

Řízení rizik a inovace interních předpisů při přepravě finančních hotovostí a cenností

Bc. Barbora Strížová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Barbora Strižová
Osobní číslo: A17347
Studijní program: N3902 Inženýrská informatika
Studijní obor: Bezpečnostní technologie, systémy a management
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Řízení rizik a inovace interních předpisů při přepravě finančních hotovostí a cenností

Téma anglicky: Risk Management and the Innovation of Internal Regulations when Transporting Cash and Valuables

Zásady pro vypracování:

1. Popište obecné přepravu finančních hotovostí a cenností.
2. Popište řízení rizik spolu s vybranými analýzami rizik.
3. Nastavte systém řízení rizik ve vybrané firmě.
4. Provedte analýzu rizik ve vybrané firmě.
5. Navrhněte konkrétní bezpečnostní opatření.
6. Inovujte interní předpisy firmy týkající se bezpečnosti.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. PROCHÁZKOVÁ, Dana. Analýza a řízení rizik. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
2. ČASTORÁL, Zdeněk. Management rizik v současných podmínkách. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-132-4.
3. BRABEC, František. Hlídací služby. Praha: Eurounion, 1995. ISBN 80-85858-12-6.
4. BRABEC, František. Bezpečnost pro firmu, úřad, občana. 1. Praha: Public History, 2001. ISBN 80-86445-04-06.
5. PROCHÁZKOVÁ, Dana. Metody, nástroje a techniky pro rizikové inženýrství. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04842-9.
6. MUSIL, Rudolf. Ochrana utajovaných skutečností. 1. Praha: Eurounion, 2001. ISBN 80-858-5893-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dora Lapková, PhD.**
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne

Barbora Strížová, v.r.
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením rizik a inovacemi interních předpisů ve vybrané firmě podnikající v přepravě finančních hotovostí a ceninami. V teoretické části je popsána obecně přeprava finančních hotovostí a cenností a řízení rizik s vybranými analýzami rizik. Praktická část je zaměřena na vybranou firmu, kde bude nastaven systém řízení rizik, bude provedena analýza rizik a následně budou navržena bezpečnostní opatření pro zvýšení bezpečnosti přepravy. Součástí bude inovace interních předpisů firmy.

Klíčová slova: Přeprava finančních hotovostí a cenin, řízení rizik, analýza rizik, analýza, riziko, hrozba, kurýr, dispečer, řidič, interní předpisy, návrh.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with risk management and internal regulations in selected company doing business in transport of cash and valuables. The theoretical part describes in general the transportation of cash and valuables and risk management with selected risk analyzes. The practical part is focused on a selected company, where the risk management system will be set up, risk analysis will be carried out and then security measures will be proposed to increase transport safety. This will include upgrading the company's internal regulations.

Keywords: Transportation of cash and valuables, risk management, risk analysis, analysis, risk, threat, courier, dispatcher, driver, internal regulations, proposal.

Na tomto místě chci velmi poděkovat Ing. Doře Lapkové Ph.D. za její odborné a profesionální vedení při tvorbě mé diplomové práce. Děkuji za trpělivost, psychickou podporu a věnovaný čas, bez kterého by má diplomová práce nebyla úspěšně dokončena.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PŘEPRAVA FINANČNÍCH HOTOVOSTÍ A CENIN.....	12
1.1 POJEM PŘEPRAVA FINANČNÍCH HOTOVOSTÍ A CENIN	12
1.2 PRÁVNÍ VYMEZENÍ PŘEPRAVY FINANČNÍCH HOTOVOSTÍ A CENIN	12
1.2.1 Ústava České republiky.....	12
1.2.2 Listina základních práv a svobod.....	12
1.2.3 Trestní zákoník.....	12
1.2.4 Trestní řád	14
1.3 PŘÍPRAVNÁ FÁZE PŘEPRAVY FINANČNÍ HOTOVOSTI A CENIN	15
1.3.1 Personální obsazení.....	15
1.3.2 Plánování přepravy.....	16
1.3.3 Výběr trasy	17
1.4 STANOVENÍ ÚLOH A POVINNOSTÍ PŘEPRAVNÍ SKUPINY	17
1.4.1 Transportní skupina.....	17
1.4.2 Velitel transportu.....	17
1.4.3 Řidič	18
1.4.4 Ochránce	18
1.4.5 Kurýr	19
1.5 LOGISTICKÁ PŘÍPRAVA PŘEPRAVY FINANČNÍCH HOTOVOSTÍ A CENIN.....	19
1.5.1 Přenos finančních hotovostí a cenin.....	19
1.5.1.1 Aktivní zavazadlo	23
1.5.1.2 Pasivní zavazadlo.....	24
1.5.2 Převoz finančních hotovostí a cenin	24
1.6 TAKTIKA PŘEPRAVY FINANČNÍ HOTOVOSTI – REALIZAČNÍ FÁZE PŘEPRAVY.....	25
1.6.1 Pěší přenos	25
1.6.2 Přeprava finanční hotovosti a cenin vozidlem	27
1.6.3 Přeprava větším počtem vozidel	27
1.6.4 Taktika přepravy finančních hotovostí a cenin vozidlem	28
1.6.5 Taktika řešení bezpečnostních incidentu ve vztahu k přepravě finanční hotovosti.....	28
1.6.5.1 Porucha a nepojízdnost přepravního vozidla	29
1.6.5.2 Porucha a nepojízdnost doprovodného vozidla	30
1.6.5.3 Dopravní nehoda a nepojízdnost přepravního vozidla	30
1.6.5.4 Napadení přepravní skupiny	30
1.6.6 Taktika řešení přepadení přepravního vozidla	30
1.6.7 Procesní fáze po ukončení přepravy	31
2 ŘÍZENÍ RIZIK A ANALÝZA RIZIK.....	33
2.1 TERMINOLOGIE	34
2.1.1 Aktivum.....	34
2.1.2 Zdroj hrozby.....	34
2.1.3 Hrozba	34
2.1.4 Riziko	35

2.1.5	Zbytkové riziko	35
2.1.6	Zranitelnost	35
2.1.7	Závažnost dopadu.....	35
2.1.8	Bezpečnostní opatření	35
2.1.9	Analýza	36
2.1.10	Mimořádná událost.....	36
2.2	ÚLOHA AUDITŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A V PODNICÍCH.....	36
2.2.1	Finanční audit.....	36
2.2.2	Audit operací	37
2.2.3	Audit výkonu.....	37
2.2.4	Audit shody	37
2.2.5	Audit personální	37
2.2.6	Audit kontrolního systému	37
2.2.7	Forenzní audit.....	37
2.3	RIZIKA A LIDSKÝ KAPITÁL	38
2.3.1	Aktivita managementu rizika	39
2.3.1.1	Identifikace rizika a faktorů, které ho ovlivňují	40
2.3.1.2	Určení závažnosti rizika.....	40
2.3.1.3	Měření a hodnocení rizika	41
2.3.1.4	Rozhodování o riziku.....	42
2.3.1.5	Realizace opatření ke snižování nebo eliminaci rizika	42
2.3.1.6	Kontrola dosažených výsledků	43
2.4	RIZIKA A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	44
2.4.1	Rizika analýzy záměru a rozhodnutí o jeho řešení.....	45
2.4.2	Rizika v plánování projektu	46
2.4.3	Rizika v organizování realizace projektu	48
2.4.4	Rizika implementace a ukončení projektu	48
2.4.5	Faktory na cestě k eliminaci rizik projektu	49
2.5	ANALÝZA RIZIK.....	50
2.5.1	Vhodný výběr metody	51
2.5.2	Metody analýzy rizik.....	53
2.5.2.1	Analýza PNH	53
2.5.2.2	Revize bezpečnosti	54
2.5.2.3	Kontrolní seznam	54
2.5.2.4	Analýza What if	54
2.5.2.5	Analýza stromu událostí	55
2.5.2.6	Analýza příčin a následků	55
2.5.2.7	Analýza lidského faktoru	55
II	PRAKTICKÁ ČÁST	57
3	PŘEDSTAVENÍ FIRMY PŘEPRAVUJÍCÍ FINANČNÍ HOTOVOSTI A CENINY	58
3.1	SLUŽBY SPOLEČNOSTI PŘI PŘEPRAVĚ FINANČNÍ HOTOVOSTI A CENIN	58
3.2	ZAMĚSTNANCI PŘEPRAVUJÍCÍ FINANČNÍ HOTOVOSTI A CENINY	59
3.2.1	Velitel přepravy	59
3.2.2	Dispečer.....	60
3.2.3	Kurýr	61
3.2.4	Řidič	62

4	SOUČASNÝ STAV	64
4.1	VYBAVENÍ, ŠKOLENÍ A KURZY PRACOVNÍKŮ PŘEPRAVY	64
4.1.1	Vybavení pracovníků	64
4.1.1.1	Oblečení zaměstnance.....	64
4.1.1.2	Výzbroj a výstroj zaměstnance a komunikace.....	65
4.1.2	Školení a kurzy pracovníků.....	66
4.1.2.1	Kurz odborné způsobilosti typu „S“	66
4.1.2.2	Zbrojní průkaz.....	68
4.1.2.3	Školení bezpečnosti práce, požární ochrany, základy první pomoci a školení řidičů.....	68
4.2	VOZIDLA PŘEVÁŽEJÍCÍ FINANČNÍ HOTOVOST A CENINY	69
4.3	BEZPEČNOSTNÍ ZABEZPEČENÍ.....	69
5	ŘÍZENÍ RIZIK.....	70
5.1	ODPOVĚDNOST	70
5.2	ANALÝZA RIZIK.....	70
5.2.1	Analýza aktiv	71
5.2.2	Analýza hrozeb.....	71
5.2.3	Analýza rizik	72
5.2.3.1	Check list	73
5.2.3.2	Analýza metodou „PNH“	74
5.2.3.3	Analýza lidského faktoru	79
5.3	NÁVRH OPATŘENÍ.....	81
5.3.1	Zaměstnanci přepravující finanční hotovost a ceniny.....	81
5.3.2	Technický stav zařízení	82
5.3.3	Monitorování a sledování vozidel.....	83
5.3.4	Bezpečnostní vybavení.....	83
5.3.5	Nasazení potřebných prostředků pro přepravu	83
5.3.6	Nácvik taktiky při přepadení vozidla	84
5.3.7	Povinnosti zaměstnance při přebírání zásilky	84
6	INOVACE INTERNÍCH PŘEDPISŮ	86
6.1	BEZPEČNOSTNÍ INTERNÍ PŘEDPISY PRO ŘIDIČE A KURÝRA	86
6.2	INOVACE BEZPEČNOSTNÍCH INTERNÍCH PŘEDPISŮ PRO ŘIDIČE A KURÝRA.....	87
6.3	METODICKÉ NÁVODY	89
6.3.1	Metodický návod při přepadení vozidla.....	89
6.3.2	Metodický návod při poruše vozidla.....	91
6.3.3	Metodický návod při nepředvídatelných situacích na komunikaci.....	91
6.4	MODELOVÉ SITUACE	92
6.4.1	Nepředvídatelná situace	92
6.4.2	Autonehoda	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101

ÚVOD

Doba, ve které se dnes nacházíme je modernizována a to se týká i sektoru pracujícího s penězi. Finance se čím dál více převádějí pomocí internetového bankovníctví, plátí se kartami, ale i tak jsou peníze velmi používané k placení. Je potřeba, aby tato finanční hotovost byla doručena do bank či počítačů. Proto mě velmi zajímalo, jak tato práce probíhá, a proto jsem si pro svou diplomovou práci zvolila téma: Řízení rizik a inovace interních předpisů při přepravě finanční hotovosti a cenin. Cílem této práce je navrhnout opatření, pro zvýšení bezpečnosti a inovovat interní předpisy.

V teoretické části se budu zabývat přepravou finančních hotovostí a cenin. Zde bude popsáno, jaké zákony mohou být nápomocny při přepravě, fáze přepravy, postupy při přepravě, taktika přepravy.

Další část teoretické části se bude zabývat řízením rizik a analýzou rizik. Analýza rizik bude následně použita i v praktické části.

Praktická část se bude zabývat popisem společnosti působící ve Slovenské republice, která poskytuje přepravu finančních hotovostí a cenin, popisem zaměstnanců, kteří zajišťují přepravu, jejich výbavou, povinnostmi, kurzy a školeními, kterými procházejí.

Pomocí analýzy rizik zjistím rizika, která by mohla mít na společnost nežádoucí vliv. Analýza bude prováděna na část společnosti zajišťující přepravu finančních hotovostí a cenin, a také bude provedena analýza lidských zdrojů

Dále se budu zaměřovat na popis nedostatků, které budou ve společnosti zjištěny, a budou vypracovány návrhy na jejich zlepšení.

Závěrem diplomové práce bude uvedena inovace interních bezpečnostních předpisů a také vypracování krizových plánů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘEPRAVA FINANČNÍCH HOTOVOSTÍ A CENIN

Přeprava finančních hotovostí a cenin je i v době bankovních převodů stále velmi využívaná služba. Jedná se o jednu z nejméně bezpečných forem podnikání. V soukromém sektoru je tato služba prováděna soukromou bezpečnostní službou.

1.1 Pojem přeprava finančních hotovostí a cenin

Přeprava finančních hotovostí a cenin je činnost, při které společnosti přebírají na základě smluvního vztahu zodpovědnost za přepravu finanční hotovosti a cenin v rozsahu stanoveném pojistnou smlouvou ve vztahu k zodpovědnosti za věci užívané a převzaté. K realizaci této činnosti se poskytuje většinou ozbrojený doprovod a potřebná logistická podpora [1].

1.2 Právní vymezení přepravy finančních hotovostí a cenin

Důležitou informací v rámci legislativního prostředí České republiky je, že neexistuje konkrétní právní úprava vztahující se na podniky komerční bezpečnosti. Můžeme se řídit různými oblastmi legislativního prostředí České republiky.

1.2.1 Ústava České republiky

Ústava České republiky je základním a nejdůležitějším právním dokumentem, který upravuje základní vztahy mezi občanem a státní mocí, která je vykonávána prostřednictvím orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní. K problematice ochrany majetku a osob se vztahuje preambule ústavy, která poukazuje na motivaci občanů chránit svůj majetek, kde podmínkou je používání prostředků a způsobů, které jsou upravené, popřípadě nejsou v rozporu s legislativním prostředím [1].

1.2.2 Listina základních práv a svobod

V rámci realizace převozu finančních hotovostí a cenin vzniká předpoklad, že může dojít k určitému a specifickému omezení základních práv a svobod, což zvyšuje potřebu zákonného vymezení tohoto stavu. Důsledkem tohoto procesu je potom akceptace faktu, že lidské právo a svoboda jsou základní a neoddělitelnou hodnotou a součástí společnosti [1].

1.2.3 Trestní zákoník

Trestní zákoník je považovaný za zásadní z pohledu rozebírané problematiky, a to i vzhledem k tomu, že jasným způsobem vymezuje náležitosti, které můžeme vnímat z pohledu

okolností vylučujících protiprávnost činu vzniklého při realizaci přepravy. Jedná se především o:

- §28 Krajní nouzi

„Čin jinak trestný, kterým někdo odvrací nebezpečí přímo hrozící zájmu chráněného trestním zákonem, není trestným činem“ [2].

„Nejde o krajní nouzi, jestliže bylo možno toto nebezpečí za daných okolností odvrátit jinak anebo způsobený následek je zřejmě stejně závažný nebo ještě závažnější než ten, který hrozil, anebo byl ten, komu nebezpečí hrozilo, povinen je snášet“ [2]

- §29 Nutná obrana

„Čin jinak trestný, kterým někdo odvrací přímo hrozící nebo trvajícím útok na zájem chráněný trestním zákonem, není trestným činem“ [3].

„Nejde o nutnou obranu, byla-li obrana zcela zjevně nepřiměřená způsobu útoku“ [3].

- §30 Svolení poškozeného

„Trestný čin nespáchá, kdo jedná na základě svolení osoby, jejíž zájmy, o nichž tato osoba může bez omezení oprávněně rozhodovat, jsou činem dotčeny“ [4].

„Svolení podle odstavce 1 musí být dáno předem nebo současně s jednáním osoby páčající čin jinak trestný, dobrovolně, určitě, vážně a srozumitelně. Je-li takové svolení dáno až po spáchání činu, je pachatel beztrestný, mohl-li důvodně předpokládat, že osoba uvedená v odstavci 1 by tento souhlas jinak udělila vzhledem k okolnostem případu a svým poměrům“ [4].

„S výjimkou případů svolení k lékařským zákrokům, které jsou v době činu v souladu s právním řádem a poznatky lékařské vědy a praxe, nelze za svolení podle odstavce 1 považovat souhlas k ublížení na zdraví nebo usmrcení“ [4].

- §31 Přípustné riziko

„Trestný čin nespáchá, kdo v souladu s dosaženým stavem poznání a informacemi, které měl v době svého rozhodování o dalším potupu, vykonává v rámci svého zaměstnání, povolání, postavení nebo funkce společensky prospěšnou činnost, kterou ohrozí nebo poruší zájem chráněný trestním zákonem, nelze-li společensky prospěšného výsledku dosáhnout jinak“ [5].

„Nejde o přípustné riziko, jestliže taková činnost ohrozí život nebo zdraví člověka, aniž by jím byl dán k ní v souladu s jiným právním předpisem souhlas, nebo výsle-

dek, k němuž směřuje, zcela zřejmě neodpovídá míře rizika, anebo provádění této činnosti zřejmě odporuje požadavkům jiného právního předpisu, veřejného zájmu, zásadám lidskosti nebo se přičí dobrým mravům“ [5].

- §32 Oprávněné použití zbraně

„Trestný čin nespáchá, kdo použije zbraně v mezích stanovených jiným právním předpisem“ [6].

V souvislosti s přepravou finanční hotovostí a cenin je předpoklad, že může být naplněna skutková podstata násilných a majetkových trestných činů.

- *„loupež - §173: „Kdo proti jinému užije násilí nebo pohrůžky bezprostředního násilí v úmyslu zmocnit se cizí věci, bude potrestán odnětím svobody na dvě léta až deset let“ [1],*
- *braní rukojmí - §174: „kdo se zmocní rukojmí a hrozí, že ho usmrtí anebo že mu způsobí újmu na zdraví nebo jinou vážnou újmu, s cílem donutit jiného, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na dvě léta až deset let“ [1],*
- *vydírání - §175: „kdo jinému násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem“ [1],*
- *krádež – §205: „kdo si přisvojí cizí věc tím, že se jí zmocní, a*
 - 1) způsobí tak na cizím majetku škodu nikoliv nepatrnou,*
 - 2) čin spáchá vloupáním,*
 - 3) bezprostředně po činu se pokusí uchovat si věc násilím nebo pohrůžkou bezprostředního násilí,*
 - 4) čin spáchá na věci, kterou má jiný na sobě nebo při sobě, nebo*
 - 5) čin spáchá na území, na němž je prováděna nebo byla provedena evakuace osob,*
 - 6) bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta, zákazem činnosti nebo propadnutím věci nebo jiné majetkové hodnoty“ [1].*

1.2.4 Trestní řád

V souvislosti s trestním řádem je možné při výkonu přepravy uvažovat i o §76 „zadržení osoby podezřelé“ konkrétně odstavec 2, kde je potřebné brát do úvahy následující skutečnosti:

- „Osobní svobodu osoby, která byla přistižena při trestném činu nebo bezprostředně poté, smí omezit kdokoli, pokud je to nutné ke zjištění její totožnosti, k zamezení útěku nebo k zajištění důkazů. Je však povinen tuto osobu předat policejnímu orgánu. Příslušníka ozbrojených sil může též předat nejbližšímu útvaru ozbrojených sil nebo správci posádky. Nelze-li takovou osobu ihned předat, je třeba některému z uvedených orgánů omezení osobní svobody bez odkladu oznámit“ [7].

Jelikož přeprava finančních hotovostí a cenin není ze strany zákona přímo stanovena je pro nás důležité se zajímat i o jiné právní vymezení, která nám mohou být v případě problému či mimořádné události nápomocna. Ve vztahu k právnímu vymezení přepravy finančních hotovostí a cenin, je třeba uvažovat i o dalších právních aspektech: zákon o Policii České republiky, Zákon o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o střelných zbraních a střelivu, Zákoník práce [1].

1.3 Přípravná fáze přepravy finanční hotovosti a cenin

Přípravná fáze přepravy je chápána jako formulace hlavních a specifických požadavků na sociologickou, logistickou, psychologickou a organizační stránku přepravy. V následujícím textu proto budou formulovány základní náležitosti personálního obsazení či personální způsobilosti, tak i zásady přepravy či organizace zabezpečení přepravy [1].

1.3.1 Personální obsazení

Náročnost a požadavky na personální obsazení jsou v této oblasti působení podniků komerční bezpečnosti logicky podmíněny celkovou hodnotou přepravy, kde na základě dostupné literatury byly doporučeny následující parametry:

- Při hodnotě do 500 000 Kč jeden ozbrojený pracovník,
- Při hodnotě do 1 milionu Kč dva ozbrojené pracovníci,
- Při hodnotě do 5 milionů Kč tři ozbrojené pracovníci,
- Při hodnotě do 10 milionů Kč čtyři ozbrojené pracovníci,
- Při hodnotě nad 10 milionů Kč čtyři ozbrojené pracovníci, kde se ale předpokládá a požaduje účast Policie ČR [1].

V souvislosti s obecnými požadavky na personál je nutné, aby potenciální pracovník přepravy splňoval aspoň tyto požadavky:

- Dobrý zdravotní stav a dostatečná fyzická zdatnost,

- Čistý trestní rejstřík,
- Potřebná úroveň zkušeností a kvalifikace,
- Zodpovědnost,
- Dobrý psychický stav.

Samostatná náročnost přepravy si vyžaduje i určitou psychologickou disponovanost personálu [1].

1.3.2 Plánování přepravy

Plánování přepravy je považované za jedno z nejvýznamnějších preventivních opatření a to ve vztahu k vytvoření základu a rámce pro případnou a nevyhnutelnou improvizaci v důsledku vzniku bezpečnostního incidentu. Obecně jsou součástí procesu plánování tyto skutečnosti:

- Kdo se bude přepravy zúčastňovat,
- Kdo bude zajišťovat jednotlivé funkce přepravy,
- Koordinace činností v místech, kde dochází k nakládání a vykládání, i seznam kontaktních osob,
- Jestli existuje personální obsazení pozic pro pravidelné vyhodnocování procesů přepravy a přenosu.
- Plán trasy.
- Způsob komunikace.
- A další.

Další částí plánovací dokumentace je rozvrh činností, které reflektují s obecnými fázemi přepravy a to s místem nakládky a výjezdu, s trasou a s místem předání finanční hotovosti a cenin [1].

Ve vztahu ke jmenovaným skutečnostem a fázím přepravy je součástí plánovací dokumentace:

- Půdorys okolí objektu s přilehlými ulicemi a budovami,
- Vyznačení místa a způsobu převzetí či předání cenin,
- Směr výjezdu, příjezdu či parkování vozidla,
- Trasu vozidla včetně náhradních tras,
- Vyznačení všech rizikových míst, kterým není možné se vyhnout.
- Potřebná telefonní čísla,

- V případě využití více vozidel jejich rozmístění a úlohy [1].

1.3.3 Výběr trasy

Realizace přepravy finanční hotovosti a cenin je v České republice z větší části realizovaná na pozemní komunikaci, které svojí dispozicí a kvalitou velkou mírou ovlivňují fáze příprav a to v souvislosti s výběrem trasy.

Pro potřeby výběru trasy je potřebné zhodnotit aktuální použitelnost, čas převozu s ohledem na aktuální stav dopravní situace, tak i přítomnost stabilních rizikových míst, kde je zvýšená pravděpodobnost výskytu útoku. Při realizaci přepravy většího významu se doporučuje stanovení kontrolních bodů, kterými přepravní skupina projíždí, což umožňuje určitou formu zpětné vazby a kontroly procesu přepravy.

Před samotnou realizací přepravy je vhodné, aby a to i pro účely zajištění aktuálního stavu dopravní situace, byla vykonána obhlídka trasy. Předmětem této obhlídky je zjištění veškerých změn, které mají vliv na bezpečnost a hlavně plynulost přepravy finanční hotovosti a cenin [1].

1.4 Stanovení úloh a povinností přepravní skupiny

Před přepravou finanční hotovosti a cenin musí být pracovníci zvláště proškoleni a školení se provádí před každou takovou přepravou. [8]

1.4.1 Transportní skupina

V souvislosti s transportní skupinou je potřebné zajistit, aby každý člen zachovával úplnou mlčenlivost ve vztahu k době, cílům, trase, hodnotě přepravy a jiným skutečnostem, které mají bezprostřední vztah k přepravě a zvyšují její rizikovost [1].

1.4.2 Velitel transportu

Povinností velitele transportu je kontrola členů posádky, řízení činností skupiny podle plánovací dokumentace, komunikace s dispečinkem přepravy a hodnocení neustále se měnící bezpečnostní situace [1].

Vedoucí při přepravě finanční hotovosti a cenin odpovídá za:

- Důsledné zajištění svěřených hodnot při přepravě, a to v souladu s vydanými příkazy a platnými předpisy,

- Neporušenost a bezpečnost přepravovaných zásilek ve vymezeném rozsahu,
- Řádný výkon služby jednotlivých členů skupiny zajišťující přepravu,
- Dodržování platných pravidel pro přepravu, manipulaci se zbraněmi a ostatními věcnými bezpečnostními prostředky,
- Včasnost zahájení přepravy,
- Úplnost vybavení pracovníků zajišťujících přepravu,
- Přesnou a včasnou realizaci přepravy [8].

Vedoucí je povinen:

- Osobně se zúčastňovat prováděných přeprav,
- Organizovat a řídit přepravu v rámci stanovených zásad a kontrolovat činnost pracovníků přepravní skupiny,
- Před zahájením přepravy provést kontrolu přepravního prostředku,
- Ovládat pravidla použití zbraně, obranných a jiných věcných bezpečnostních technických prostředků,
- Znat komunikační síť v teritoriu, kde je přeprava prováděna, spolehlivě se v ní orientovat i za ztížených podmínek,
- Znat dislokaci útvarů policie v zájmové oblasti přepravy a znát možnosti vyžádání podpory a pomoci pro případy mimořádných situací,
- Osobně znát pracovníky oprávněné přebírat zásilky,
- Být rozhodný a při mimořádných situacích se nebát vzít na sebe odpovědnost za včasná a nezbytná rozhodnutí. [8].

1.4.3 Řidič

V případě řidiče se předpokládá dokonalá znalost hlavních a záložních tras přepravy, znalost nejbližší trasy k útvaru Policie České republiky nebo zdravotnickému zařízení. Je zodpovědný za vyhovující stav vozidla, nádrže a ostatních kapalin ve vozidle, tak i za správné nahuštění pneumatik. Při samotné přepravě je řidič povinný respektovat a dodržovat pravidla silničního provozu a adekvátně jednat v případě bezpečnostního incidentu [1].

1.4.4 Ochránce

Povinností ochránce je znalost trasy přepravy a její riziková místa, pozorování a krytí kurýra po dobu přepravy, což předpokládá osobní připravenost na použití střelné zbraně [1].

1.4.5 Kurýr

Kurýr je zodpovědný za převzetí a předání hotovosti i s potřebnými doklady. Je vybavený komunikačními a spojovacími prostředky, služebním průkazem sloužícím pro identifikaci. Jeho povinností je kontrola neporušenosti a celistvosti obalu a přepravovaného zavazadla a realizace administrativy převzetí [1].

Kurýr při přepravě finančních hotovostí a cenin zodpovídá za:

- Včasnou a úplnou osobní přípravu k přepravě,
- Provozoschopnost svěřených věcných bezpečnostních, spojovacích, dopravních a dalších technických prostředků používaných v souvislosti s přepravou [8].

Člen skupiny je povinen:

- Znat, ovládat a dodržovat zásady stanovené pro přepravu,
- Ovládat přidělenou zbraň, spojovací, věcné bezpečnostní a další prostředky určené k přepravě,
- Znat, ovládat a dodržovat právní normy a další pravidla pro použití zbraně a dalších věcných bezpečnostních prostředků,
- Znat a ovládat taktiku činnosti v různých mimořádných a složitých situacích,
- Spolupracovat s ostatními pracovníky zajišťujícími přepravu,
- Znat dopravní podmínky na teritoriu, v němž je přeprava realizována,
- Znat místa a způsob vyžádání pomoci při mimořádných situacích,
- Průběžně zdokonalovat své teoretické vědomosti a praktické dovednosti,
- Ovládat zásady poskytování první pomoci [8].

1.5 Logistická příprava přepravy finančních hotovostí a cenin

Pod pojmem logistická přeprava si můžeme představit, jakou formou budou finanční hotovosti a ceniny přepravovány a jak chráněny.

1.5.1 Přenos finančních hotovostí a cenin

Přenos finančních hotovostí a cenin je realizovaný pomocí různých typů kontejnerů, boxů nebo zavazadel.

- Bezpečnostní kontejner – jsou zařízení konstruována převážně k převozu ve vozidlech, letadlech, ale i na lodích. V menší míře jsou kontejnery svou velikostí,

hmotností, tvarem a zabezpečením uzpůsobeny i pro přepravu kurýrem. Jedná se jen o přenos na krátkou vzdálenost. Kontejnery mají pevnou a odolnou konstrukci proti poškození, násilnému vniknutí. Kontejnery jsou obvykle vodotěsné a žáruvzdorné a mohou být vybaveny identifikačním zařízením k jejich vyhledání, ale i obrannými prostředky jako jsou sirény, dýmovnice, zařízení ke zničení nebo označení obsahu, a k označení útočníka. V kontejnerech jsou nejčastěji přepravovány dokumenty, software a hardware, cenné předměty, nebezpečný materiál, ruční zbraně a jejich komponenty a další předměty [9]



Obr. 1. Převavní a skladovací kontejner K475 [10]

- Bezpečnostní box – zpracováním a tvarem má charakter kontejneru, ale velikost, hmotnost a úroveň zabezpečení obsahu jsou nižší. Bezpečnostní přepravní boxy se používají k bezpečné přepravě zvířat, potravin, malých technických zařízení, klíčů, informačních médií a pro mnoho dalších úkolů [9].

Například bezpečnostní box PHB02 MI je bezpečnostní box, který je primárně určený k ochraně převážené finanční hotovosti. Při odcizení znehodnotí vložené bankovky. Obsluha během převozu nemůže činnost boxu nijak ovlivnit. Box lze ode-

mknout pouze v cílových bodech převozní trasy. Lokalizace polohy pomocí GPS a možnost dálkového znehodnocení obsahu. [11]



Obr. 2. Bezpečnostní box PHB02 MI [11]

- Bezpečnostní zavazadla – příruční bezpečnostní zavazadla jsou primárně určena k přepravě cenin menších rozměrů, do kterých můžeme zařadit listiny, peníze, záznamová média, drobné cennosti z drahých kovů nebo minerálů a podobně. Jsou konstruována k přepravě člověkem, který je ponese v ruce nebo jinak upevněné na těle. Na rozdíl od kontejnerů a boxů jsou zavazadla konstruována tak, aby působila nenápadně. Přitom jsou vybavena bezpečnostními prvky jako jsou zámky, rychloupínání na ruku, sirény, dýmavnice, zařízení ke zničení nebo označení obsahu zavazadla a další. Mezi bezpečnostní zavazadla patří kufry, tašky, ledvinky, speciální batohy, vesty a jiné [9].



Obr. 3. Bezpečnostní kufr Prestige PI 120 – siréna [12]



Obr. 4. Bezpečnostní zavazadlo special KB 103 - siréna [13]

- Bezpečnostní plastové obálky – „obálky na cenné papíry SafeBag, které původně vznikly pro banky a finanční instituce, zajistí nejvyšší stupeň zabezpečení při zasílání cenných a tajných zásilek. Případný pokus o otevření obálky SafeBag prozradí speciální uzávěr. Díky kvalitní fólii jsou odolné proti vlhku a nehrozí jejich protržení. Každá obálka má vlastní číselný kód a snadno odnímatelné potvrzení o doručení. Obálky na cenné psaní můžeme využít tam, kde je potřeba zajistit bezpečné uložení, či přepravu peněz, cenností, dokumentů, datových nosičů, klíčů, kreditních karet i bezpečnostních karet“. Obálky jsou vyráběny v různých velikostech. [14]



Obr. 5. Bezpečnostní obálky SAGEBAG [14]

Bezpečnostní zavazadla mohou být funkčně a konstruktivně:

- Aktivní,
- Pasivní [1].

1.5.1.1 Aktivní zavazadlo

Tato forma zavazadla má ve své podstatě potenciál aktivní ochrany, kde v krajních případech by mohlo dojít i k újmě na zdraví. Aktivním projevem v případě aktivizace bezpečnostního prvku je generování zvuku o intenzitě nad 145dB, což je nad hranicí bolesti, použití plynové náplně nebo elektrického paralyzátoru [1].

1.5.1.2 Pasivní zavazadlo

Pasivní forma zavazadla může obsahovat aktivní prvky, ty ale nejsou jejich primární úlohou. Pasivní prvky znehodnocují peněžní hotovost prostřednictvím barvicí kapaliny nebo pyropatrony [1].

1.5.2 Převoz finančních hotovostí a cenin

Je zřejmé, že převoz finančních hotovostí a cenin je často spojován s pancéřovými přepravními vozy, v případě přepravy zásilky menší hodnoty nebo v rámci utajení se používají i osobní a dodávková vozidla.

Pancéřové přepravní vozidla jsou specifický typ vozidla, který byl upravený za účelem dosáhnout většího stupně bezpečnosti a odolnosti. Mezi základní a konstrukční úpravy patří:

- Pancéřovaná vozidla,
- Použití balisticky odolných skel,
- Zesílení ochrany zranitelných míst vozidla,
- Vybavení Run-flat pneumatikami [1].



Obr. 6. Ford Transit 350 HD [15]

1.6 Taktika přepravy finanční hotovosti – realizační fáze přepravy

V souvislosti s přepravou finanční hotovosti je možné hovořit o pěším přenosu popřípadě o přepravě vozidlem.

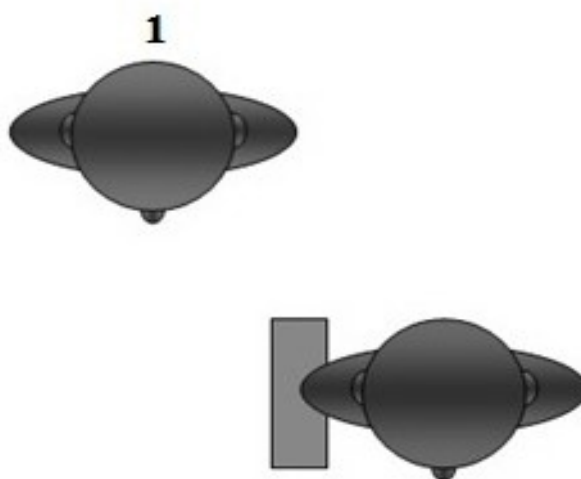
1.6.1 Pěší přenos

Obecně je možné konstatovat, že pěší přenos finanční hotovosti a cenin by měl být realizován ve veřejně nepřístupném místě, ovšem v případě, že tato podmínka není naplnitelná, realizovat přenos po trase, která je svojí délkou optimalizovaná a snižuje riziko napadení. Ve vnitřních prostorách, které jsou veřejně nepřístupné, se i případné riziko spojené s výskytem cizích osob dá minimalizovat předsunutou činností ochránce, která vede k posouzení aktuální situace.

V případě, že jdou se zásilkou dva zaměstnanci, ochránce vstupuje do nepřehledných prostor jako první a to i v případech, kdy dochází k odbočování do dalších prostor či za nepřehlednou překážku.

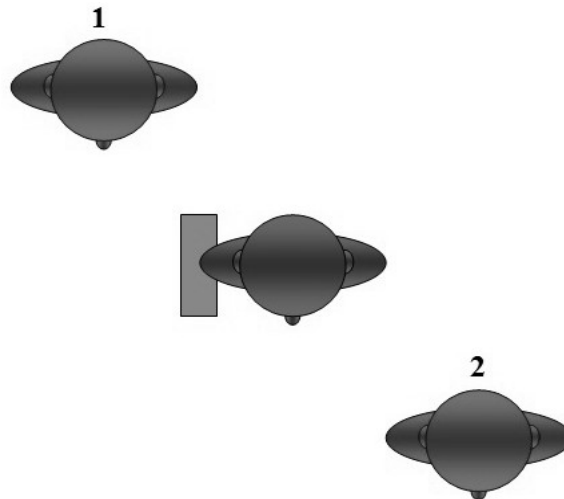
Pohyb na veřejně dostupných místech si taktéž jako v předešlém případě vyžaduje určitou taktickou vyspělost a znalost, kde samotná realizace pěšího přenosu má z pohledu personálního zabezpečení různé možnosti:

- Využití sestavy kurýr (postava s kufříkem) a ochránce (postava číslo 1), kde postavení ochránce je vedle kurýra na straně, kde je nesené zavazadlo,



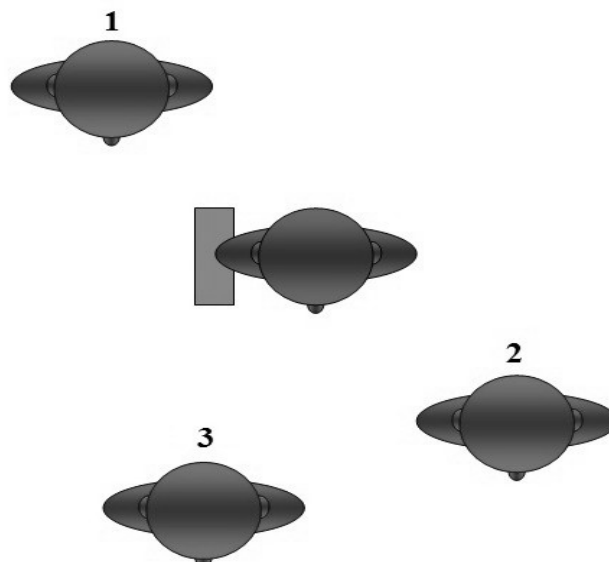
Obr. 7. Taktika přepravy přenosem, dva účastníci [16]

- Využití sestavy kurýr (postava s kufrem) a dva ochránci, taktika je totožná s předešlým příkladem, co se zadního ochránce týká (vedoucí přepravy, postava číslo 1). Přední ochránce (postava číslo 2) by se měl pohybovat mírně nalevo ve vzdálenosti 2 až 3 metry před kurýrem,



Obr. 8. Taktika přepravy přenosem, tři účastníci [16]

- Využití sestavy kurýr a tři ochránci. Postava s kufríkem – kurýr, postava číslo 1 – velitel přepravy, postava číslo 2 – ochránce, postava číslo 3 – druhý ochránce [16].



Obr. 9. Taktika přepravy přenosem, čtyři účastníci [16]

- Využití sestavy kurýr a čtyři ochránci, velitel přepravy jde vlevo za kurýrem, přední ochránce jde v ose a zadní ochránce vpravo tak 2 až 3 metry od kurýra. Zadní ochránci jsou na stejné úrovni. Toto využití sestavy není ve skutečnosti reálné z důvodu utajení přenosu [1].

Za určitých specifických podmínek se v praxi realizuje i přenos jedním zaměstnancem, který je však považovaný za nejméně bezpečný přenos. V tomto případě je ideálním stavem, kde přenos je realizovaný ve veřejně nepřístupném a nejlépe uzamknutém prostoru. Zvýšená opatrnost je požadována i ve vztahu k výstupu z místnosti či budovy. Formou snižování rizika v tomto případě je i plánování trasy pro přenos v nepravidelných intervalech [1].

1.6.2 Přeprava finanční hotovosti a cenin vozidlem

Obecně je možné konstatovat, že při přepravě hotovosti musí být dodržována pravidla silniční dopravy. Jejich porušení je podmíněné jen případem krajní nouze. Samotná přeprava by měla být řešena kontinuálně bez zastavení. V případě, kdy je zastavení nevyhnutelné, klade se důraz na zvýšenou pozornost jednotlivých členů přepravy. Změna naplánované trasy je přípustná jen ve výjimečných případech, kde došlo k nepředvídatelné změně průjezdnosti v důsledku dopravní nehody, popřípadě na základě výzvy příslušníka policejního sboru České republiky [1].

1.6.3 Přeprava větším počtem vozidel

Je zřejmé, že zvýšená technická a logistická podpora přepravy finanční hotovosti je podmíněná jejich hodnotou a významem. V takových případech se doporučuje přeprava s využitím 4 vozidel, které plní následující funkce:

- Vozidlo průzkumné,
- Vozidlo vedoucí a zabezpečovací,
- Převážné vozidlo,
- Vozidlo následně zabezpečující.

V určitých specifických případech je tato standardní sestava doplněna o 2 vozidla Policie České republiky, které mimo zvýšení bezpečnosti zajišťují i kontinuálnost přepravy ve vztahu k dopravní situaci [1].

1.6.4 Taktika přepravy finančních hotovostí a cenin vozidlem

V důsledku optimalizace nákladů na samotnou přepravu se často využívá přeprava v sestavě dvou vozidel, kde jedním je přepravní vozidlo, které je chráněné doprovodným nebo také průzkumným vozidlem, které jede před přepravním vozidlem.

V případě, když takováto sestava přichází ke křižovatce, popřípadě k jinému rizikovému místu, doprovodné vozidlo za účelem zvýšení ochrany přepravního, přejíždí k pravé krajnici vozovky a přepravní ke středu.

I při velké snaze a kvalitě plánovací fáze přepravy či činnosti zúčastněné posádky, není reálné, aby se úplně vyloučilo riziko zastavení sestavy v důsledku dopravní situace či incidentu. V takovémto případě je potom výhodné, aby doprovodné vozidlo svým postavením minimalizovalo riziko útoku.

Nejrizikovější fází přepravy je vystoupení z vozidla a přenos finanční hotovosti a cenin kurýrem na místo odevzdání. V této fázi je potřebné, aby při příjezdu byli ochránci přepravy připraveni zajistit ochrannou sestavu a umožnit tak bezpečný přenos a činnost kurýra.

Je potřebné zdůraznit, že prezentované zásady taktiky jsou příkladem doporučovaných způsobů realizace přepravy finanční hotovosti prostřednictvím sestavy dvou vozidel, kde v dalších případech je potřebné reflektovat aktuálnost dopravní situace či specifikace místa odevzdání [1].

1.6.5 Taktika řešení bezpečnostních incidentu ve vztahu k přepravě finanční hotovosti

V souvislosti s realizací přepravy a nepředvídatelností bezpečnostní či dopravní situace je potřebné uvažovat a stanovit zásady taktiky v případě vzniku bezpečnostních incidentů, které nemusí být podmíněné kriminální činností, ale v konečném důsledku může kriminální chování vyvolat [1].

Obecné bezpečnostní problémy při přepravě finančních hotovostí a cenin:

- Práce se zásilkou – největší riziko může vzniknout při přebírání, ukládání nebo předávání zásilky. Prevenci můžeme zajistit dostatečným počtem zaměstnanců zajišťujících přepravu finančních hotovostí, kvalitní odbornou přípravou zaměstnanců a detailním pozorováním okolí při samotné přepravě.

- Únik informací – je potřeba chránit informace o ceně a druhu zásilky, trase, čase přepravy, způsobu provedení, o technickém vybavení a personálním obsazení. K úniku informací může dojít záměrně nebo nedbalostí. Prevencí je důsledné dodržování bezpečnostních předpisů.
- Propojení pachatelů se zaměstnanci – pachatel získává značnou výhodu ve formě dostupnosti potřebných informací a jistotu jednání zapojených osob při samotném přepravení. Mezi nejčastější příčiny patří osobní zisk nebo nátlak ze strany pachatele. Prevence je důraz na výběr nových zaměstnanců, vyhodnocování nestandardního jednání a chování u zaměstnanců.
- Technická závada – Nejzávažnější závady jsou závady vozidel, závady boxů, kontejnerů a zavazadel, závada komunikační techniky, závada obranných prostředků. Prevencí je udržování těchto prostředků v dokonalém technickém stavu, kontrola těchto prostředků, dostupnost náhradních prostředků.
- Zdravotní komplikace – zdravotní komplikace člena posádky mohou vést k ohrožení přepravy. Zdravotním komplikacím lze předcházet pravidelnými zdravotními prohlídkami.
- Dopravní nehoda – Příčina dopravní nehody může být náhodná nebo záměrná. Bezpečnost je možné zvýšit zapojením průzkumného vozidla, správním posouzením vzniklé situace, předvídavostí a rozhodností řidiče.
- Dopravní situace – Mezi rizika patří zpomalení vozidla, zastavení vozidla nebo ohrožení vozidla. Nejčastějšími příčinami jsou dopravní špička, uzávěrky na trase, kolony, dopravní nehody. Prevencí je podrobná příprava trasy, zapojení průzkumného vozidla.
- Působení klimatických jevů – do klimatických jevů můžeme zařadit vichřice, které mohou způsobit vyvrácení stromů, sněhové kalamity, při nichž může vzniknout námraza, vrstva sněhu na vozovce. Bezpečnost lze zvýšit kontrolou aktuálního stavu a zapojením průzkumného vozidla [16].

1.6.5.1 Porucha a nepojízdnost přepravního vozidla

V případě, když dojde k poruše a nepojízdnosti přepravního vozidla přepravujícího finanční hotovost nebo ceniny, je potřebné, aby velitel přepravy zajistil zvýšenou ochranu zásilky po dobu přípravy a přistavení náhradního přepravního vozidla. Kdyby se jednalo o zásilku většího významu, je možné, aby zásilka byla v případě, že to její parametry dovolují, pře-

ložena do doprovodného vozidla, a za předpokladu zvýšené bezpečnosti doručena na místo určení [1].

1.6.5.2 Porucha a nepojízdnost doprovodného vozidla

Nepojízdnost a porucha doprovodného vozidla v dobré realizaci přepravy by v zásadě neměla mít vliv na kontinuálnost přepravy. Pro zajištění potřebné míry ochrany a bezpečnosti se ale předpokládá, že posádka doprovodného vozidla se v maximální možné míře přesune do přepravního vozidla a pokračuje na místo odevzdání zásilky [1].

1.6.5.3 Dopravní nehoda a nepojízdnost přepravního vozidla

Pokud by v době realizace přepravy došlo k dopravní nehodě a v jejím důsledku k nepojízdnosti přepravního vozidla, velitel přepravy má povinnost prioritně zajistit záchranu života a zdraví a až v dalším kroku ochranu přepravované zásilky. Ideálním stavem je, když daná situace umožňuje veliteli zajišťovat obě věci souběžně. Následně se dokončení přepravy koordinuje s dispečinkem a postupuje se jako v případě poruchy a nepojízdnosti přepravního vozidla [1].

1.6.5.4 Napadení přepravní skupiny

Při napadení přepravní skupiny se zvyšuje tlak na rozhodovací schopnosti velitele přepravy, který svým rozhodnutím musí respektovat fakt, že je nepřijatelné povýšit hodnotu zásilky nad hodnotu života a zdraví, což znamená, že musí v okamžiku napadení postupovat v souladu s aktuálními zákony a předpisy, které se dají aplikovat pro výkon přepravy [1].

1.6.6 Taktika řešení přepadení přepravního vozidla

Je důležité zdůraznit, že přípravná fáze a její kvalita má významný vliv i na samotný dopad přepadení a jeho průběh. Aspekty, které zásadním způsobem snižují výhody postavení potenciálních útočníků, jsou:

- Vhodná konstrukce vozidla,
- Bezpečnostně-technické a vybavení vozidla,
- Relevantní rádiové nebo mobilní spojení s dispečinkem nebo doprovodným vozidlem,
- Stálá kontrola průběhu přepravy a pozice přepravního vozidla a doprovodného vozidla dispečinkem,

- Výstroj a výzbroj posádky, jejím výcvikem, právním vědomím.

Na základě zjištěných skutečností, výsledek a úspěšnost přepadení přepravy finanční hotovosti a cenin je významně podmíněná schopnostmi řidiče přepravního vozidla. Řidič by v případě řešení této formy bezpečnostního incidentu měl zvážit pevnost, odolnost a konstrukční robustnost přepravního vozidla, dostupnost a možnosti únikové cesty.

V případě, že by přepravní vozidlo bylo zablokované z obou stran, je potřebné uvažovat o využití konstrukční robustnosti vozidla za účelem vytlačení nebo přeražení překážky v její nejmolekulárnější části. Kdyby tato možnost nebyla realizovatelná, řidič počká na příjezd pomoci. Kdyby přepravní vozidlo stálo v koloně a je přímo ohrožené, může řidič zvážit únik přes pěší komunikaci.

Kdyby byla posádka přímo vystavena útoku a stalo by se nevyhnutným použití zbraně, je v prvním momentě potřebné konfrontovat útočníka verbální výstrahou nebo varovným výstřelem a až následně, a to v rozsahu §29 „Trestního zákoníku“, zbraň použít na odvrácení nebezpečí [1].

1.6.7 Procesní fáze po ukončení přepravy

V rámci po přepravní fázi je potřebné poskytnout relevantní informace dispečinku, kde se předpokládá, že tyto informace budou obsahovat hlášení o zvláštních situacích nebo poznátcích, které posádka v rámci realizace přepravy získala, včetně předmětů a součástí výstroje, výzbroje a uniformy. Tyto předměty jsou dále kontrolovány, jestli nejsou porušeny a uloženy.

Velmi podstatná je následná manipulace s přepravním vozidlem, kde se požaduje, aby vozidlo bylo zaparkované ve veřejně nepřístupném prostoru nebo garáži, která by v tom lepším případě neměla okna, vstup a dveře do garáže by byly vybavené bezpečnostním zámkem a prostor by byl chráněn poplachovým zabezpečovacím a tísňovým systémem a pravidelně kontrolovaný bezpečnostní službou. Každé přepravní vozidlo by mělo být v garáži uzamknuté, před nasazením zkontrolované a v případě ztráty klíče je potřebné vyměnit zámek novým.

Pro účely kontroly stavu vozidla se doporučuje vytvoření a realizace kontrolních listů a to před i po realizaci přepravy [1].

V kapitole zabývající se přepravou finančních hotovostí a cenin byly prezentovány základní požadavky, zásady, pravidla a způsoby realizace přepravy. Můžeme konstatovat, že ob-

last přepravy finančních hotovostí a cenin je jednou z nejnebezpečnějších oblastí pro podniky zajišťující bezpečnost.

2 ŘÍZENÍ RIZIK A ANALÝZA RIZIK

Management rizik (řízení rizik) je chápán různě. Jednou z definic je „Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů“ [17].

V této definici ale chybí vztah k identifikaci rizik a analýze. Je zaměřena na sekundární stránku rizik, kterou je eliminace jejich působení. Úkolem managementu rizik by měla být identifikace a analýza rizik.

Norma ČSN uvádí definici: „Management rizik jsou koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika“ [17].

Z této definice je zřejmé, že v managementu rizik se rozlišuje vedení a řízení. Důraz je kladen na koordinovaný přístup a jsou rozvinuty vztahy na vedení a řízení. Definice přesně neuvádí pojem vedení a řízení, ale pod pojmem vedení se zřejmě skrývá lidský faktor nebo také měkké prvky managementu a za pojmem řízení to jsou převážně tvrdé prvky managementu. Definice také neuvádí hlavní náplň managementu rizik.

Měkké prvky managementu jsou takové prvky, které existují díky přítomnosti lidí v organizaci. Měkké prvky jsou doplněny tvrdými prvky. Mezi měkké prvky můžeme zařadit organizační kulturu, styl řízení a vedení, dovednosti lidí a jejich kvalifikace, týmová spolupráce, sociální interakce a další [18].

Tvrdé prvky managementu jsou takové prvky, které lze nějak formalizovat, formálně vymezit a zavést, nebo jiným způsobem ovlivňují fungování organizace a její procesy. Tvrdé faktory jsou doplněny měkkými faktory. Mezi tvrdé faktory můžeme zařadit organizační strukturu, informační systém podniku, vnitřní směrnice a předpisy a další. [19]

„Management rizik – je součástí metod managementu, využívající strategický (koordinovaný) přístup manažerských opatření k rizikovým faktorům a rizikovým stavům založený na analýze, rozhodování a implementaci“ [17].

Tato definice respektuje následující skutečnosti:

- Rozhodování vycházející z analýzy rizika;
- Rozhodování, jehož finálním výsledkem je implementace rozhodnutí o riziku;
- Možnou zpětnou vazbu z implementace k opětovné analýze;

- Koordinovaný přístup vedoucí k optimálnímu řešení;
- Ve vztahu k organizaci – přístup se strategickými souvislostmi.

Cíle managementu rizik by měly vycházet ze strategií a politik organizace. Měly by proto respektovat:

- Strategické přístupy zahrnutí rizik do podmínek organizace;
- Propojování strategií a politik;
- Včasné rozpoznání rizika;
- Optimalizace kroků práce s rizikem;
- Celostní přístup integrující identifikaci rizika, analýzu, rozhodování a implementaci rozhodnutí o riziku [17].

2.1 Terminologie

Základní pojmy, které jsou řešeny v analýze rizik: aktivum, zdroj hrozby, hrozba, riziko, zbytkové riziko, zranitelnost, závažnost dopadu, bezpečnostní opatření, analýza a mimořádná událost.

2.1.1 Aktivum

Aktivum je veškerý majetek včetně nehmotných nároků jednotlivce nebo podniku bez ohledu na způsob jeho získání a financování. Mezi aktiva patří půda, zařízení, stroje, dopravní prostředky, budovy, zásoby, akcie, pohledávky, patenty a peníze [20].

2.1.2 Zdroj hrozby

Zdroj hrozby je jakýkoli faktor, který může ovlivnit cíle, procesy nebo projekty organizace. Jedná se o vnější činitele a vnitřní prvky organizace, které aktivují konkrétní hrozby, a jejichž vývoj nebo činnost jsou příčinami možných nežádoucích dopadů na aktiva organizace [9].

2.1.3 Hrozba

Hrozba je pojem, který je používán v analýze rizik pro označení nějaké negativní události, síly, osoby či aktivity, která chce nebo může poškodit nějakou hodnotu. Někdy se také používá pojem nebezpečí. Hrozba má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu, ztrátu, nežádoucí změnu či jiný nežádoucí jev [21].

2.1.4 Riziko

Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva, je vyjadřováno kombinací pravděpodobnosti výskytu mimořádné události a jejího dopadu na aktivum. Riziko lze tedy chápat jako kvantifikaci působení hrozby na aktivum. Také můžeme říci, že riziko je možnost, že při zajišťování činnosti organizace s určitou pravděpodobností nastane určitá mimořádná událost s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů organizace [9].

2.1.5 Zbytkové riziko

Zbytkové riziko je riziko, které nebylo ošetřeno nebo stále zůstává i po zavedení bezpečnostních opatření. Zbytkové riziko by mělo být natolik nízké, aby nepřesáhlo referenční úroveň rizika a pro organizaci by mělo být natolik přijatelné, aby nebylo třeba zavádět další bezpečnostní opatření za účelem jeho snížení. Referenční úroveň rizika představuje zvolenou a široce akceptovatelnou hranici úrovně rizika, která je buď zakotvená v legislativě, standardech a oborových normách nebo byla stanovena danou organizací. Tato úroveň slouží k posouzení, zda zbytkové riziko je či není akceptovatelné a to pro všechny zainteresované strany[9].

2.1.6 Zranitelnost

Zranitelnost představuje nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva, které může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem, přičemž základní charakteristikou je její úroveň. Ta je stanovena podle dvou základních faktorů a to citlivostí a kritičností [9].

2.1.7 Závažnost dopadu

Závažnost dopadu hrozby může být odvozena od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených organizaci hrozbou [9].

2.1.8 Bezpečnostní opatření

Bezpečnostní opatření je proces nebo prostředek navržený za účelem minimalizace působení rizika. Tímto opatřením může být dosaženo snížení zranitelnosti aktiv, eliminací zdro-

jů hrozeb, snížením pravděpodobnosti výskytu mimořádné události a snížením závažnosti dopadu mimořádné události. Bezpečnostní opatření chrání aktiva a detekují působení hrozeb a zmírňují nebo zcela zabraňují jejich působení na aktiva. Z hlediska analýzy rizik jsou bezpečnostní opatření charakterizována efektivitou a náklady. To znamená, že při návrhu těchto opatření by měly být náklady vynaložené na snížení rizika přiměřené hodnotě chráněných aktiv [9].

2.1.9 Analýza

Analýzou můžeme nazvat proces rozčlenění či rozboru složitějšího celku nebo skutečností na jednodušší části. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem [22].

2.1.10 Mimořádná událost

Mimořádnou událostí rozumíme jakoukoli nežádoucí odchylku od očekávaného výsledku nebo stavu, respektive závažnou, časově obtížně předvídatelnou a prostorově ohraničenou událost způsobenou vlivem antropogenní činnosti, přírodních vlivů či procesů, která ohrožuje život, zdraví, majetek nebo životní prostředí [9].

2.2 Úloha auditů ve veřejné správě a v podnicích

S pojmem „Audit“ se můžeme setkávat dnes a denně a v různých souvislostech. Audit je v podstatě kritická, systémová a nezávislá analýza, která umožňuje ověřovat informace podniků nebo veřejné správy a hodnotit operativní činnosti a systémy.

Audit můžeme členit:

- Podle způsobu provádění na externí a interní;
- Podle obsahového zaměření na audity na finanční, operací, systémů, výkonu, shody, personální, kontrolního systému, forenzní a další [17].

2.2.1 Finanční audit

Finanční audit je zpravidla externí z hlediska nezávislosti na auditovaném subjektu. V soukromé sféře je pro akciové společnosti povinný. Ověřuje, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují finanční stav, výsledek operací a peněžní toky. Ve veřejné správě při získávání auditní evidence je posuzována dostatečnost a přiměřenost evidence společně s evidencí testů kontrol. Při projektech spojených

s finančními prostředky z Evropské unie, musí být posuzována i uznatelnost výdajů podle požadavků Evropské komise [17].

2.2.2 Audit operací

Audit operací posuzuje operace subjektu, se kterými jsou dosahovány stanovené cíle, s jakými zdroji a manažerskými funkcemi lze dosáhnout nejlepších výsledků. Hodnotí adekvátnost a efektivnost manažerských funkcí, včetně kontrolních mechanismů. Může být interní nebo externí [17].

2.2.3 Audit výkonu

Audit výkonu zkoumá výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému. V soukromé sféře se navíc zaměřuje na konkrétní produktové parametry výrobků nebo služeb [17].

2.2.4 Audit shody

Audit shody zkoumá splnění stanovených požadavků a soulad vnitřního kontrolního systému zejména s právními předpisy, nařízeními a smlouvami [17].

2.2.5 Audit personální

Personální audit zkoumá optimální počet a kvalitu pracovníků auditovaného subjektu v souladu s plánovanými cíli, politikami a plány [17].

2.2.6 Audit kontrolního systému

Audit kontrolního systému slouží k ověření účinného fungování kontrolního systému, včetně ochrany aktiv a informací. Napomáhá prevenci a odhalování nesrovnalostí a případně protiprávního jednání. Ve vztahu k chybám a nesrovnalostem má úlohu jim zabránit, odhalit je a napravit je [17].

2.2.7 Forezní audit

Forezní audit umožňuje provádět kontrolu zaměřenou na prevenci nebo odhalování trestné činnosti [17].

Interní audity a audity lidského kapitálu jsou zpravidla spojené s otázkou posuzování rizik tvorby, rozložení a využívání lidského kapitálu [17].

Při tvorbě auditorské činnosti mohou jeho kvalitu ohrožovat rizika. Tyto rizika mohou být:

- Riziko z hlediska absence kontroly – vyjadřuje možnost výskytu významných nedostatků či nesrovnalostí z důvodu neexistence odpovídajícího způsobu kontroly v zavedeném vnitřním kontrolním systému pro zajištění řádné manažerské, či finanční správy.
- Kontrolní riziko – vyjadřuje skutečnost, že ani zavedený vnitřní kontrolní systém pro zajištění řádné správy nezabrání vzniku významných nedostatků či nesrovnalostí nebo vzniklé významné nedostatky či nesrovnalosti neodhalí a neodstraní.
- Identifikační riziko – vyjadřuje možnost, že interní auditor nedostatečně posoudí rizika a kontrolní rizika a neodhalí tak při výkonu auditu významné nedostatky či nesrovnalosti, jejichž vzniku zavedený vnitřní kontrolní systém nezabránil nebo je neodhalil anebo je neodstranil [17].

Audit by se měl uskutečňovat v následující posloupnosti:

- Identifikace hlavních problémových okruhů v auditované oblasti,
- Porozumění systémům, procesům a činnostem,
- Pojmenování jednotlivých rizik,
- Posouzení témat z hlediska vhodnosti k auditování a kapacitních limitů,
- Formulace cíle auditu,
- Určení požadovaných dat a průkazního materiálu,
- Výběr metod a technik auditu,
- Zjištění a závěry auditu,
- Vypracování auditorské zprávy [17].

Audit umožňuje proniknutí do neprůhledných a podezřelých operací a jejich zmapování. Auditóři jsou odpovědní za pomoc při zabraňování případné trestné činnosti v tom smyslu, že zkoumají a vyhodnocují adekvátnost a efektivitu systému vnitřní kontroly úměrné velikosti potenciálního rizika. [17].

2.3 Rizika a lidský kapitál

Předmětem jsou rizika spojená s lidským faktorem. Management rizik je musí zahrnovat jak v podnikatelské sféře, tak i modifikovaně ve správě veřejné.

Riziko je zpravidla chápáno jako pravděpodobnost možnosti vztahu kritické nebo krizové situace s negativními důsledky či dopady.

Rizika je možné klasifikovat podle nejrůznějších hledisek. Z pohledu managementu lidského kapitálu může být členěno na rizika:

- Vnitřní a vnější,
- Řiditelná a neřiditelná.

U říditelných rizik můžeme působit na příčinu jejich vzniku, působením na příčiny riziko omezovat nebo zcela vyloučit. Vzděláváním, rozvojem schopností a dovedností lze eliminovat některé negativní jevy v jednání lidí a v selhávání pracovníků. Neřiditelná jsou zpravidla rizika vnější, související s možnými živelnými pohromami nebo makroekonomickými dopady krizových situací a změn. Inovacemi můžeme snižovat jejich nepříznivé důsledky [17].

Smyslem řízení rizik je:

- Omezování příčin vzniku rizika,
- Omezování četnosti výskytu rizika,
- Snižování negativních důsledků rizika,
- Srovnávání nákladů na snížení rizika s přínosy z tohoto snížení [17].

Zvláštní skupinu tvoří rizika spojená s lidským faktorem. Jde tedy o rizika spadající do oblasti:

- Managementu lidských zdrojů,
- Managementu lidského kapitálu,
- Personálního managementu [17].

Jde tedy o rizika týkající se samotného managementu. Integrovaný management rizika musí být součástí strategie podniku [17].

2.3.1 Aktivity managementu rizika

Aktivity managementu rizika můžeme vyjádřit posloupností následujících šesti kroků:

- Identifikace rizika a faktorů, které ho ovlivňují,
- Určení závažnosti rizika,
- Měření a hodnocení rizika,
- Rozhodování o riziku,
- Realizace opatření ke snižování nebo eliminaci rizika,
- Kontrola dosažených výsledků [17].

2.3.1.1 Identifikace rizika a faktorů, které ho ovlivňují

V tomto prvním kroku jde o to včas rozpoznat a identifikovat prvotní znaky rizika. Takové znaky, které riziko naplňují. Současně je potřebné posoudit i prostředí, ve kterém se riziko nachází a stanovit faktory ovlivňující riziko. Posoudit reálné a konkrétní skutečnosti. Zejména faktory, které zhoršují vývoj rizika a ohrožují naplňování cílů organizace. Můžeme najít i faktory využitelné ke snižování rizika. Tato etapa je jednou z nejdůležitějších, vyžadující profesionální přístup, zkušenosti a znalosti.

Neexistují jednotné návody. Jde o tvůrčí činnost. Při této činnosti se můžeme řídit doporučenými postupy a dostupnými zkušenostmi. Na této cestě bychom neměli opomenout:

- Prognózy a předpoklady vývoje faktorů,
- Výsledky z kontrol problémových oblastí, auditu,
- Výsledky z procesů řízení změny,
- Signály změn chování a výkonu v organizaci,
- Signály z controllingu lidského kapitálu,
- Expertní upozornění,
- Příčiny odchylek od cílů,
- Zkušenosti z určování průkazných dat a překonávání neurčitosti [17].

V této činnosti můžeme využívat:

- Diferenciace složitých problémů do dílčích projevů,
- Kontrolní listy,
- Závěry expertů,
- Myšlenkové modely,
- Adekvátní metody analýzy [17].

2.3.1.2 Určení závažnosti rizika

Ekonomické podmínky se dynamicky mění v globálním i lokálním rozsahu. Změny tvoří nepřetržitý proces a jednotlivé články v tomto procesu se zrychlují. Roste počet rizikových faktorů, ale i jejich závažnost. Proto vyžadují mimořádnou pozornost.

Při určování závažnosti rizika bychom neměli opomenout:

- Verifikaci informací a posouzení informačních hodnot,
- Posouzení aktuálnosti a objektivnosti,

- Posouzení potenciálních, aktuálních a důkazných informací,
- Poznání příčin a podmínek,
- Posouzení strukturovatelnosti problému,
- Analýzu hodnocení osobnostních znaků a osobnostních faktorů,
- Posouzení stavu a dynamiky vývoje,
- Posouzení místa v ekonomických a sociálních aktivitách,
- Rozsah možných škod a důsledků [17].

Smyslem určování závažnosti rizika je určit závažnost rizika, rozlišit je podle významu, aktuálnosti a stanovit priority jejich řešení podle závažnosti.

V této etapě činností můžeme využívat:

- Citlivostní analýzu,
- Tabulková a grafická zobrazení,
- Matici hodnocení rizik. [17].

2.3.1.3 Měření a hodnocení rizika

Složitou a náročnou etapu práce s rizikem tvoří měření a hodnocení rizika. V podstatné míře ovlivňuje a limituje následující etapu rozhodování o riziku. Problémy jsou spojené s tím, že ne všechny jevy se dají kvantifikovat, ne všechny znaky rizik se dají spolehlivě měřit a následně i hodnotit.

Při měření a hodnocení rizika bychom měli klást důraz na tyto skutečnosti:

- Získání objektivních informací o povaze rizika,
- Stanovení kritérií hodnocení a jejich váhy,
- Diferenciace na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné jevy,
- Specifikace vzájemné závislosti jednotlivých faktorů,
- Dodržení pravdivosti, hodnověrnosti, komplexnosti a měřitelnosti,
- Zaměření na příčiny odchylek,
- Zvolit potřebnou hloubku a konkrétnosti zaměření,
- Posoudit neurčitost v datech a cesty jejího překonávání,
- Časový a teritoriální průběh vývoje [17].

V etapě měření a hodnocení rizika můžeme využívat:

- Statistické metody,

- Value at Risk,
- Scénáře,
- Pravděpodobnostní stromy,
- Diagramy příčin a následků,
- Histogramy,
- Bodové diagramy,
- Expertní odhady přijatelnosti rizika,
- SWOT analýzu [17].

2.3.1.4 Rozhodování o riziku

Rozhodování, jako druhá fáze manažerských funkcí má zcela zásadní význam v tom, jak se postavíme k riziku. Jestli je pro nás riziko přijatelné nebo nikoliv. Jestli se chceme vyhnout riziku nebo ho oslabit, či zcela eliminovat.

Při rozhodování o riziku jsou důležité následující skutečnosti:

- Sumarizace hodnověrných informací,
- Určení priorit rozhodování,
- Příprava a výběr variant pro rozhodování,
- Eliminovat subjektivní přístup při výběru variant,
- Ucelený systém řídicích rozhodnutí,
- Přesné a jasné formulování rozhodnutí,
- Propojování rozhodování s motivací plnitelů rozhodnutí,
- Využívání v maximální míře kvantifikovatelných ukazatelů,
- Účinná realizace rozhodování v druzích manažerských funkcí,
- Výběr a využívání nových metod rozhodování [17].

V etapě rozhodování o riziku můžeme využívat:

- Stromový diagram,
- Rozhodovací diagram PDPC,
- Síťové grafy [17].

2.3.1.5 Realizace opatření ke snižování nebo eliminaci rizika

Tato etapa úzce navazuje na rozhodování o riziku. Smyslem realizace opatření je snížit nebo eliminovat příčiny vzniku rizik. Předcházet vzniku rizikových situací [17].

Při realizaci opatření ke snižování nebo eliminaci rizika musíme brát v úvahu:

- Odhad možností, omezení a příležitostí,
- Stanovení cílů a postupů realizace opatření,
- Optimalizace sil a prostředků,
- Určení subjektů a vymezení jejich pravomocí a odpovědností,
- Operativní opatření na změnu postupů plánů,
- Vyvozování závěrů,
- Výkon připravených opatření,
- Zaměření opatření na příčiny rizika,
- Orientaci na celý soubor rizik,
- Náklady na snížení nebo eliminaci rizika,
- Institucionální zabezpečení [17].

V etapě realizace opatření ke snižování nebo eliminaci rizika můžeme využívat:

- Metody optimalizace,
- Kontingenční plány,
- Databáze rizik,
- Metody operačního výzkumu,
- Situační analýzu,
- Systém řízení jakosti,
- Modelové techniky a simulaci [17].

Mezi způsoby snižování rizika patří:

- Rozložení rizika,
- Tvorba jistících rezerv,
- Zvyšování profesní a kvalifikační připravenosti,
- Pojištění proti riziku nebo jiné formy smluvních garancí [17].

2.3.1.6 *Kontrola dosažených výsledků*

Při kontrole dosažených výsledků jsou důležité následující skutečnosti:

- Dokumentace a vyhodnocení přijatých postupů,
- Dokumentace průběhu a výsledků,
- Zprávy ohlášení rizika,
- Způsoby a metody využití výsledků,

- Posouzení efektivnosti týmové práce,
- Aktualizace metod a metodik,
- Eliminace negativních výsledků,
- Přehodnocení činností a procesy v nové tvorbě,
- Upřesnění struktury shromažďování, vyhodnocování, třídění a verifikace informací [17].

V etapě kontroly dosažených výsledků můžeme využívat:

- Controlling lidského kapitálu,
- Interní audit,
- Databáze rizik,
- Subjekty odpovědné za sledování jednotlivých rizik,
- Porady vedení firmy [17].

Při posuzování rizik je nutné mít na mysli:

- Nezbytnost zahrnutí rizik do kritérií hodnocení ekonomické efektivnosti,
- Identifikaci rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti,
- Výhody a nevýhody využití simulací při analýze rizik,
- Rozdíly mezi riziky a nejistotou,
- Rizika jsou užším pojmem než nejistota [17].

2.4 Rizika a projektový management

Projektový management se v poslední době rozšířil jako relativně samostatná oblast managementu. Je však součástí obecných otázek managementu a plně využívá všech druhů a fází manažerských funkcí. Některé z nich jsou více zdůrazněny, akcentovány a modifikovány v zaměření na specifické aktivity zahrnuté v projektu [17].

Pojem projekt můžeme chápat v užším nebo širším smyslu.

- V užším smyslu – ve vztahu k určité dokumentaci. Jedná se například o technickou dokumentaci stavby – vodovodních přípojek, kanalizace, užitných a obytných prostor a podobně. V tomto smyslu se stal podmínkou staveb vyplývající ze stavebního zákona a návazných norem.
- V širším smyslu – jako soubor aktivit k realizaci konkrétního složitého úkolu od definování záměru až po jeho konečnou realizaci [17].

Projektový management chápe projekt v uvedeném širším smyslu. Zahrnuje tvůrčí a specifickou aplikaci manažerských funkcí na projekty od jejich záměru až po předání a vyhodnocení. Nejznámějšími projekty mohou být podnikatelské záměry, projekty zavádění nových technologií a projekty výzkumné a vývojové.

Projektový management je charakterizován:

- Jednorázovým charakterem,
- Komplexním více-zdrojovým přístupem,
- Přísnou koordinační činností [17].

Projekty jsou zpravidla vymezené přesným začátkem, dobou trvání a finálním koncem. Týmy, které projekty připravují a realizují, jsou vytvářeny pouze na dobu řešení projektu. Pak se rozpouštějí nebo se stávají základem pro jiné týmy k řešení nových projektů.

Projekt je vymezen rozsahem, časem a náklady.

Každý projekt je charakterizován nesledujícími vlastnostmi:

- Cílovost – dobře a správně definovaný cíl,
- Dočasnost – pevně stanovený začátek a konec,
- Etapovost – zpracovává a řeší se postupně v krocích, dopracovávají se detaily,
- Nároky na zdroje [17].

Řízení projektu představuje realizaci všech aktivit a využití nástrojů managementu ke splnění požadavků na projekt a na formu jeho výstupů.

Projektový management předpokládá využití všech druhů a fází manažerských funkcí.

Rizika se mohou projevit zejména při:

- Analýze záměru a rozhodnutí o jeho řešení,
- Plánování projektu,
- Organizování realizace projektu,
- Implementace a ukončení projektu [17].

2.4.1 Rizika analýzy záměru a rozhodnutí o jeho řešení

Spousta projektů je odsouzena k zániku již v samotném počátku. Nedostatečná analýza, špatně vymezené vstupní požadavky, nereálné požadavky na termíny a, chyby

v rozhodování jsou nejčastějšími příčinami. Proto je nutné si především ujasnit, co bude výstupem projektu a jak bude projekt řízen [17].

Analýza musí posoudit počáteční rozborové poznatky. Je východiskem pro efektivní a účelné naplňování všech druhů manažerských funkcí. Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na vnitřní zdroje a způsoby jejich využití. Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na faktory, které na podnik působí z vnějšího makroekonomického nebo mikroekonomického hlediska [17].

Rizika analýzy záměru a rozhodnutí se objeví, pokud narušíme:

- Požadavky na zdroje,
- Identifikaci klíčových rizik a problémů,
- Způsob řízení rizika a problémů projektu,
- Měření a ověřování postupných kroků,
- Rozvahu budování a motivování projektového týmu,
- Vytváření prostředí podporující realizaci projektu,
- Využívání a předávání znalostí,
- Přínosy projektu,
- Závěry k návrhu záměru [17].

Závěry k návrhu záměru slouží k dalšímu upřesnění vstupních podkladů a úvodních představ. Pokud jde o složitější problematiku, může být fáze analýzy záměru doplněna profilovými studii, které vyjasní vlastní proveditelnost záměru.

Zdroji se rozumí zdroje materiální, finanční a lidské. Analýza prostředí musí zahrnovat ekologické aspekty a vliv na image podniku [17].

2.4.2 Rizika v plánování projektu

Základními body pro tvorbu a realizaci plánu jsou: cíle, kroky a zdroje a omezující podmínky.

Plán vychází z analýzy záměru a rozhodnutí o jeho řešení. V případě, že by šlo o projekty realizované na základě výběrového řízení, slouží analýza záměru ke zpracování nabídky do výběrového řízení, a pokud je nabídka vybrána, podepisuje se smlouva na projekt a podle upřesněných požadavků se sestavuje plán projektu [17].

V plánování projektu můžeme rozlišit stránku:

- Obsahovou - zahrnuje všechny předpokládané činnosti v určité návaznosti,
- Časovou – přiřazení času k činnostem a kontrolovatelným etapám,
- Finanční – jedná se o rozpočet projektu a jeho jednotlivých etap, případně činností,
- Personální a organizační – personální zabezpečení a organizační vymezení kompetencí a odpovědností [17].

Rizika se mohou projevit v plánování projektu, který zahrnuje:

- Začátek a konec projektu,
- Kontrolovatelné etapy projektu,
- Dílčí výstupy projektu,
- Rozpočet projektu celkově i podle jednotlivých etap řešení,
- Kvalifikovaný odhad rizik problémových míst projektu,
- Návrh rezerv projektu,
- Personální a organizační zabezpečení projektu [17].

V širším smyslu rizika plánování projektu můžeme chápat v:

- Řízení projektu,
- Rozsahu a struktury,
- Čase a aktivit v čase,
- Nákladech,
- Kvalitě,
- Lidských zdrojích,
- Komunikaci,
- Řízení rizik,
- Nástupech a smlouvách [17].

K minimalizaci rizik je nutné dodržovat:

- Důkladnou analýzu přípravy projektu,
- Zkracování kritických cest projektu,
- Posuzování možností paralelního řešení nezávislých činností [17].

Při sestavování plánu se často neobejdeme bez kvalifikovaných odhadů. Plán se projednává s předpokládanými realizátory. Schválené plány se rozpracovávají do podmínek jednotlivých řešitelů [17].

2.4.3 Rizika v organizování realizace projektu

Organizování navazuje na plánování projektu. Zahrnuje vlastní realizaci projektu a sledování a kontrolu projektu.

Rizika se mohou projevit ve vlastní realizaci projektu, která zahrnuje řízení:

- Integrace projektu,
- Kvality projektu,
- Lidských zdrojů,
- Dodavatelských vztahů [17].

Sledování a kontrola projektu pro odhalení rizik zahrnuje:

- Sledování a kontrolu všech prací na projektu,
- Rozsah a strukturu projektu,
- Čas a časové aspekty,
- Náklady,
- Kvalitu,
- Lidské zdroje,
- Komunikace,
- Řízení rizik,
- Nákupů a smluv [17].

2.4.4 Rizika implementace a ukončení projektu

Implementace projektu spočívá především v předání výstupu a kontrola splnění rozhodnutí. Jde o dosažení přijetí konečného produktu projektu. Proto se ověřuje, jestli jsou všechny části projektu kompletní a formálně ukončené. Musí být jednoznačně zřejmé, že požadovaných výsledku bylo dosaženo. Projekt se předává zadavateli, uživateli a zákazníkovi [17].

Zadavatel, uživatel a zákazník mohou být jednou osobou.

Předání a předávacímu protokolu předchází vyhodnocení projektu. Vyhodnocení projektu s cílem eliminace rizik by mělo obsahovat:

- Cíle projektu a postupy jejich dosažení,
- Shrnutí výsledků projektu,
- Termíny zahájení a ukončení projektu s případným zdůvodněním změn,

- Plánovaný a skutečný rozpočet,
- Závěry celkového posouzení projektu [17].

Ukončení projektu musí být doprovázeno závěrečnou prezentací, předávacím protokolem a ukončením smluv. Předávací protokol nemá ustálenou podobu. Měl by však řešit nejen otázky předání, ale i zaškolení pracovníků, odstraňování závad, technické a provozní dokumentace a záručních podmínek [17].

2.4.5 Faktory na cestě k eliminaci rizik projektu

Faktory eliminace rizik projektů jsou dány:

- Kompetencí projektového manažera,
- Manažerskými funkcemi v řízení projektu,
- Integrovanými znalostními technikami a nástroji [17].

Kompetence projektového manažera

Projektový manažer, aby byl kompetentní, musí disponovat potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Musí mít:

- Základní okruh znalostí pro řízení projektu,
- Přehled o legislativních dokumentech týkající se aplikační sféry projektů,
- Poznatky k okolí projektu,
- Komunikační a motivační schopnosti,
- Kreativní manažerské dovednosti [17].

Do budoucna se bude do popředí dostávat pojem „znalostní kompetentnost projektového manažera“. Bude zahrnovat možnosti využívání a tvorbu znalostí. Půjde o schopnost nalézt znalosti a mít uživatelskou představu o tom, jaké znalosti jsou v dané situaci potřebné, jak jsou klasifikovány, zpracovány a jako je můžeme v konkrétní situaci využít. Půjde rovněž o schopnost uvolňovat znalosti implicitní a převádět je na znalosti explicitní [17].

Manažerské funkce v řízení projektu

Manažer musí zvládat tvůrčí aplikaci všech druhů a fází manažerských funkcí. Vedle toho musí především:

- Vytyčovat reálné projektové cíle,
- Získávat podporu vedení podniku,
- Usilovat o zapojení uživatelů do řešení,

- Prosazovat osvědčené metody,
- Sledovat minimální rozsah nákladů, struktury a času [17].

Integrované znalostní techniky a nástroje

- Metodologie řízení projektů,
- Informační systémy pro řízení projektů [17].

Rizika jsou vázána na konkrétní charakter projektu. Může se jednat o následující rizika:

- Nevyhovující prostředí a podmínky pro řešení projektu,
- Nereálné termíny jednotlivých etap řešení,
- Překračování a nedodržování rozpočtu,
- Nedostatečné sladění pravomocí a odpovědností v projektovém týmu,
- Výběr nevhodných členů a složení týmu,
- Poruchy v komunikaci v rámci projektového týmu,
- Nedostatečné sladění pravomocí a odpovědností v projektovém týmu,
- Nízká zainteresovanost na úspěšném vyřešení projektu,
- Přehlížení požadavků a selhávající komunikace s potenciálními uživateli projektu,
- Zanedbávání přípravy uživatelů,
- Nízká zkušenost lidí s prací na projektu,
- Absence kontroly a průběžného testování [17].

2.5 Analýza rizik

Analýzu můžeme charakterizovat jako metodu poznání, jejíž podstatou je postupné rozčlenění celku na jednotlivé části a studium těchto částí a jejich vzájemných vztahů. Jednoduše řečeno se jedná o poznávací metodu, kdy postupujeme od obecného ke konkrétnímu. Zatímco obecný pohled na problém nám poskytuje obecné poznatky a zkoumaný objekt nám začleňuje do okolního prostředí a vypovídá především o jeho vnějších vazbách, postupnou změnou ohniska pohledu pronikáme pod povrch zkoumaného objektu a odhalují se nám skutečnosti na prvý pohled často neviditelné: jednotlivé části celku a vzájemné vazby mezi nimi a často i netušené zákonitosti a mechanismy jejich fungování či selhávání. Aby analýza splnila svůj cíl a měla smysl, nemůže se zastavit u prostého rozčlenění celku na části a soustředění se na detail. Je nutné odhalit právě tyto vzájemné vztahy mezi jednotlivými částmi, mechanismy a zákonitosti jejich vzájemného fungování. Proces, který toto umožní, se nazývá syntéza. Jde o proces, při kterém jsou jednotlivé části jakoby skládány zpět do

celku, avšak za účelem pochopení vzájemných vazeb mezi jednotlivými částmi navzájem a mezi jednotlivými částmi a celkem. Teprve v okamžiku správně provedené syntézy jsme schopni odpovědět na otázku, proč nějaký proces funguje tak, jak funguje, proč nějaká činnost byla nebo nebyla úspěšná, zda bezpečnostní opatření jsou schopna splnit úkoly, které jsou na ně kladeny [23].

Analýza rizik je nástroj, který nám pomáhá vnímat, chápat a omezovat rizika. Poskytuje vstup do posuzování rizik a rozhodnutí, jestli je třeba rizika ošetřit, vhodnost výběru a posouzení ošetření a strategii, která nám pomůže dojít až k samotnému nejvhodnějšímu ošetření rizik. Pro posouzení rizik jsou vhodně zvoleny metody, které pracují s identifikovanými riziky, pro která se určí následky a jejich pravděpodobnosti, přičemž se bere v úvahu přítomnost či nepřítomnost a efektivnost existujících prvků řízení rizika. Snaží se výsledná rizika eliminovat nebo uvést na přijatelnou míru, ve které lze rizika ještě akceptovat. Existuje spousta metod, od jednoduchých až po náročné, jak na vstupní data, čas až po finanční stránku [24].

2.5.1 Vhodný výběr metody

Analýzu rizik je možné použít v různých oblastech od průmyslu přes ekonomii až po environment. Na základě toho je pak směřován výsledek a jeho samotný účel.

Analýza rizik by měla zobrazovat: systematickou identifikaci zdrojů nebezpečí, systematickou identifikaci možných selhání, kvantitativní nebo semi-quantitativní vyjádření míry vlivu lidského faktoru, vyhodnocení možných řešení směřující ke snížení rizika, identifikaci faktorů, porovnání s alternativními systémy [24].

Důležitým vstupem do analýzy rizik jsou data. Data musí být důvěryhodná a musí nést správnou datovou informaci [24].

Při odhadu pravděpodobnosti mohou být informace čerpány z následujících zdrojů:

- Použití historických dat s cílem identifikovat události nebo situace, které nastaly v minulosti. To dává možnost přibližně extrapolovat pravděpodobnost jejich výskytu do budoucnosti.
- Použití prediktivní technik, jako jsou analýza stromu poruchových stavů a analýza stromů události. Je použitelná v případě, že nejsou dostupná historická data.
- Použití znaleckého posudku v rámci systematického a strukturovaného procesu. Názory znalce se mají formulovat pro všechny důležité dostupné informace.

- Použití experimentu [24].

Rozsah potřebných informací tvoří klíčový faktor pro volbu metody. Některé metody jsou založeny na kvalitativním vyjádření rizika. U těchto metod není potřeba velkých znalostí a informací a mohou sloužit k dalšímu posuzování rizik. Opakem jsou metody kvantitativní či semi-kvantitativní. U těchto metod je zapotřebí detailních vstupních informací. Potřebná data mají být monitorována za účelem zlepšení posuzování rizik a mají být také identifikována a sbírána. V případě, že chybí datové soubory, je možno využít následující techniky: instalovat vhodný monitoring, použít vhodný model, založený na věrohodných teoretických a empirických údajích, šetření provedené vhodnými metodami. Výsledkem jsou kvalitativní údaje, u kterých je potřeba dalšího zpracování [24].

Volba vhodné metody musí být uvažována s ohledem na kvalitu vstupních dat, nároky na přesnost a cíle, ke kterým má výsledek sloužit. Posuzování rizik by mělo být provedeno na různém stupni hloubky a podrobností a za použití jedné nebo více metod. Mají být uvedeny důvody pro volbu metody s ohledem na důležitost a vhodnost. Ke zdrojům a způsobilostem, které mohou ovlivnit volbu technik posuzování rizik, patří: rozsah odborných zkušeností a způsobilost týmu zabývajícího se posuzováním rizik, omezení doby a dalších zdrojů, dostupný rozpočet, jsou-li vnější zdroje [24].

V případě, že už je rozhodnuto provést posuzování rizik a byly stanoveny jeho cíle a rozsah, mají se zvolit techniky, které jsou založeny na použitelných faktorech, jako jsou: cíle studie, které při posuzování rizik mívají přímý vliv na použité techniky, potřeba pracovníků činících rozhodnutí, aby se dospělo k dobrému rozhodnutí, typy a rozsah rizik, které jsou analyzovány, potenciální závažnost následků s rozhodnutím o tom, do jaké hloubky má být provedeno posuzování rizik, které odráží počáteční vnímání následků, stupeň potřebných expertních, lidských a ostatních zdrojů, dostupnost informací a dat, potřebnost aktualizace, jakékoliv požadavky vyplývající z předpisů a nařízení a ze smlouvy [24].

Úroveň rizika záleží na přiměřenosti a efektivnosti existujících prvků řízení rizika. V rámci posuzování je třeba věnovat pozornost těmto otázkám: Jaké existující prvky řízení pro určité riziko máme k dispozici? Jsou existující prvky řízení rizika schopny ošetřit patřičné riziko tak, aby bylo řízeno do úrovně, která je přístupná? Jsou existující prvky řízení rizika v praxi provozovány vhodným způsobem, u kterého lze na požádání prokázat jeho efektivnost [24]?

Z výstupu analýzy pro efektivnost managementu rizika musí být riziko poznáno a analyzováno. Management rizik je navazující činností pro určení hodnoty rizika. Analýza rizik je užitečná pro identifikaci rizik a vhodných přístupů k jejich řešení. Pro poskytování objektivních informací pro rozhodování a pro splnění regulačních požadavků [24].

Užitek z analýzy rizik je dle účelu, k jakému byla metoda vybrána. Jiný užitek bude mít metoda pro hodnocení technologie, pro hodnocení rizik v územním celku a pro hodnocení rizik životního prostředí [24].

2.5.2 Metody analýzy rizik

Základním krokem při posuzování rizik je identifikace rizik. Identifikace rizik je proces nalezení, rozpoznání a zaznamenávání rizik. Účelem identifikace rizik je zjistit, co by se mohlo stát nebo jaké by mohly nastat situace, které by mohly ovlivnit dosažení cílů. Samotný proces identifikace rizik zahrnuje zjištění příčin, zdroje rizika, událostí, situací a okolností, které by mohly mít materiální dopad na cíle a na povahu tohoto dopadu. Pro identifikování rizik používáme obecně metody založené na důkazu a přezkoumání historických dat, systematické týmové přístupy či techniky induktivního uvažování. Pro zlepšení přesnosti a úplnosti identifikace rizik mohou být použity různé podpůrné techniky, jako je brainstorming, metoda založená na způsobu sbírání nápadů a hodnocení utříděné týmem nebo metody techniky Delphi, která je založena na způsobu kombinování názorů odborníků, kteří mohou podpořit zdroj a ovlivnit identifikaci pravděpodobnosti a odhad následků odhadu a hodnocení rizik. Existuje spousta metod, které jsou vhodné pro identifikaci rizik. Je důležité přihlížet, k jakému účelu bude metoda pro analýzu rizik použita a jaký má být závěr. [24]

2.5.2.1 Analýza PNH

Metoda PNH je metoda, při které se vyhodnocují rizika pomocí tří položek. Každé písmeno je zkratka jedné položky. P – pravděpodobnost ohrožení, N – závažnost následků a H – názor hodnotitelů.

P – odhad pravděpodobnosti, se kterou může uvažované nebezpečí nastat. Nastavuje se podle stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně od 1 do 5, kde je zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení.

N – Závažnost následků – stanovuje se závažnost nebezpečí a je stanovena stupnicí od 1 do 5.

H – v položce H se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, čas působení ohrožení, kumulace rizik, vliv pracovního systému a další. Rizika jsou stanovena podle vlivů, které mohou působit na riziko. Tato položka je klasifikována stupnicí od 1 do 5.

Pro posouzení a vyhodnocení nebezpečí se příslušně číselně vyjádření zaznamená do sloupců P, N, H.

Celkové hodnocení rizika se následně vynásobí a výsledek je pak ukazatel míry rizika. Míra rizika = $P \times N \times H$

Bodové rozpětí orientačně vyjadřuje naléhavost úkolů přijetí opatření ke snížení rizika a prioritu bezpečnostních opatření [25].

2.5.2.2 Revize bezpečnosti

Revize bezpečnosti patří mezi nejstarší metody. Je založena na inspekčních pochůzkách v existujícím zařízení nebo posuzování výkresů v době projektování. Často se využívá před spuštěním procesu. Metoda potřebuje navázání spolupráce a konzultace mezi analytikem a personálem. Tato metoda identifikuje nebezpečné podmínky a provozní postupy, analytik navrhuje ochranná opatření, která mohou být ověřována následnými kontrolami. Výsledkem je kvalitativní popis možných bezpečnostních problémů a nápravné činnosti. Náročnost studie se pohybuje od jednoho dne do několika týdnů [24].

2.5.2.3 Kontrolní seznam

Kontrolní seznam je analýza pomocí již existujícího kontrolního seznamu. Je to jednoduchá metoda, uvádějící otázky na nedostatky a odlišnosti provozního postupu a umožňuje tak navrhnout bezpečnostní zlepšení. V případě vytvoření nového seznamu využívá analytik informace z příslušných norem a předpisů, seznam vytvořený zkušeným týmem zajišťuje jeho lepší kvalitu. Pracnost vytváření seznamu závisí na účelu, podkladech a složitosti zařízení. Metodu kontrolního seznamu lze použít v libovolné fázi procesu, často se využívá při projektování jako kontrola souladu se standardními podmínkami. Kontrolní seznam se může kombinovat i s jinými metodami [26].

2.5.2.4 Analýza What if

Metoda What if je založena na brainstormingu, kdy zkušený tým identifikuje havarijní situace na základě kladení otázek typu: „Co se stane, když...“. Studie se provádí formou pracovních porad. Všechny otázky jsou zapisovány a tým společně hledá odpovědi na for-

mulované otázky, následky odchylek a doporučuje opatření. Metoda je přímo závislá na zkušenosti týmu, protože postrádá systematičnost. U větších procesů je lepší celý systém rozdělit na menší subsystémy, samostatné části provozu a ty hodnotit samostatně. Naproti tomu výhodou metody je nízká časová náročnost, možnost použití v kterékoli fázi života zařízení. Výsledky studie je možno zapisovat do podpůrného software [27].

2.5.2.5 Analýza stromu událostí

Metoda analýzy stromu událostí graficky vyjadřuje možné výsledky havárie vyplývající z iniciační události. Výsledkem jsou havarijní sekvence, řada poruch a chyb vedoucích k havárii. Havarijní sekvence představují logickou kombinaci událostí, mohou být převedeny do modelu stromu poruch a dále kvantitativně hodnoceny. Je vhodná pro analýzu komplexního procesu, který má několik druhů bezpečnostních systémů.

Analýza může být provedena jedním analytikem, ale i 2-4 analytici jsou často preferováni. Analytici mohou využít výsledky k doporučení pro snížení pravděpodobnosti anebo následků potenciálních poruch. Výsledné pravděpodobnosti nežádoucích událostí jsou dány součinem pravděpodobností na jednotlivých větvích [28].

2.5.2.6 Analýza příčin a následků

Metoda analýzy příčin a následku je směsí Analýzy stromem poruch a Analýzy stromem událostí. Její výhodou je využití jako komunikačního nástroje. Diagram zobrazuje vztahy mezi havarijními následky a jejich základními příčinami. Tato metoda se využívá v jednoduchých případech poruch, zahrnuje výsledky obou analýz do stejného diagramu. Výsledkem metody je popis potenciálních havarijních výsledků, v diagramu lze sledovat havarijní sekvence – scénáře havárií. Pro analýzu je výhodnější malý tým s různými zkušenostmi, jeden z nich se znalostmi metody Analýzy příčin a následků [29].

2.5.2.7 Analýza lidského faktoru

Analýza lidského faktoru je metoda, která systematicky hodnotí faktory ovlivňující práci operátorů, údržby, techniků a jiných zaměstnanců podniku. Cílem je identifikace potenciálních lidských chyb, jejich příčin a následků. Principem jsou dotazy na fyzikální charakter procesu, charakteristiku prostředí, na dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců. Metoda je obvykle používána ve spojení s jinými metodami. Výsledky ve formě stromu chyb a úspěchů operátora jsou kvalitativní, ale mohou být kvantifikovány. Metodu lze snadno

aplikovat na změny a modifikace procesu. Studii obvykle provádí jeden nebo dva analytici obeznámení s technikou rozhovorů, studie mohou být pracné, vyžadují patřičné zkušenosti [24].

Hodnocení rizik je bráno jako komplexní proces určení závažnosti a pravděpodobnosti vzniku nežádoucí situace a rozhodnutí, jaká opatření budou učiněna k eliminaci, případně omezení rizika na přijatelnou míru. Klíčovým faktorem pro analýzu rizik je volba vhodné metody hodnocení rizik, která je omezena na množství vstupních dat, použitelnosti metody a její výsledek [24].

V řízení rizik a analýze rizik je velmi důležité si stanovit rizika, hrozby a jejich následky a míru vlivu na aktiva. Pro zjištění důležitých informací je potřeba vybrat si správnou metodu pro analýzu rizik, která dokáže odhalit závažnost rizika, která mohou být následně minimalizována nebo se jim bude moci předejít.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PŘEPRAVUJÍCÍ FINANČNÍ HOTOVOSTI A CENINY

Společnost zabývající se přepravou finančních hotovostí a cenin je společnost působící na Slovensku, která byla založena v roce 2006. Zabývá se odbornou přípravou a poradenstvím, fyzickou ostrahou, nabízí také recepční, detektivní a úklidové služby. Své podnikání postupně rozšířila o komplexní bezpečnostní, technické a servisní služby související s montáží a dodávkou bezpečnostních prvků na ochranu zboží.

Služby, které společnost zajišťuje, jsou:

- Fyzická ostraha – strážní služba, detektivní služba, mobilní detektivní služby a speciální služby.
- Technická služba – služby související se zabezpečením zboží, instalace slaboproudu, instalace bezpečnostních systémů.
- Dohledové a poplachové přijímací centrum – video-pult centralizované ochrany.
- Přeprava a zpracování – Přeprava finanční hotovosti a cenin, zpracování bankovek, mincí a stravovacích lístků.
- Facility služby.

V teoretické části je zmíněna legislativa České republiky. Důvodem je psaní diplomové práce v České republice.

Na Slovensku jsou společnosti zabývající se bezpečnostními službami přímo vázány zákonem. Jedná se o Zákon č. 473/2005 Z. z.[30] – Zákon o poskytování služeb v oblasti súkromnej bezpečnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov (dále jen zákon o súkromnej bezpečnosti). České republice takovýto zákon stále schází.

Dále se společnost zabývající přepravou finančních hotovostí a ceninami v případě používání střelné zbraně musí řídit zákonem 190/2003 Z. z.[31]. Zákon o strelných zbraních a strelive. Tyto dva zákony jsou rozdílné oproti České republice, proto jsou zmíněny.

Stejně tak jako firmy v České republice se slovenské firmy musí řídit i dalšími zákony a vyhláškami při provozování firmy, jako je například zákon o bezpečnosti práce, živnostenským zákonem, zákoníkem práce a dalšími.

3.1 Služby společnosti při přepravě finanční hotovosti a cenin

Mezi služby, které společnost zajišťuje při přepravě finanční hotovosti a cenin, patří:

- Přeprava finanční hotovosti a cenin. Zabezpečuje potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří splňují současné požadavky na danou profesi. Přepravy jsou koordinované z centrálního místa a jsou neustále monitorované. Jedná se o vyzvedávání finančních zásilek u stávajících zákazníků a jejich následné doručení do smlouveného místa. Ve většině případů je zásilka doručena do počítařny a odsud převezena do banky.
- Eskortní služba. Jedná se o zajištění ochranného doprovodu při transportu financí a cenin. Nejvíce je využívána při převážení zásilky kamionovou dopravou s vysokou hodnotou zásilky. Tuto službu společnost poskytuje jak vnitrostátně, tak i do zahraničí.
- Servis a doplňování bankomatů.
- Kontrola a počítání finanční hotovosti.

3.2 Zaměstnanci přepravující finanční hotovosti a ceniny

Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost přepravující finanční hotovosti a ceniny, se rozdělují na:

- velitele přepravy,
- dispečera,
- kurýra – ve společnosti je nazýván jako bankomatář,
- řidiče.

3.2.1 Velitel přepravy

Velitel přepravy je pro chod společnosti velice důležitý zaměstnanec. Je to zaměstnanec, který plní funkci managementu a je zodpovědný za celý chod oddělení i za zaměstnance. Své plnění funkcí a správný chod oddělení, či jakékoli problémy a nedostatky reportuje majiteli firmy.

Pracovní náplní velitele přepravy je:

- celkový chod oddělení přepravující finanční hotovost a ceniny,
- uzavírání spolupráce s novými klienty a nastavení podmínek a udržování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky,
- chod přepravy,
- řešení krizových situací v případě jejich vzniku,

- mzdy zaměstnanců, zvyšování platů, odměny zaměstnancům, sankce,
- přijímání nových zaměstnanců,
- plánování tras má na starosti dispečer, ale velitel přepravy je za ně zodpovědný a musí je podepsat.

3.2.2 Dispečer

Pracovní náplní dispečera je:

- plánování tras vždy den dopředu před výjezdem,
- řešení servisu na bankomatech,
- přijímání mimořádných objednávek, které se týkají bank a bankomatů,
- zaevidování tras,
- administrativní práce, jako je například evidence dotací, evidence servisů na bankomatech, evidence zbraní, zapisování docházky zaměstnanců, zapisování ujetých kilometrů na firemních automobilech a jiná administrativní práce,
- dispečer plánuje trasy pro všechny zaměstnance na všech pobočkách v republice. Trasy se posílají po zaměstnancích, kteří zajišťují noční převoz na pobočku, odkud vozidla vyrážejí.
- Řešení mimořádných událostí. V případě mimořádné události je jako první kontaktován posádkou. Řeší mimořádné události na trase a jakékoli problémy, se kterými si posádka nemůže sama poradit.

Požadavky na pozici dispečera:

- Dispečer musí mít odbornou způsobilost typu „S“¹
- Zbrojní průkaz typu „C“ (na výkon práce)². Důvodem, proč musí mít dispečer zbrojní průkaz je, že manipuluje se zbraní a to ukládáním do trezoru a vydává je zaměstnancům.
- Věk minimálně 21 let.
- Trestní bezúhonnost.
- Dispečer musí být flexibilní a musí umět rychle jednat.

¹ Dle slovenského zákona o poskytování služeb v oblasti soukromé bezpečnosti § 19. Bližší informace na <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2005-473>

² Dle slovenského zákona o střelných zbraních a střelivu. Bližší informace na <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-190>

3.2.3 Kurýr

Zaměstnanci, kteří jsou na pozici kurýra, se nazývají bankomatář a vykonávají pozici velitele posádky a mají na starosti celou „plachtu“, což je dokument, na kterém je sepsaný celý plán trasy se všemi povinnostmi, dotacemi, servisy, které musí vykonat za dobu celé trasy. Kurýři jsou finančně lépe ohodnoceni než zaměstnanec na pozici řidič.

Požadavky na pozici kurýra jsou:

- Mít kurz odborné způsobilosti a průkaz typu „S“,
- Musí být bezúhonný,
- Spolehlivý,
- Způsobilý vykonávat daný druh práce.
- Před prvním nástupem do výkonu povolání musí přinést ofocený občanský průkaz, řidičský průkaz, čestné prohlášení,
- Přihlásit se na kurz odborné způsobilosti a následně po obdržení průkazu se nahlásí na zkoušku pro získání zbrojního průkazu, která probíhá písemnou formou, prověření střelby již není povinné.
- Zbrojní průkaz může být vydán jen v případě osoby, která dovršila 21 let, není trestně stíhaná. Po získání průkazu je zaměstnanec připravený vykonávat daný druh práce a figuruje na soupisce, která slouží pro potvrzení klientům, že zaměstnanec může přebrat hotovost nebo ceniny. Každý zaměstnanec má svůj identifikační kód, kterým se identifikuje, a každý klient podle soupisky si může daného zaměstnance prověřit. Identifikační číslo se nachází na průkaze, který má každý zaměstnanec, který má kurz odborné způsobilosti.
- Mimo zodpovědnosti za trasu mají na starosti servisy bankomatů. Často jsou kurýři vysíláni na cestu sami, když se jedná o servis bankomatů, pokud servis trvá déle než hodinu. Jedná se tedy o samostatně plánovanou servisní cestu. V případě servisu bankomatu nemanipuluje zaměstnanec s penězi a nemá finanční obnos ve vozidle. Vozidlo tedy může zůstat v uzamčeném stavu osamocené.
- Velmi důležité je, že auto nesmí nikdy nechat bez dozoru, odemknuté nebo zastavovat mimo naplánovaná místa, které mají na plachtě. Pokud nastane situace, která vyžaduje zastavit mimo dohodnuté místo, ihned to hlásí dispečerovi. Výjimkou je servis bankomatu.

Po výkonu služby přijíždějí zpět na firmu svého výkonu povolání, kde se jim otevře brána. Autem zacouvají dovnitř, a když se brána zavře, zacouvají do boxu, který se také hned zavírá. Následně na to začnou vykládat auto a podávají náklad do chodbičky, kde jej již přebírají zaměstnankyně počítařny. Co je důležité zmínit, je, že zaměstnanci přepravy a zaměstnankyně počítařny nepřicházejí do kontaktu. Když se vyskytne nějaký problém, zavolají dispečerovi a ten to řeší se zaměstnanci přepravy. Po vyložení auta se vozidla překontrolují, pokud je vše v pořádku, tak se mohou jít řidič a kurýr odstrojit. Podepisují si docházku a přebírají trasu na druhý den. Zbraň i průkaz o zbrani odkládají do pouzdra a odevzdávají dispečerovi.

Samotná firma má také i počítařnu peněz, kde pracují další zaměstnankyně. Počítařna se nachází hned v areálu přepravní firmy. V počítařně se vydávají a přijímají peníze podle objednávek a také se peníze počítají a kontrolují.

3.2.4 Řidič

Pracovníci na pozici řidiče mají na starosti:

- samotné řízení vozidla a dávají pozor, aby jízda probíhala bez problémů,
- kontrolují stav vozidla a zodpovídají za samotnou jízdu.

Jejich platové ohodnocení je menší než na pozici kurýra.

Požadavky na pozici řidiče:

- zaměstnanec na pozici řidič musí mít kurz odborné způsobilosti a průkaz typu „S“,
- musí být bezúhonný, spolehlivý a způsobilý k vykonávání dané práce,
- před prvním nástupem do zaměstnání musí doložit ofocený občanský průkaz, řidičský průkaz, čestné prohlášení,
- musí se přihlásit na kurz odborné způsobilosti a následně po získání průkazu odborné způsobilosti se nahlásí na zkoušku pro získání zbrojního průkazu, která probíhá písemnou zkouškou, prověření střelby již není povinné.

Po získání průkazů je zaměstnanec způsobilý k výkonu daného druhu práce a figuruje na soupisce, která slouží pro potvrzení klientům, že zaměstnanec může přebírat hotovost nebo ceniny. Každý zaměstnanec má svůj identifikační kód, kterým se identifikuje a každý klient podle soupisky si může daného zaměstnance prověřit. Identifikační číslo se nachází na průkazu, který má každý zaměstnanec, který má kurz odborné způsobilosti.

Pro výkon povolání, při kterém je hlavní náplní manipulace s vysokým finančním obnosem je důležité, aby zaměstnanci byli zodpovědní, spolehlivý a důvěryhodní členové týmu. Z důvodu držení zbraně není možné, aby u společnosti přepravující finanční hotovosti a ceniny pracovali zaměstnanci mladší 21 let. Je také potřeba projít kurzem odborné způsobilosti, který je zaměřený na trestní právo a kriminalistiku.

4 SOUČASNÝ STAV

Ve společnosti zajišťující přepravu finančních hotovostí a cenin je velmi důležitá bezpečnost. V následující kapitole se budeme zabývat současným stavem společnosti a také jestli zaměstnanci procházejí všemi důležitými školeními a zda vozidla odpovídají požadavkům pro bezpečný převoz finančních hotovostí a cenin. Důležité také je, zda se zaměstnanci můžou cítit při výkonu své práce dostatečně chráněni ze strany svého zaměstnavatele.

4.1 Vybavení, školení a kurzy pracovníků přepravy

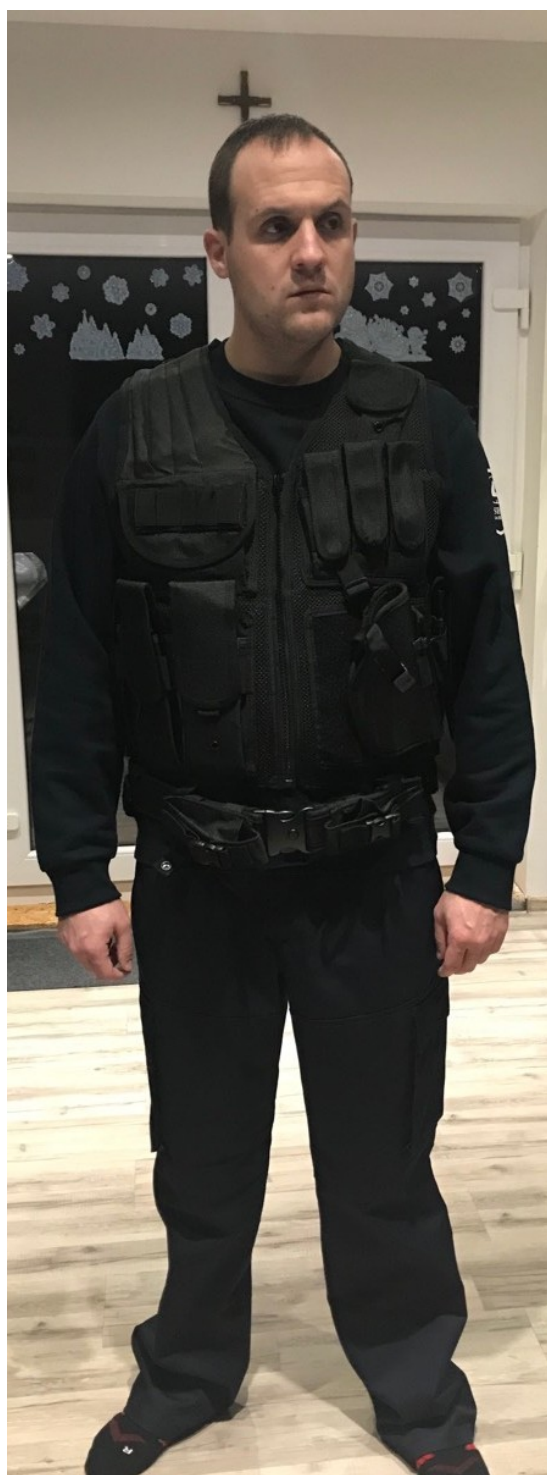
Pro správný chod společnosti a bezpečnost zaměstnanců je důležité, aby byli zaměstnanci správně proškoleni a prošli kurzy, které jsou pro jejich práci důležité a povinné. Při přepravě finančních hotovostí a cenin je také důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně vybavení. Vybavení zaměstnanců musí obsahovat prvky pro jejich ochranu a komunikaci v případě problému. Stejnokroj můžeme také zařadit do vybavení zaměstnance. Pomáhá při identifikaci se zákazníkem.

4.1.1 Vybavení pracovníků

Vybavení pracovníků záleží na jejich pracovním zaměření. Vždy bude mít jinou výbavu dispečer, který většinu výkonu práce stráví v kanceláři, a jinou výbavu bude mít řidič nebo kurýr.

4.1.1.1 *Oblečení zaměstnance*

Každý zaměstnanec, který doplňuje bankomaty, řídí vozidlo nebo zajišťuje svoz peněz od zákazníků, musí být ve stejnokroji, který se skládá z tmavomodrých kalhot, tmavomodré polokošile a taktické vesty. V případě špatného počasí je vybaven tmavomodrou bundou. Obuv si zaměstnanec zvolí sám. Není fasována od zaměstnavatele.



Obr. 10. Oblečení zaměstnance [zdroj vlastní]

4.1.1.2 Výzbroj a výstroj zaměstnance a komunikace

Pro svou obranu jsou zaměstnanci vybaveni střelnou zbraní, která je majetkem zaměstnavatele. Přidělenou zbraň obdrží vždy ráno před výkonem služby s průkazem zbraně a tele-

fonem pro zajištění spojení. Dále zaměstnanci nemají k dispozici žádné ochranné pomůcky od zaměstnavatele.

Zbraň, kterou mají zaměstnanci k dispozici je, Glock 19. Zaměstnanci jsou zaměstnavatelem pravidelně 1x ročně posíláni na střelby.



Obr. 11. Zbraň Glock 19 [32]

4.1.2 Školení a kurzy pracovníků

Základním kurzem, který musí zaměstnanci přepravy absolvovat, je kurz odborné způsobilosti typu „S“, dále je to získání zbrojního průkazu, školení bezpečnosti práce a školení řidičů, školení požární ochrany a školení první pomoci.

4.1.2.1 Kurz odborné způsobilosti typu „S“

Kurz odborné způsobilosti typu „S“ je kurz, který je určený na výkon strážní služby a detektivní služby. Opravňuje osobu i na řízení a kontrolu v bezpečnostní službě. Informace o kurzu odborné způsobilosti typu „S“ byly získány od zaměstnanců bezpečnostní agentury.

Specializovaná příprava osob zaměřená na všeobecné znalosti a předpoklady na výkon, řízení a kontrolu strážní a detektivní služby:

- Získání profesionálních zručností potřebných pro přímý výkon strážní služby a detektivní služby.
- Metodika řízení a kontroly výkonu strážní služby a detektivní služby.

Příprava osob poskytujících ochranu finančních a bankovních institucí:

- Naplnění osobních podmínek určených provozovatelům bezpečnostních služeb krajským ředitelstvím Policejního sboru.

Příprava osob poskytujících bezpečnostní služby na objektech osobní důležitosti:

- Zabezpečení odborné přípravy osob, které plní úlohy související s ochranou objektů osobní důležitosti ve smyslu podmínek určených zákonem č. 473/2005 Z.z. o soukromé bezpečnosti.

Průběh zkoušky:

- Po absolvování předepsaného rozsahu odborné přípravy účastníka kurzu přihlásíme na zkoušku na Úřad soukromých bezpečnostních služeb Prezidenta Policejního sboru. Zkouška se vykonává před komisí. Komise je trojčlenná a skládá se z osoby, která zastupuje ministerstvo vnitra, krajské ředitelství Policejního sboru a okresní ředitelství Policejního sboru.
- Zkouška se skládá ze dvou částí. Z písemného testu, na který má účastník 40 minut. Komise může uznat dvě chyby v testu. Druhou částí je ústní zkouška, která se skládá ze dvou otázek. Na odpověď je příprava 15 minut a na odpověď maximálně 30 minut.
- Po úspěšném absolvování obou částí zkoušky komise určí, zda osoba prospěla, nebo neprospěla na zkoušce. Osoba, která prospěla, obdrží průkaz odborné způsobilosti opravňující na výkon, řízení a kontrolu strážní služby i detektivní služby.
- Podmínkou pro získání průkazu odborné způsobilosti je, aby osoba byla bezúhonná a spolehlivá. Na kontrolu se předkládá výpis z registru trestů a čestné prohlášení vypracované podle zákona o soukromé bezpečnosti, s úředně ověřeným podpisem. Tyto doklady nesmí být starší víc než tři měsíce.
- Průkaz odborné způsobilosti má platnost 10 let ode dne vydání. Je to veřejná listina.
- Zkouška typu „S“: Test má 24 otázek. Z maximálního počtu 50 bodů je potřebné získat 40 bodů, aby absolvent mohl postoupit na druhou část zkoušky. V druhé čás-

ti zkoušky si absolvent ze 70 možných otázek vytáhne 2. Jedna otázka je z oblasti soukromé bezpečnosti a druhá otázka je buď z práva, kriminalistiky, nebo managementu.

- Po úspěšném vykonání zkoušky absolvent obdrží průkaz odborné způsobilosti přímo na místě. Průkaz platí 10 let [33].

4.1.2.2 Zbrojní průkaz

Uchazeč, který usiluje o získání zbrojního průkazu, absolvuje zdravotní prohlídku u všeobecného lékaře, který kontroluje zrak, sluch, EKG a krevní testy. Toto vyšetření stojí přibližně 500,- Kč. Následně musí projít psychologickým vyšetřením u psychologa. Po těchto vyšetřeních, pokud se neprojeví nějaké závažné zdravotní problémy, si uchazeč podá žádost na vydání zbrojního průkazu u policejního sboru Slovenské republiky. Uchazeč obdrží termín odborné zkoušky, který je dán ze zákona 190/2003 Z.z. o zbraních a střelivu, která je ústní formou. Po úspěšném absolvování zkoušky uchazeč získává zbrojní průkaz typu C, který je potřebný na vykonávání dané profese.

Náležitosti k žádosti – k žádosti o vydání zbrojního průkazu žadatel přidá dvě fotografie o rozměru 30x35 mm, které odpovídají současné podobě uchazeče, zobrazuje uchazeče v čelním pohledu s výškou obličejové části hlavy od očí k bradě nejméně 13 mm. Osoba je vyfocena v civilním oblečení bez brýlí s tmavými skly a bez příkrývky hlavy, pokud její použití není odůvodněné náboženskými nebo zdravotními důvody, v tomto případě nesmí příkrývka hlavy zakrývat obličejovou část způsobem znemožňujícím identifikaci žadatele. Dále musí doložit lékařský posudek o zdravotní způsobilosti a psychologický posudek o psychické způsobilosti držet nebo nosit zbraň a střelivo, potvrzení orgánu státní správy, že má oprávnění podle osobního předpisu, pokud žádá o vydání zbrojního průkazu na výkon tohoto oprávnění. Zbrojní průkaz může být vydán fyzické osobě, která dovršila věku 21 let

4.1.2.3 Školení bezpečnosti práce, požární ochrany, základy první pomoci a školení řidičů

Tyto školení jsou zajišťovány přímo zaměstnavatelem a je zajištěno na pracovišti. Zaměstnanci procházení opakovaným školením pravidelně 1x ročně.

4.2 Vozidla převážející finanční hotovost a ceniny

Vozidla, kterými je přeprava finančních hotovostí a cenin zajišťována, jsou rozděleny dle velikosti. Jsou přiděleny vždy na určitou trasu. Vozidla, jakými je přeprava zajišťována, jsou Fiat Doblo, Fiat Ducato, Citroen Jumper, WV Transporter a Ford Transit.

I když společnost uvádí, že vozidla jsou zajištěna bezpečnostními zámky, kódovacím systémem, biometrickou čtečkou v kombinaci s čtečkou čipu, mechanickým rozvorovým zámkem, propojením na PZTS, zesílenými stěnami nákladového prostoru, bezpečnostními fóliemi, zvukovými signalizačními a zvukovými výstražnými zařízeními, čipy pro ovládání a otvírání nákladového prostoru, tak realita je jiná. Po prozkoumání bylo zjištěno, že vozidla jsou v základní výbavě, pouze doplněny o bezpečnostní zámek v nákladovém prostoru. Dále jsou zatmavená přední okna a ty jsou také omezeny v otvírání. Ještě je vozidlo vybaveno panikovým tlačítkem, které je propojeno s dispečinkem a je monitorováno pomocí GPS.

O firemní vozidla se stará zaměstnanec, který zajišťuje chod celé počítařny peněz. Vozidla se nacházejí ve špatném technickém stavu, protože zajištění chodu počítařny mu zabere většinu času pracovní doby a na vozidla již nezůstává čas. Byla by potřeba starost o vozidla svěřit jiné kompetentní osobě, která za jejich servis a údržbu bude zodpovídat.

4.3 Bezpečnostní zabezpečení

Pro dosažení maximální bezpečnosti při přepravě finanční hotovosti a cenin by měly být použity bezpečnostní prostředky, které budou napomáhat k zabránění proti odcizení či ztrátě.

V našem případě je bezpečnost při přepravě zajištěna bezpečnostními boxy. Nedostatkem u nich je, že neobsahují barvicí kapsli při odcizení a nejsou uzamykatelné. Do těchto boxů jsou ukládány zásilky, které jsou vyzvedávány od zákazníků, mezi které patří převážně benzinky. Ti své finanční obnosy ukládají do uzavíratelných sáčků, které by si měl zaměstnanec přepravní společnosti zkontrolovat, jestli jsou správně uzavřeny.

Zaměstnanci doplňující bankomaty jsou vybaveni bezpečnostními kufry, které jsou zajištěny plombou. Tyto kufry jsou majetkem bank, kterým je doplňování bankomatů zajišťováno.

5 ŘÍZENÍ RIZIK

V kapitole řízení rizik se budeme zabývat odpovědností, analýzou rizik a vybranými metodami analýzy a návrhy opatření. Bližší teoretické informace k řízení rizik byly již popsány v teoretické části.

5.1 Odpovědnost

Odpovědnost za řízení rizik je rozložena do celé společnosti, ne jen do managementu. Největší odpovědnost má ve společnosti majitel.

- Majitel společnosti – nese odpovědnost za celou společnost.
- Velitel přepravy – je zaměstnanec managementu a je i manažerem rizik. Je odpovědný za uplatňování jednotlivých metodik a dodržování jednotného postupu při řízení rizik. Manažer rizik je jmenován majitelem společnosti.
- Dispečer – v oblasti řízení rizik je dispečer postaven do pozice vedoucího zaměstnance. Jeho práce je na stálém místě, na rozdíl od kurýra či řidiče. Je odpovědný za včasné rozpoznávání a vyhledávání rizik, za určování priorit rizik a včasné řešení rizika a obeznámení svého nadřízeného. Dále je odpovědný za vedení dokumentace rizik, jejich sledování, rozhodování k minimalizaci dopadů rizik a předávání informací svému nadřízenému a komunikace, proškolení o minimalizování rizik svým podřízeným. V našem případě se jedná o řidiče a kurýry.
- Kurýr – je odpovědný za minimalizování rizik, které vzniknou za dobu výkonu jeho směny. Rizika, která v tuto dobu vznikají je potřeba správně identifikovat a informace o riziku předat na svého nadřízeného. V případě managementu rizik se jedná o dispečera.
- Řidič – stejně jako kurýr je odpovědný za minimalizování rizik, které vznikají za dobu výkonu jeho pracovní směny.

5.2 Analýza rizik

K vypracování analýzy rizik musíme vypracovat analýzu aktiv, zjistit hrozby a stanovit rizika. Bližší informace k teoretickému průběhu analýzy rizik jsou rozepsány v teoretické části.

5.2.1 Analýza aktiv

Při analýze aktiv si musíme stanovit aktiva, která mají pro společnost hodnotu. Aktiva jsou jak hmotná, tak i nehmotná.

Aktiva důležitá pro převoz finanční hotovosti a cenin:

- zaměstnanci,
- finanční hotovost a ceniny,
- vozidla,
- zbraně,
- budova,
- mobilní telefony,
- plány tras,
- IT vybavení, software
- ostatní hmotný majetek,
- know-how,
- a další.

Abychom mohli v analýze dále pokračovat, tak po identifikaci aktiv si stanovíme hranici aktiv, která by mohla ovlivnit chod společnosti přepravující finanční hotovost a ceniny a která na chod společnosti vliv nemají.

Mezi důležitá aktiva pro chod společnosti přepravující finanční hotovost a ceniny patří zaměstnanci, vozidla, zákazníci, plán trasy. Nás budou zajímat hlavně vozidla a zaměstnanci.

Mezi méně důležitá aktiva patří ostatní hmotný majetek, IT vybavení. Jsou to aktiva, která lze pořídit nová.

5.2.2 Analýza hrozeb

Hrozby, které mohou mít negativní vliv na chod společnosti zajišťující přepravu finanční hotovosti a cenin můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Mezi vnější hrozby můžeme zařadit:

- poškození vozidel,
- nedostatek zaměstnanců,
- poškození budovy,

- přepadení vozidla zajišťující přepravu zásilky,
- nečekaná dopravní situace při přepravování zásilky,
- porucha komunikačních prostředků při přepravování zásilky,
- přepadení společnosti zajišťující přepravu finanční hotovosti a cenin,
- špatné označení zásilky,
- špatné zabezpečení zásilky,
- vydírání zaměstnance,
- špatné doklady u přepravované zásilky,
- a další.

Mezi vnitřní hrozby můžeme zařadit:

- krádeže zaměstnanců při přepravě zásilky
- nedbalost zaměstnance,
- krádeže zaměstnanců při počítání a kontrole peněz,
- únik citlivých informací o přepravované zásilce, času přepravy,
- výpadek IT systémů,
- požár,
- ztráta klíčových zákazníků,
- ztráta zaměstnanců,
- nedostatek financí,
- špatné zabezpečení vozidla,
- vyvolání falešného poplachu,
- špatné naplánování tras,
- nedostatečné, chybné složení posádky,
- špatné rozhodnutí zaměstnance při přepravě zásilky,
- porušení interních předpisů a bezpečnostních předpisů,
- a další.

5.2.3 Analýza rizik

V následující kapitole se budeme zabývat vypracováním analýzy rizik.

5.2.3.1 Check list

Pro posouzení současného stavu firmy byl za podpory zaměstnanců vypracován Check list. Byly kladeny otázky zabývající se jejich profesí a zaměstnanci se vyjadřovali buď kladně, nebo záporně.

Tab. 1: Check list [zdroj vlastní]

Check list		
Otázka	ano	ne
Jste spokojeni s plánováním tras?		X
Máte dostatek ochranných prostředků?		X
Jste spokojeni s platovým ohodnocením?		X
Pracuje pro firmu dostatek zaměstnanců?		X
Zajišťuje firma dostatek školení?	X	
Jste spokojeni s technickým stavem vozidel?		X
Jsou vozidla dostatečně bezpečnostně vybavená?		X
Jste spokojeni s komunikací s nadřízeným?	X	
Jste spokojeni s oblečením od zaměstnavatele?	X	
Jste spokojeni se střelnou zbraní?		X

Současný stav firmy je z prvního pohledu v pořádku. Po vypracování Check listu za spolupráce s několika důvěryhodnými zaměstnanci společnosti byly zjištěny následující nedostatky:

- nedostatek zaměstnanců - důvodem je nízké platové ohodnocení a dlouhá pracovní doba. Prosazování zaměstnanců. Někteří zaměstnanci pravidelně dostávají trasy, které jim umožňují návrat na své pracoviště nejdříve v 18:00 hodin, kdy vyjíždí na trasu v 7:00 hodin. Prosazovaní zaměstnanci mají trasy začínající v 7:00 hodin s návratem do 16:00 hodin.
- Plánování tras – plánování tras při přepravě finanční hotovosti je plánováno vždy ve stejném čase i trasy jsou stejné.

- Převoz podle naplánovaných tras – naplánované trasy dispečerem si přebírá zaměstnanec, který veze noční náklad a vrací se zpět na pracoviště, odkud budou ráno vozidla vyjíždět. Zaměstnanec může citlivé informace o naplánovaných trasách ztratit, může tyto informace sdělit jiné osobě, ať už dobrovolně, nebo pod nátlakem.
- Poruchy vozidel – nedostatečný servis vozidel, byla zjištěna porucha při zamykání vozidla. Vozidla jsou celkově ve velmi špatném stavu.
- Vybavení střelnou zbraní – posádka je vybavena střelnou zbraní jen v případě převozu zásilky po republice. V případě vycestování do zahraničí není možné mít zbraň u sebe.
- Ochranné prostředky – zaměstnanci nemají k dispozici od zaměstnavatele žádné prostředky, kterými by se v případě nutnosti mohli bránit. Je tím míněn třeba obranný sprej, obušek a další.
- Taktické vesty – zaměstnanci jsou vybaveni obyčejnou vestou, která slouží k odložení průkazu. V případě přepadení a střelného útoku nejsou nijak chráněni.
- Zneužití svěřených klíčů k výkonu servisu bankomatů – na jedné z poboček není oprávněná osoba, které se odevzdávají klíče od bankomatů. Hrozí tedy jejich zneužití mimo pracovní dobu. Může způsobit poškození jména společnosti a vykradení bankomatů.
- Výjezd jen jednoho zaměstnance na servis bankomatů – v případě servisu bankomatu je vyslán jen jeden zaměstnanec. Tím pádem nedochází ke krytí druhým zaměstnancem a může dojít k přepadení při jeho servisu.

5.2.3.2 Analýza metodou „PNH“

U analýzy metodou PNH se vyhodnocuje příslušné riziko ve třech jeho složkách, a to s ohledem na:

- P – pravděpodobnost výskytu,
- N – závažnost následků,
- H – názor hodnotitelů

Celková hodnocení rizika se následně vynásobí a výsledný součin je pak ukazatel míry rizika. Míra rizika (R) = P x N x H

Tab. 2: Pravděpodobnost výskytu. Upraveno z [34]

Úroveň	Pravděpodobnost	interval pravděpodobnosti
5	Téměř jisté	vyskytne se skoro vždy
4	Pravděpodobné	pravděpodobně se vyskytne
3	Možné	někdy se může vyskytnout
2	Nepravděpodobné	vyskytnout se může, ale nemusí
1	Téměř vyloučené	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Pro určení pravděpodobnosti byly analyzovány minulé případy.

Tab. 3: Možné následky ohrožení. Upraveno z [35]

Úroveň	Označení dopadu	Čas působení
5	Katastrofický	Ztráta majetku, podnikání/ významná ztráta
4	Velmi významný	Významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku
3	Významný	Vyžaduje okamžité řešení situace
2	Drobný	Ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	Téměř nezatelný	Neovlivňuje zdatelně fungování

Tab. 4: Názor hodnotitelů [zdroj vlastní]

Míra následku	Označení následků	Následky
5	Katastrofické	Likvidační následky pro společnost
4	Velmi významné	Újma na zdraví zaměstnanců, narušení chodu společnosti, velké finanční ztráty
3	Významné	Ohrožení bezpečnost zaměstnanců, poškození jména společnosti
2	Drobné	Finanční ztráta, interní komplikace
1	Téměř nezatelné	Nemá vliv na společnost ani bezpečnost zaměstnanců

Tab. 5: Barevné označení priorit. Upraveno z [35]

Úroveň rizika / Priorita	Míra rizika	Vysvětlení významu pro podnik
< 3	Bezvýznamné riziko	Nemá na společnost žádný vliv
3-10	Akceptovatelné riziko	Významnost/pravděpodobnost výskytu rizika je malá a významně neohroží fungování společnosti
10-35	Mírné riziko	Rizika v této kategorii mají pro podnik významnou roli. Ohrožují integritu, důvěrnost a ziskovost podniku. Je zapotřebí těmto rizikům předcházet a eliminovat je.
16-50	Nežádoucí riziko	Nežádoucí rizika narušují velmi významně chod podniku a můžou způsobit zastavení na dlouhou dobu nebo může dojít k ohrožení zaměstnanců.
50 >	Nepřijatelné riziko	Nepřijatelné riziko můžou vést k okamžitému ukončení podnikání a ke smrti zaměstnance.

Tab. 6: Hodnocení rizik [zdroj vlastní]

Identifikované hrozba	Hodnocení rizik				
	P	N	H	R	Priorita
krádež zaměstnanců	5	4	2	40	
ztráta klíčových zákazníků	3	3	3	27	
přepadení vozidla přepravující zásilku	1	5	5	25	
porucha komunikačního spojení	4	3	2	24	
porušení interních a bezpečnostních předpisů	5	2	4	40	
vydírání zaměstnance	2	1	3	6	
únik citlivých informací o přepravované zásilce	4	3	3	36	
nedbalost zaměstnance	5	2	3	30	
špatné zabezpečení zásilky	5	2	2	20	
špatné doklady u přepravované zásilky	3	2	1	6	

špatné naplánování tras	3	2	2	12	
vyvolání falešného poplachu	2	3	3	18	
špatné označení zásilky	4	1	2	8	
výpadek IT systému	3	2	2	12	
nedostatečné, chybné složení posádky	3	2	3	18	
špatné rozhodnutí zaměstnance při přepravě zásilky	3	2	3	18	
špatné zabezpečení vozidla	3	3	3	27	
poškození zásilky	4	2	2	16	
nedostatečné interní a bezpečnostní předpisy	3	2	4	24	

Na základě zjištěných informací podle analýzy rizik metodou PNH je zřetelné, že slabé místo, které se musí zajistit jsou krádeže ze strany zaměstnanců. Jelikož pracují s hotovostí je toto pro ně velkým lákadlem. Další rizika označena **červeně** označená jsou:

- Porušení interních a bezpečnostních předpisů – v případě porušení předpisů by mohlo dojít k závažným potížím. Mohlo by dojít k ublížení na zdraví zaměstnance, poškození vozidla, ale i přepadení posádky, pokud by došlo k úniku citlivých informací.
- Únik citlivých informací o přepravované zásilce – únik citlivých informací může mít na společnost špatný dopad. Pokud by došlo k úniku informací o zásilce, může dojít k přepadení posádky a následné ztrátě majetku, ale i ublížení na zdraví zaměstnance, popřípadě i k úmrtí.

Další důležité hrozby, které jsou označeny **žlutě** jsou pro společnost zajišťující přepravu finanční hotovosti a cenin jsou:

- Ztráta klíčových zákazníků – v případě ztráty klíčových zákazníků by to, mělo vliv na další podnikání společnosti a tím pádem by přicházela o zisky.
- Přepadení vozidla zajišťující přepravu – přepadení vozidla je zařazeno v žluté části s mírným dopadem, ale to jen proto, že pravděpodobnost přepadení vozu je jen velmi malá. Pro firmu by neměla likvidační dopad. Vozidla jsou pojištěna vždy na

částku, která je ve vozidle převážena. Největším problémem by v tomto případě byli zaměstnanci. Jejich ohrožení na životě a následné psychické trauma.

- Porucha komunikačního spojení – výpadek komunikačního spojení má významný vliv v případě poruch, nedorozumění se zákazníkem, či při jakékoliv jiné mimořádné události. Je potřeba komunikace s dispečerem, aby se mimořádné události mohly včas řešit.
- Nedbalost zaměstnance – v případě nedbalosti zaměstnance můžou nastat malé, ale i závažné problémy. Mezi nedbalost zaměstnance můžeme zařadit špatnou kontrolu vozidla, vybavení, manipulaci se zásilkou, kontrolu zásilky.
- Špatné zabezpečení zásilky – při špatném zabezpečení zásilky může dojít k její ztrátě. Pokud bude zásilka přepravovaná v bezpečnostním sáčku, který nebude zalepený, je lákadlem pro zaměstnance částku odcizit nebo může obnos vysypat.
- Špatné zabezpečení vozidla – pokud dojde ke špatnému zabezpečení vozidla, může dojít k jeho odcizení nebo vykradení.
- Vyvolání falešného poplachu – pokud je vyvolaný falešný poplach, vždy ho jde odvolat a je prověřován dispečerem.
- Nedostatečné, chybné složení posádky – v tomto případě by nemělo dojít k následkům, které by měly velký vliv na společnost přepravující finanční hotovosti a cenniny.
- Špatné rozhodnutí zaměstnance při přepravě zásilky – záleží na rozhodnutí, které zaměstnanec provede, ale při výkonu své práce může špatně jet trasu nebo přebrat zásilku. Tato rizika by neměla mít pro společnost likvidační následky.
- Poškození zásilky – V případě poškození zásilky může dojít k aktivaci barvicí kapsle a poškození zásilky. V takové situaci je možno ji řešit výměnou v bance a také řešením jako pojistnou událost. Pokud je zásilka poškozena už, při přebírání kurýrem, neměl by tuto zásilku přebrat. V případě poškození zaměstnancem přepravní společnosti může to mít vliv na jméno společnosti a zbytečné komplikace s řešením problému.
- Nedostatečné interní a bezpečnostní předpisy – nedostatečně vypracované interní a bezpečnostní předpisy mohou mít za následek újmu na zdraví zaměstnanců, ale i chod samotné firmy.

U **zeleně** značených rizik je jen minimální pravděpodobnost, že k situaci dojde nebo by měla jen nepatrný vliv na společnost zajišťující přepravu.

- Vydírání zaměstnance – pokud jde o vydírání zaměstnance, tak i když toto riziko může mít dopad na společnost přepravující finance, je malá pravděpodobnost, že tato situace nastane. Proto je vydírání zaměstnance v zeleně značeném riziku jako akceptovatelné riziko.
- Špatné doklady u přepravované zásilky – pokud by byly u přepravované zásilky špatné doklady, lze je dohledat a zásilku správně přiřadit.
- Špatné naplánování tras – pokud jsou trasy špatně naplánované, nemá to velký dopad na firmu. Může to jen prodloužit dobu posádky na cestách. Horší variantou pro společnost je, pokud by byly trasy plánovány vždy stejně, tak může dojít k odhalení tras a následnému přepadení posádky.
- Špatné označení zásilky – stejně jako u špatných dokladů u zásilky, i v tomto případě lze dohledat, co je to za zásilku a komu je určena.
- Výpadek IT systému – výpadek systému lze opravit.

Rizika bezvýznamného rizika a nepřijatelného rizika nebyla v našem případě zjištěna.

Analýza rizik je pro společnost velmi důležitým vodítkem, jak se připravit, eliminovat či odstranit rizika, která negativně působí na společnost. Je již jen na rozhodnutí společnosti, jestli se analýzou bude zabývat a její podněty využije ve svůj prospěch.

5.2.3.3 Analýza lidského faktoru

V předchozí kapitole jsme si vypracovali analýzu rizik, která je zaměřena na celé oddělení přepravy finančních hotovostí a cenin. Jako závažné riziko jsou pro společnost zaměstnanci, proto si vypracujeme analýzu lidského faktoru. V první řadě si stanovíme faktory, které ovlivňují zaměstnance. Dále si stanovíme následky, ty mohou být pozitivní nebo negativní. Dále si do tabulky s analýzou budeme stanovovat, jestli potenciální následky pracovníka ovlivňují nebo neovlivňují.

Tab. 7: Analýza lidského faktoru [zdroj vlastní]

Vysvětlivky - ○ ovlivňují, ● neovlivňují	Potenciální pozitivní následky		Potenciální negativní následky			
	zlepšení pracovního výkonu	pracovní spokojenost	nepohodlí/stres	selhání/ vznik chyby	újma na zdraví	úraz/ zranění
lepší platové ohodnocení	○	○	●	●	●	●
komunikace s nadřízenými	●	○	●	●	●	●
lepší vybavenost vozidel	○	○	●	●	●	●
ochranné pomůcky od zaměstnavatele	○	○	●	●	●	●
pevná pracovní doba	●	○	●	●	●	●
lepší bezpečnostní vybavení	●	○	●	●	●	●
porušení interních a bezpečnostních nařízení	●	●	●	○	○	○
Stres	●	●	○	○	●	●
dlouhá pracovní doba	●	●	○	○	●	●
Školení	○	○	●	●	●	●
Benefity	○	○	●	●	●	●

Díky analýze lidského faktoru bylo zjištěno, že negativní vliv na zaměstnance má:

- stres, který může být způsobený nedostatkem času pro výkon profese, strach z přepadení vozidla, či samotného zaměstnance při přebírání finančního obnosu od klienta.
- Dlouhá pracovní doba – v případě dlouhé pracovní doby nemá zaměstnanec dostatek času na svou rekonvalescenci, hrozí tedy únava, chyby, nehody v případě řidičů a také pracovní vyhoření.
- Porušení interních a bezpečnostních předpisů – v případě, že nebude zaměstnanec dodržovat předpisy, může dojít k újmě na jeho zdraví, ale i na zdraví jiných osob. Další problémy mohou vzniknout při samotném výkonu profese, pokud nebude zaměstnanec řešit vzniklé mimořádné události, nebude komunikovat s dispečerem, nepodaří se zpětnou vazbu o své jízdě, stavu vozidla, není tedy potom možnost řešit nedostatky, jak při výkonu profese, tak při servisu vozidel. Dochází tedy ke zbytečným komplikacím.

Díky analýze lidského faktoru můžeme zjistit nedostatky, které mohou mít vliv na zaměstnance. Z analýzy jde také zjistit, co je pro zaměstnance motivující a jak jde dosáhnout jejich větší spokojenosti a tím i lepšího pracovního výkonu.

5.3 Návrh opatření

Na základě zjištěných informací na základě analýzy rizik budou níže popsány návrhy opatření, pro zlepšení stávajícího stavu pro bezpečnost při přepravě finanční hotovosti a ceninách. Cílem tohoto návrhu je minimalizovat rizika na co nejnižší možnou úroveň.

5.3.1 Zaměstnanci přepravující finanční hotovost a ceniny

Zaměstnanci jsou pro společnost velmi důležití. Je tedy potřeba si zaměstnanců vážit a finančně je ohodnotit. Při zjišťování skutečností, bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí nedostatečně finančně ohodnoceni, nejsou dostatečně vybaveni služebním oblečením a ochrannými prostředky a mají dlouhou pracovní dobu. Nedostatky jsou zjištěny také v kvalitě a kvalifikaci zaměstnanců.

Opatření, která by měla mít pozitivní vliv na zaměstnance ve společnosti, je již při samotném výběru dbát na výběr kvalitních zaměstnanců a zajistit jim dostatečnou kvalifikaci. Aby společnost mohla zajistit kvalitní zaměstnance, je také potřeba je dostatečně finančně

motivovat. V tento okamžik mají zaměstnanci jen základní mzdu a příplatky za pohotovostní směnu o víkendu (servis bankomatů). Bylo by vhodné přidat příplatek za rizikovou práci, a přidat i pohyblivou složku odměňování zaměstnanců za výkon práce a bezchybovost.

Zaměstnanci jsou vybaveni stejnokrojem, který musí používat pro výkon své práce, ale množství oblečení, kterým jsou vybaveni je nedostatečné. Jsou vybaveni dvěma polo-košilemi, jedněma kalhotami a jednou mikinou. Je tedy potřeba toto množství oblečení minimálně zdvojnásobit.

Vybavení ochrannými prostředky není dostačující. Ze strany zaměstnance mají k dispozici jen střelnou zbraň, bylo by tedy zapotřebí zaměstnance na cesty vybavit pro akutní případ obrany obranným sprejem a teleskopickým obuškem, aby střelná zbraň nebyla jejich jedinou možností.

Pracovní doba je v případě delších tras od 7:00 do cca 18:00, u zaměstnanců, kteří mají výjezdy na takovou trasu by měli v následujícím dni absolvovat trasu, která bude kratší a návrat z jejího výkonu nebude po 14:00. Na zaměstnancích se projevuje únava a tím pádem i nepozornost a vznikají chyby.

5.3.2 Technický stav zařízení

V části technického stavu zařízení se budeme zabývat stavem vozidel. Vozidla by měla být dostatečně a pravidelně podrobena servisní prohlídce a jejich bezpečnostní vybavení by mělo odpovídat výkonu své práce. Jak již bylo zmíněno, o vozidla se stará osoba, která má na starosti oddělení zabývající se počítáním peněz. Není tedy v jeho silách se o vozidla dostatečně postarat. Dalším nedostatkem je úspora financí na úkor bezpečnosti.

V první řadě by bylo vhodné starost o vozidla předat osobě, která na to bude mít dostatek času a bude za servis vozidel zodpovídat.

Vozidla jsou ve špatném technickém, tak i bezpečnostním stavu, proto je potřeba pro nápravu zajistit jejich servis, opravy a dále již pokračovat jen v údržbě a nezbytně nutném servisu. Pro bezpečnost při převážení zásilek je potřeba rozšířit bezpečnostní stav na vozidlech. Jejich jedinými bezpečnostními prvky jsou bezpečnostní zámek u nákladového prostoru, zatmavená přední okýnka a omezení ve stahování těchto oken. Bylo by vhodné na vozidlech zajistit vnitřní pancéřování, zajištění odemykání nákladového prostoru pomocí čipu nebo bezpečnostního kódu, neprůstřelná okna.

5.3.3 Monitorování a sledování vozidel

Pro monitorování vozidla je nejvhodnější instalace video-systému a zařízení pro sledování polohy. Video-systém je systém, který je výrobcem vyroben speciálně pro účely sledování vozu převážející hotovost a ceniny. Slouží k monitorování vnitřních částí samotného vozidla a také k nejbližší venkovní části kolem vozidla. Obraz z videokamer je přenášen na obrazovku, která je umístěna uvnitř vozidla a posádka má přehled o situaci ve voze, i kolem vozu. Data mohou být zaznamenávána a v případě vzniku mimořádné situace mohou sloužit zpětně i jako prostředek k objasnění. Video-systém může být také bezdrátově propojen s dispečinkem. Nejmodernější video-systémy jsou sjednoceny s GPS. Je schopný zpracovávat záznamy s přesnými údaji o poloze, a tím umožňuje vyhledávat záběry podle místa. [36]

Kamery pro toto specifické využití jsou vysokého stupně krytí. Objektiv je chráněn odolným hliníkovým pláštěm, který je navržený tak, aby zajistil ochranu před vandalismem a jiným poškozením. Umožňuje snímání v širokém zorném poli i z mnoha úhlů za obvyklých světelných podmínek i v noci. [36]

GPS je zařízení pro sledování polohy vozidla. Zajišťuje zaměstnavateli, aby měl přehled, kde se posádka v daný okamžik nachází. V případě propojení se systémem, který zajišťuje informace o dopravních situacích, je dispečer schopný posádku odklonit z naplánované trasy a dopravní situaci ať už dopravní nehodu, nebo dopravní zácpu či objížděku obejít.

5.3.4 Bezpečnostní vybavení

Bezpečnostní vybavení při přepravě finančních hotovostí a cenin je její nedílnou součástí. Mezi bezpečnostní vybavení můžeme zařadit vozidla, přepravní boxy, přepravní kufry, sáčky a spoustu jiných zavazadel. Bylo by vhodné, kdyby byla zavazadla zajištěna inkoustovou kapslí a GPS lokátorem.

5.3.5 Nasazení potřebných prostředků pro přepravu

Společnost zajišťující přepravu se snaží snižovat náklady a tím potom dochází ke snížení bezpečnosti. Snižují se náklady jak na zaměstnancích, tak i na prostředcích. Aby se snížily náklady na zaměstnance, je potom na cesty vysílána posádka ve špatné skladbě nebo je na cesty vyslán jen jeden zaměstnanec.

Je tedy potřeba v případě vysílání posádky na výkon své práce posílat posádku ve správném složení. A to tak, aby posádka byla vždy složena z řidiče a vedoucího posádky. Tito zaměstnanci jsou proškoleni na svou pozici a ví, jak má probíhat jejich výkon práce.

5.3.6 Nácvik taktiky při přepadení vozidla

Nácvik taktiky je velmi důležitým prvkem. V našem případě budeme řešit nácvik při přepadení vozidla, ale určitě je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak mají postupovat i v jiných případech. Mezi tyto případy můžeme zařadit, jak postupovat v případě poruchy vozidla, v případě potíží na komunikaci, autonehody a jiných. V tento okamžik nemůže posádka kontaktovat dispečera, aby je řídil, jak postupovat dál. Ve vozidlech jsou zabudované SOS tlačítka, která jsou propojená s dispečinkem. Situace přepadení vozidla není tak obvyklá, ale pro posádku je velmi stresující a ohrožující na životě, proto je potřeba si tuto situaci nacvičit, aby věděli, jak postupovat a situaci řešit.

Nácviku taktiky by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci zapojení do přepravy finančních hotovostí a cenin. Jedná se tedy o velitele přepravy, dispečery, kurýry i řidiče.

Nácvik by měl být zajišťovaný externí firmou, která situaci připraví na základě požadavků ze strany společnosti zajišťující přepravu. Situace se bude nacvičovat na uzavřeném prostoru a zaměstnancům napomůže k představě o řešení a postupu při takovéto situaci.

5.3.7 Povinnosti zaměstnance při přebírání zásilky

Při přepravě je důležité, aby při jakékoli manipulaci s převáženou zásilkou bylo vše dobře zabezpečeno a označeno. Respektive, aby bylo možné s určitostí prokázat, že s obsahem zásilky nebylo nijak neoprávněně manipulováno, že nebyla zásilka nijak poškozena, otevřena nebo v případě hotovosti částka pozměněna.

Je tedy důležité, aby zodpovědnost za zásilku šla za zaměstnancem. Aby při jeho přebírání si zásilku důkladně zkontroloval, jestli je zajištěna, jestli se jedná o správnou zásilku a zda je správně označena. V případě zjištění nějakého nedostatku neprodleně kontaktovat zákazníka a dispečera. O této situaci sepsat protokol a také má zaměstnanec možnost odmítnout převzetí jakkoli poškozené, nezajištěné, či nesprávně označené zásilky.

Opatření, kterými jsme se zabývali v této kapitole, mohou být využity ve společnostech, které se zabývají převozem finančních hotovostí a ceninami. Společnosti často používají všeobecně firmou přijaté normy a často neuvažují nad novými návrhy a zlepšováním stáva-

jících situací. Problém může být i ve zpětné vazbě od zaměstnanců, že tyto informace nedávají nadřízeným.

6 INOVACE INTERNÍCH PŘEDPISŮ

Interní předpisy, které musí zaměstnanci plnit, jsou velmi důležitou součástí pracovního poměru. Jedná se o předpisy, které jim nařizují, jaké mají povinnosti a jak mají při výkonu svého povolání postupovat.

6.1 Bezpečnostní interní předpisy pro řidiče a kurýra

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci musí dodržovat interní předpisy. V případě řidičů a kurýrů mají v současných interních předpisech následující povinnosti.

V pracovním procesu: Naplánování trasy je vytvořeno vždy den dopředu. Zaměstnanec se dozví den dopředu trasu, kterou pojede a čas výjezdu. Podle těchto informací přichází do výkonu práce. Do pracovního procesu dojde ve stejnokroji zajišťovaném firmou, následně si u dispečera vyzvedne zbraň, průkaz ke zbrani, mobilní telefon a podklady k plánu trasy a klíče k bankomatům, pokud je mají v plánu trasy. Dále si přeberou klíče od vozidla a vozidlo, které jim přidělí dispečer. U vozidla si musí zkontrolovat technický stav, zapsat stav kilometrů a zkontrolovat stav nádrže, v počítařně si naloží potřebný obnos peněz, zásilky na přepravení, kufříky s penězi do bankomatů. Finanční obnos a zásilky na přepravení jsou uloženy v boxu. Následně posádka vyjíždí na trasu. Nesmí zastavovat mimo naplánovanou trasu. V případě neočekávané zastávky musí bezodkladně kontaktovat dispečera. Výkon práce je podle podkladů z plánu trasy. Po jeho splnění kontaktují dispečera a ten jim může dát neočekávanou práci, která nastala v průběhu dne. Pokud tato situace nenastane, rozhodne dispečer, jestli se může posádka vrátit. V některých případech se stává, že se posádce podaří svůj denní plán splnit dříve, ať už je to rychlostí posádky nebo neočekávaným výpadkem některé z povinností, které mají na denním plánu. V tento okamžik rozhoduje dispečer o návratu posádky zpět na centrálu, nebo jestli musí posádka počkat na místě poslední zastávky až do času, který měla zadaný podle plánu. Po návratu na centrálu zacouvají vozidlo do boxu a vyloží náklad do počítařny. Odevzdají dokumenty potřebné pro počítařnu. Po kontrole obsahu zaměstnankyní počítařny může posádka opustit box, auto zaparkuje na příslušné parkovací místo a následně odevzdají dispečerovi denní plán, kde je záznam o ujetých kilometrech. Dále dispečerovi odevzdávají patřičné doklady a dokumenty z bank a servisů bankomatů. Zaměstnanec vrátí zpět dispečerovi nenabitou a zajištěnou zbraň, průkaz ke zbrani, klíče od vozidla, klíče od bankomatů a mobilní telefon. Odevzda-

né klíče si dispečer důkladně zkontroluje a po kontrole posádka ukončí svou práci a odchází domů.

Mimo pracovní proces: zaměstnanci jsou mimo pracovní dobu povinni držet mlčenlivost o interních procesech, plánech tras, PIN kódech k bankomatům, převážených obnosech a dalších interních informacích.

Zbraň může být použita jen v krajní nouzi a při nutné obraně při výkonu práce.

Nedostatky:

- chybí krizové plány,
- hmotná zodpovědnost – zaměstnanci nemají hmotnou zodpovědnost za svěřené věci. Jedná se o klíče od bankomatů, telefon, zbraň, vozidla, finanční obnos, přebírané a vydávané zásilky.
- denní výkaz o stavu vozidla – zaměstnanci nevykazují informace o stavu vozidla. Denní výkaz bude sloužit pro správce vozového parku. Jeho funkce bude napomáhat ke včasnému servisu vozidel, opravám a udržování dobrého technického a bezpečnostního stavu vozidel.
- denní výkaz o průběhu výkonu služby – zaměstnanci nevykazují informace o průběhu své směny. Tyto informace by mohly sloužit k vytvoření krizových plánů, mohou pomoci při řešení spolupráce s klienty, při řešení sporů s klienty, nastavování dodávkových a vyzvedávacích časů a vedoucí bude mít přehled o průběhu výkonu služby svých podřízených.
- chybí druhotné zajištění komunikace mezi posádkou a dispečerem, popřípadě vedoucím. K dispozici je jen jeden mobilní telefon, který je již staršího typu. Posádka se může dostat do oblasti bez pokrytí signálem a nebude moci s dispečerem komunikovat.

6.2 Inovace bezpečnostních interních předpisů pro řidiče a kurýra

Stávající bezpečnostní interní předpisy nejsou z bezpečnostního hlediska dostačující. Zaměstnanci nenesou hmotnou zodpovědnost za vybavení společnosti a pomůcky potřebné k výkonu práce. V našem případě se jedná o klíče od bankomatů, telefon, zbraň, škodu způsobenou na vozidlech, zásilky, finanční obnosy a další.

Po výkonu práce by měla být podávána zpětná vazba dispečerovi o mimořádných situacích, o celkovém stavu vozidla, ať již technického, bezpečnostního, tak i o stavu nádrže a ujetých kilometrech.

Návrh bezpečnostních interních předpisů:

- Hmotná zodpovědnost za svěřené věci zaměstnavatelem (klíče od vozidel, doklady od vozidla, zbraň, klíče od bankomatů, mobilní telefon, vozidla, přepravní bezpečnostní boxy),
- Plnění plánů tras,
- Kontrola přebírané zásilky od klienta,
- Kontrola dokladů k přebírané zásilce,
- Při parkování vozidel je povinen postupovat následovně: po průjezdu vstupní branou vozidlo zacouvá do boxu. Tento úkon provede až po zavření vstupní brány, dřív se box neotevře. Následně počká na uzavření boxu a může vystoupit z vozidla a zahájit vyskládání nákladu do uličky, kde si náklad zkontroluje zaměstnankyně počítařny. Doloží dokumenty. Následně zkontroluje nákladový prostor a vyjede z boxu a vozidlo zaparkuje na stanovené místo.
- Výdej a vrácení dokladů a klíčů od vozidla řeší s dispečerem.
- Zbraň a průkaz ke zbrani vyzvedává a vrací dispečerovi.
- Zákaz zastavování mimo plánovanou trasu,
- Vytváření denního výkazu o stavu vozidla,
- Vyplnění denního výkazu o mimořádných událostech,
- Vyplnění denního výkazu o situaci při výkonu práce,
- Přidělení vozidel a jejich odpovědnost za ně.
- Znalost dopravní sítě a náhradních tras,
- Zodpovědnost za přidělenou práci,
- Znalost obrany a ochrany přepravovaných zásilek za použití zbraně i bez ní.

Výše je popis interních předpisů pro řidiče a kurýra. Je to předpis stanovený jako povinnosti, které musí plnit zaměstnanci. Jako inovaci můžeme vnímat kontrolu přebírané zásilky a dokladů k zásilce, vyplnění denních výkazů, které mohou pro dispečera sloužit jako zpětná vazba při plánování další trasy, o servisech na vozidlech a jejich technickém stavu. Dalším návrhem je přidělení vozidel přímo řidičům. Za vozidla by měli zodpovědnost, vedli by si knihu jízd, řešili servis na vozidlech a celkový technický stav.

Bezpečnostní interní předpisy musí zajišťovat také zaměstnavatel. Tyto interní předpisy ve společnosti chybí. Zaměstnavatel je povinen:

- Zajišťovat servis střelných zbraní,
- Kontrolu technického a bezpečnostního vybavení vozidel,
- Provádět školení bezpečnosti práce, požární ochrany a první pomoci,
- Zajistit dostatečné množství oděvu pro výkon práce,
- Pravidelné porady, které budou zajišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců,
- Zajišťovat veškeré bezpečnostní vybavení potřebné pro přepravu finančních hotovostí a cenin,
- Zajistit mobilní telefony pro komunikaci a druhotný komunikační prostředek.

Bezpečnost při přepravě finančních hotovostí a cenin je velmi důležitá, proto je potřeba, aby zaměstnanci i zaměstnavatel dodržovali pravidla a nařízení s bezpečností spojená.

6.3 Metodické návody

Při přepravě finančních hotovostí a cenin mohou nastat nevyzpytatelné situace. Pro usnadnění řešení těchto situací je vhodné vypracovat krizové plány, jak v nastalých situacích postupovat. Mezi krizové situace můžeme zařadit:

- Přepadení vozidla,
- Poruchu vozidla,
- Překážku na komunikaci,
- Povětrnostní vlivy,
- Poruchu komunikačního spojení,
- A další.

Dále se budeme zabývat tvorbou metodických návrhů, na jejichž základě společnost vypracuje krizové plány. Bude nás zajímat, jak by měla posádka postupovat v případě přepadení vozidla, při poruše vozidla a pokud nastane neočekávaná situace na komunikaci.

6.3.1 Metodický návod při přepadení vozidla

Přepadení vozidla může nastat v jakékoli části výkonu služby. Může nastat v průběhu cesty, u servisu bankomatu i u předávání nebo vyzvedávání zásilek. Proto je vhodné, aby plánování tras bylo obměňováno a nebyly trasy stále plánovány stejně. V případě stejného plánování tras si může útočník jednoduše vozidlo vytipovat.

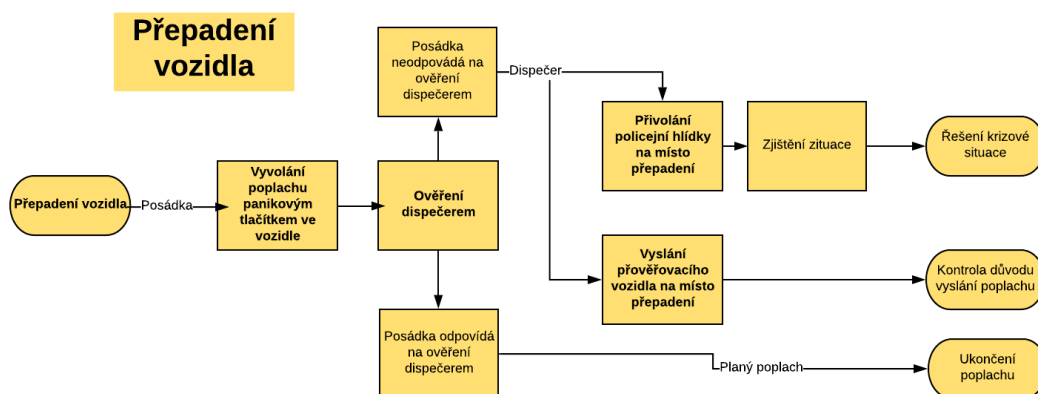
Při přepadení vozidla je potřeba v první řadě dbát na bezpečnost posádky a tudíž na jejich zdraví a život. V žádném případě by neměli vystupovat z vozidla a pokoušet se útočníky zadržet.

Pokud dojde k pokusu o přepadení v průběhu jízdy, je na zvážení řidiče, jestli je možné s vozidlem ujet a jestli je vozidlo dostatečně chráněno před průstřelem v případě střelného útoku. Jestli je jeho konstrukce, bezpečnostní stav a technický stav dostatečný k ujetí.

Pokud je vozidlo zablokováno útočníky, posádka nevystupuje z vozidla a spouští panikový alarm.

Ve vozidlech je k dispozici tlačítko vyvolávající alarm, který je propojen s dispečinkem společnosti přepravující finanční hotovost a ceniny. Toto tlačítko je ve vozidle umístěno na dvou místech. Je umístěno v přední části vozidla v blízkosti posádky a také v zadní zavazadlové části. V případě vyvolání alarmu dispečer telefonuje posádce a ověřuje důvod a pravost alarmu. Pokud posádka na hovor nereaguje, kontaktuje policii a informuje je o vyhlášení poplachu. Kontaktuje také nejbližší posádku, aby jeli na místo a situaci ověřili, jestli opravdu došlo k přepadení nebo jestli má posádka jiný problém. Přivolaná hlídka policie po příjezdu na místo přepadení zahajuje řešení nastalé situace a zadržení útočníků.

Přepadená posádka má k dispozici střelnou zbraň, v případě nutnosti ji může na svou obranu použít.



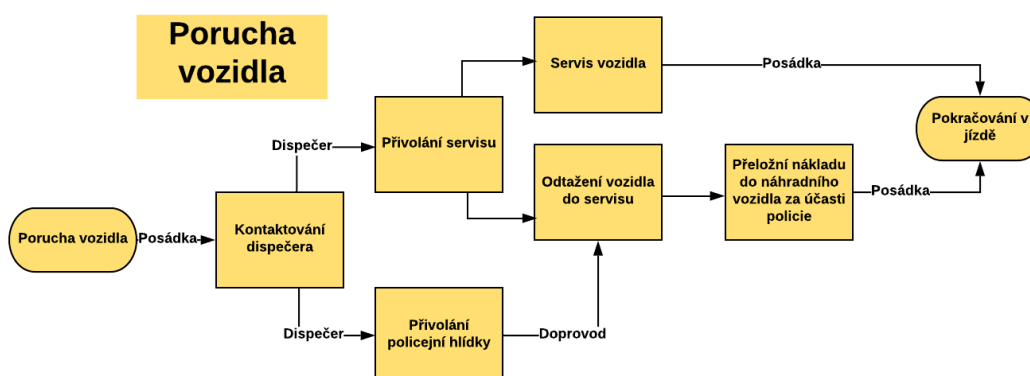
Obr. 12. Postup při přepadení vozidla [zdroj vlastní]

6.3.2 Metodický návod při poruše vozidla

Technický stav vozidel je potřeba udržovat, aby se předcházelo zbytečným komplikacím při výkonu práce na cestě. V některých případech nastane nepředvídatelná situace a k poruše vozidla může dojít.

V okamžiku poruchy vozidla je potřeba, aby posádka neprodleně kontaktovala dispečera a informovala ho o nastalé situaci. Dispečer následně zhodnotí situaci a kontaktuje policejní hlídku, která na místo přijede zabezpečit vozidlo před jeho odcizením, či případným přepadením.

Následně dispečer zajistí společnost, která na vozidle provede opravu. Pokud není oprava možná, vozidlo je odtaženo odtahovou službou. Odtahované vozidlo je za doprovodu policie odtaženo do servisu a tam je v uzavřené dílně za účasti policie přeloženo do náhradního vozidla vyslaného firmou zajišťující přepravu finančních hotovostí a cenin.



Obr. 13. Postup při poruše vozidla [zdroj vlastní]

6.3.3 Metodický návod při nepředvídatelných situacích na komunikaci

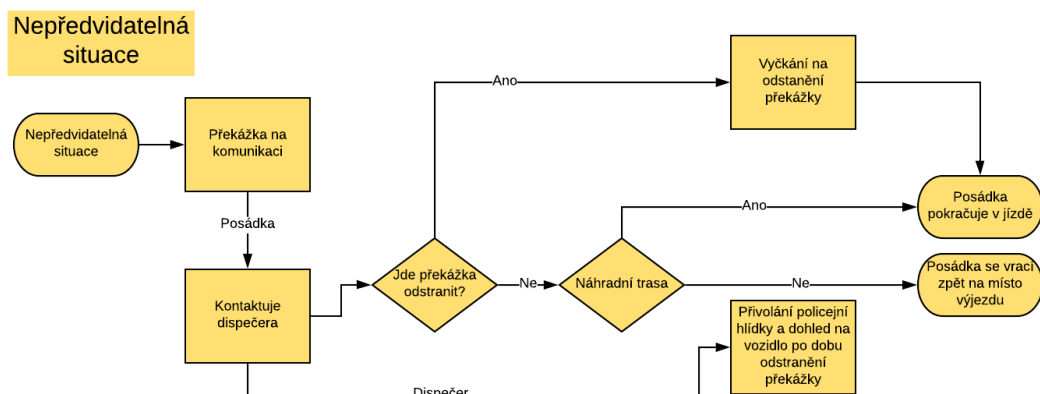
Na dopravní komunikaci při výkonu práce mohou nastat nepředvídatelné situace. Mezi tyto situace můžeme zařadit překážky způsobené povětrnostními vlivy, nepředvídané uzavírky.

V situaci, kdy posádka musí vozidlo zastavit a zůstat stát, kvůli nepředvídatelné situaci na silnici, je v první řadě zapotřebí kontaktovat dispečera. Pokud se jedná o uzavírku, dispečer vyhledá objízdnu trasu, kterou se posádka následně vydá. V případě překážky na silnici (může se jednat o spadlý strom) se snaží dispečer zajistit objízdnu trasu. Ne vždy je to však možné. Pokud odstraňování překážky nebude trvat dlouho, vyčká posádka na odstra-

nění překážky a potom pokračuje dále v trase. Kdyby odstranění překážky trvalo dlouho, a dopravní situace to dovolí, na rozkaz dispečera se posádka vrací zpět na místo výjezdu.

Pokud by nebyla možnost objízdny trasy, ani návratu zpět, postupuje dispečer přivoláním policejní hlídky, která vozidlo zajistí před jeho odcizením či přepadením.

Po odstranění překážky ze silnice může posádka pokračovat dále v cestě za výkonem své práce.



Obr. 14. Postup při nepředvídatelné situaci [zdroj vlastní]

Kapitola byla věnována vybraným situacím, které mohou v průběhu přepravy nastat. Byly vytvořeny metodické návody, jak v dané situaci postupovat. Tyto návody mohou být jako podklad pro vytvoření krizových plánů pro společnost a mohou být využity při školení zaměstnanců, jak postupovat v těchto situacích.

6.4 Modelové situace

Modelové situace nám nastíní, jak se může postupovat v případě nepředvídatelné situace a jaké komplikace se mohou řešit a jak. V metodickém návodu bylo popsáno, jak při situaci teoreticky postupovat. V modelové situaci bude nastíněno, jaké mohou vzniknout komplikace a jak se při nich bude postupovat.

6.4.1 Nepředvídatelná situace

V předchozí kapitole byl vypracovaný metodický návod, jak postupovat při nepředvídatelné situaci, kdy je hlavním řešitelem problému dispečer. V modelové situaci bude řešena situace, kdy na vozovce bude překážka a bude nastíněno, jak bude posádka postupovat

v případě, že dispečer nebude k dispozici nebo nebude telefonní signál a nebudou moci dispečera kontaktovat.

Dispečer nezvedá telefon:

- Posádka kontaktuje vedoucího zaměstnance a ten nezvedá telefon. Přenechá rozhodování na posádce.
- Posádka zhodnotí situaci a rozhodne, zda pokračovat v jízdě, vyčkat na odstranění nebo se vrátí zpět na firmu.
- Posádka za pomoci automapy vyhledá náhradní trasu.
- V navigaci vyhledá posádka náhradní objízdnou trasu.
- Nelze-li překážku objet přivolá si posádka policii pro hlídání a ochranu vozidla a počká na odstranění překážky.
- Je-li možnost se vrátit a není posádka daleko od firmy, tak se vrátí zpět.

Posádka je v oblasti bez signálu:

- Zhodnotí situaci a následně se rozhodne, jestli pokračovat v jízdě, počkat nebo se vrátit zpět na základnu společnosti.
- V automapě vyhledá objízdnou trasu,
- Pokud není možnost objízdné trasy, bylo by nejlepší se vrátit zpět na místo výjezdu.
- Pokud situace nedovoluje vrátit se zpět na místo výjezdu, musí posádka vyčkat na odstranění překážky.

6.4.2 Autonehoda

Hustota dopravy je v dnešní době velká a dopravní nehody jsou na každodenním pořádku. V případě, že je posádka aktérem při autonehodě, může nastat následující řešení situace.

- V první řadě, musí dojít ke zhodnocení situace.
- Pokud není nikdo zraněn a vozidla jsou jen lehce poškozena, je potřeba informovat dispečera o nastalé situaci.
- Vozidla jsou jistě pojištěna, proto bude potřeba sepsat pojistnou událost, je tedy potřeba, aby dispečer kontaktoval policii o nastalé situaci a ta na místo dojele zajistit ochranu vozidla proti odcizení či přepadení.
- Při sepisování pojistné události je již přítomna policie a v tento okamžik může posádka opustit vozidlo.

- Pokud je autonehoda vážnější a vozidlo je nepojízdné, je přivoláno náhradní vozidlo a za účasti policie je náklad přeložen do náhradního vozidla.
- V případě zranění posádky je vždy na prvním místě zdraví a život posádky, je tedy potřeba nejdříve přivolat záchrannou službu a až následně se zabývat záležitostí o přeložení nákladu. Pokud to situace dovoluje, kontaktuje posádka dispečera a ten se dále stará o vyslání náhradního vozidla.

Modelové situace, jak postupovat v krizových situacích, může být součástí při školení zaměstnanců, a může jim naznačit, co se může stát a pomoci při řešení těchto situací. Do modelových situací lze zařadit i situace, které jsou jen minimálně pravděpodobné, že nastanou.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo na základě analýz zjistit nedostatky ve společnosti přepravující finanční hotovosti a ceniny a navrhnout návrhy pro lepší fungování a zajištění větší bezpečnosti jak pro zaměstnance, tak pro přepravované zásilky.

V teoretické části bylo vysvětleno, jakými zákony a nařízeními se řídí společnosti zajišťující přepravu finančních hotovostí a cenin, jak lze přepravované zásilky přepravovat, jak je chránit a zajišťovat. Dále bylo popsáno, jaké jsou taktiky přenosu a převozu zásilek.

V další části teoretické části bylo řešeno, čím se zabývá řízení a analýza rizik. Byly zde definovány základní pojmy, postupy při analýze a vysvětleny jednotlivé metody analýzy rizik.

Praktická část mé diplomové práce byla vytvářena na slovenskou společnost zabývající se bezpečností. Tato firma zajišťuje fyzickou ostrahu, přepravu finančních hotovostí a cenin, výjezdovou službu, počítařnu peněz, a také úklidovou službu.

Praktická část byla rozdělena na pět částí, kdy v první části je popsána společnost, kterou se ve své diplomové práci věnuji, popis jednotlivých pozic zaměstnanců a požadavků na jejich přijetí pro výkon práce. V následující části je popis současného stavu společnosti a jednotlivě popsána školení, kurzy a vybavení zaměstnanců, které potřebují k práci.

Ve třetí části se věnuji analýze rizik, kdy je společnost zkoumána pomocí metody PNH, za pomoci zaměstnanců je vypracovaný check list a je vytvořena analýza lidských zdrojů. Na základě vypracovaných návrhů jsou vypsány nedostatky a popis dopadu na firmu.

Ve čtvrté části se věnuji tvorbě návrhů u zjištěných nedostatků. Návrhy se zabývají zlepšením situace.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jaké nedostatky se ve firmě nacházejí. Na základě vypracovaných analýz může firma minimalizovat rizika a předejít nedostatkům, které byly zjištěny. Dále řeším inovaci interních bezpečnostních předpisů, kterými se zabývám v poslední kapitole praktické části a dále se věnuji metodickým návrhům, jak postupovat při krizové situaci. Metodické návrhy může firma využít jako podklady pro tvorbu krizových plánů a také pro školení zaměstnanců, jak při krizových situacích postupovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HROMADA, Martin. Preprava peňažnej hotovosti a cenností - taktika a organizácia. LUDĚK, Lukáš a kolektiv. *Bezpečnostní technologie, systémy a management*. 1. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2013, s. 16. ISBN 978-80-87500-35-4.
- [2] Trestní zákoník: § 28 Krajní nouze. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-1-hlava-3-paragraf-28>
- [3] Trestní zákoník: § 29 Nutná obrana. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-1-hlava-3-paragraf-29>
- [4] Trestní zákoník: § 30 Svolení poškozeného. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-1-hlava-3-paragraf-30>
- [5] Trestní zákoník: § 31 Přípustné riziko. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-1-hlava-3-paragraf-31>
- [6] Trestní zákoník: § 32 Oprávněné použití zbraně. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-1-hlava-3-paragraf-32>
- [7] Trestní zákoník: § 76 Zadržení osoby podezřelé. *Zakony.centrum.cz* [online]. Česká republika: *Economia*, 2015, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-rad/cast-1-hlava-4-oddil-0-paragraf-76>
- [8] BRABEC, František. *Hlídací služby*. Praha: Eurounion, 1995. ISBN 80-85858-12-6.
- [9] LUKÁŠ, Luděk. *Bezpečnostní technologie, systémy a management*. 1. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-19-4.
- [10] Převravní a skladovací kontejnery K475. *Zarges* [online]. Praha: Zarges, 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.zarges.cz/produkty/prepravni-a-skladovaci-kontejnery-k475-437>
- [11] Bezpečnostní boxy. *Phobos* [online]. Frenštát pod Radhoštěm: Laskavý humr, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.phobos.cz/produkty/bezpecnostni-boxy/>

- [12] BEZPEČNOSTNÍ KUFR PRESTIGE PI 120 - SIRÉNA. In: *Tegus* [online]. Mladá Boleslav: Tegus, 2019, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.tegus.cz/bezpecnostni-kufr-prestige-pi-120-sirena>
- [13] BEZPEČNOSTNÍ ZAVAZADLO SPECIAL KB 103 - SIRÉNA. In: *Tegus* [online]. Mladá Boleslav: Tegus, 2019, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.tegus.cz/bezpecnostni-zavazadlo-special-kb-103-sirena>
- [14] Bezpečnostní obálky SAFE BAG®. *Top-obaly.cz* [online]. Rajhrad: Secupack, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.top-obaly.cz/produkt/bezpecnostni-obalky-safebag-r>
- [15] FORD TRANSIT 350HD. *Inkas* [online]. Toronto: Inkas, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://inkasarmored.com/armored-ford-transit-350-cit/>
- [16] LAPKOVÁ, Dora. *Technologie komerční bezpečnosti: Přeprava finančních hotovostí a cenností*. Zlín. 2016.
- [17] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-132-4.
- [18] Měkké faktory (Soft Factors). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2011 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-factory-soft-factors>
- [19] Tvrdé faktory (Hard Factors). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2011 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-factory-hard-factors>
- [20] Co je Aktivum. *Penize.cz* [online]. Praha: Partners media, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/aktivum>
- [21] Hrozba (Threat). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrozba-threat>
- [22] Analýza. *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2013 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>
- [23] BRABEC, František. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. 1. Praha: Public History, 2001. ISBN 80-86445-04-06.

- [24] LUKÁŠ, Luděk. *Bezpečnostní technologie, systémy a management II*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-19-4.
- [25] Metody hodnocení rizik. *Bozpinfo.cz* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2012 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/metody-hodnoceni-rizik>
- [26] Analýza pomocí kontrolního seznamu - CLA (Checklist analysis). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis>
- [27] Co - když analýza (What-if Analysis). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>
- [28] ETA (Event tree analysis) - analýza stromu událostí. *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/eta-event-tree-analysis-analyza-stromu-udalosti>
- [29] Analýza příčiny a následků (CCA - Cause-Consequence Analysis). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-priciny-a-nasledku>
- [30] Zákon č. 473/2005 Z. z.: Zákon o poskytování služieb v oblasti súkromnej bezpečnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o súkromnej bezpečnosti). *Zakonypreludi.sk* [online]. Žilina: S-EPI, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2005-473>
- [31] Zákon č. 190/2003 Z. z.: Zákon o strelných zbraniach a strelive a o zmene a doplnení niektorých zákonov. *Zakonypreludi.sk* [online]. Žilina: S-EPI, 2016 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-190>
- [32] Glock 19 Gen4 9mm Police Trade-ins. *sportsmans* [online]. Sportsman's Outdoor Superstore, 2017, 2017 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: [https://www.sportsmansoutdoorsuperstore.com/products2.cfm/ID/168828/19gen4vg/glock-19-gen4-9mm-police-trade-ins-\(very-good-condition\)](https://www.sportsmansoutdoorsuperstore.com/products2.cfm/ID/168828/19gen4vg/glock-19-gen4-9mm-police-trade-ins-(very-good-condition))
- [33] SBS kurz, 2017. *Safe group Slovakia* [online]. Slovensko: Safe Group Slovakia [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.safegroup.sk/sbs-kurz>

[34] Pareto analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. Brno, 2012 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

[35] Analýza rizik. BRAIN TOOLS [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>

[36] Vision Techniques [online]. Blackburn (United Kingdom): Vision Techniques, c2018 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.vision-techniques.com>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Přepavní a skladovací kontejner K475 [10]</i>	20
<i>Obr. 2. Bezpečnostní box PHB02 MI [11]</i>	21
<i>Obr. 3. Bezpečnostní kufr Prestige PI 120 – siréna [12]</i>	22
<i>Obr. 4. Bezpečnostní zavazadlo special KB 103 - siréna [13]</i>	22
<i>Obr. 5. Bezpečnostní obálky SAGEBAG [14]</i>	23
<i>Obr. 6. Ford Transit 350 HD [15]</i>	24
<i>Obr. 7. Taktika přepravy přenosem, dva účastníci [16]</i>	25
<i>Obr. 8. Taktika přepravy přenosem, tři účastníci [16]</i>	26
<i>Obr. 9. Taktika přepravy přenosem, čtyři účastníci [16]</i>	26
<i>Obr. 10. Oblečení zaměstnance [zdroj vlastní]</i>	65
<i>Obr. 11. Zbraň Glock 19 [32]</i>	66
<i>Obr. 12. Postup při přepadení vozidla [zdroj vlastní]</i>	90
<i>Obr. 13. Postup při poruše vozidla [zdroj vlastní]</i>	91
<i>Obr. 14. Postup při nepředvídatelné situaci [zdroj vlastní]</i>	92

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Check list [zdroj vlastní]</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 2: Pravděpodobnost výskytu. Upraveno z [34]</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 3: Možné následky ohrožení. Upraveno z [35]</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 4: Názor hodnotitelů [zdroj vlastní]</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 5: Barevné označení priorit. Upraveno z [35]</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 6: Hodnocení rizik [zdroj vlastní]</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 7: Analýza lidského faktoru [zdroj vlastní]</i>	<i>80</i>