

doc. Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD.

MOŽNOSTI A PROBLÉMY VYUŽITIA SWOT ANALÝZY V MANAŽMENTE RIZIKA

Podrobnejšie v článku: Možnosti a úskalia aplikácie metód strategickej analýzy prostredia v manažmente rizika. Pri citovaní uvádzajte:

MÍKA, V.T. **Možnosti a úskalia aplikácie metód strategickej analýzy prostredia v manažmente rizika.** In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Bezpečnostní a krizový management na regionální úrovni/Security and Crisis Management on the Regional Level“*. Uherské Hradiště, 5. – 6. 9. 2012, s. 123-130. Uherské Hradiště : UTB FLKŘ, 2012. ISBN 978-80-7454-208-4.

ÚVOD

V manažmente rizika v rôznych sférach spoločensko-ekonomického života sa stále viac uplatňuje zjednocujúci prístup prezentovaný v medzinárodných normách ISO 91000, ISO 91010 a ďalších [1,2]. Už menej sa akceptuje potreba posúdenia širších súvislostí, t.j. aké ciele sa analýzou rizík sledujú, v akých podmienkach sa riziká posudzujú, ako sa tieto podmienky menia a pod. V podnikovej praxi sa okrem špecifických metód a techník identifikácie a hodnotenia rizika využívajú aj metódy určené pôvodne k iným cieľom. Ide najmä o metódy a techniky využívané na analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia zamerané napr. na odhalenie podstatných vplyvov na fungovanie systému, na odhalenie zdrojov rizík a slabých (zraniteľných) miest v systéme. Na to sa často využíva metóda STEP (STEPLÉ analýza) a SWOT (niekedy aj SWOC) analýza, prípadne ich rôzne modifikácie. V posledných rokoch je rozšírená aplikácia týchto metód i do oblastí riadenia obcí, regiónov a štátov. Pomocou týchto metód sa posudzujú rôzne systémy opatrení (napr. aj bezpečnostné systémy krajín). Na druhej strane povrchná znalosť aplikácie týchto postupov vedie k nesprávnym záverom a v konečnom dôsledku k problematickým opatreniam.

1 NIEKTORÉ METODOLOGICKÉ PROBLÉMY

Na skúmanie rizikových faktorov a na hodnotenie možných dôsledkov sa uplatňujú viaceré metódy a postupy. Nie všetky majú charakter metód vedeckého skúmania, no podstatou ich aplikácie je poznanie objektívne existujúcich podmienok, odhalenie nových javov v prostredí systému, odhad možného vývoja jeho relevantných prvkov. Ide predovšetkým o analytické procesy, v ktorých organizácia posudzuje vlastnú situáciu, aby zvolila novú stratégiu v meniacom sa konkurenčnom prostredí. V prípade rozvoja obce alebo regiónu pôjde najmä o posúdenie vonkajších a vnútorných vplyvov a vlastných rozvojových možností. Preto aj v procesoch identifikácie, analýzy a hodnotenia rizika je treba akceptovať zásady vedeckého poznávania a uplatňovať ich aj pri výbere a využití príslušných metód.

Metódy a techniky využívané pre identifikáciu a analýzu rizík sú veľmi špecifické, spravidla vznikali pre potreby riešenia problémov rizika v konkrétnom špecifickom prostredí (v priemysle, v zdravotníctve, v environmentalistike, v bezpečnostných vedách a pod.).

Pri výbere vhodnej metódy analýzy konkrétneho prostredia je treba zohľadniť:

- zložitosť analyzovaného problému a dostupnosť potrebných informácií – napr. zvážiť, či ide o osamotený zdroj rizika, alebo či treba zvažovať celú kauzálnu reťaz viacerých príčin a následkov,
- zložitosť a časovú náročnosť vybranej metódy,
- mieru vierohodnosti zdrojov doterajších poznatkov a mieru neistoty z ohodnotenia rizík,
- odbornú náročnosť na výkon analýzy – potreba využitia vlastných špecialistov alebo externých analytikov, s čím súvisí aj finančná náročnosť.

Pre potreby manažmentu rizika odporúča norma ISO 31010 množstvo metód a techník overených v podmienkach niektorých odvetví a využiteľných i v iných oblastiach ľudskej činnosti. Podľa povahy ide o *vyhľadávacie metódy* (kontrolné zoznamy, prvotná analýza hrozieb a pod.), *analýzy scenárov* (napr. analýza stromu udalostí), *funkčné analýzy* (napr. FMEA), *štatistické metódy* a rôzne ďalšie a podporné metódy (analýza ľudskej spoľahlivosti, rôzne modifikácie brainstormingu a delfskej metódy, matica následok/pravdepodobnosť, F-N krivky a pod.). Okrem toho sa na analýzu prostredia využívajú aj metódy pôvodne konštruované pre potreby strategickej analýzy [3].

Medzi základné požiadavky na výskumné procesy, teda aj v prípade použitia hore uvedených postupov a techník patria:

- **Validita** – t.j. platnosť pre dané podmienky. Ide o to, aby postup skúmania odpovedal tomu, čo chceme skutočne skúmať, aby zistené výsledky odpovedali reálnemu stavu.
- **Reliabilita** (spoľahlivosť) znamená, že použitý postup zaručuje presnosť a spoľahlivosť výsledkov. Z tohto hľadiska kvalitatívne metódy analýzy rizík, kde určenie hodnôt je závislé od subjektívne určených váh budú náchylné k nižšej miere hodnovernosti (to sa týka napr. i SWOT analýzy a iných viackriteriálnych postupov).
- **Kvalitatívna a kvantitatívna spracovateľnosť** výsledkov a ich interpretovateľnosť.
- **Verifikovateľnosť** výsledkov znamená, že je možné dosiahnuté zistenia overiť (v inej situácii, na inom objekte, v konkrétnych podmienkach, alebo na ich modeli).
- **Objektivita** skúmania vyjadruje mieru nezávislosti postupu skúmania od skúmajúcej osoby posudzovateľa, od nemožnosti ovplyvniť výsledky a ich interpretáciu. Práve pri skúmaní rizík v sociálnom alebo sociálno-ekonomickom prostredí je zaručenie čistej objektivity problematické.

Každé poznávanie je do určitej miery ovplyvnené doterajším stupňom poznania, zovšeobecnenými skúsenosťami a paradigmami, cieľmi, ktoré si subjekt poznania stanovuje, ale aj vývojom širších sociálno-ekonomických podmienok. Pri skúmaní zdrojov rizík a možných dôsledkov budú doterajšie výsledky a skúsenosti hrať dôležitú úlohu (napr. významné budú záznamy z doterajších havárií, prehľady o úrazoch a pod.). Na druhej strane skúmané objekty, či už podniky, obce, regióny, sú pod vplyvom permanentne a neočakávané sa meniaceho prostredia, na ich prosperitu a rozvoj vplýva rad sociálnych a sociálnopolitických faktorov, ktoré (väčšinou nepriamo) súvisia aj so vznikom rizík a prípadných kríz. Najmä do procesu skúmania problematiky riadenia sociálnych procesov často vstupujú skupinové preferencie, parciálne sociálne skúsenosti ale aj osobnostné charakteristiky subjektov poznávania. Preto je treba položiť mimoriadny dôraz na výber metód a na ich správnu aplikáciu. Proces poznávania je nutné opraviť od subjektívizujúcich vplyvov a pred interpretáciou a zovšeobením výsledkov venovať dostatočný priestor na ich overenie.

2 ANALÝZA PROSTREDIA AKO SÚČASŤ MANAŽMENTU RIZIKA – MOŽNOSTI STEP A SWOT ANALÝZY

V súvislosti s analýzou a riadením rizík existujú v literatúre rôzne prístupy. Tak ako vznikali potreby pracovať s rizikom v jednotlivých odvetviach, vznikali aj rôzne modely identifikácie, analýzy a hodnotenia rizík [4,5,6]. Medzinárodná normy ISO 31000 Risk management. Principles and Guidelines a ISO 31010 Risk management. Risk assessment techniques zovšeobecňujú doterajšie skúsenosti a poskytujú základný rámec pre postup komplexného posudzovania rizika v akomkoľvek prostredí. Okrem základných krokov posudzovania rizika (identifikácia zdrojov rizika → analýza rizika → hodnotenie rizika) kladie norma v prvej fáze dôraz na posúdenie externých a interných súvislostí a v poslednej fáze na procesy zaobchádzania s rizikom (prijímanie, plánovanie a realizácia opatrení – eliminácia, redukcia, akceptovanie – monitorovanie).

Na posudzovanie širších súvislostí a na podrobnejšiu analýzu vonkajšieho i vnútorného prostredia je možné použiť metódy strategickej analýzy. Veľa možností poskytuje STEP analýza i SWOT analýza, ale žiaľ práve pri využívaní týchto metód dochádza k chybám, prameniácim v neznalosti ich zložitosti. Uvedené metódy sú prezentované v učebniciach manažmentu až na výnimky veľmi zjednodušené, v niektorých prípadoch dokonca chybne, čo môže mať veľmi nežiaduce následky.

STEP (PEST) analýza predstavuje analýzu širšieho sociálneho, technického, ekonomického a politického prostredia, ktoré majú vplyv na organizáciu. Ide o faktory, ktoré nie je možné výrazne ovplyvniť, v mnohých z nich sa môžu skrývať zdroje rizík a budúcich kríz.¹

Sociálne faktory predstavujú napr. úroveň vzdelania, demografický vývoj, zvyšujúci sa priemerný vek, prisťahovalectvo, rasové, etnické, náboženské a iné sociálne konflikty, prehľbujúca sa chudoba, kriminalita, regionálne rozdiely, vplyvy a názory médií a pod.

Technologickými faktormi sú napr. rozvoj nových informačných a komunikačných technológií, výhody i riziká elektronického obchodovania, nové vynálezy a patenty, úroveň výskumu a vývoja v krajine, ale aj technologická a informačná zaostalosť pod.

Medzi *ekonomické faktory* môžeme zaradiť napr. rast cien všetkých druhov energie, daňové zaťaženie a zmeny v daňovej politike, vývoj inflácie, úroková miera, zmeny kurzov zahraničných mien, dôsledky zadlženosti štátov, odchod investorov z krajiny, nezamestnanosť a ostatné väčšinou ťažko predvídateľné prejavy hospodárskej krízy.

Politické a právne faktory prezentuje napr. rast významu vzťahov s krajinami EÚ, politická stabilita, nariadenia a usmernenia vládnych orgánov a medzinárodných inštitúcií, legislatívno-právna úroveň v krajine, stabilita právnych noriem, vymožitelnosť práva, vplyvy rozdielov medzi právom iných štátov, ekologické problémy a pod.

Z hľadiska manažmentu rizika a krízového manažmentu je treba k týmto vonkajším faktorom prirátat vplyvy vývoja klímy, prírodné a environmentálne riziká, pravdepodobnosť prírodných a technologických katastrof, teroristické akcie, ozbrojené konflikty a vojny.

STEP analýza a analýza SWOT patria medzi zložitejšie kvalitatívne metódy analýzy prostredia. Predstavujú časovo i odborne náročný proces získavania, analýzy a hodnotenia informácií. V jednotlivých čiastkových analýzach sa využívajú ďalšie metódy a techniky [7]. V manažérskej praxi sa uvedené metódy bežne využívajú na analýzu stavu, avšak

¹ V rôznych zdrojoch sa nájdu rôzne modifikácie skratky. Najčastejšie sa vyskytuje PEST alebo STEP, niektorí autori pridávajú jedno „E“ (ekologické prostredie), v posledných rokoch sa objavuje aj skratka STEEPLE (social, technological, economic, environmental, political, legal, ethical) dopĺňajúca okrem právnych súvislostí aj etickú stránku prostredia. Ide však o jednu a tú istú metódu, rozdiel je v šírke sledovaných faktorov.

v podmienkach permanentných zmien je dôležité odhaliť tendencie, posúdiť dôsledky vývoja vybraných kľúčových faktorov prostredia. Uplatnenie uvedených metód pri analýze prostredia preto vyžaduje dôsledne rešpektovať nasledujúce kroky a ich dôslednú prípravu:

- **Ujasnenie strategických cieľov organizácie, ujasnenie cieľa analýzy.** Či to bude komplexnejšie posúdenie širšieho prostredia a zmien v jeho vývoji, alebo či sa sústredíme iba na odhalenie zdrojov rizík v určitom vymedzenom prostredí.
- **Stanovenie pracovného tímu analytikov a prognostikov,** jeho príprava a príprava plánu analytického procesu. Základnými predpokladmi pre výber musia byť znalosti, skúsenosti, ale aj schopnosť intuície členov tímu.
- **Identifikácia podstatných faktorov okolia po jednotlivých oblastiach.** Odhaľovanie možných zdrojov rizík majúcich prírodný, politický, ekonomický, sociálny či iný charakter. Táto fáza sa neobíde bez uplatnenia prognostických metód.
- **Hodnotenie významu jednotlivých zdrojov rizík podľa miery ohrozenia funkcií systému a jeho cieľov** (úspešnosť podniku v konkurenčnom prostredí, rozvoj obce, regiónu, dôsledkov na infraštruktúru a pod.).
- **Na základe toho sa pripraví návrh na vhodnú reakciu,** zameranú napr. na zníženie zraniteľnosti, na posilnenie bezpečnosti, na prípravu protikrízových stratégií a pod.

Správne posúdiť význam vybraných rizikových faktorov je vzhľadom na ich rozsah veľmi obtiažné. Ako vhodná technika, ktorá umožňuje riešiť tento problém je *matica priorít faktorov* v podobe známej matice rizík, kde sa posudzuje pravdepodobnosť vplyvu zdroja rizika (výskytu rizikovej udalosti) a jej následky. Vplyvy jednotlivých vybraných faktorov môžeme ohodnotiť z hľadiska konkrétneho záujmu a sledovaného cieľa napr. na škále 4 – 0 (kľúčové - veľmi významné - významné - menej významné – nepodstatné). Uvedené rozdelenie je potrebné použiť

- a) najprv na **charakteristiku súčasného stavu,**
- b) a potom na **charakteristiku prognózy vývoja vplyvu týchto faktorov** napr. v budúcich 2 - 3 rokoch.

Príklad možného spracovania čiastkového vyhodnotenia vplyvu sociálnych rizikových faktorov krajiny (regiónu) znázorňuje tabuľka 1. Podobným spôsobom by sa spracovali aj ďalšie skupiny faktorov.

Postup využitia SWOT analýzy na identifikáciu a hodnotenie rizikových faktorov prostredia je obdobný. Metóda vznikla a po prvýkrát sa uplatnila v priebehu 60. až 70. rokoch minulého storočia na Stanfordskej univerzite v USA v súvislosti so sledovaním marketingového prostredia vybraných podnikov. Patrí k najrozšírenejším analýzám strategického prostredia, no žiaľ aj k najčastejšie zjednodušovanej a chybné aplikovanej. V prípade SWOT analýzy je podceňovanie vývoja sledovaných faktorov v praxi ešte výraznejšie. Metóda sa používa ako statická, ktorá postihuje súčasný stav, pričom jej možnosti sú o veľa širšie.

Príklad sociálnych faktorov		0	1	2	3	4	Hodn.
Starnutie obyvateľstva, nároky na sociálnu starostlivosť	súč.			x			3
	budúc.					x	
Dlhodobá nezamestnanosť a chudoba, sociálna vylúčenosť	súč.				x		3
	budúc.				x		
Majetková kriminalita (krádeže, lúpeže)	súč.		x				1
	budúc.		x				
Sociálne násilie, vplyv extrémistických skupín	súč.		x				1,5
	budúc.			x			

Celkové posúdenie súčasného a budúceho vplyvu vybraných sociálnych faktorov	Zhrnutie súčasného stavu a najvýraznejších tendencií v rizikových oblastiach
---	--

Tab. 1. Možný spôsob spracovania hodnotenia vplyvu sociálnych rizikových faktorov

Samotný názov SWOT (niekedy aj TOWS) pochádza z z anglických výrazov Strengthes, Weaknesses, Opportunities, Threats, ktoré predstavujú jednotlivé kvality interného ako aj externého prostredia (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby). V posledných rokoch, najmä v dôsledku potreby využitia uvedeného prístupu aj v iných organizáciách a v iných oblastiach (napr. verejné služby, bezpečnosť, obrana a pod.) sa objavuje aj skratka SWOC – kde „C“ znamená „constraints“ (obmedzenie, vynútené obmedzenie), alebo v inom prípade „challenge“ (výzva, náročná úloha, zložitý problém).

Pre potreby identifikácie a hodnotenia rizík interných podmienok i vonkajšieho prostredia (okolia) má SWOT analýza niekoľko predností. Umožňuje identifikáciu hrozieb vonkajšieho prostredia ako aj vlastných slabých miest, vlastnej zraniteľnosti, odhaľuje ktorým hrozbám je najmenej pripravená odolávať, umožňuje zhodnotenie ich dôležitosti z pohľadu napĺňania poslania a strategických cieľov organizácie alebo rozvojových zámerov obce (regiónu, štátu). Na základe nej je možné navrhnúť ktoré svoje prednosti využiť, ktoré schopnosti nadobudnúť, aby bola lepšie pripravená využívať existujúce príležitosti a čeliť existujúcim hrozbám [8].

Postup uplatnenia SWOT analýzy je obdobný ako u STEP analýzy. Tím pracovníkov musí byť zoznámený s cieľmi a musí byť tvorený odborne pripravenými analytikmi a prognostiky. V procese identifikácie sledovaných faktorov sa postupuje spravidla oddelene.

- Jedna skupina sleduje najvýraznejšie vplyvy externého prostredia, hodnotí ich charakter, význam, silu, početnosť, odhaduje vývoj a možné dôsledky a **až na základe toho určí**, ktoré z nich je možné považovať za *príležitosti* či *šance*, a ktoré z nich predstavujú *hrozby*, či iné *vážne problémy*, na ktoré je treba včas reagovať, prípadne ktoré nemajú podstatný význam.
- Druhá skupina identifikuje a analyzuje najdôležitejšie faktory vlastnej organizácie, posudzuje ich výskyt, dôležitosť, doterajší vývoj a vplyv. Na základe toho určí, ktoré faktory predstavujú výraznú *prednosť*, teda *silnú stránku*, a ktoré naopak sú *slabou stránkou* zvyšujúcou zraniteľnosť organizácie.

Ďalším krokom SWOT analýzy je zhodnotenie pozície sledovanej organizácie z pohľadu jej schopností reagovať na zmeny v externom prostredí. V tomto kroku pracovníci tímu porovnávajú jednotlivé stránky organizácie so zistenými informáciami o sledovaných znakoch u konkurenčných organizácií – bez zhodnotenia konkurenčnej pozície by SWOT analýza bola nezodpovednou fikciou!! Dôležité je objektívne posúdiť vývoj sledovaných faktorov a v tabuľke vážených hodnôt zohľadniť hodnoty odpovedajúce odhadom budúceho stavu. Len tak je možné správne posúdiť tie faktory, ktoré sa aktuálne môžu javiť ako nevýznamné, alebo dokonca ako silné stránky, ale kvalifikovaný odhad budúcnosti môže ukázať na to, že sú potenciálnymi slabunami (napr. vysoký podiel produktu na trhu môže znamenať, že konkurencia už vycítila, že záujem o tento typ produktu bude v budúcnosti klesať).

Silné stránky		V	H	VH	Slabé stránky		V	H	VH
40 ročná tradícia	súčas.	0,2	5	1	zadlženosť	súčas.	0,2	2	0,4
	budúc.	?	?	?		budúc.	?	?	?
dobré meno	súčas.	0,5	3	1,5	nedôrazná market. stratégia	súčas.	0,4	1	0,4
	budúc.	?	?	?		budúc.	?	?	?
vlastné know-how	súčas.	0,15	4	0,6	vysoká fluktuácia	súčas.	0,2	3	0,6
	budúc.	?	?	?		budúc.	?	?	?
vysoký podiel na	súčas.	0,15	3	0,45	zastaraná	súčas.	0,2	4	0,8

trhu	budúc.	?	?	?	technológia	budúc.	?	?	?
Súčet v súčasnosti		1,0	-	3,55	Súčet	1,0	-	2,2	
Súčet pre budúce obd.				?				?	

Tab. 2 Příklad spracovania údajov o súčasnom a budúcom (predpokladanom) stave miery a významu sledovaných interných faktorov analýzy SWOT.

Symbole v tabuľke:

Váha (V) – význam faktora pre dosahovanie cieľov a jeho vplyv na strategickú pozíciu podniku (0,0 – bezvýznamný, 1,0 – najdôležitejší). Na určenie váh jednotlivých faktorov je potrebné využiť aj odborný názor pracovníkov manažmentu organizácie.

Hodnota (H) – rozsah faktora, intenzita vplyvu (1 – minimálna intenzita, 5- maximálna intenzita).

Vážená hodnota (VH) = $V \times H$ – vyjadrenie hodnoty faktora vzhľadom na jeho význam.

Podľa stanoveného cieľa sa výsledky spracujú do grafu, napr. v podobe známeho vektorového kríža, slúžiaceho k naznačeniu novej stratégie, alebo do menej formalizovanej správy o súčasnom stave a očakávanom vývoji sledovaných faktorov prostredia, o prednostiach ale aj o vývoji hrozieb a ďalších rizikových faktorov, na ktoré je treba včas a primeranými prostriedkami reagovať.

STEP a SWOT analýza ako aj niektoré iné metódy využívané na analýzu strategickej pozície organizácie v danom prostredí majú svoje miesto aj v analytických procesoch manažmentu rizika. V týchto metódach je o to viac dôležité rešpektovať požiadavky validity a realibility, lebo v praxi sú získavané informácie a hodnotiace súdy silne poznamenané subjektivitou, dojmami a preferujúcimi názormi. Napr. kvalifikovaný manažment a kvalifikovaní a skúsení zamestnanci predstavujú v hodnoteniach často silnú stránku podniku s vysokou váhou, pri tom sa neuvažuje že konkurenčné podniky nemajú o nič menej kvalifikovaný a skúsený personál, podobne vysoké percento VŠ vzdelaných obyvateľov v okrese či regióne sa hodnotí ako prednosť, ako rozvojový predpoklad, pri tom sa neuvažujú aktuálne možnosti a budúce predpoklady pre ich uplatnenie.

Z množstva analýz procesov posudzovania rizík v priemyselných podnikoch v Slovenskej republike i v zahraničí vyplýva, že problematika bezpečnosti, ochrany životov a zdravia ako aj ochrany životného prostredia je v mnohých prípadoch stále podceňovaná [9,10,11,12]. V plánovaní i realizácii analýz, hodnotení i adekvátnych opatrení dochádza k mnohým pochybeniam či nedôslednostiam. Okrem toho sa vyskytujú aj ďalšie nedostatky:

- Hodnotenie by malo byť v stanovených intervaloch preskúmané, aby sa zabezpečila jeho aktuálnosť. Vždy keď dôjde k podstatným zmenám v technológii, organizácii práce (i v organizačnej štruktúre), malo by byť doteraz platné hodnotenie revidované a pôvodne prijaté opatrenia prehodnotené a aktualizované.
- Manažéri na nižších úrovniach, zamestnanci a špecialisti nie sú zoznamovaní s výsledkami posudzovania rizík ani o prijatých opatreniach, ich realizácia sa potom ani dôsledne nesleduje, tým sa výrazne znižuje ich účinnosť.
- Prejavujú sa nedostatky v dokumentovaní výsledkov procesu posudzovania rizík, to spôsobuje, že nie je dostupný prehľad rizík a ohrození, ani ktoré miesta v technologickom procese a ktoré pracovné pozície sú spojené s rizikom.
- Pokiaľ dokumentácia existuje, iba sporadicky slúži k informovaní príslušných vedúcich a zamestnancov, na sledovanie vykonávania preventívnych a ochranných opatrení sa takmer nevyužíva.

Uvedené problémy sa vyskytujú v podnikoch pri povrchnom zavádzaní manažmentu rizík, ale týkajú sa aj iných organizácií a inštitúcií. V prípade analýz rizík vyplývajúcich z prostredia je

treba akceptovať, že externé prostredie je zdrojom možných hrozieb a rizík, ktoré je možné zmierniť len veľmi obmedzene, a že len ich objektívne poznanie môže viesť k adekvátnym opatreniam na zníženie zraniteľnosti a na posilnenie bezpečnosti [13, 14, 15].

5 ZÁVER

Základným nedostatkom využívania metód strategickej analýzy je nepochopenie, že objektívnosť ich výsledkov závisí od pripravenosti a odbornosti tímu odborníkov, ktorí budú získavať, analyzovať a vyhodnocovať získané poznatky. Je zarážajúce, koľko záverečných prác na vysokých školách svedčí o opaku. Noví absolventi potom tieto metódy v praxi využívajú príliš zjednodušene, výsledky a závery z nich vyplývajúce sú potom prinajmenšom skresľujúce.

Pri prijímaní správnych rozhodnutí reagujúcich na výsledky hodnotenia rizík zohráva dôležitú úlohu osobnosť rozhodovateľa, t.j. manažéra, ktorý bude rozhodovať o tom, aké opatrenia prijme podnik, ako budú prezentované a pochopené a ako sa bude sledovať ich realizácia. Nedostatky v reakcii na výsledky hodnotenia sú vo väčšine prípadov dôsledkom nedokonalosti ľudského vnímania. Medzi najpodceňovanejšie patria chyby vyplývajúce takpovediac z určitého spôsobu myslenia, z psychologických bariér vnímania situácie. Môžeme ich považovať za skryté pasce rozhodovania, ktoré sú nepozorovateľné, zabudované hlboko v myslení, a ktoré môžu byť zdrojom závažných pochybení v hodnotení výsledkov posudzovania rizika ako aj v prijímaní a implementácii závažných rozhodnutí. Ich vylúčenie alebo aspoň obmedzenie na minimum musí byť cieľom protirizikovej politiky podniku, ktorá sa premietne do cieľavedomého a zodpovedného riadiaceho procesu na všetkých úrovniach ako aj do všetkých príslušných foriem pôsobenia na vedomie všetkých zamestnancov. Dôležité úlohy z toho vyplývajú aj pre tie subjekty, ktoré zabezpečujú a vykonávajú posudzovanie rizik externým spôsobom, lebo od nich sa právom očakáva najvyššia profesionalita a zodpovednosť.

Literatúra

- [1] **ISO 31000:2009 - Principles and Guidelines on Implementation.** (ISO STN 31000:2010 *Manažérstvo rizika - Zásady a návody, resp. ČSN ISO 31000:2010 Management rizik – Principy a smernice.*
- [2] **ISO/IEC 31010:2009 - Risk Management. Risk Assessment Techniques.** (STN EN 31010: 2010 *Manažérstvo rizika. Techniky posúdenia rizika.*
- [3] MÍKA, V. T. **Základy manažmentu. Virtuálna učebnica.** [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2.
Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html
- [4] SMEJKAL, V. – RAIS, K. **Řízení rizik.** Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [5] ZÁNICKÁ HOLLÁ, K. - RISTVEJ, J. - ŠIMÁK, L. **Posudzovanie rizík priemyselných procesov.** Bratislava : Iura Edition, spol. s. r. o., 2010. 155 s. ISBN 978-80-8078-344-0.
- [6] LUSKOVÁ, M. – BUGANOVÁ, K. **Expertné metódy v riadení rizík.** In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí.* 2. časť, s. 479. Žilina : FŠI ŽU 2010. ISBN 978-80-554-0203-1.
- [7] PAPULA, J. **Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia.** Bratislava : KartPrint, 2004. ISBN 80-88870-40-2.
- [8] HUDÁKOVÁ, M. **Manažérske metódy a techniky.** Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2011, 160 s. ISBN 978-80-554-0202-4.
- [9] **Běžné chyby v hodnocení rizik. Evropská kampaň o hodnocení rizik.** Portál European Agency for Safety and Health at Work. [on line]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné na: <http://osha.europa.eu/en>

- [10] **Common errors in the risk assessment process.** [on line]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na: <http://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/efact32>
- [11] FILBY-FILSON, V. **Top Five Common Mistakes With Risk Assessment.** [on line]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné na: <http://www.safetyrisk.com.au/2011/06/03/top-five-common-mistakes-with-risk-assessment/>
- [12] ZÁNICKÁ HOLLÁ, K. - MORICOVÁ, V. **Human Factor Position in Rise and Demonstration of Accidents.** In *Communications*. ISSN 1335-4205. 2011, roč. 13, č. 2, s. 49 – 52.
- [13] KELÍŠEK, A. **Using methods of risk analysis at decision making in risk management.** In *8th European conference „TRANSCOM 2009“*, s. 59. Žilina : University of Žilina, 2009. ISBN 978-80-554-0029-7.
- [14] KLUČKA, J. **Enterprise risk management.** In *Aktualni problemy informacijnych tehnologij, ekonomiky ta prava (Current problems of information technologies, economics and laws)*. Materialy mižnarodnoji naukovo-praktyčnoji konferenciji, s. 215. Černivec : 2011. ISBN 978-617-614-012-2.
- [15] ONDRUŠEK, M. **Riziko chudoby významný determinant sociálnej a ekonomickej bezpečnosti Slovenskej republiky.** In *Krízový manažment/Crisis management*. ISSN 1336-0019. Roč. 10, č. 3 (2011), s. 52-59.