

Analýza rizik v sociálně pracovní oblasti v praxi malého podniku

Risk Analysis in the Social-occupational Field in Practice of Small Business

Renáta Myšková

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Studentská 95

532 10 Pardubice

Česká republika

e-mail: renata.myskova@upce.cz

Iveta Oborilová

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Studentská 95

532 10 Pardubice

Česká republika

e-mail: iveta.oborilova@student.upce.cz

Abstract

Risk detection, risk evaluation and risk management are important management activities regardless of company size. Underestimation of the potential risks reflects in the economic results and the decline in the company value. The aim of this article is to define and apply the appropriate risk analysis method for small company. Due to article scope in connection with monitored enterprise management opinion, practical application is focused on Socio-occupational Risks field, which is one of the most important areas in terms of business competitiveness.

JEL classification: J 53, M 21, M 51

Keywords: *risk analysis, risk map, social-occupational risks*

1 Úvod

Management podniku musí v rámci podnikatelských aktivit čelit určitým rizikům, která mohou vést ke snížení hodnoty organizace, jejímu oslabení či dokonce mohou být důvodem jejího úpadku. Proto je potřeba tato rizika identifikovat, předcházet jim, popřípadě mírnit jejich dopad na nejnižší možnou míru.

Mnoho manažerů se domnívá, že věnuje rizikům zvýšenou pozornost, ovšem v některých podnicích se rizika sledují nesystematicky, nahodile, intuitivně a neformálně. Velmi často převládá přesvědčení, že management nebo vlastník zná dobře všechna možná rizika, tudíž není potřeba se jimi zvlášť zabývat. Jiným úskalím je sledování rizik pouze podle úzce vymezených kritérií, což může vést ke zkresleným výsledkům a chybnému manažerskému rozhodnutí (Alquier, Tignol, (2006)). Dalším problémem je přístup k rizikům v malých a někdy i ve středních podnicích, kde se pozornost vedení často zaměřuje pouze na operativní problémy a strategicky významná rizika jsou poněkud opomíjena. Malé a střední podniky však hrají z ekonomického i sociálního hlediska ve společnosti fundamentální roli, protože

v roce 2013 představovaly v Evropě 99,8 % všech podnikatelských subjektů (Verbano, Venturini, (2013)).

Cílem tohoto článku je vymezit a aplikovat vhodnou metodu analýzy rizik pro malý podnik. Obecně lze konstatovat, že analýza vychází z definic rizika, provádí se v návaznosti na členění rizik a respektuje účel, pro který je prováděna.

Vzhledem k rozsahu článku byla pro praktickou aplikaci zvolena oblast, která je managementem zkoumaného podniku považována za jednu z nejvýznamnějších z hlediska konkurenceschopnosti podniku, a to oblast sociálně pracovní.

1.1 Definice rizika

Při porovnání možných výkladů lze definice rizika rozdělit do dvou základních skupin.

První skupina definic se zaměřuje pouze na negativní stránku rizika, při níž je riziko vnímáno jako určitá hrozba. Kerzner (2009) v tomto smyslu označuje riziko jako nedostatek znalostí budoucích událostí. Vochozka a Mulač (2012) definují riziko jako obavu z možných materiálních a nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Fotr a Hnilica (2014) využívají označení rizika jako nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů. Stejně tak Smejkal a Rais (2013) označují riziko za situaci, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádaného výsledku, ve který doufáme nebo který očekáváme. Podle Blažka (2014) je v praxi věnována pozornost především negativním odchylkám, které vycházejí z principu opatrnosti.

Na druhou stranu mohou mít možné odchylky od očekávaného výsledku také žádoucí směr, což představuje širší pojetí rizika. Tato druhá skupina definic rizik se zaměřuje na vymezení rizik i z hlediska možných příležitostí. Kerzner (2009) např. definuje reakci na riziko jako reakci na příležitost, a to s možnostmi: příležitost přijmi, sdílej, posiluj nebo využij.

Z jednotlivých definic rizika lze odvodit společný znak: neurčitost výsledku. O riziku tedy uvažujeme v souvislosti s více variantami řešení, kdy některá z variant je obvykle nežádoucí. Riziko tak lze popsat jako funkci dvou proměnných, a to pravděpodobnosti vzniku a možného dopadu určité události.

1.2 Členění rizik

Při členění rizik se využívá více způsobů, a to např. rozdělení podle určitých společných aspektů, nebo naopak rozčlenění založené na protikladech. Obecně se tak rizika rozdělují na hmotná a nehmotná, ovlivnitelná a neovlivnitelná, pojistitelná a nepojistitelná či z hlediska stupně rozhodování na strategická, taktická a operativní. Velmi často se také využívá členění rizik na finanční a nefinanční. Příklady nefinančních rizik jsou rizika technická, personální, nebo politická.

Z hlediska vztahu k subjektu, který je nositelem rizika, lze rozlišovat rizika vnější a vnitřní.

Rizika vnější nelze obvykle kontrolovat ani řídit – jedná se např. o makroekonomická rizika. Šubertová (2014) však uvádí, že čím je podnikatelské prostředí blíže k internímu, tím je jednodušší jej ovlivnit. Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku a zpravidla je podnikatel dokáže řídit a ovlivňovat. Jedná se tak např. o rizika provozní, finanční, dodavatelská, organizační a další. V současné době roste významnost rizik spojených s bezpečností informací, přičemž se ukazuje, že tato rizika jsou ovlivněna i ostatními vlastnostmi informačních systémů (Hub, 2009).

2 Metody

Analýzu rizik v malém podniku je potřebné provádět ve dvou krocích. V prvním kroku je nutné realizovat orientační analýzu rizik s cílem posoudit, který z objektů (aktiv, systémů, procesů, atd.) je klíčový pro činnost podniku a který je vystaven značným rizikům. V druhém kroku následuje detailní analýza rizik takto vymezených objektů.

Při analýze rizik se používají kvantitativní i kvalitativní metody – rozdělení vychází ze způsobu vyjádření veličin, s nimiž se pracuje.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například ve formě bodování <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0; 1>, nebo slovně). Úroveň se obvykle určuje kvalifikovaným odhadem.

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

Kvantitativní metody vycházejí z matematického výpočtu rizika zahrnujícího frekvenci výskytu hrozby a její dopad. Výše rizika se obvykle vyjadřuje ve finanční formě, nejčastěji výší předpokládané roční ztráty (Annualized Loss Expectancy).

Při volbě metody záleží na účelu jejího použití. Pokud je cílem vyjádřit celkové riziko zohledňující vybrané rizikové faktory, jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu, je vhodné použít některou ze statistických a simulačních metod (simulace Monte Carlo, metoda PERT apod.). Je-li cílem analyzovat vývoj rizik a chování zkoumaného subjektu, lze použít analýzy scénářů, kauzální analýzu a další.

Současně je nutné posoudit i přístup hodnotitele (v malém podniku často vlastníka) k riziku. Jedná se o osobní přístup k řešení rizikových situací a také o zkušenosti z předcházejících rizikových rozhodnutí.

Při výběru metody akcentujeme malý podnik a požadavek, že je třeba v krátkém čase stanovit priority rizik pro další analýzy – potřebujeme tedy rychle a ekonomicky úsporně získat potřebné informace. Za vhodný postup považujeme hodnocení rizik pomocí stupnic, při kterém je využita matice pravděpodobnost/dopad. Stupnice mohou mít formu slovního popisu nebo číselné řady.

V tomto příspěvku je prezentována analýza zaměřená na rizika sociálně-pracovní oblasti v malém podniku s 18 zaměstnanci, poskytujícím přepravní služby. Jedná se o rizika způsobená nejen vnějšími vlivy nebo vlivy přicházejícími z podnikového prostředí, ale také rizika vznikající jako důsledek znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik jedince.

Rizikové faktory z vnějšího prostředí podniku byly získávány s využitím PEST analýzy a analýzy využívající Porterův model pěti sil. Pro identifikaci rizikových faktorů v sociálně-pracovní oblasti byla také využita zpráva European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), která v European Risk Observatory Report popisuje v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví situaci pracovníků v dopravě v Evropském prostoru a nastiňuje směry očekávaného budoucího vývoje (European Agency for Safety and Health at Work, 2011).

Pro získání dalších informací a doplnění zjištěných poznatků byla použita metoda účelových interview (metoda Delphi).

Pro řízený kontakt mezi experty hodnotící skupiny (2 tazatelé) a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu (2 majitelé a 3 vedoucí pracovníci) byl vytvořen soubor otázek, který se skládal ze dvou částí – pevné, předem dané, a variabilní, podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Otázky byly tvořeny již se zohledněním výsledků analýzy vnějšího prostředí podniku. Respondenti nebyli při zpracování odpovědí (formou pohovorů) ve

vzájemném kontaktu. Pro odstranění chyby v důsledku chybějícího finančního vyjádření rizik bylo toto kritérium zařazeno do pohovorů ve formě vlivu jednotlivých rizik na předpokládanou výši tržeb – podle finančních rozborů účetních výkazů minulých let, a to při určování závažnosti rizik. Pohovory vzhledem k velikosti podniku proběhly pouze dvoukolově – výsledky z prvního kola byly po vyhodnocení sděleny respondentům a ti korigovali nebo naopak zdůraznili a doplnili svá původní stanoviska. Získané poznatky byly zpracovány s využitím statistických charakteristik polohy a graficky prezentovány pomocí mapy rizik.

3 Výsledky a diskuze

Výsledky analýzy rizik z hlediska rizikových faktorů nalezených po prvním kole účelých interview jsou uvedeny v tabulce 1, včetně jejich členění na neovlivnitelné a ovlivnitelné (opět podle výsledků prvního kola dotazování). Jedná se o aspekty, které podle získaných poznatků mohou výrazně ovlivnit kvalitu dopravy i dosažené ekonomické výsledky.

Tabulka 1

Výčet identifikovaných rizik ve sledovaném podniku

Riziko	
OVLIVNITELNÉ	ČÁSTEČNĚ OVLIVNITELNÉ
Just-in time management vedoucí k vysokému pracovnímu tlaku na pracovníky	Infekční choroby
Nevyhovující pracovní prostředí	Vandalismus
Dostupnost služeb a vybraných zařízení (hygienických, stravovacích, zdravotnických)	
Rizika spojená s manipulací - škody (v průběhu nakládání, vykládání, překládání a dopravy)	
Délka pracovní doby (a častá práce přesčas)	NEOVLIVNITELNÉ
Dlouhodobé sezení a vystavení vibracím	Změny legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů
Zvyšující se věk pracovníků	Změny hygienických norem
Mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (stávký)	Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce např. z hlediska provozu
Nedostatečná kvalifikace pracovníků	Změny v zákoně č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě
Fluktuace pracovníků	
Selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	
Zcizení zboží	
Selhání managementu v etických a morálních hodnotách	

Zdroj: vlastní

Při hodnocení rizik v rámci druhého kola pomocí bodování byla pro vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika stanovena 5-ti stupňová škála a pro stanovení dopadu 10-ti stupňová škála, jednotlivé stupně byly také vyjádřeny slovně. Pro hodnocení dopadu rizikových faktorů na tržby podniku byla stanovena silně nelineární stupnice, která umožňuje vyhodnotit velmi vysoká rizika vyvolávající pokles tržeb o 50 a více % a současně velmi nízká rizika ovlivňující pokles tržeb o méně než 3 % (hraniční hodnoty vplynuly z prvního kola dotazování), viz tabulka 2.

Tabulka 2

Stupnice vyhodnocující dopady rizik na tržby podniku

	Bodová stupnice a slovní popis stupně		%	Pravděpodobnost vzniku rizika/ Možný dopad do tržeb podniku
Pravděpodobnost vzniku rizika	5	vysoká	80%	velmi pravděpodobný vznik rizika
	4	střední vyšší	65%	spíše pravděpodobný vznik rizika
	3	střední nižší	45%	spíše nepravděpodobný vznik rizika
	2	nízká	20%	nepravděpodobný vznik rizika
	1	velmi nízká	5%	velmi nepravděpodobný vznik rizika
Dopad rizika	10	likvidační		pokles tržeb od 50 % výše
	9	kritický		pokles tržeb od 35 % do 50 %
	8	velmi vysoký		pokles tržeb od 25 % do 35 %
	7	vysoký		pokles tržeb od 20 % do 25 %
	6	vyšší		pokles tržeb od 15 % do 20 %
	5	střední		pokles tržeb od 10 % do 15 %
	4	nízký plus		pokles tržeb od 7 % do 10 %
	3	nízký		pokles tržeb od 5 % do 7 %
	2	velmi nízký plus		pokles tržeb od 3 % do 5 %
	1	zanedbatelný		pokles tržeb o méně než 3 %

Zdroj: vlastní

Vyhodnocení sociálně pracovních rizik je uvedeno v tabulce 3. Výsledky byly získány s využitím statistických charakteristik polohy (aritmetický průměr, modus, median, směrodatná odchylka), vzhledem k malému počtu dotazovaných byl pro další hodnocení jednotlivých rizik zvolen medián.

Jednotlivá rizika jsou v tabulce 3 seřazena v návaznosti na jejich identifikaci v prvním kole řízeného rozhovoru (viz tabulka 1), tudíž je z výsledků patrné, že po upřesnění hodnotících kritérií došlo k výrazné změně ve významu identifikovaných rizik. Skupina 1 představuje ovlivnitelná rizika, skupina 2 rizika částečně ovlivnitelná a ve skupině 3 jsou rizika, která podle názoru dotazovaných nemůže management ovlivnit.

Tabulka 3

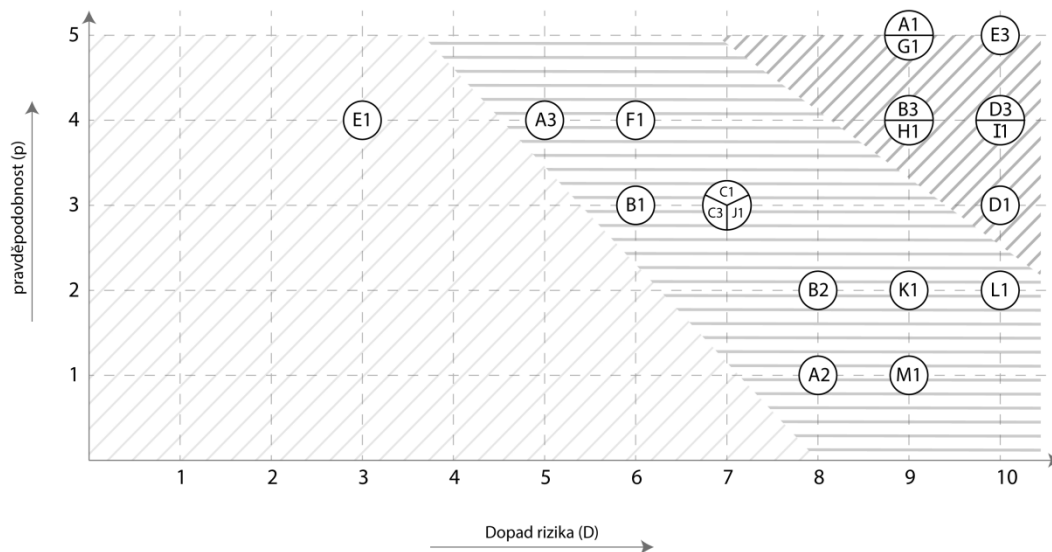
Vyhodnocení sociálně pracovních rizik v konkrétní studii

Sk.	Sociálně pracovní rizika	Označení	Pravděpodobnost vzniku (p)	Dopad rizika (D)	pxD
1.	Just-in time management vedoucí k vysokému pracovnímu tlaku na pracovníky	A1	5	9	45
	Nevyhovující pracovní prostředí	B1	3	6	18
	Dostupnost služeb a vybraných zařízení (hygienických, stravovacích, zdravotnických)	C1	3	7	21
	Rizika spojená s manipulací – způsobené škody	D1	3	10	30
	Délka pracovní doby (častá práce přesčas)	E1	4	3	12
	Dlouhodobé sezení a vystavení vibracím	F1	4	6	24
	Zvyšující se věk pracovníků	G1	5	9	45
	Mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (stávky)	H1	4	9	36
	Nedostatečná kvalifikace pracovníků	I1	4	10	40
	Fluktuace pracovníků	J1	3	7	21
	Selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	K1	2	9	18
	Zcizení zboží	L1	2	10	20
	Selhání managementu v etických a morálních hodnotách	M1	1	9	9
2.	Infekční choroby	A2	1	8	8
	Vandalismus	B2	2	8	16
3.	Změny zákonů o majetkových a příjmových daních v ČR	A3	4	5	20
	Změny legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů	B3	4	9	36
	Změny hygienických norem	C3	3	7	21
	Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, např. z hlediska provozu	D3	4	10	40
	Zákon č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě	E3	5	10	50

Zdroj: vlastní

Matice rizik (typu 5 x 10) umožňuje přehlednou formou zobrazit význam jednotlivých rizik na základě pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadů rizika na podnik (obrázek 1). Podobně by bylo možné tuto matici použít ke stanovení významnosti pozitivních rizik v podobě matice příležitostí.

Obrázek 1
Matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Vymezením významnosti rizik získává management možnost na jednotlivá rizika reagovat. Nízká rizika je možné akceptovat, protože náklady spojené s opatřeními k eliminaci rizik by byly vyšší než předpokládané dopady. Není proto potřeba přijímat žádná opatření. Proti středním a vysokým rizikům již je nutné přijmout určitá opatření a zabývat se řízením těchto rizik.

Řešení rizik formou vyhýbání se rizikům je označována jako defenzivní přístup k rizikům, který může představovat ztrátu příležitostí k rozvoji, ovšem přesto bývá doporučován v případě tzv. kritických rizik.

I pro malý podnik je lepší uplatnit ofenzivní přístup, který spočívá v eliminaci vzniku rizik, např. formou snížení pravděpodobnosti výskytu rizikových situací či snížení velikosti nepříznivých dopadů. Toto zahrnuje např. přenesení rizika na jiné subjekty, vytváření rezerv, ale také soustředění se na získávání dodatečných informací.

Pro analyzovaný subjekt jsou nejvíce ohrožující ta rizika, která se v mapě rizik (obr. 1) nacházejí ve výrazněji šrafovaných částech, tj. rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou dopadu.

Jsou to rizika neovlivnitelná, na která je nutné se připravit – tedy zejména rizika spojená se změnami v zákoně č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě (E3), možná legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce (D3), ale také rizika ovlivnitelná, např. riziko plynoucí z nedostatečné kvalifikace pracovníků I1 (projevující se nedostatkem řidičů v nákladní dopravě). Riziko spojené s manipulací (D1) představuje vznik škod způsobených v průběhu nakládání, vykládání, překládání a samotné dopravy a koresponduje s rizikem I1. I v tomto případě lze nalézt vhodná preventivní opatření. Další skupinu rizik představují: riziko zvyšování pracovního tlaku (A1), zvyšující se věk pracovníků (G1) – a opět se jedná o provázaný problém. V podniku se mohou projevit vlivem okolí i v důsledku stávající struktury zaměstnanců i nereálné mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (riziko H1), a to i v důsledku legislativních změn v oblasti pracovně-právních vztahů.

Závěr

Změny související se sociálně pracovní oblastí mohou vyvolávat neovlivnitelná rizika, ale především taková rizika, u kterých může management implementací vhodných opatření eliminovat příčiny jejich vzniku nebo omezit míru jejich dopadu. K tomu je nutné určit významnost jednotlivých rizik, a to stanovením pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na dopravní podnik. Obvykle se dopad rizika vyjadřuje ve finanční formě, např. jako velikost ztráty nebo změna vybraného finančního ukazatele (v tomto článku byl zvolen dopad na tržby). Na základě pořadí rizik stanoveného podle důležitosti jednotlivých rizikových faktorů lze následně přiřadit povinnosti kompetentním osobám zodpovědným za realizaci vhodných opatření.

Zvolená analytická metoda byla uplatněna s akcentem na vyhodnocení ovlivnitelných rizik v sociálně pracovní oblasti. Je dobře použitelná v praxi, protože umožňuje rychlé a efektivní stanovení pořadí jednotlivých rizik. Může být aplikována i v jiných ekonomických subjektech, s jinými rizikovými faktory, a to podle podmínek a uvážení managementu konkrétního podniku. Aby identifikace rizik byla co nejučinnější, je potřeba, aby se jí věnovala skupina pracovníků, nikoli pouze jednotlivec. Zdroje i rozsah informací se liší v závislosti na velikosti podniku a na struktuře podnikových aktivit, ovšem zkušenosti ukazují, že spolupráce s kmenovými pracovníky podporuje včasné rozpoznání potenciálních hrozeb i příležitostí.

Použitá literatura

Alquier, A. M. B. – Tignol, M. H. L. (2006). Risk Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Production Planning & Control*, Vol. 17, Issue 3, pp. 273-282. ISSN 1366-5871 (Online).

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

European Agency for Safety and Health at Work (2011). *European Risk Observatory Report: OSH in figures – Occupational safety and health in the transport sector – An overview*. Luxembourg: Publication Office of the EU. ISBN 978-92-9191-303-9.

Chevalier, A. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 137 s. ISBN 80-858-6505-X.

Fotr, J. – Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

Hub, M. – Zatloukal, M. (2009). Towards Establishing a Score of Usability Evaluation. *Economy & Management E+M*. Vol. 12, Issue 2, pp. 156-168. ISSN 1212-3609.

Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N. J.: John Wiley, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

Smejkal, V. – Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Šúbertová, E. – Kinčáková, M. (2014). *Podpora podnikania pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Ekonóm, 160 s. ISBN 978-80-225-3967-8

Verbano, Ch. – Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology, Management & Innovation*, Vol. 8, Issue 3. ISSN 0718-2724.

Vochozka, M. – Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika. Finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Business Center (2015). Zákon č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě. <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/pddoprava/>. [přístupný 14.12.2015].