. S tímto zraněním se potýkalo celkem 32 pracovníků.

Jako další velmi častá zranění pak jsou poranění nohy/nohou, konkrétně u 21 zaměstnanců, dále poranění trupu u 15 pracovníků. Mimo jiné také poranění hlavy u 9 zaměstnanců. Nejméně častým pracovním úrazem je popálenina 3. stupně, se kterou se setkala za sledované období celkem 6 pracovníků.

### 2.3 RIZIKA VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Zkoumaný podnik je kategorizován jako velký podnik (zaměstnává více než 2500 zaměstnanců a jeho roční obrat přesahuje 50 milionů EUR, tedy 1,23 miliard CZK), ve kterém se nachází celá řada rizik. Samotný podnik má vytvořenou SWOT analýzu a identifikoval určitá rizika.

**Tabulka 2: SWOT analýza zkoumaného podniku**

SWOT analýza	
VNITŘNÍ	VNĚJŠÍ
<p style="text-align: center;"><b>SILNÉ STRÁNKY (strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tradice, know-how</li> <li>• kvalitní produkt</li> <li>• dlouholetá v praxi v oboru</li> <li>• stabilita firmy (jediný majitel)</li> <li>• progresivní vývoj v obratu</li> <li>• pozitivní vnímání značky</li> <li>• vlastní technologický vývoj</li> <li>• zavedené systémy řízení kvality</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná interní komunikace</li> <li>• nízká produktivita práce v některých oblastech</li> <li>• zvyšující se věk kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• systém preventivní údržby</li> <li>• nevyhovující stav údržby budov</li> <li>• fluktuace zaměstnanců</li> <li>• nezájem zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj</li> <li>• inovace, vývoj produktů</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové výrobní segmenty, trhy</li> <li>• diferenciací výrobních skupin</li> <li>• kapacitní flexibilita</li> <li>• vysoká technologická flexibilita</li> <li>• spolupráce s dodavateli, synergie</li> <li>• trvalé zvyšování produktivity</li> <li>• zvyšování motivace</li> <li>• zlepšování pracovního prostředí</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HROZBY (threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzové vlivy</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</li> <li>• pouze 2 dodavatelé základní sklářské suroviny</li> <li>• vysoký podíl jednoho odběratele na celk. obratu</li> <li>• elektrická energie (nejasný vývoj cen)</li> <li>• vývoj mezd</li> <li>• nárůst cen ze strany dodavatelů, nedostatek materiálů</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2022)*

V tabulce (tabulka 2) lze vidět SWOT analýzu zkoumaného podniku. Tato analýza se dělí na dvě oblasti, a to vnitřní a vnější. Do vnitřní oblasti (tedy atributů daného podniku) patří silné a slabé stránky. Do vnější oblasti (tedy atributů prostředí) patří příležitosti a hrozby.

Jako silné stránky podnik považuje dlouholetou tradici ve výrobě skla a také know-how. Stojí si za výrobou kvalitních produktů, které jsou poctivě vyráběny. Dále také považuje za svou silnou stránku stabilitu firmy, pozitivní vnímání značky apod.

Naopak jako své slabé stránky podnik definoval nedostatečnou interní komunikaci, a s tím spojenou nízkou produktivitu práce v určitých oblastech. Mezi další slabiny podniku patří také absence vzdělání ve sklářských oborech, a s tím spojený zvyšující se věk kvalifikovaných pracovníků. Dále do této oblasti zahrnul také inovace, vývoj produktů a další aspekty (Interní zdroje podniku, 2022).

Jako příležitosti definuje zkoumaný podnik především kapacitní flexibilitu, spolupráci s dodavateli, zlepšování pracovního prostředí a další. Naopak hrozby představují pro podnik především kurzové vlivy, vývoj mezd, a obzvláště elektrická energie a nárůst cen ze strany dodavatelů.

Ve zkoumaném podniku jsou evidovány mimo jiné zainteresované strany. Jedná se o různé osoby, skupiny osob. Na tyto osoby mají daná rizika (z registru rizik) vliv. Z toho důvodu



dochází v této evidenci k rozboru jejich potřeb a očekávání. Na základě těchto potřeb a očekávání následuje přezkoumání, které obsahuje konkrétní aktivity. Tyto aktivity mají pomoci při dosahování daných potřeb a očekávání.

**Tabulka 3: Zainteresované strany zkoumaného podniku**

Zainteresovaná strana	Potřeby a očekávání	Aktivity podniku (výstup hodnocení)
<b>Majitel zkoumaného podniku</b>	zisk a stabilita růst hodnoty podniku transparentnost	porada vedení
<b>Zákazníci</b>	kvalitní produkty a služby spolehlivost přiměřená cena produktu dlouhodobý obchodní vztah korektní komunikace	zpráva o průzkumu spokojenosti zákazníků zpráva-analýza reklamací registr aspektů a rizik míra plnění kvalifikovaných požadavků
<b>Zaměstnanci</b>	přiměřená mzda a motivační benefit dobré pracovní podmínky bezpečné pracovní prostředí sladění osobního a profesního života ochrana osobních údajů	statistika vývoje mezd hodnocení zaměstnanců rozbor pracovní úrazovosti
<b>Dodavatelé</b>	spolehlivé plnění závazků korektní informace dlouhodobý obchodní vztah	hodnocení dodavatelů přezkoumání výkonnosti externích poskytovatelů

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2022)*

V tabulce (tabulka 3) lze vidět zainteresované strany podniku. Jedná se o majitele zkoumaného podniku, zákazníky, zaměstnance a dodavatele. Každá tato strana má konkrétní potřebu, například majitel zkoumaného podniku by si přál, aby jeho podnik byl ziskový a stabilní, ale také aby rostla hodnota daného podniku, a aby vše v podniku bylo transparentní. Toho lze dosáhnout na základě aktivit podniku, a to v podobě například porad vedení.

Naopak mezi potřeby a přání zákazníka patří například kvalitní produkty a služby, spolehlivost podniku, se kterým obchoduje, přiměřená cena a další. Podnik proto může provést určité aktivity, které mohou naplnit potřeby zákazníka. Jednou z možností je například analýza reklamací. Tu lze provést například prostřednictvím průzkumu, jak jsou zákazníci spokojeni apod (více viz tabulka 3 výše).

### **Výchozí registr rizik**

Zkoumaný podnik identifikoval určitá rizika a vytvořil pro ně registr rizik. V daném podniku tento registr nazývají jako registr aspektů. Tento registr rizik (aspektů) byl vytvořen na základě rizik, se kterými se daný podnik v historii setkal. Jedná se opravdu o velmi

okrajový registr rizik, který neobsahuje veškeré aspekty, se kterými by se mohl podnik v budoucnu potýkat.

**Tabulka 4: Výchozí registr rizik zkoumaného podniku**

OBLAST RIZIK	POPIS RIZIK	DOPAD	P	D	MÍRA RIZIKA
KURZOVÉ VLIVY	posílení koruny vůči fakturačním měnám	kurzové ztráty (nekonkurenceschopnost)	4	4	16
ÚDRŽBA BUDOV	znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení (vlhkostí/zatékáním do objektů)	finanční ztráty	3	4	12
DODÁVKA EE	výpadek EE/vývoj cen EE	zastavení výroby, finanční ztráty, zvyšující se ceny energií	4	3	12
LIDSKÉ ZDROJE	fluktuace zaměstnanců	ztráta know-how	3	4	12
LIDSKÉ ZDROJE (MZDY)	rostoucí mzdové náklady	vývoj mezd -nekonkurenceschopnost (vzhledem k porovnání mezd v regionu)	3	4	12
DODAVATELÉ	pouze 2 dodavatelé zákl. sklářských surovin	zásadní omezení výroby	2	5	10
ÚDRŽBA STROJNÍHO ZAŘÍZENÍ	nedostatečná preventivní údržba těchto zařízení	snížení produktivity práce výpadky v procesu výroby	3	3	9

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2022)*

V tabulce (tabulka 4) lze vidět registr rizik zkoumaného podniku. Ke každé oblasti rizika podnik vytvořil popis rizika, které jej ohrožuje, jaké to riziko může mít dopad, s jakou pravděpodobností dané riziko nastane na škále 1 až 5 a jaký by mohl mít dopad (opět na škále 1 až 5). Na základě těchto informací je poté vytvořena míra násobením právě pravděpodobnosti s dopadem. Čím vyšší je toto číslo, tím je míra rizika vyšší.

Na základě tohoto registru rizik lze určit příležitosti, které podnik má, aby mohl případné riziko eliminovat (Interní zdroje podniku, 2022).

V případě kurzového rizika se jedná především o předvídaní kurzových rozdílů (v rámci možností zkoumaného podniku. Co se týká údržby budov, tak by byla vhodná oprava střech a oken. U údržby strojních zařízení by bylo vhodné například zlepšit plán pravidelné údržby a oprav daného zařízení.

Mzdové riziko by mohlo být eliminováno přechodem na smluvní mzdy (z důvodu tlaku odborů na nejnižší třídy). U dodavatelů například udržování kontaktu s oběma dodavateli. V případě dodávek elektrické energie (EE) by bylo žádoucí sledovat vývoj cen energií a s tím i spojit řízený nákup energií.

Každý aspekt obsahuje také opatření vytvořené zkoumaným podnikem. Tato opatření již byla zkoumaným podnikem implementována (Interní zdroje podniku, 2022):

- **kurzové riziko** (diverzifikace inkasních měn, optimální rozložení měn pro nákup a prodej);
- **údržba budov** (monitoring budov);
- **údržba strojního zařízení** (dodržování plánu oprav strojního zařízení);
- **lidské zdroje** (vytvoření školícího střediska – testováno na pozici strojník pro strojní výrobu);
- **lidské zdroje (mzdy)** (snižování počtu pracovníků, zvyšování produktivity);
- **dodavatelé** (udržování kontaktu s oběma dodavateli, pojistná zásoba);
- **dodávka EE** (částečně lze ošetřit sledování vývoje cen, popř. řízený nákup energií)

**Tabulka 5: Registr rizik (pouze nově identifikovaná rizika)**

OBLAST RIZIK	POPIS RIZIK	DOPAD	P	D	MÍRA RIZIKA
LIDSKÉ ZDROJE	nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost podniku	ztráta know-how	3	4	12
HROMADNÉ ONEMOCNĚNÍ OSOB	nedodání/pozdní dodání zboží, omezení provozní činnosti (nákaza mezi zaměstnanci), nedostupnost materiálů, nařízená povinná karanténa	omezení výroby, ekonomické ztráty, zvyšování cen, zpomalení dodávek a expedic	4	3	12
ZÁKAZNÍCI	velká závislost na 1 odběrateli	ztráta zákazníka	3	4	12
IDENTIFIKACE A VYHODNOCENÍ RIZIK, AKTUALIZACE A PŘEZKOUMÁNÍ RIZIK	nepravidelná aktualizace registru rizik	omezení výroby, finanční ztráty	4	3	12
POŽÁRNÍ OCHRANA	požár	ohrožení chodu podniku a bezpečnosti zaměstnanců	2	5	10
BEZPEČNOST INFORMACÍ	únik dat	zneužití, ztráta, odcizení smluv, osobních údajů, know-how	2	4	8
ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	opomenutí důležitého rizika	neidentifikování rizika, které se promítne v nákladech a výnosech	2	4	8
LEGISLATIVA	nedostatečná informovanost, opožděná reakce na změny	nedodržení zákonných požadavků	2	3	6
OCHRANA ŽP	únik nebezpečných látek	ohrožení ŽP a lidského zdraví	1	5	5
OCHRANA MAJETKU	vloupání, krádež, popř. vandalismus	vniknutí na pozemek, poškození/odcizení majetku, krádež zboží	2	2	4
PROTIPOVODŇOVÁ OCHRANA	povodeň	ohrožení chodu podniku a bezpečnosti zaměstnanců	1	3	3
OCHRANA SPOTŘEBITELE	neshodný produkt, nedodržování legislativy	zastavení dodávky produktu	1	3	3

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (2022)*

V tabulce (tabulka 5) lze vidět aktualizovaný registr rizik zkoumaného podniku, který obsahuje pouze nově identifikovaná rizika. Původní registr rizik obsahoval pouze výčet rizik, které již v minulosti byl nucen řešit. Z toho důvodu autorka této práce rozšířila tuto tabulku a další rizika. Na základě rozhovoru byly doplněny oblasti rizik o možné popisy rizik a jejich dopady. Jedná se spíše o rizika méně významná, avšak byla nalezena i taková rizika, která jsou kategorizována jako středně významná. Kritické riziko zde nebylo nalezeno ani jedno.

U těchto rizik lze určit také příležitosti, které by podnik mohl využít, aby přešel případným rizikům. V případě lidských zdrojů, konkrétně absence sklářských oborů ve školství by byla vhodná například akreditace profese sklář, strojník. U bezpečnosti informací by bylo vhodné, aby byl nastolen soulad s nařízením GDPR a dále také zavést identifikaci a hodnocení informačních kanálů.

V souvislosti s ochranou životního prostředí (ŽP) před únikem nebezpečných látek, by bylo žádoucí pravidelně kontrolovat především stav prostor, ve kterém se s danými látkami zachází a zároveň jejich údržba spolu se školením zaměstnanců, jak s těmito látkami pracovat. Ohledně legislativního rizika je nutné, aby se podnik připravoval na legislativní změny. Zároveň aby zaměstnanci spolu s vedením byli proškoleni, jak v těchto situacích postupovat. Dále také zavedení registru zákonných požadavků. V případě rizika spojeného se zákazníky, konkrétně tedy závislost na 1 velkém zákazníkovi, je nutné aktivně vyhledávat nové zákazníky ať už v tuzemsku, či v zahraničí.

Řízení společnosti by mělo pravidelně monitorovat a aktualizovat všechna identifikovaná rizika. Ačkoliv na základě původního registru rizik lze říct, že toto bylo z pozice vedení společnosti zanedbáno. Požární riziko je jednou z možností, se kterou se daný podnik může setkat, proto je vhodné, aby podnik pravidelně prováděl revize budov, ve kterých probíhá výroba spolu s revizí požární dokumentace.

V případě ochrany majetku je žádoucí rozšířit kamerový systém a oplotit skladový prostor, který je doposud jako jediný neoplocený, popřípadě by byla vhodná postupná výměna standardních zámků za bezpečnostní. Tímto by se dalo předejít možnému vloupání a vandalismu. Zajištění ochrany spotřebitele by byla patřičná postupná mechanizace kontroly produktu a následně kompletní automatizace této kontroly, popřípadě zavedení registru zákonných požadavků, pro zajištění legislativních norem.

V souvislosti s pandemií by bylo vhodné nalézt alternativní dodavatelé, kteří jsou v krátké vzdálenosti, dále pravidelně testovat zaměstnance (v případě například pandemie Covid-19) a podporovat je v dobrovolném očkování.

Pro tato identifikovaná rizika existují možná opatření:

- **lidské zdroje** (návštěvy a propagace sklářských oborů na ZŠ žáků 8. a 9. tříd, příprava exkurzí pro školy do prostor podniku, především výroby, navázání spoluprací se školami, možnosti zaučení a rekvalifikace žáků, zavedení adaptačního programu jako školního kroužku pro žáky ZŠ – například sklofoukačský kroužek);
- **bezpečnost informací** (zlepšení zabezpečení dat, tedy především počítačů a archivů, zavedení identifikace a hodnocení informačních kanálů, klasifikace informací a zavedení pravidel pro zacházení s těmito informacemi, které budou klasifikovány);
- **ochrana životního prostředí** (vytvoření havarijního plánu pro nakládání s nebezpečnými látkami, dále pravidelná kontrola, v jakém stavu jsou dané prostory a jejich pravidelná údržba, nákup ochranných pomůcek, školení zaměstnanců);
- **legislativa** (příprava na legislativní změny, pověření osoby/osob, kteří budou odpovědní za průběžné sledování a následnou implementaci novelizovaných legislativních předpisů pro konkrétní oblast, poté následné školení zaměstnanců spadající do této konkrétní oblasti, které se legislativní změny týkají);
- **zákazníci** (především aktivní vyhledávání nových zákazníků, účast na veletrzích);
- **identifikace a vyhodnocení rizik, aktualizace a přezkoumání rizik** (zavedení systému revizí);
- **řízení společnosti** (důležitá je především okamžitá reakce na dané riziko, následná eliminace rizika či alespoň snížení jeho dopadu);
- **požární ochrana** (zavedení protipožárních opatření, pojištění budov a veškerého vybavení proti požáru, tedy přenesení rizika na 3. osobu);
- **protipovodňová ochrana** (zavedení protipovodňového plánu spolu s protipovodňovými opatřeními na dané řece);

- **ochrana majetku** (výstavba oplocení okolo celého areálů, zajištění nepřetržité ostrahy závodu, nainstalování kamerového systému a zavedení návštěvního řádu v podobě knihy návštěv, ve které by bylo jméno, příjmení, čas příchodu a čas odchodu, dále postupná výměna standardních zámku za bezpečnostní zámky);
- **ochrana spotřebitele** (sledování legislativy (případných změn), pravidelné testování výrobků v laboratoři, určení požadavků na výrobky v rámci poptávky od zákazníků, pravidelné školení zaměstnanců, aby nedošlo k poklesu kvality, zavedení QMS, dále zajištění, aby bylo na skladě přiměřené množství zásob, plánování výroby apod. s časovou rezervou a zajištění v případě komplikací náhradního dodavatele);
- **hromadné onemocnění osob** (poptávání většího množství dopravců s rezervací kapacit přeprav v dostatečném časovém předstihu, možnost alternativní přepravy v podobě železniční dopravy, implementace základních krizových opatření, jako například dodržování základních hygienických zásad, zajištění dezinfekce a OOPP pro zaměstnance – roušky, respirátory, dodržování opatření vydaných vládou ČR).

### **3 ZHODNOCENÍ RISK MANAGEMENTU VE ZKOUMANÉM PODNIKU**

V této části práce jsou představeny a následně interpretovány zjištěné výsledky provedených obou částí analýz ve zkoumaném podniku. Záměrem této analýzy bylo představení oblasti risk managementu ve zkoumaném podniku a také systém jeho řízení. Za tímto účelem byl proveden řízený rozhovor s obchodní a marketingovou ředitelkou a také pozorování v rámci návštěvy prostor zkoumaného podniku.

I když společnost nechtěla, aby bylo v práci uvedeno její obchodní jméno, tak poskytla všechny potřebné interní zdroje na jejichž základě mohla být vypracována druhá část práce.

Hlavním cílem této práce je zhodnocení risk managementu vybraného podniku. Důraz je kladen na opatření, která jsou uskutečňována za posledních pět let.

#### **3.1 VYHODNOCENÍ ANALÝZY RIZIK**

Vyhodnocení analýzy rizik je rozděleno na dvě části. První část vychází z pozorování v rámci návštěvy administrativních a výrobních prostor podniku. Druhá část je založena na řízeném rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou podniku.

Ve zkoumaném podniku jsou využívány různé metody snižování rizik. Tyto metody lze rozdělit do několika skupin dle dat z výchozího a nového registru rizik. Ačkoliv se podnik řízením rizik zabývá, tento výchozí registr rizik nebyl bohužel kompletní. Z toho důvodu ho autorka práce doplnila o další rizika, se kterými byl podnik již seznámen a začal s nimi pracovat. Jedná se o rizika, která pouze nebyla zanesena ve výchozím registru rizik.

##### **Finanční rizika**

V rámci kategorie finančních rizik podnik měl zanesen ve svém registru rizik pouze kurzové vlivy. Toto riziko bylo stanoveno jako kritické. Autorka se dále domnívá, že by bylo vhodné tuto kategorii rozšířit o kreditní riziko, protože podnik plánuje oslovovat další zákazníky.

- **Kurzové vlivy**

Jedná se o riziko, které již bylo identifikováno podnikem. Jelikož podnik většinu svých produktů vyváží do zahraničí, tak tedy i většinu tržeb, co inkasuje provádí v zahraničních měnách, nejčastěji tedy v eurech. Rizikem může být například posílení koruny vůči zahraničním měnám, což může přinést dopad v podobě kurzových ztrát a v krajních případech i nekonkurenceschopnost. Jako možný způsob snížení tohoto rizika se podnik snaží diverzifikovat zahraniční měny, od kterých inkasuje tržby. Ačkoliv se zkoumaný podnik již



v minulosti snažil toto riziko ošetřit prostřednictvím finančních derivátů, nebylo tomu nicméně v dostatečném množství pro snížení celkového rizika kurzových vlivů.

Další možnost snížení (které však podnik nevyužívá), je v podobě hedgingu. Jedná se o opatření mířené proti tomuto riziku. Dalo by se říct, že je to taková jistota, pokud nastane nejhorší možný scénář. S touto jistotou je však také spojené snížení případného zisku, kterého by podnikl mohl dosáhnout (Czechwealth, 2022).

Další z možných rizik, které spadají do finanční kategorie, podnik neměl identifikované, pravděpodobně se s nimi doposud nepotýkal, a proto v registru rizik nejsou. Z této kategorie by bylo vhodné se taktéž zaměřit na kreditní riziko, ačkoliv není zaneseno jak v registru rizik, tak není pojmenováno autorkou práce. Je to z toho důvodu, že toto riziko bylo identifikováno až poté, co byla analýza zpracována.

- **Kreditní riziko**

Ačkoliv má podnik spoustu zákazníků, kteří zde nakupují dlouhodobě, je vhodné věnovat větší pozornost kreditnímu riziku, a to právě ve chvíli, kdy by se podnik rozhodl oslovit nového zákazníka či zákazníky, kteří ještě doposud nebyli prověřeni. Z toho důvodu je nutné, aby podnik daného zákazníka či zákazníky prověřil. K tomu jsou v praxi často využívány agentury, které toto prověření zajišťují. Agentura by pak podniku poskytla souhrnné informace, které by obsahovaly zhodnocení jeho důvěryhodnosti, solventnosti, platební morálky a dalších aspektů.

Další rizika, která jsou v podniku identifikována již spadají do kategorie nefinančních rizik. Tato rizika lze také rozdělit do jednotlivých skupin v rámci této kategorie, a to na manažerská, politická, provozní, legislativní a rizika v oblasti lidských zdrojů.

### **Lidské zdroje**

Tato kategorie rizik byla taktéž podnikem zanesena do registru rizik. Jedná se o rizika, která jsou spojena s personální činností podniku. Do lidských zdrojů spadají rizika jako například fluktuace zaměstnanců a nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost podniku. Tato rizika byla podnikem evidována jako významná. Mezi další rizika spadající pod tuto kategorii by mohlo být například porušení zásad BOZP či nezájem zaměstnanců o vzdělání a rozvoj.

- **Riziko fluktuace zaměstnanců**

Toto riziko spadá do kategorie rizik v oblasti lidských zdrojů. Nese s sebou riziko v podobě zvýšených finančních nákladů na zaškolení nových zaměstnanců, vstupní lékařskou prohlídku či nové ochranné pracovní pomůcky. V případě, že by nebylo toto riziko řešeno, může dojít ke ztrátě know-how podniku. Často je také spojováno s neúplným přenesením pracovní náplně, což může vést k tomu, že některé pracovní činnosti nebudou plněny dle plánu a někteří zaměstnanci budou dostávat abnormální množství pracovních úkolů, které nebudou schopni dlouhodobě zvládat.

Aby došlo ke snížení tohoto rizika, tak je nutné, aby podnik provedl určité úkony, kterými by zajistil, že stávající zaměstnanci nebudou chtít odejít z podniku a zároveň se podnik stal přitažlivým pro další zaměstnance, kteří by do podniku nastoupili.

- **Riziko nedostatku kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost**

Jedná se opět o riziko, které spadá do rizik v oblasti lidských zdrojů. Příčinou tohoto rizika je nedostatečné množství pracujících na trhu práce napříč profesemi. Jedná se jak o technickohospodářské pracovníky (tzv. THP do této skupiny spadá také pracovníci v oblasti IT a jiní odborníci) tak také dělnické pozice, jako jsou například tavič, brusič, strojník a další.

Tyto nedostatky pracujících se pak také promítají na přijímání nových zaměstnanců. Ve většině případů jsou podniky ochotni přijmout i pracovníky, jejichž znalosti a zkušenosti v oboru nejsou dostačující a mnohdy jsou nuceni jim nabídnout mnohem vyšší mzdy.

Aby mohlo dojít ke snížení tohoto rizika, je potřeba, aby podnik opět provedl konkrétní kroky. Těmi pak zajistí, že jeho stávající zaměstnanci zůstanou v podniku, a naopak přiláká další potenciální zaměstnance do zkoumaného podniku.

- **Riziko porušení zásad BOZP**

Toto riziko může nastat v případě, že by zaměstnanec porušil některé ze zásad, které jsou stanovené podnikem, a se kterými musí být každý zaměstnanec seznámen. Ačkoliv toto riziko není zaneseno jak v registru rizik, tak není pojmenováno autorkou práce, může mít vliv na chod podniku. Toto a několik dalších rizik nejsou zaneseny v registru z toho důvodu, že toto riziko bylo identifikováno až poté, co byla analýza zpracována.

Následkem tohoto rizika pak může být například pracovní úraz, nemoc z povolání či dokonce smrt zaměstnance.

- **Riziko nezájmu zaměstnanců o vzdělání a rozvoj**

Jedná se o riziko, které může mít negativní dopad na firemní kulturu podniku, což následně může vést ke snížení konkurenceschopnosti podniku, snížení motivace zaměstnanců i zvýšení jejich fluktuace.

### **Legislativní rizika**

Jedná se o kategorii rizik, kterou podnik neměl zanesenou do výchozího registru rizik. Tato kategorie rizik není pro podnik významná, ale spíše přijatelná. Avšak je důležité se na tato rizika taktéž zaměřit v případě selhání lidského faktoru. Ve většině případů se může jednat pouze o opomenutí požadavků zákonných norem, které musí podnik dodržovat.

- **Riziko nedostatečné informovanosti a opožděné reakce podniku na změny**

Tato rizika patří mezi ta přijatelná, protože ve většině případů byl podnik připraven na změny v legislativě. Každopádně je nutné, aby se podnik na tyto změny připravoval a stanovil si také odpovědného zástupce (pro každé oddělení), který bude mít na starosti průběžné sledování a následnou implementaci legislativních předpisů. Součástí toho je také zajištění školení ostatních zaměstnanců v souvislosti s případnými změnami.

- **Riziko hromadného onemocnění osob (COVID-19)**

Riziko hromadného onemocnění osob představuje riziko, díky kterému může dojít k pozdnímu dodání, nedodání zboží v oblasti s vysokým výskytem nákazy (například COVID-19). Dále také riziko nařízené karantény a s tím také omezení provozní činnosti výroby z důvodu výskytu nákazy mezi zaměstnanci. Dalším rizikem spojeným s hromadným onemocněním osob může být nedostatek přepravních kapacit a nedostupnost určitých materiálů (kovy, papír, plast). Tato rizika následně mohou vést k omezení výroby, zvyšujícím se cenám, zpomalení dodávek zboží a expedic.

### **Provozní rizika**

Tato rizika jsou podnikem evidována v registru rizik a je jim stanoven významný vliv. Mezi nejčastější provozní rizika patří znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení v rámci údržby budov a rizika spojená s údržbou strojního zařízení, ale také například v souvislosti s ochranou majetku rizika jako je například vandalismus, krádeže apod. Dalšími riziky, která spadají do této kategorie jsou například únik nebezpečných látek, požár, povodeň, výpadek

elektrické energie, tvorba neshodného produktu pro zákazníky či nedodržování legislativy. Mezi tato rizika lze také zařadit kontrolu kvality, nedostatek zdrojů a další.

- **Riziko znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení**

Toto riziko je spojeno s údržbou budov. Jelikož se jedná o velmi zastaralé závody, které mají doposud původní zastřešení i okna, je toto riziko považováno za významné. Může způsobit podstatné finanční ztráty.

- **Rizika spojená s vandalismem a krádežemi**

Vandalismus a krádeže jsou rizika, se kterými se podniky setkávají, ačkoliv v menší míře. Tato rizika byla stanovena jako přijatelná, protože se s nimi podnik moc často nepotýká. Nicméně je vhodné se těmito riziky zabývat. Dopad může být například poškození nebo odcizení majetku, krádež zboží a další. Tato rizika sice nemusí mít vliv na kontinuitu výroby, ale mohou podniku způsobit neočekávané náklady.

Proto je vhodné, aby se podnik snažil tato rizika snižovat. Ošetření rizika lze zajistit například oplocením areálu či zajištěním vhodného kamerového systému.

- **Riziko úniku nebezpečných látek**

Jedná se o riziko, které je spojeno s nižší pravděpodobností, že nastane. Z tohoto důvodu bylo stanoveno jako přijatelné riziko. Každopádně je nutné, aby byl podnik připraven i na tuto možnou situaci, protože tím může dojít jak k ohrožení životního prostředí, tak lidského zdraví.

- **Riziko mimořádných událostí (požár, povodeň)**

Riziko požáru je podnikem evidováno jako významné, avšak riziko povodně jako přijatelné. Významnost tohoto rizika byla snížena z důvodu zajištění protipovodňových opatření podnikem ve spolupráci s městem.

V každém případě, kdyby obě rizika nastala, tak mohou ohrozit chod společnosti a taktéž bezpečnost zaměstnanců. Proto je nutné tato rizika snižovat konkrétními úkony. Jedná se například o zajištění protipožárních opatření.

- **Riziko výpadku energií**

Toto riziko je stanoveno jako významné, a to z toho důvodu, pokud dojde k výpadku ať už elektrické energie či plynu, bude to mít za následek omezení výroby a následně i její zastavení. A proto je podstatné, aby podnik měl například nějaký záložní zdroj.

- **Riziko v souvislosti s nedostatkem odběratelů**

Jedná se o riziko, se kterým se může podnik potýkat. A to z toho důvodu, že má velkou závislost pouze na jednom odběrateli, což pro podnik není do budoucna úplně výhodné. V případě ztráty tohoto klíčového zákazníka pak může být výrazně ovlivněn chod podniku, protože tento zákazník odebírá většinu produktů od zkoumaného podniku.

- **Riziko ztráty důvěry ve výrobky vlivem nedodržení výrobních a kvalitativních parametrů výrobků**

K tomuto riziku může dojít v případě, že podnik nedodržel kvalitativní parametry produktů. Což může znamenat pro zákazníka například riziko pořezání nebo opaření. Dalším rizikem, které by mohlo způsobit ztrátu důvěry ve výrobky je vytvoření neshodného produktu. Všechna tato rizika mohou způsobit zastavení dodávky produktu, jeho stažení z trhu, ale také poškození spotřebitele.

Proto je vhodné tato rizika snižovat. To lze provést konkrétními kroky, jako jsou například:

- rozbor vad;
- kontrola a dohled nad parametry výrobního procesu;
- mezioperační kontrola;
- denní záznam o lince;
- provozní deník;
- záznamy tvrdící linky;
- průběžná kontrola výlisků;
- 100% výstupní kontrola;
- monitoring vad – elektronický sběr dat.

- **Riziko omezení výroby z důvodu nedostatku zdrojů**

Jedná se o riziko, které může s vysokou pravděpodobností nastat, a to z toho důvodu, že má podnik pouze 2 dodavatele základních sklářských surovin. Ztrátou jednoho z těchto dodavatelů může mít za následek zásadní omezení výroby, a proto je důležité, aby podnik udržoval kontakt s oběma dodavateli.

Dále je vhodné, aby podnik pravidelně sledoval skladové zásoby, vytvořil si plán spotřeby materiálu ve výrobě spolu se zajištěním pojistné zásoby. Těmito kroky by podnik mohl alespoň částečně eliminovat toto riziko. Každopádně je nutné, aby se podnik zaměřil na oslovování nových dodavatelů, a tím tak zajistil diverzifikaci tohoto rizika.

- **Riziko spojené se závadami strojního zařízení**

Údržba strojního zařízení je v podniku evidována jako významné riziko. Je to z toho důvodu, že se jedná o velmi zastaralá strojní zařízení, která jsou velmi často poruchová. Což může způsobit výpadky v kontinuitě výroby a snížení produktivity.

Snížení tohoto rizika by mohlo být zajištěno dodržováním plánu pravidelné údržby a oprav strojního zařízení, popřípadě by bylo vhodné, aby podnik promyslel investice do budoucna a nakoupil například nová strojní zařízení, kterými by nahradil ta stávající. Není nutné vyměnit všechna zařízení, stačí pouze ta, u kterých jsou poruchy nejčastější.

### **Manažerská rizika**

V této kategorii rizik se nachází rizika, která jsou spojená s manažerským selháním při rozhodování, nebo například když dojde ke střetu zájmů či střetu manažera s vedením. Podnikem bylo evidováno pouze opomenutí důležitého rizika, které bylo stanoveno jako přijatelné. Bylo by však vhodné tuto kategorii rozšířit například o nesprávné manažerské rozhodnutí na základě například chybných údajů a informací, příp. pod vlivem stresu a také neplánované nezbytné opravy.

- **Riziko opomenutí důležitého rizika**

Pokud se manažer případným rizikem nebude zabývat, což znamená, že nedojde k identifikování konkrétního rizika, tak se to následně může promítnout právě v nákladech podniku (v negativním případě) nebo naopak ve výnosech (v pozitivním případě).

Toto riziko nepatří mezi ta významná, protože každý vedoucí pracovník by se měl riziky zabývat a snažit se je řešit. Nicméně je vhodné, aby manažer pravidelně monitoroval možná rizika a při identifikaci nového rizika vždy aktualizoval seznam (registru) rizik.

- **Riziko nesprávného manažerské rozhodnutí**

Nesprávné manažerské rozhodnutí není v podniku zaneseno v registru rizik, ačkoliv může negativně ovlivnit chod společnosti. Autorka by jej stanovila jako přijatelné, protože pravděpodobnost jeho výskytu je nižší.

Pro snížení tohoto rizika je vhodné učinit konkrétní úkony. Aby snížení bylo účinné, je nutné, aby sám manažer našel příčiny selhání a stanovil nové postupy a možnou nápravu daného rizika. Dále je také příhodné, aby manažer neustále zlepšoval své rozhodovací dovednosti, a také sledoval aktuální dění.

- **Riziko neplánovaných nezbytných oprav**

Jedná se opět o riziko, které nebylo zanesené v registru rizik (taktéž nazývaný seznam rizik) a autorka jej opět stanovila jako přijatelné, protože opět jeho pravděpodobnost výskytu není vysoká. Toto riziko může způsobit omezení výroby.

Snížení tohoto rizika může být zajištěno pomocí vytvoření ročního plánu oprav, ale také zajištěním plánu preventivní údržby jak strojních zařízení, tak budov.

## **Rizika v oblasti IT**

V této kategorii se nachází rizika, která se zabývají bezpečností informací. Příkladem rizika v této oblasti je například únik dat či hackerský útok.

- **Riziko úniku dat**

Toto riziko je součástí rizik v oblasti informačních technologií (zkráceně IT). Doposud tento typ rizika nebyl zanesen ve výchozím registru rizik, a to z důvodu nižší pravděpodobnosti jeho výskytu. Nicméně je zapotřebí si uvědomit, že i toto přijatelné riziko s sebou nese určité dopady, a to například v podobě možného zneužití osobních údajů, smluv ale i know-how. Tato data mohou být také záměrně ztracena či také odcizena.

Z toho důvodu je nutné, aby podnik provedl určité úkony, kterými toto riziko sníží. Jedná se například o zajištění lepšího zabezpečení dat, konkrétně počítačů a archivů. Dále aby veškeré ukládání dat bylo v souladu s nařízením GRPR (obecné nařízení o ochraně osobních

údajů) a také, aby byla zavedena identifikace s hodnocením informačních aktiv. Dané informace budou klasifikovány a následně budou zavedena pravidla pro zacházení s těmito klasifikovanými informacemi.

- **Riziko hackerského útoku**

Pojem hackerský útok je velmi známý a leckdo se s ním již setkal. Ačkoliv toto riziko nebylo podnikem zaneseno ve výchozím registru rizik, tak se autorka práce domnívá, že by se jím společnost měla zabývat také, protože pravděpodobnost jeho výskytu je vyšší než u předchozího rizika. S tímto rizikem jsou taktéž spojeny negativní dopady, jako například opět ztráta firemních dat. Ta mohou být také odcizena, zavirována či zašifrována.

Proto je nutné, aby podnik učinil následující kroky, kterými eliminuje možné riziko. Důležitá je pravidelná aktualizace operačních systémů, a aby všechna podniková zařízení měla nainstalované antiviry a antispamy. Vhodným nástrojem pro snížení tohoto rizika by také mohlo být zřízení jednotného syslogu.

Syslog představuje zápis, který je využíván pro zasílání dat do ústřední lokace, kde jsou následně data uložena. K těmto zápisům se lze dostat pomocí softwaru, který se zabývá analýzou. Syslog je často také využíván při provádění auditů i eliminaci překážek (Sumologic, 2022).

### **3.2 VYHODNOCENÍ ŘÍZENÉHO ROZHOVORU – ENTERPRISE RISK FRAMEWORK**

Řízený rozhovor byl proveden s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku. Bylo položeno celkem 15 otázek, přičemž tyto otázky byly rozděleny do 5 okruhů, a to (více viz příloha B):

- správa a kultura;
- strategie a stanovení cílů;
- výkonnost;
- přezkoumání a revize;
- informace, komunikace a podávání zpráv.

V každém z nich byly položeny alespoň 2 otázky, které se týkaly daného okruhu.



## **Správa a kultura**

Ve zkoumaném podniku se pravidelně zabývají riziky, a to ať už jsou kritická, významná či přijatelná. Součástí toho jsou porady vedení, kde se těmito riziky zabývají. Ty probíhají pravidelně každý týden, další dílčí porady jednotlivých organizačních jednotek se konají také na týdenní nebo max. měsíční bázi.

Rizika se řeší dle situace a nutnosti řešit, obecně ale minimálně jednou za rok dochází k revizi a eventuelně přerozdělení rizik. Ne vždy se však toto přerozdělení zanesou do registru rizik, proto je pak následně méně využíván a pracuje se s riziky za chodu podniku.

Dalším důležitým bodem je budování firemní kultury. Firma má popsané své hodnoty a sdílí je jak na zaměstnance, tak na externí partnery. Snaží se o to, aby hodnoty firmy byly co nejsrozumitelnější a blízké všem zaměstnancům. Napříč komunikací ve firmě dbají na jejich dodržování, vedoucí pracovníci se snaží jít příkladem.

Sdílené hodnoty zavádí zkoumaný podnik především do HR procesů, organizují tréninkové programy pro nově příchozí i stávající zaměstnance. Také používají jednotnou grafiku (dle zpracovaného manuálu) jak uvnitř, tak vně firmy včetně firemního videa.

Pro udržení klíčových zaměstnanců podnik vytvořil systém benefitů pro zaměstnance. Kromě toho je samozřejmě podnik motivuje spoluúčastí na různých strategických projektech v rámci firmy. Důležitou součástí je edukační program – systém školení včetně jazykových kurzů, které pravidelně zaměstnancům podnik nabízí. Lze kombinovat povinné či nepovinné kurzy, v závislosti na pozici zaměstnance.

## **Strategie a stanovení cílů**

Ve zkoumaném podniku mají vytvořenou strategii, pro řízení rizik. Jedná se o soubor, který obsahuje cíl společnosti a postupy, kterými by se společnost měla řídit. Součástí strategie jsou také dílčí plány pro každé jednotlivé riziko.

Dále také nepravidelně identifikují nová rizika, která následně ve zkoumaném podniku vyhodnocují. Toto vyhodnocování však neprobíhá vždy dostatečně, což vede pak k neefektivnímu řízení rizik. Dle zkoumaného podniku je nejdůležitější správná definice rizika a jeho následné vyhodnocení. Poté se v závislosti na typu rizika snaží o jeho úplnou nebo částečnou eliminaci. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost s poměrně složitou organizační strukturou, může být způsob eliminace různý.

Na snižování rizik se taktéž podílejí zaměstnanci, ti jsou následně oceňováni za návrhy, které ke snížení rizik pomohou. Každý zaměstnanec, který předloží návrh na zlepšení včetně snižování rizik dostává jednorázovou finanční odměnu.

V případě, že je návrh vyhodnocen jako zaveditelný do praxe, získává navrhovatel další finanční odměnu. Jako bonus je potom vyhodnocováno několik nejefektivnějších návrhů a z těch vylosován jeden, jehož majitel obdrží opět finanční odměnu. Aktivní zaměstnanci mají samozřejmě možnost karierního postupu apod.

### **Výkonnost**

Ve společnosti je prováděna analýza rizik, a to jak kvalitativní, tak kvantitativní. Za poslední pět let bylo ve zkoumaném podniku zavedeno desítek změn, a to především kvůli neustále se měnícímu prostředí za posledních několik let. Jednalo se o změny, které byly jak velmi významné, tak i méně významné. Obecně lze tvrdit, že je podnik otevřen jakýmkoliv změnám, které by potenciálně mohly přinést pozitivní přínos.

Jako poslední významnou (dočasnou) změnu podnik uvedl pandemií COVID-19. V té době se podnik musil přizpůsobit vládním nařízením, ať už se jednalo o nošení roušek, pravidelná dezinfekce prostor, tak také omezení kontaktu se zákazníky.

### **Přezkoumání a revize**

Aktualizace a přehodnocování rizik probíhá ve zkoumaném podniku v rámci jednotlivých organizačních jednotek přibližně dvakrát do roka, v případě potřeby je možné operativně častěji.

Nutné je taktéž zapojení vedení společnosti do řízení rizik. A vzhledem k tomu, že členové vedení jsou zodpovědní za své organizační jednotky, zapojují se pravidelně. Porada vedení potom jednou ročně reviduje a schvaluje změny.

### **Informace, komunikace a podávání zpráv**

Zkoumaný podnik má zavedené řízení kontinuity společnosti pro vybrané typy krizových situací. Jedná se o vytvoření konkrétních kroků, které zajistí kontinuitu zásadních procesů/činností organizace při nepříznivých událostí.

Součástí snižování rizik je nutné, aby pracovníci informovali vedení společnosti o tom, jaké opatření přijmou ke snížení daného rizika. Je to zároveň jejich povinností v rámci pracovní

náplně. Součástí toho jsou také pravidelné schůzky, na kterých jsou dotazováni ohledně přijatých opatření, kterými snížili, popřípadě eliminovali dané riziko či rizika.

### Zhodnocení rizik ve zkoumaném podniku v rámci matice rizik

Na základě matice rizik zkoumaného podniku lze určit, kolik rizik se v daném podniku nachází a také, jak moc jsou tato rizika významná. Celkem se jedná o 18 různých identifikovaných rizik. Z těchto rizik bylo 7 identifikováno zkoumaným podnikem a dalších 11 autorkou práce.

Tabulka 6: Matice rizik zkoumaného podniku

dopad rizika	hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika				
		velmi vysoká	vysoká	střední	nízká	velmi nízká
		5	4	3	2	1
velmi vysoký	5	0	0	0	2	1
vysoký	4	0	1	5	2	0
střední	3	0	2	1	1	2
nízký	2	0	0	0	0	1
velmi nízký	1	0	0	0	0	0

15 až 25	kritické riziko
9 až 14	významné riziko
0 až 8	přijatelné riziko (méně významné)

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce (tabulka 6) lze vidět rozložení rizik a jejich četnost. Největší zastoupení mají významná rizika. Jedná se celkově o 10 rizik, u kterých se liší jejich pravděpodobnost výskytu, tak také možný dopad. Dále pak jsou rizika, která jsou považována za přijatelná. Jedná se celkem o 7 rizik. A kritické riziko bylo identifikováno pouze jedno s pravděpodobností výskytu 4 (vysoká) a možným dopadem 4 (vysoký).

Jedná se o riziko kurzových vlivů, kterému byla přiřazena hodnota 16.

Dále se jedná spíše o rizika významná, a to: riziko fluktuace zaměstnanců, nedostatku kvalifikovaného personálu, velká závislost na 1 odběrateli, výpadek EE (vývoj cen EE), rostoucí mzdové náklady, nedostatek dodavatelů základních sklářských surovin, riziko hromadného onemocnění osob, riziko požáru, nedostatečná údržba budov a nedostatečná preventivní údržba strojních zařízení.

Přijatelná rizika dle matice rizik jsou následující: únik dat, v rámci řízení společnosti opomenutí důležitého rizika, nedostatečná informovanost, a tedy opožděné reakce na změny

v rámci legislativy, únik nebezpečných látek, vandalismus, povodeň či výroba neshodného (vadného) produktu.

Veškeré možnosti snižování rizik jsou rozebrány výše (viz kapitola 3.1 vyhodnocení analýzy rizik).

### **3.3 SHRNUÍ NALEZENÝCH ZJIŠTĚNÍ**

Součástí rozboru, který se zabýval analýzou jednotlivých rizik zkoumaného podniku, byla taktéž zavedená opatření BOZP pro období 2018-2023\*. V podniku je kladen vysoký důraz na dodržování zásad BOZP. Je vytvořena interní směrnice zabývající se bezpečností práce a pravidelně každý rok probíhají na toto téma školení. Součástí těchto školení jsou mimo jiné závěrečné testy, které musí absolvovat všichni účastníci.

Samotná analýza byla rozdělena na dvě dílčí analýzy. První byla provedena prostřednictvím pozorování v rámci návštěvy vybraných výrobních a administrativních prostor podniku. Druhá část analýzy byla uskutečněna na základě řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou podniku.

Výsledky obou částí analýz jsou interpretovány tak, aby byl vytvořen úplný pohled na problematiku zabývající se risk managementem ve zkoumaném podniku. Níže jsou shrnuty výsledky obou částí analýz.

Na základě první části analýzy, která byla uskutečněna pozorováním v rámci návštěvy vybraných prostor zkoumaného podniku, bylo ze strany autorky usouzeno, že společnost neklade dostatečný důraz na identifikaci rizik a jejich následné zaznamenávání do registru rizik. Dále bylo zjištěno, že téměř většina rizik, která byla autorkou práce identifikována, nepředstavují nová rizika, ale že se jedná pouze o ta rizika, která doposud nebyla zanesena v systému podniku.

Tuto úvahu je možné podložit výchozím registrem rizik, který zaznamenal pouze výčet identifikovaných rizik za posledních pět let. V předchozích letech bohužel podnik žádná rizika nezaznamenával, tudíž k nim nejsou žádná dostupná data. Podnik v té době operoval takzvaně za pochodu bez toho, aniž by potřebná data zaznamenával.

Aktualizovaný registr rizik následně obsahuje pouze nově identifikovaná rizika, která podnik neměl zanesen ve výchozím registru rizik. Tato rizika byla doplněna autorkou práce. I přesto, že podnik daná rizika v minulosti byl nucen řešit, neměl je v registru rizik zanesen.

Všechna identifikovaná rizika shrnuje tabulka, která je k dispozici níže (viz příloha A). V této tabulce jsou rizika seřazena dle významnosti od rizik, která jsou považována jako kritická až po rizika, která jsou brána jako přijatelná. V rámci každého rizika jsou stanoveny příležitosti, které by podnik měl využít a následně taktéž opatření, která jsou vhodná pro snížení či eliminaci těchto rizik.

Veškerá rizika, která byla podnikem identifikována, autorkou práce pojmenována a následně zanesena do registru rizik, byla rozdělena do skupin, a to s ohledem na to, zda se jedná o finanční či nefinanční rizika.

Do finančních rizik byly zařazeny kurzové vlivy a kreditní riziko. Ačkoliv se podnik s kreditním rizikem doposud nepotýkal, tak se autorka domnívá, že v této turbulentní době by mohlo do budoucna hrát významnou roli. A proto se rozhodla, že je nutné se jím taktéž zabývat. V rámci nefinančních rizik, byla identifikovaná rizika rozdělena do několika skupin odpovídající dané oblasti. Jedná se o skupiny: rizika v oblasti lidských zdrojů, legislativní rizika, provozní rizika, manažerská rizika a rizika v oblasti IT.

Druhá část analýzy byla provedena na základě řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku. Otázky byly stanoveny na základě dokumentu Enterprise risk framework od společnosti COSO. Celkem bylo položeno 15 otázek, které byly rozděleny do 5 oblastí, a to: správa a kultura, strategie a stanovení cílů, výkonnost, přezkoumání a revize a informace, komunikace a podávání zpráv.

Na základě odpovědí z rozhovoru lze usuzovat, že zkoumaný podnik se zajímá o rizika a do jisté míry se je snaží eliminovat. Nicméně je nutné podotknout, že toto řízení rizik není na zcela adekvátní úrovni. Tuto úvahu je opět možné podložit na základě vyhodnocení rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou společnosti, ve kterém uvádí, že sice dochází k identifikaci rizik, ale bohužel nepravidelně. Což se potom odráží na neefektivním řízení rizik.

V rámci výkonnosti podnik provádí jak kvantitativní, tak také kvalitativní analýzu rizik. Dále také za posledních 5 let provedl několik desítek změn, které měly za cíl snížit identifikovaná rizika (pouze z výchozího registru rizik). Bohužel tyto změny nebyly blíže specifikovány. Nicméně lze tvrdit, že podnik je nakloněn libovolným změnám, které by mohly přinést do budoucna jakýkoliv přínos.

Přezkoumání a revize rizik jsou dle rozhoru prováděny dvakrát do roka, a to v rámci jednotlivých organizačních jednotek. Nicméně vzhledem k tomu, že registr rizik neobsahuje veškerá rizika, se kterými podnik v minulosti operoval, lze tvrdit, že přezkoumání a revize neprobíhá tak, jak podnik uvádí.

V rámci snižování rizik podnik požaduje, aby pracovníci informovali vedení společnosti o přijatých opatřeních, které mají vést ke snížení či eliminaci rizik. Toto podávání informací probíhá na schůzích, kde jsou pracovníci ohledně těchto opatření dotazováni.

Dále byla využita matice rizik (také často nazývána mapa rizik), ve které byly stanoveny významnosti jednotlivých identifikovaných rizik ve zkoumaném podniku. To vše bylo provedeno v závislosti na pravděpodobnosti jejich vzniku a jejich možném dopadu. Identifikováno bylo celkem 18 různých rizik, pro které byly stanoveny jejich možné pravděpodobnosti vzniku a dopadu. Z těchto 18 rizik bylo 7 identifikováno zkoumaným podnikem a dalších 11 autorkou práce. Na základě těchto proměnných, byla každému riziku také přiřazena míra rizika. Dle této míry lze stanovit, jestli se jedná o riziko kritické, významné či přijatelné.

### **3.4 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO RISK MANAGEMENT**

Risk management je ve zkoumaném podniku brán velmi obecně. Veškerá rizika, která byla identifikována, nejsou zanesena v registru rizik. Jedná se o taková rizika (identifikována zkoumaným podnikem, a také pojmenovaná autorkou), která mohou mít vliv na chod podniku. Po řízeném rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku došlo ke zjištění, že nově identifikovaná rizika autorkou práce jsou rizika, se kterými se podnik již setkal, ale pouze je neměl zanesen ve výchozím registru rizik.

Toto opomenutí může mít však negativní vliv na chod podniku, protože nikde není zaneseno, jaká opatření zkoumaný podnik přijal pro eliminaci těchto nepojmenovaných rizik. Pro případné další řešení těchto rizik tedy není dohledatelné, jaká opatření byla využita a do jaké míry napomohla ke snížení těchto rizik. Na základě těchto zjištění autorka práce navrhuje doplnění registru rizik o ta rizika, která nebyla ve výchozím registru rizik zanesena. Pro management zkoumaného podniku proto byla zpracována shrnující tabulka, která obsahuje veškerá identifikovaná a pojmenovaná rizika seřazená dle významnosti. V této tabulce lze také vidět zkrácený výčet opatření, která lze na daná rizika aplikovat.

V průběhu vyhodnocování obou částí analýz byly zjištěny určité mezery, a proto byla autorkou navržena doporučení pro rizika, která byla identifikována jako kritická a významná.

Veškerá doporučení jsou platná jak pro podnikem identifikovaná rizika, tak pro rizika pojmenovaná autorkou této práce.

### **Kurzové vlivy**

Zkoumaný podnik se snaží o snížení negativních pohybů devizových kurzů, a to například prostřednictvím diverzifikace zahraniční měny, od které inkasuje tržby. Jedná se o opatření, které není úplně dostačující. Vhodné pro tyto případy je konzultace s bankou, u které podnik vede své účty. Dohodnout se s ní a získat individuální kurzy, protože ty jsou výhodnější než reálné kurzy. Dále je taktéž vhodné si otevřít minimálně účty těch měn, do jejichž států firma expanduje.

Další možností je opětovné navýšení obchodování s finančními deriváty, které je možné využít i při výraznějším kolísání kurzu. Toto snížení rizika již zkoumaný podnik praktikuje, nikoliv nicméně v dostatečném množství pro výraznější eliminaci. Jedná se například o forwardy či opce. Forward je výhodný, protože díky němu podnik získává možnost nákupu či prodeje cizí měny termínovaně. Spočívá v tom, že obě strany si dohodnou mezi sebou konkrétní podmínky (například že podnik dodá produkty v budoucnu, ale za cenu, která je stanovena dnes). Na podobném způsobu fungují taktéž opce. Ty představují smlouvu mezi dvěma stranami (zpravidla nakupující a prodávající), ve kterém získává nakupující právo koupě či prodeje konkrétního produktu za konkrétní částku, a to kdykoliv do vypršení kontraktu.

Relativně vhodnou volbou je taktéž hedging. Představuje to strategii, díky které by došlo ke snížení rizika u nepříznivého pohybu cen. Ačkoliv toto opatření není pro podnik úplně výhodné, a to z toho důvodu, že pokud nastane nejvíce příznivý scénář, tak podnik nedosáhne tak vysokého zisku, který by mohl získat bez tohoto opatření. Zároveň toto opatření však představuje jistotu, že podnik neztratí velké množství finančních prostředků vlivem nepříznivého vývoje kurzu.

### **Riziko výpadku energií**

Jedná se o významné riziko, protože v poslední době dochází velmi často k výrazným výkyvům počasí (bouřky, silný vítr apod.), které mají za následek výpadky elektrické energie. Z toho důvodu, by se tímto rizikem měl podnik zabývat. Riziko výpadku energií totiž může způsobit omezení výroby a následně i její zastavení.

Vhodné tedy je, aby podnik zainvestoval finanční prostředky do záložního zdroje, například dieselagregátu, kterým může dočasně riziko minimalizovat. Dále je také vhodné zajistit pojištění proti případným následkům, které může způsobit, popřípadě vytvoření havarijního plánu, který by podrobně popisoval jednotlivé činnosti (a k nim také opatření), kterými by podnik dokázal snížit či eliminovat případné následky tohoto rizika.

### **Riziko personálního zajištění pro výrobní činnost**

Fluktuace zaměstnanců představuje takové riziko, se kterým se podnik dlouhodobě potýká. Problémem však je, že jej dostatečně neřeší. Toto riziko totiž s sebou přináší zvýšené finanční náklady na zaškolení nových zaměstnanců (kterých v současné době je nedostatek), na vstupní lékařskou prohlídku či na nové ochranné pracovní pomůcky. Proto je žádoucí, aby podnik provedl určité kroky, kterými by dosáhl toho, že stávající zaměstnanci nebudou chtít opustit podniku a zároveň se podnik stal přitažlivým pro další potenciální zaměstnance.

Pro snížení tohoto rizika autorka práce doporučuje zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, a to napříč zkoumaným podnikem.

V současné době je velmi důležitá motivace zaměstnanců, a to prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých benefitů. Jedná se například o benefity v oblasti stravování (stravenky či stravenkové karty). Další možností, jak motivovat zaměstnance, je v případě nemoci možnost využití jednoho či více dnů, kdy zaměstnanec nepřijde do práce (tzv. „sick days“). Tyto dny se pak nepočítají do dovolené, protože to jsou „volné dny“ nad rámec podnikem stanovené dovolené.

Nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost je problém, kterým se podnik také už dlouhodobě zabývá, bohužel opět nedostatečně. Podnik je ochoten přijmout i pracovníky, jejichž znalosti a zkušenosti v oboru nejsou dostačující, problémem je však si tyto zaměstnance udržet. Proto je potřeba, aby podnik učinil konkrétní kroky. Těmi pak zajistí, že jeho stávající zaměstnanci zůstanou v podniku, a naopak přiláká další budoucí zaměstnance do podniku. V podstatě se jedná o tytéž kroky, které byly doporučovány již u fluktuace zaměstnanců.

### **Riziko hromadného onemocnění osob**

Ačkoliv se nejedná o riziko, které je třeba pravidelně řešit, je nutné se jím taktéž zabývat. A to především proto, že před 3 lety nastala situace v podobě pandemie Covid-19, na kterou žádný podnik nebyl připraven. I když toto riziko není zaneseno ve výchozím registru rizik,



zkoumaný podnik se jím již v minulosti zabýval. V souvislosti s tím, že je ze strany podniku kladen vysoký důraz na dodržování zásad BOZP, tak byly všem zaměstnancům poskytnuty potřebné OOPP, vč. dezinfekce. Toto riziko představuje omezení nejen v podobě například pozdního dodání či nedodání zboží v oblasti s vysokým výskytem nákazy, ale také omezení v podobě nařízené karantény a s tím také omezení provozní činnosti výroby z důvodu výskytu nákazy mezi zaměstnanci atd. Proto je nutné, aby pro případ, že by nastala tato nepříznivá situace, zajistit potřebná hygienická opatření.

Pokud nastane podobné riziko hromadného onemocnění osob, jako byla například pandemie Covid-19, je vhodné, aby management zkoumaného podniku zavedl několik opatření.

Pro eliminaci tohoto rizika je vhodné, aby zkoumaný podnik rozdělil zaměstnance ve výrobě do skupin příslušným směnám. Toto rozdělení je nutné, aby byl zamezen případný kontakt mezi pracovníky, a tedy aby se možná nákaza nešířila mezi zaměstnanci.

Dalším z těchto opatření je omezení přístupu do areálu. Jedná se o úplné zavření vstupu do podniku (vyjma zaměstnance zkoumaného podniku). Do podniku není vpuštěn nikdo, kdo si předem nesjednal schůzku (Jedná se například o zákazníky, dodavatele či přepravce.). Osoba s předem dohodnutou schůzkou musí informovat pověřenou osobu na telefonním čísle. Tato osoba prověří, zda je schůzka opravdu dohodnuta. A až poté je daná osoba vpuštěna do areálu skrze turniket. Nikdo cizí se do areálu nesmí dostat, ačkoliv by se jednalo o rodinné příslušníky. Při vstupu do budovy je nutné, aby daná osoba na sobě měla roušku, popřípadě respirátor. Co se týká materiálu, produktů a dalších surovin, ty se předávají pouze ve venkovních prostorech.

Další opatření se týká především pohybu po areálu zkoumaného podniku. Kompletně celý podnik by byl rozdělen do několika úseků, v závislosti na pohybu zaměstnanců. Povinností každého zaměstnance je, aby při přechodu mezi danými úseky použil dezinfekci na ruce spolu s odstupem od svých kolegů alespoň 2 metry. Dále je taktéž nutné, aby po celou dobu pohybu po areálu na sobě měl roušku (tu nemusí mít, pokud se nachází sám v kanceláři). Mimo jiné také omezení pracovních porad, omezení/zákaz služebních cest, omezení provozu jídelny a kantýny.

### **Riziko znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení**

Údržba strojního zařízení ve zkoumaném podniku není prováděna pravidelně, a jelikož se jedná o velmi zastaralá strojní zařízení, která jsou velmi často poruchová, mohou způsobit

výpadky v kontinuitě výroby a snížení celkové produktivity. Je tedy vhodné, aby došlo k vytvoření plánu pravidelné údržby a oprav strojního zařízení. Od věci také není se zamyslet nad investicí do nových strojních zařízení, kterými by mohl alespoň část stávajících (nejčastěji poruchových) zařízení nahradit.

Vzhledem k tomu, že toto riziko souvisí také s údržbou budov (které mají stále původní okna i zastřešení), je zapotřebí, aby byl zajištěn pravidelný monitoring těchto budov. Dále je taktéž vhodné vytvořit plán pravidelné údržby těchto budov spolu s opravami.

### **Riziko v souvislosti s nedostatkem odběratelů**

Toto riziko představuje situaci, která je momentálně na trhu aktuální. Velká závislost na jednom odběrateli představuje velmi významné riziko pro podnik do budoucna. I když toto riziko nebylo zaneseno ve výchozím registru rizik, zkoumaný podnik jej v minulosti již řešil, a to prostřednictvím online komunikace. Jedná se o vhodné opatření, které však není dostačující. Pokud by došlo k ztrátě tohoto odběratele, může být velmi významně ovlivněn samotný chod podniku. Je to především z toho důvodu, že tento odběratel nakupuje většinu produktů od zkoumaného podniku. Je tedy vhodné, aby se podnik soustředil na aktivní vyhledávání nových zákazníků. Mimo jiné je také vhodné, aby se management podniku pravidelně účastnil světových veletrhů. Tím se tak podnik může dostat do povědomí zákazníků a přimět je ke koupi svých produktů.

### **Enterprise risk framework (COSO) vzhledem ke zkoumanému podniku**

Ačkoliv se ve zkoumaném podniku zabývají jednotlivými složkami Enterprise risk framework od společnosti COSO, nejedná se o dostatečné aktivity. V rámci jednotlivých složek dochází k určitým aktivitám, které jsou spíše obecnějšího charakteru.

V rámci složky správy a kultury autorka považuje, že současné činnosti ze strany vedení zkoumaného podniku jsou dostačující. Je důležité, že se podnik snaží daná rizika řešit, a to dle závažnosti. Podstatné taktéž je, že se společnost snaží, aby zaměstnanci pochopili a dodržovali firemní kulturu, spolu s jejich popsánymi hodnotami.

Avšak součástí složky strategie a stanovení cílů se autorka domnívá, že právě nepravidelná identifikace nových rizik a jejich následné nepravidelné vyhodnocení způsobuje neefektivní řízení těchto rizik. Představuje to především to, že daná rizika nejsou dlouhodobě sledována a není zde delší časový odstup pro jejich vyhodnocování. Ačkoliv je zřejmé, že do budoucna by tato data mohla být významným zdrojem rozhodování o těchto rizicích.

V oblasti složky výkonnosti se vedení zkoumaného podniku snaží rizika analyzovat a na základě nich provádět změny. Jedná se o desítky změn za posledních 5 let, které se mezi sebou liší svou významností. Autorka se domnívá, že se podnik obecně snaží přijímat jakékoliv změny, které by mohly přinést pozitivní přínos.

Ačkoliv v rámci složky přezkoumání a revize probíhá aktualizace a přehodnocování rizik dvakrát ročně, tak se autorka práce domnívá, že vzhledem k současnému prostředí, které se turbulentně mění, by tyto činnosti měly probíhat častěji (alespoň 4 do roka), a to v závislosti situaci okolního prostředí.

V rámci složky informace, komunikace a podávání zpráv, se autorka práce domnívá, že je poskytování informací napříč podnikem dostatečné.

### 3.4.1 FINANČNÍ A ORGANIZAČNÍ NÁROČNOST NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ

Jednotlivé návrhy doporučení autorkou této práce jsou různě finančně i organizačně náročné. Z toho důvodu bylo všechna navrhovaná doporučení shrnuta v tabulkách, která zohledňují tyto body. Autorka práce zde rozlišuje náročnosti jednorázového i pravidelného charakteru. Veškeré finanční náročnosti jsou odhadovány za roční období, pokud není u konkrétního návrhu uvedeno jinak.

**Tabulka 7: Náročnost doporučení – kurzové vlivy**

<b>Kurzové vlivy</b>			
získání individuálních kurzů, finanční deriváty, hedging			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
náklady pro zajištění aktivního hedgingu, celkově odhadem vyšší desítky mil. Kč	náklady pro pravidelně spravovaný hedging, celkově odhadem jednotky mil. Kč	vyčlenění týmu, který bude hedging aktivně sledovat a spravovat	vedení týmu, který bude hedging aktivně sledovat a spravovat

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce (tabulka 7) lze vidět finanční a organizační náročnost návrhů pro zavedení doporučení pro riziko kurzových vlivů. Jak bylo zmíněno v kapitole 2.3, ze strany zkoumaného podniku bylo již toto riziko identifikováno. Bohužel nebylo ošetřeno na zcela adekvátní úrovni. Jednalo se pouze o dílčí opatření, a to v podobě rozložení měn pro nákup a prodej dle země, se kterou zkoumaný podnik obchodoval. A proto se autorka práce rozhodla o rozšíření původního opatření o aktivní hedging, popřípadě finanční deriváty.

Finanční deriváty jsou opatření, kterým se zkoumaný podnik již v minulosti zabýval. Bohužel objem těchto derivátů pro zajištění rizika není dostačující. Jedná se celkově o deriváty, které jsou v hodnotě odhadem 2 mil. Kč. Přičemž došlo ke zjištění, že by bylo vhodné zvýšit toto množství derivátů na několikanásobek, než činí doposud. Konkrétní hodnotu není možné určit, a to z toho důvodu, že samotné rozhodnutí o tom, kolik peněžních prostředků vyčlenit na hedging, by nakonec mělo vycházet z pečlivého posouzení celkové finanční situace společnosti, což není bohužel možné, protože společnost neposkytla potřebné materiály k jejímu posouzení.

Z finančního hlediska se jedná o doporučení, která jsou více nákladná. Aktivní hedging je velmi často u mnoha společností využíván, protože podniku poskytne jistotu, že nepřijde o celé tržby. Z hlediska organizačního může být toto doporučení zprvu časově náročnější pro pověřený tým. S postupem času může být tento druh náročnosti se získanými zkušenostmi a znalostmi pro pověřený tým nižší.

**Tabulka 8: Náročnost doporučení – riziko výpadku energií**

<b>Riziko výpadku energií</b>			
záložní zdroj (dieselagregát), havarijní plán			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
do výše částky za nakoupení záložního zdroje, celkově odhadem nižší stovky tisíc Kč (vzhledem k velikosti podniku)	náklady na pravidelné revize funkčnosti záložního zdroje, celkově odhadem nižší desítky tisíc Kč	zajištění vhodného dodavatele kvalita vs. cena	časová náročnost na pravidelné revize záložního zdroje

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (tabulka 8) zobrazuje finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro riziko výpadku energií. Finančně je toto doporučení náročnější, a to především díky doporučené počáteční investici na záložní zdroj. S tím související také vyšší náklady na pravidelné revize jeho funkčnosti. Z organizačního hlediska je toto doporučení náročné pro pověřenou osobu/osoby. Je totiž nutné nalézt vhodného dodavatele s kvalitními produkty a dále také větší časové vytížení v rámci pravidelné revize záložního zdroje.

**Tabulka 9: Náročnost doporučení – personální zajištění pro výrobní činnost**

<b>Riziko fluktuace zaměstnanců + nedostatek kvalifikovaného personálu</b>			
zvyšování mezd, benefity (stravenky), pracovní doba - "sick days"			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
do výše částky jednorázových odměn pro THP zaměstnance, odhadem vyšší jednotky mil. Kč	do výše částky na zvýšení mzdy, celkově odhadem jednotky mil. Kč/měsíc	náročnost na zajištění nových mzdových výměrů	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce (tabulka 9) lze vidět finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro riziko fluktuace zaměstnanců a nedostatku kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3 ze strany zkoumaného podniku bylo již toto riziko identifikováno, nicméně fluktuace zaměstnanců se v průběhu času nesnížila, ačkoliv zkoumaný podnik vytvořil školícího střediska, ve kterých docházelo k testování na pozici strojník pro strojní výrobu spolu s dalšími činnostmi jako jsou snižování počtu pracovníků a zvyšování produktivity. Z toho důvodu bylo doporučeno zvýšení mezd napříč podnikem a zavedení „sick days“ nebo benefitů ve formě stravenek nebo pro navýšení motivace zaměstnanců.

Z hlediska finanční náročnosti jsou tato doporučení náročnější. Celkově se jedná o jednotky milionů korun za měsíc. Zároveň z hlediska organizačního opět časové vytížení pověřené osoby/osob na zajištění vhodného poskytovatele služby (v souvislosti s benefity). Na pravidelné bázi pak časová náročnost této osoby/osob na revizi systému a jeho funkčnost (systém stravenek).

**Tabulka 10: Náročnost doporučení – riziko hromadného onemocnění osob**

<b>Riziko hromadného onemocnění osob (př. Covid-19)</b>			
rozdělení směn, omezení vstupu do areálu i po areálu			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
-	do výše ztrát ze snížené produkce, celkově odhadem desítky mil. Kč/měsíc	náročné na rozdělení zaměstnanců do skupin	optimalizace a vedení těchto skupin

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (tabulka 10) znázorňuje finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro riziko hromadného onemocnění osob, a to konkrétně na příkladu pandemie Covid-19. Ačkoliv toto riziko nebylo zaneseno ve výchozím registru rizik, tak se zkoumaný podnik s tímto rizikem v minulosti již potýkal. Vzhledem k tomu, že podnik klade vysoký důraz na dodržování zásad BOZP, byly zajištěny OOPP i dezinfekce.

Pro zamezení šíření rizika hromadného onemocnění osob autorka práce navrhuje rozdělit směny do skupin, tak aby byl zamezen kontakt mezi pracovníky.

Finanční náklady jsou spíše pravidelného charakteru, a to hrozící ztrátou ze snížení celkové produkce společnosti. Na druhou stranu, tato ztráta může být snížena redukcí mzdových nákladů až na 60 %. Jedná se celkově odhadem o desítky milionů Kč (vzhledem k počtu zaměstnanců). Z organizačního pohledu je to opět časově náročnější na pověřenou osobu/osoby pro vhodné rozdělení zaměstnanců do skupin.

**Tabulka 11: Náročnost doporučení – riziko znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení**

<b>Znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení</b>			
pravidelná revize strojů, skladových zásob a budov a jejich evidence, pojištění			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
částka do výše pořízení potřebných náradí potřebných pro revizi, celkově odhadem desítky tisíc Kč	zvýšení nákladů na nového zaměstnance, celkově odhadem desítky tisíc Kč	časová náročnost na revizi, nesmí být prováděna v pracovní době, kdy jsou stroje v provozu	pravidelně časově náročné revize strojů pověřeným zaměstnancem, jejich evidence a posouzení vývoje stavu strojů v čase

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (tabulka 11) popisuje finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro riziko znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení. Tato doporučení nejsou tolik finančně nákladná. Celkově se jedná odhadem o desítky tisíc Kč. Jde spíše opět o organizační náročnost, a to na pověřenou osobu/osoby zajišťující revizi skladových zásob a zařízení. Představuje to velké časové vytížení pro tyto osoby, a to z toho důvodu, že veškeré revize musí být prováděny mimo pracovní dobu, a tedy nad rámec jejich pracovní doby.

**Tabulka 12: Náročnost doporučení – riziko nedostatku odběratelů**

<b>Riziko v souvislosti s nedostatkem odběratelů</b>			
aktivní hledání nových odběratelů, účast na veletrzích			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
do výše částky pořízení nástrojů pro marketing a péči o zákazníky (software) celkově odhadem jednotky milionů Kč	zvýšení nákladů na zaměstnance (služební cesta-veletrh), koupě stánku na veletrhu, celkově odhadem jednotky milionů Kč	časové vytížení při zakládání marketingových nástrojů. zajištění vhodného poskytovatele služby, důraz kladen na důvěryhodnost a cenu	pravidelné revize softwaru a návrhy na jeho vylepšení

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce (tabulka 12) je možno vidět finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro riziko nedostatku odběratelů. Ačkoliv toto riziko nebylo zaneseno ve výchozím registru rizik, zkoumaný podnik se s tímto rizikem již potýkal. Ze strany zkoumaného podniku byla snaha o eliminaci tohoto rizika formou online komunikace. Bohužel tato opatření nebyla dostačující. Z toho důvodu bylo autorkou práce navrženo, že by

zkoumaný podnik mohl investovat finanční prostředky do softwaru na podporu dostatečné databáze současných a potenciálních zákazníků, jejich péče a oslovování.

Jedná se o podstatně finančně náročnější doporučení, a to jak z hlediska jednorázových nákladů, tak i těch pravidelných. Co se týká organizační náročnosti, tak ta je také vyšší. Pověřené osoby budou velmi časově vytížené. Je totiž velmi časově náročné nalézt vhodného poskytovatele těchto služeb spolu s uvedením marketingových nástrojů do provozu. Mimo jiné také opět časové vytížení těchto osob při pravidelných revizích softwaru a vytváření návrhů na jeho zlepšení.

**Tabulka 13: Náročnost doporučení – Enterprise risk framework**

<b>Enterprise risk framework od společnosti COSO</b>			
pravidelná identifikace rizik, vyhodnocení, častější aktualizace a přezkoumání rizik			
Finanční náročnost		Organizační náročnost	
jednorázově	pravidelně	jednorázově	pravidelně
do výše částky počátečního zavedení systému revizí, celkově odhadem stovky tisíc Kč	zvýšení nákladů na nového zaměstnance/exter. pracovníka, celkově odhadem desítky tisíc Kč	časově náročné pro počáteční zavedení systému revizí	časové vytížené pověřené osoby na pravidelné revize

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce (tabulka 13) je možné vidět finanční a organizační náročnost pro zavedení návrhů doporučení pro Enterprise risk framework od společnosti COSO. Tento rámec se skládá z pěti složek, a v rámci některých z nich byly uvedeny návrhy doporučení. Ve zkoumaném podniku je pověřená osoba, která se zabývá riziky, přičemž při splňování všech svých povinností, je bohužel tato osoba přetížená, a nedokáže se tak věnovat dílčím problémům, s potřebnou péčí a pozorností.

Z toho důvodu autorka práce doporučuje zavedení systému revizí, který by mohl napomoci se snížením administrativní náročnosti. Jedná se o finančně náročná doporučení. Celkově se jedná odhadem o desítky tisíc Kč. Z hlediska organizační náročnosti jsou návrhy doporučení charakteru středního vytížení. Opět se jedná o činnosti časově náročnější pro pověřenou osobu, popřípadě osoby.



**Tabulka 14: Opatření seřazená dle finanční náročnosti pro zavedení**

<b>pořadí</b>	<b>opatření</b>	<b>oblast rizik</b>	<b>míra rizika</b>	<b>finanční náročnost</b>
1.	aktivní hedging, finanční deriváty	kurzové vlivy	16	vyšší desítky milionů Kč
2.	rozdělení zaměstnanců do skupin dle směn	riziko hromadné onemocnění osob	12	desítky milionů Kč
3.	zvýšení mezd, benefity, "sick days"	personální zajištění pro výrobní činnost	12	nižší desítky milionů Kč
4.	aktivní hledání nových odběratelů, účast na veletrzích	nedostatek odběratelů	12	jednotky milionů Kč
5.	záložní zdroj	riziko výpadku energií	12	vyšší stovky tisíc Kč
6.	zavedení systému revizí	pravidelná identifikace a vyhodnocení rizik, častější aktualizace a přezkoumání rizik	12	stovky tisíc Kč
7.	revize strojů, budov a jejich evidence	znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení	12	desítky tisíc Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (tabulka 14) zobrazuje opatření, která jsou seřazená dle finanční náročnosti pro zavedení od těch opatření, která jsou nejvíce finančně náročná až po ta, která jsou nejméně finančně náročná. Finančně nejnáročnějšími opatřeními jsou aktivní hedging a finanční deriváty v oblasti rizika kurzových vlivů. Jedná se celkově přibližně o vyšší desítky milionů Kč. Naopak revize strojů, budov a jejich evidence v oblasti rizika znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení, jsou z možných opatření finančně nejméně náročná. Celková částka pro tato opatření se odhaduje na desítky tisíc Kč.

**Tabulka 15: Opatření seřazená dle organizační náročnosti pro zavedení**

<b>pořadí</b>	<b>opatření</b>	<b>oblast rizik</b>	<b>míra rizika</b>	<b>organizační náročnost</b>
1.	revize strojů, budov, jejich evidence	znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení	12	časově náročné na revize, evidence a posouzení vývoje stavu strojů v čase
2.	záložní zdroj	riziko výpadku energií	12	náročné na zajištění vhodného dodavatele, časově náročné na revize
3.	zavedení systému revizí	pravidelná identifikace a vyhodnocení rizik, častější aktualizace a přezkoumání rizik	12	časově náročné pro počáteční zavedení systému revizí
4.	aktivní hedging, finanční deriváty	kurzové vlivy	16	zpočátku náročnější, s postupem času nižší náročnost
5.	aktivní hledání nových odběratelů, účast na veletrzích	nedostatek odběratelů	12	časové vytížení při zakládání marketingových nástrojů. zajištění vhodného poskytovatele služby
6.	rozdělení zaměstnanců do skupin dle směn	riziko hromadné onemocnění osob	12	časově náročné pro vhodné rozdělení zaměstnanců do skupin
7.	zvýšení mezd, benefity, "sick days"	personální zajištění pro výrobní činnost	12	náročné na zajištění nových mzdových výměrů

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce (tabulka 15) lze vidět opatření, která jsou seřazená dle organizační náročnosti pro zavedení od těch opatření, která jsou z organizačního hlediska nejvíce náročná až po ta, která jsou nejméně organizačně náročná. Nejvíce organizačně náročným opatřením jsou revize strojů, budov a jejich evidence. Naopak jako nejméně organizačně náročné opatření se jeví zvyšování mezd a zavedení „sick days“ či benefity.

**Tabulka 16: Opatření seřazená dle konečného srovnání náročností pro zavedení**

pořadí	opatření	oblast rizik	míra rizika	finanční a organizační náročnosti
1.	aktivní hedging, finanční deriváty	kurzové vlivy	16	vyšší desítky milionů Kč, zpočátku organizačně náročnější, s postupem času nižší náročnost
2.	záložní zdroj	riziko výpadku energií	12	vyšší stovky tisíc Kč, náročné na zajištění vhodného dodavatele, časově náročné na revize
3. - 4.	rozdělení zaměstnanců do skupin dle směn	riziko hromadné onemocnění osob	12	desítky milionů Kč, časově náročné pro vhodné rozdělení zaměstnanců do skupin
3. - 4.	revize strojů, budov, jejich evidence	znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení	12	desítky tisíc Kč, časově náročné na revize, evidence a posouzení vývoje stavu strojů v čase
5. - 6.	zavedení systému revizí	pravidelná identifikace rizik, vyhodnocení, častější aktualizace a přezkoumání rizik	12	stovky tisíc Kč, časově náročné pro počáteční zavedení systému revizí
5. - 6.	aktivní hledání nových odběratelů, účast na veletrzích	nedostatek odběratelů	12	jednotky milionů Kč, časové vytižení při zakládání marketingových nástrojů. Zajištění vhodného poskytovatele služby
7.	zvýšení mezd, benefity, "sick days"	personální zajištění pro výrobní činnost	12	nižší desítky milionů Kč, náročné na zajištění nových mzdových výměrů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (tabulka 16) zobrazuje seřazená opatření dle konečného srovnání finančních a organizačních náročností. Nejnáročnějšími opatřeními se jeví aktivní hedging a finanční deriváty v oblasti rizika kurzových vlivů, nýbrž nejméně náročnými opatřeními jsou zvyšování mezd a zavedení „sick days“ či benefity v oblasti rizik personálního zajištění pro výrobní činnost.

## ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl zhodnocení risk managementu vybraného podniku. Důraz byl kladen na zhodnocení opatření uskutečněných během posledních pěti let. Na základě výsledků provedené analýzy, která byla uskutečněna na základě pozorování v rámci návštěvy prostor zkoumaného podniku a řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku, byla navržena doporučení pro management podniku. Rozhovor byl směřován hlavně k dokumentu Enterprise risk framework od společnosti COSO.

Diplomová práce byla rozdělena do třech hlavních kapitol. První část práce se zaměřila na vymezení základních pojmů z oblasti rizik a risk managementu, a to například na definici rizik a jejich kategorizaci, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, risk management a jeho historický vývoj, koloběh řízení rizik a dokument Enterprise risk framework od společnosti COSO. Veškeré materiály, které byly nutné pro zpracování první části práce, byly čerpány z odborných publikací.

V druhé kapitole byl představen zkoumaný podnik, bylo uvedeno, čím se zabývá a jaká je jeho historie. Následně byla popsána jednotlivá oddělení zkoumaného podniku a analyzována rizika podniku. Z velké části měl zkoumaný podnik daná rizika identifikována a pojmenována v registru rizik, avšak autorkou práce došlo ke zjištění, že tento registr rizik neobsahuje veškerá rizika, se kterými se daný podnik potýkal. A z toho důvodu byl vytvořen nový registr rizik, který obsahuje pouze rizika, která nebyla doposud pojmenována podnikem, ačkoliv je v minulosti byl nucen řešit. Následně byla vytvořena shrnující tabulka všech rizik, ve které jsou daná rizika seřazena od nejvýznamnějších až po ta nejméně významná.

Ve třetí kapitole bylo uskutečněno zhodnocení risk managementu ve zkoumaném podniku. V rámci toho byly výsledky analýzy a výsledky řízeného rozhovoru s obchodní a marketingovou ředitelkou zkoumaného podniku interpretovány. Uskutečněný řízený rozhovor byl rozdělen do pěti částí, a to: správa a kultura, strategie a stanovení cílů, výkonnost, přezkoumání a revize a informace, komunikace a podávání zpráv.

Druhá část práce kladla důraz na zhodnocení opatření uskutečněných během posledních 5 let. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že ve zkoumaném podniku není kladen dostatečný důraz na identifikaci rizik, protože daná rizika nebyla zanesena ve výchozím registru rizik. Ačkoliv tato rizika nebyla pojmenována ani zapsána v registru rizik, byla již v minulosti řešena.

Na základě výše uvedeného se lze domnívat, že zkoumaný podnik se riziky zabývá, nicméně na ne zcela adekvátní úrovni. Autorka práce navrhla určitá doporučení vedoucí k vylepšení a zefektivnění řízení jednotlivých rizik. Jedná se o navržená doporučení pro rizika: kurzové vlivy, riziko výpadku energií, personální zajištění pro výrobní činnost, hromadné onemocnění osob, znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení, nedostatek odběratelů a doporučení k Enterprise risk framework od společnosti COSO.

Tato diplomová práce napomohla k tomu, aby byl kladen vyšší důraz na aktualizaci registru rizik. Tím tak umožnila, aby byla umožněna eliminace případných rizik a pravidelné revize budov a strojů.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Knižní zdroje

- ALLEN, G., DERR, R. Threat Assessment and Risk Analysis: An Applied Approach. Butterworth-Heinemann, 2015. ISBN 9780128024935.
- ANTUŠÁK, E. Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- BLAHA, Z. S. Řízení rizik a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering. Management Press, 2004. ISBN 80-726-01113-5.
- CARREL, P. The handbook of risk management: implementing a post-crisis corporate culture. Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-68175-6.
- DE CEUSTER, L. Focus on risk management: Manage risks to improve project success. APraCom, 2010. ISBN 978-80-254.8708-2.
- FOTR, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Management Press, 1992. ISBN 8085603063.
- FOTR, J., HNILICA J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, J., SOUČEK I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0939-0.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- INTERNÍ ZDROJE PODNIKU. *Interní zdroje podniku. 2022.*
- JANÁČKOVÁ, A. ABECEDA bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. ANAG, spol. s r. o., 2011. ISBN 978-80-7263-685-3.
- KAFKA, T. Průvodce pro interní audit a risk management: implementing a post-crisis corporate culture. C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ V. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KRULIŠ, J. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik-nástroj řízení úspěšných firem. Grada, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- MAJER, I. Pravidlá dobrej praxe BOZP. ICOP, 2002. ISBN 80-968751-8-3.
- MERNA, T., AL-THANI, F.F. Risk management Řízení rizika ve firmě. Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

NEUGEBAUER, T. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. Wolters Kluwer ČR, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.

NEUGEBAUER, T. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP. Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-107-1.

OLSON, D. L., WU D. D. Enterprise risk management. Hackensack, World Scientific Pub, 2008. ISBN 978-981-279-148-1.

POPOV, G., LYON, B. K., HOLLICROFT, B. Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks. Hoboken: 2016. ISBN 9781119220916.

RISK MANAGEMENT AND INSURANCE REVIEW. Risk management and Insurance Review: Risk Management: History, Definition, and Critique [online]. [cit. 2022-10-04]. ISBN 1540-6296.

SMEJKAL, V., RAIS K. Řízení rizik: kdy je krize příležitostí. Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management: analýza a management: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

### **Internetové zdroje**

BANKINGHUB.COM. Banking hub: finance risk. *Bankinghub.com* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.bankinghub.eu/finance-risk/non-financial-risks-nfr>

BOZP.CZ. BOZP: Registr rizik. *Bozp.cz* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/registr-rizik/>

BOZP.CZ BOZP: Slovník pojmů. *Bozp.cz* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bozp/>

BOZPINFO.CZ. BOZPinfo: proces komplexního posouzení rizik v kontextu integrace systému managementu. *Bozpinfo.cz* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/proces-komplexniho-posouzeni-rizik-v-kontextu-integrace-systemu-managementu>

BUSINESSINFO.CZ. Businessinfo.cz: Metody snižování podnikatelského rizika: Pružnost firmy, sdílení rizika, pojištění ad. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/metody-snizovani-rizik-ii-cast/2/>

CEVELOVA. Cevelova: Proč SWOT analýza. *Cevelova.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

COSO.ORG. COSO: About us. *Coso.org* [online]. [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>

COSO.ORG.PDF. COSO: ERM Integrating with strategy and performance, executive summary. *Coso.org* [online]. [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: 2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary%20cs.pdf

COSO.ORG.PDF. COSO: Guidance Risk Appetite Critical to success. *Coso.org* [online]. [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf

CSR.D.CZ. CSRD: Co je ESG a proč je důležité? *CSR.D.cz* [online]. [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: [https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/?gclid=Cj0KCQiA\\_bieBhDSARIsADU4zLekRb6Z-7yjHaTeNyMmdDSPqIYUyZTijmZrhZZbbtRQYoeO\\_Yc9sNQaApDzEALw\\_wcB](https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/?gclid=Cj0KCQiA_bieBhDSARIsADU4zLekRb6Z-7yjHaTeNyMmdDSPqIYUyZTijmZrhZZbbtRQYoeO_Yc9sNQaApDzEALw_wcB)

CZECHWEALTH.CZ. Czechwealth: Hedging. *Czechwealth.cz* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.czechwealth.cz/slovník-pojmu/hedging>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, §271k [online]. 2006 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

DOKUMENTACEBOZP.CZ. DokumentaceBOZP: OOPP – poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti. *DokumentaceBOZP.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>

DOKUMENTACEBOZP.CZ. DokumentaceBOZP: Skoronehoda. *DokumentaceBOZP.cz* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/skoronehoda/>

EVOLUTION MARKETING. Evolution marketing: SWOT analýza. *Evolutionmarketing.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/swot-analyza/>

GUARD7.CZ. Guard7: Analýza rizik. *Guard7.cz* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.guard7.cz/analyza-rizik/>

GUARD7. Pracovní úrazy a nemoci z povolání. *Guard7* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.guard7.cz/pracovni-urazy-a-nemoci-z-povolani>



INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT. PDF Journal of Business and Management: nonfinancial risk. *International journal of business and management* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: Studying\_the\_Role\_of\_Financial\_Risk\_Management\_on\_.pdf

KURZY.CZ. Kurzy.cz: Diverzifikace. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: [kurzy.cz/investice/diverzifikace/](https://kurzy.cz/investice/diverzifikace/)

KURZY.CZ. Kurzy.cz: obchodní rejstřík. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz>

MANAGEMENT.CZ. Management: Řízení rizik v rámci projektů. *Management.cz* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <http://www.management.cz/rizeni-rizik-v-ramci-projektu-cast-12/>

MANAGEMENTMANIA.CZ. Managementmania: Podnikatelská rizika [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

MANAGEMENTMANIA.CZ. Managementmania: Řízení rizik. *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2022-08-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

MARKETING91.CZ. Marketing91: How to do Risk Management? 7 Step Risk Management Process. *Marketing91.com* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/risk-management-process/>

NZIP.CZ. Co je nemoc z povolání? *Nzip.cz* [online]. [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/60-co-je-nemoc-z-povolani>

PROTECHGROUP. Protechtgroup: Non financial risk: why the big focus. *Protechtgroup.com* [online]. [cit. 2022-09-12]. Dostupné z: <https://www.protechtgroup.com/en-au/blog/non-financial-risk-why-the-big-focus>

SUMOLOGIC.COM. Sumologic: Syslog. *Sumologic.com* [online]. [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: <https://www.sumologic.com/syslog/>

VLASTNÍ CESTA. Vlastní cesta: Analýza rizik. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

WORLD ECONOMIC FORUM. World Economic Forum: The Global Risks Report 2016. *World economic forum* [online]. [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: The Global Risks Report 2016, 11th edition, World Economic Forum (2016).pdf

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Shrnující tabulka rizik a opatření

Příloha B – Seznam kontrolních otázek pro Enterprise risk framework (zpracované dle COSO ERM, 2017)

## PŘÍLOHA A

OBLAST RIZIK	POPIS RIZIKA	MÍRA RIZIKA	OPATŘENÍ
KURZOVÉ VLIVY	posílení koruny vůči fakturačním měnám	16	rozložení měn pro nákup a prodej
DODÁVKA EE	výpadek EE/vývoj cen EE	12	sledování vývoje cen, řízený nákup energií
LIDSKÉ ZDROJE	fluktuační zaměstnanců	12	tvorba školicího střediska
LIDSKÉ ZDROJE	nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost podniku	12	spolupráce se ZŠ
LIDSKÉ ZDROJE (MZDY)	rostoucí mzdové náklady	12	navyšování hodinové sazby
HROMADNÉ ONEMOCNĚNÍ OSOB	nedodání/pozdní dodání zboží, omezení provozní činnosti (nákaza mezi zaměstnanci), nedostupnost materiálů, nařízená povinná karanténa	12	poptávání alternativních dopravců, dodržování opatření
ÚDRŽBA BUDOV	znehodnocení skladových zásob a strojního zařízení (vlhkostí/zatékáním do objektů)	12	monitoring budov, plán oprav
ZÁKAZNÍCI	velká závislost na 1 odběrateli	12	aktivní vyhledávání nových zákazníků, veletrhy
IDENTIFIKACE A VYHODNOCENÍ RIZIK, AKTUALIZACE A PŘEZKOUMÁNÍ RIZIK	nepravidelná aktualizace registru rizik	12	zavedení systému revizí
DODAVATELÉ	pouze 2 dodavatelé zákl. sklářských surovin	10	udržování kontaktu s oběma dodavateli
POŽÁRNÍ OCHRANA	požár	10	protipožární opatření, pojištění budov + strojů
ÚDRŽBA STROJNÍHO ZAŘÍZENÍ	nedostatečná preventivní údržba těchto zařízení	9	plán pravidelné údržby a oprav
BEZPEČNOST INFORMACÍ	únik dat	8	okamžitá reakce na dané riziko
ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	opomenutí důležitého rizika	8	lepší zabezpečení dat
LEGISLATIVA	nedostatečná informovanost opožděná reakce na změny	6	příprava na legislativní změny, určení zodpovědných osob
OCHRANA ŽP	únik nebezpečných látek	5	tvorba havarijního plánu, pravidelná kontrola
OCHRANA MAJETKU	vloupání, krádež, popř. vandalismus	4	výstavba oplocení, nepřetržitá ostraha, kamerový systém
OCHRANA SPOTŘEBITELE	neshodný produkt, nedodržování legislativy	3	sledování legislativy, testování produktů
PROTIPOVODŇOVÁ OCHRANA	povodeň	3	protipovodňový plán + opatření

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku

## PŘÍLOHA B

### Správa a kultura

1. Jak často a s jakou podrobností probíhají porady, ve kterých se vedení zabývá těmito riziky:
  - výpadek elektrické energie (EE)/vývoj cen EE;
  - fluktuace zaměstnanců;
  - nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost podniku;
  - rostoucí mzdové náklady;
  - v souvislosti s údržbou budov – znehodnocení skladových zásob/strojního zařízení;
  - v souvislosti se zákazníky – velká závislost na 1 odběrateli (Ikea);
  - požár;
  - povodeň;
  - únik dat;
  - únik nebezpečných látek.

*Pravidelně každý týden probíhají porady vedení, další dílčí porady jednotlivých organizačních jednotek se konají také na týdenní nebo max. měsíční bázi.*

*Rizika se řeší dle situace, obecně ale aspoň jednou za rok dochází k revizi a kdyžtak k překlasifikaci rizik.*

2. Jakým způsobem budujete ve společnosti firemní kulturu?

*Firma jako taková má popsané hodnoty. Snažíme se o to, aby hodnoty firmy byly co nejsrozumitelnější všem zaměstnancům. Sdílené hodnoty zavádíme do HR procesů, organizujeme tréninkové programy pro nově příchozí i stávající zaměstnance.*

*Máme zavedenou jednotnou grafiku, a to na základě manuálu, která využíváme jak uvnitř, tak mimo firmy, součástí je taky firemní video.*

3. Jakým způsobem se snažíte podporovat a udržet klíčové zaměstnance ve vaší společnosti?

*Máme zavedený systém benefitů pro zaměstnance. Snažíme se je mimo jiné také motivovat spoluúčastí na různých strategických projektech v rámci firmy. Důležitou součástí je edukační program – systém školení vc. jazykových kurzů, které pravidelně zaměstnancům nabízíme.*

### **Strategie a stanovení cílů**

4. Má vaše organizace vytvořenou strategii pro řízení rizik?

Ano, obsahuje cíl společnosti + postupy, vč. dílčích plánů pro rizika.

5. Hodnotíte ve vašem podniku tato vybraná rizika?

- Vývoj cen energií;
- Fluktuace zaměstnanců;
- Nedostatek kvalifikovaného personálu pro výrobní činnost;
- v souvislosti s údržbou budov-znehodnocení skladových zásob/strojního zařízení;
- velká závislost na 2 dodavatelích základních sklářských surovin.

*Ano, tato rizika jsou popsána a vyhodnocována.*

6. Jaké metody využíváte při řízení rizik?

*Nejdůležitější je pro nás hlavně správná definice a vyhodnocení rizika. Poté se podle typu rizika snažíme o jeho snížení nebo eliminaci. Vzhledem k tomu, že jsme výrobní společností a máme hodně složitou organizační strukturu, tak se dost často může způsob snižování lišit.*

7. Jakým způsobem vedení firmy oceňuje zaměstnance, kteří přispívají zlepšovacemi návrhy ke snižování rizik?

*Většinou to je jednorázovou finanční odměnou. Samozřejmě až potom, co zaměstnanec předloží relevantní návrh. Když zjistíme, že ho lze aplikovat do praxe, tak potom dostane zaměstnanec další odměnu. Pak taky hledáme nejefektivnější návrhy, z nich losujeme jeden, a jeho majitel dostane další finanční odměnu. Další jsou možnosti postupu v rámci kariéry u aktivních zaměstnanců.*

8. Dělá toto oceňování zaměstnanců vedení vaší firmy?

*Ano, podílí se na něm i vedení firmy.*

### **Výkonnost**

9. Provádíte ve společnosti analýzu rizik (kvantitativní/kvalitativní)?

*Ano.*

10. Kolik změn jste zavedli za posledních 5 let v souvislosti se snižováním rizik?

*Několik desítek změn, ale je to spíše v závislosti na změnách prostředí.*

11. Jak významné tyto změny byly?

*Byly různé, samozřejmě se jednalo o velmi významné i nevýznamné. Jsme ochotni podstoupit jakoukoliv změnu, která nám přinese pozitivní přínos.*

### **Přezkoumání a revize**

12. Jak často aktualizujete a znovu přehodnocujete rizika?

*Zhruba dvakrát ročně. Vždycky se to dělá v rámci všech organizačních jednotek. Pokud je to nutné, tak častěji.*

13. Jakým způsobem a jak často se vedení společnosti zapojuje do řízení rizik?

*Tím že jsou zodpovědní za své podřízené, tak se zapojují celkem pravidelně. Na poradě vedení pak schvalujeme a revidujeme změny. Ta probíhá zhruba jednou za rok.*

### **Informace, komunikace a podávání zpráv**

14. Máte zavedené řízení kontinuity společnosti (business continuity management) v případě, že by nastala určitá krizová situace?

*Ano, máme. Ale pouze pro vybrané typy krizových situací.*

15. Informují pracovníci své vedení o tom, která opatření přijmou ke snížení rizik a jakým způsobem je implementovali?

*Ano, informují. Je to jejich pracovní náplní. Mimo jiné se musí účastnit schůzek, kde se jich pravidelně dotazujeme.*