

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Řízení rizik projektu

Eliška Soukupová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Eliška Soukupová

Projektové řízení

Název práce

Řízení rizik projektu

Název anglicky

Project Risk Management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je popsání současného stavu řízení rizik v PMO v konkrétní firmě a vytvoření návrhu na zlepšení tohoto procesu.

Metodika

Diplomová práce je zpracována v následujících krocích:

- Nastudování odborné literatury
- Vytvoření literární rešerše
- Navázání spolupráce s podnikem
- Kvalitativní výzkum na základě částečně strukturovaných rozhovorů a pozorování
- Analýza dosažených poznatků
- Zpracování návrhu na zlepšení

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, řízení rizik, riziko, příležitost, hrozba

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 528 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FOTR, J., HNILICA, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011, 416 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3293-0.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011, 584 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3221-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth edition. Pennsylvania: PMI, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010, 354 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 392 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2.
- TICHÝ, M. Ovládnání rizika – analýza a management. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-8.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení rizik projektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za vedení, cenné rady a podporu při psaní mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti, zejména projektovým manažerům, za ochotu, konzultace, užitečné rady, věcné připomínky, poskytnutí dat a v neposlední řadě za věnovaný čas.

Řízení rizik projektu

Souhrn

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením s bližším zaměřením na řízení rizik ve vybrané společnosti. Nejdříve bylo zapotřebí navázat spolupráci se společností. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a na vlastní práci. Následně je v teoretické části nastudována a popsána odborná literatura. Následuje vlastní práce, kde je blíže charakterizována společnost. K popsání současného stavu projektového řízení ve společnosti jsou použity interní metodiky, vlastní pozorování a rozhovory s vedoucím Oddělení strategických projektů. Stav řízení rizik ve společnosti je zjištěn na základě osobního pozorování, strukturovaného sběru informací a následných rozhovorů se zaměstnanci. Dále je určen stupeň zralosti za pomoci Project Risk Maturity Modelu. Po zhodnocení dosavadních informací je vytvořen návrh na zlepšení v podobě metodiky pro společnost.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, řízení rizik, riziko, příležitost, hrozba

Project risk management

Summary

The thesis deals with project management with a closer focus on risk management in the selected company. First it was necessary to establish cooperation with the company. The work is divided into two parts: theoretical and practical. First I describe the approaches of existing methodologies using common professional literature in the theoretical part. Then in the practical part I start with characterizing the company. I study current state of project management that I determine on the basis of internal corporate methodology, my own observation, and interviews with the Head of Strategic Projects Unit. I also study the status of project risk management that I determine on the basis of my own observation, structured collection of information, and follow-up interviews with employees. After that I design Project Risk Maturity model in the company. At the end of my work I evaluate existing information and propose improvements: risk management methodology for the company.

Keywords: Project management, project, risk management, risk, opportunity, threat

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Projektové řízení	13
3.1.1 Historie.....	13
3.1.2 Projekt.....	14
3.1.3 Standardy projektového řízení	17
3.1.4 Fáze projektu.....	20
3.2 Řízení rizik projektu.....	25
3.2.1 Historie.....	25
3.2.2 Riziko.....	26
3.2.3 Význam v projektech	26
3.2.4 Procesy.....	28
4 Vlastní práce	40
4.1 Popis společnosti.....	40
4.1.1 Představení.....	40
4.1.2 Organizační struktura.....	40
4.1.3 Projektové řízení	42
4.1.4 Řízení rizik v projektech.....	48
4.2 Project Risk Maturity Model.....	56
4.3 Návrh metodiky „Řízení rizik v projektech“ pro vybranou společnost	59
4.3.1 Obecná ustanovení metodiky	59
4.3.2 Identifikace rizik	61
4.3.3 Analýza rizik.....	62
4.3.4 Návrh na ošetření rizik.....	66
4.3.5 Monitorování a kontrola rizik	67
4.3.6 Vyhodnocení rizik.....	68
5 Výsledky a diskuse	70
6 Závěr.....	71
7 Seznam použitých zdrojů	73
8 Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ.....	17
Obrázek 2: Oko kompetencí	19
Obrázek 3: Životní cyklus projektu dle PRINCE2	21
Obrázek 4: Životní cyklus projektu podle Svozilové	24
Obrázek 5: Hodnota ohrožení vs. velikost rizika.....	28
Obrázek 6: Proces řízení rizik podle PRINCE2.....	29
Obrázek 7: Proces řízení rizik podle ISO 31000:2009	31
Obrázek 8: Kužel nejistoty	39
Obrázek 9: Zkrácená organizační struktura společnosti	41
Obrázek 10: Eskalace a komunikace v projektech	48
Obrázek 11: Matice rizik	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Principy, Témata, Procesy PRINCE2.....	18
Tabulka 2: Kompetence podle IPMA	20
Tabulka 3: Propojení procesů a témat.....	27
Tabulka 4: Ukázka kvalitativního hodnocení	35
Tabulka 5: Strategie obrany	38
Tabulka 6: Identifikace rizik.....	61
Tabulka 7: Analýza rizik.....	63
Tabulka 8: Pravděpodobnost výskytu.....	63
Tabulka 9: Dopad – pro hrozby	64
Tabulka 10: Dopad – pro příležitosti	64
Tabulka 11: Návrh na ošetření rizik	66
Tabulka 12: Monitorování a kontrola	67
Tabulka 13: Risk lessons learned.....	68

Seznam grafů

Graf 1: Uplatnění řízení rizik v jednotlivých fázích projektu.....	50
Graf 2: Fáze pro řízení rizik projektu	52
Graf 3: Project Risk Maturity Model	58
Graf 4: Proces pro řízení projektových rizik	60

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam zkratk	I
Příloha 2: Vyhodnocení Project Risk Maturity Model	II
Příloha 3: Registr rizik.....	V

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na plánování a řízení projektů, což je oblast, která v posledních letech zaznamenává velký růst. Mezi nedílnou součást projektového řízení patří řízení rizik. Tato oblast je ve většině nejenom českých firem opomíjená. Z tohoto důvodu se tímto tématem zabývá práce o něco podrobněji. Opomíjená může být i z důvodu, že velké procento lidí si pod pojmem „RIZIKO“ představí něco negativního a nepříznivého v podobě hrozby, avšak riziko má i svou kladnou stránku v podobě příležitostí.

Diplomová práce je zaměřena na řízení projektových rizik ve vybrané společnosti, která se zabývá bankovními službami. Projektové řízení je ve společnosti zaběhlá činnost, ale řízení rizik není věnována dostatečná pozornost. Cílem diplomové práce je popsání současné situace řízení rizik a návrh chybějící metodiky v dané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je popsání současné situace projektového řízení s bližším zaměřením na řízení rizik ve vybrané společnosti a následného vytvoření návrhu na metodiku, podle které by firma měla postupovat, aby se v dané problematice zlepšila.

Cíle je dosaženo za pomoci studia odborné literatury, podrobným popisem projektového řízení a zaznamenání informací o řízení projektových rizik za pomoci částečně strukturovaných rozhovorů.

Výstupem diplomové práce je vyhotovení návrhu na metodiku pro řízení projektových rizik. V současné době ve společnosti nic takového neexistuje, pouze je problematika okrajově naznačena v předpise pro projektové řízení.

2.2 Metodika

Cílů zmíněných v kapitole 2.1 bude dosaženo za pomoci nastudování odborné literatury z oblasti projektového řízení a řízení projektových rizik, která poskytne teoretickou základnu pro pokračování v praktické části. Jelikož praktická část bude založena na konkrétních údajích z podniku, musí být navázána podrobná spolupráce s vybranou společností.

Po nastudování odborné literatury a navázání spolupráce bude popsán současný stav projektového řízení s bližším zaměřením na řízení rizik. Sběr informací proběhne za pomoci nastudování interní metodologie a podnikových předpisů, osobního pozorování, strukturovaného sběru informací a následných, částečně strukturovaných, individuálních rozhovorů.

Strukturovaný sběr informací bude primárně zaměřen na všechny projektové manažery dané společnosti tak, aby pohled nebyl pouze jednostranný, stejné otázky budou namátkově položeny i lidem z projektových týmů. Podmínkou je alespoň jeden zástupce z každé projektové role. Po strukturovaném sběru informací a jeho zpracování budou vedeny individuální, částečně strukturované rozhovory se všemi vybranými zaměstnanci a následné vyhodnocení dodatečných rozhovorů.

Ke správnému nastavení metodiky pro řízení projektových rizik musí dojít ke globálnímu zhodnocení situace za pomoci Project Risk Maturity Modelu, který určí, na jaké úrovni se podnik momentálně nachází.

Na základě všech předešlých výstupů bude navržena metodika, která by společnosti měla pomoci s ujednocením problematiky.

Harmonogram diplomové práce

Literární rešerše	listopad 2015
Cíl práce a metodika	prosinec 2015
Informace o podniku a základní rozbor dat	leden 2016
Analýza a základní výsledky	únor 2016
Závěrečné hodnocení a návrhy	březen 2016

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Projektové řízení je specifické od ostatních manažerských činností čtyřmi základními rysy. Specifické znaky prokazuje ve svém cíli, jednoznačnosti, zahrnutí zdrojů a realizaci v dané organizaci. (Rosenau, 2007)

Projektové řízení je možné dále definovat jako účelnou integraci a spolupráci více profesí či podnikatelských subjektů za pomoci organizování, plánování a řízení činností při určitém omezení času, zdrojů a nákladů a to celé za účelem dosažení cíle.

Mezi dva nejužívanější pohledy projektového řízení patří manažerský a systémově analytický. Manažerský pohled klade důraz na realizaci projektu. Řeší problémy jako například odpovědnost pracovníků za úkol, výběr lidských zdrojů na projekt, jejich motivace a odměňování. Druhý pohled, kterým je systémově analytický vytváří matematické modely projektů a vychází z matematiky. (Šubrt & Langrová, 2009)

Dle mezinárodního standardu Project Management Institute (PMI) a knihy A Guide to the Project Management Body of Knowledge (dále jen „PMBok“) se o projektovém řízení hovoří jako o synchronizaci konkrétních projektových požadavků, technologií, nástrojů, znalostí a dovedností ke splnění projektových požadavků.

PMI zahrnuje projektové řízení do procesních skupin zahájení, plánování, provádění, monitorování a kontrola a uzavření, v rámci těchto skupin se nachází celkem 47 procesů. Obsahem projektového řízení je propojení šesti základních faktorů – rozsah, plánování, kvalita, zdroje, rizika a rozpočet. Propojenost těchto faktorů spočívá, když se změní jeden z faktorů, zákonitě se musí změnit i ostatní. (PMI, 2013)

3.1.1 Historie

Základy projektového řízení mohou být rozděleny do čtyř hlavních období:

1. od starověku až do průmyslové výroby
2. od konce 19. století do 30. let 20. století
3. od 2. sv. války do poloviny 90. let
4. současné projektové řízení

Základy projektového řízení mají hluboké kořeny. Již při stavbě pyramid v Egyptě nebo Velké čínské zdi se dá hovořit o tak zvaném projektovém řízení, kdy docházelo k určité souhře lidí za účelem jednoho cíle – dokončení stavby.

Koncem 19. století vznikaly veliké projekty typu Eiffelovy věže, výstavba Panamského průplavu nebo velikých zaoceánských lodí typu Titanic. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

V tomto pojetí nelze mluvit o projektovém řízení jako takovém, protože ještě nebyly známy žádné techniky řízení. Kořeny projektového řízení, jak ho známe dnes, položil průkopník H. L. Gantt (1861-1919) se svým tzv. Ganttovým diagramem. Ten nám znázorňuje časovou analýzu projektu a posloupnost jednotlivých činností. V současné době je Ganttův diagram stále velmi využívanou časovou analýzou, ačkoliv pomocí tohoto diagramu nelze získat hlubší zdrojovou analýzu projektu. (Fiala, 2004)

Současné chápání projektového řízení vznikalo v 50. až 60. letech 20. století. V tomto období vznikalo mnoho nových nástrojů, metod a technik především pro vesmírné a vojenské projekty. Jednou z nových metod 50. let byla CPM (Critical Path Method), která byla vyvinuta a poprvé použita při vývoji rakety POLARIS. Jedná se o síťový graf, který ukazuje časovou náročnost daného projektu. O několik let později (1958) byla použita modifikace tohoto síťového grafu, kterou byla metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), který znázorňuje nejenom časovou analýzu, ale počítá i s pravděpodobností.

Projektový manažer se stal uznávanou profesí až ve druhé polovině 20. století, ale jen na ohromných projektech typu: výstavba elektráren, let do vesmíru apod. Aby se předcházelo tolika tragickým událostem a negativním dopadům, začínají se vytvářet rizikové analýzy a následně Change management pro monitorování a vyhodnocení změn. (Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, & Masár, 2011)

3.1.2 Projekt

Slovo projekt vychází z latiny a to konkrétně ze slova Proicere (něco hnát dopředu). Projekt v dnešním slova smyslu lze definovat jako soubor aktivit, které směřují k naplnění cíle. S vymezením pěti základních atributů, kterými jsou jedinečnost (vymezení cíle projektu), komplexnost (vztahuje se na různorodost použitých metod), nejistota (při

zahájení projektu je míra nejistoty vyšší, mohou vzniknout buď hrozby anebo příležitost), vymezenost (stanovení dostupnost a rozsah) a projektový tým. (Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, & Masár, 2011)

Výše zmíněná definice je pouze jedna z mnoha, protože každý standard, či autor si definici projektu specifikují a přizpůsobí vlastním potřebám. Pro vymezení pojmu projekt je vybráno několik následujících definic:

Definice projektu podle PMI:

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (PMI, 2013)

Definice projektu podle PRINCE2:

„Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného obchodního případu.“ (Bentley, 2013)

Definice projektu podle IPMA:

„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“ (Doležal, Máchal, Lacko, & a kolektiv, 2012)

Definice projektu podle (Kerzner, 1998)

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- Dán specifický cíl, jež má být jeho realizací splněn*
- Definováno datum začátku a konce uskutečnění*
- Stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“*

Při shrnutí výše uvedených definic, se většina zaobírá tzv. cílem projektu, který je dosažen za pomoci zdrojů, nákladů, času, kvality, rozsahu a podobně. Proto následně bude vymezen cíl projektu a jeho dimenze.

Cíl projektu

Cíl projektu určuje slovní popis, čeho má být na konci projektu dosaženo. Jeho formulace není vůbec jednoduchá, a proto by mu měla být věnována dostatečná pozornost. Při neúplném definování cíle může docházet k nedorozumění mezi zákazníkem a dodavatelem. Pro dobré definování cíle je vhodné použít techniku SMART (i):

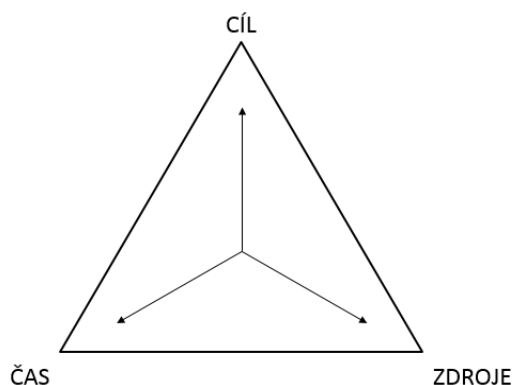
S	Specific	Specifický	Odpovídá na otázku CO?
M	Measurable	Měřitelný	Slouží k posouzení, jestli bylo dosaženo cíle.
A	Agreed	Akceptovatelný	Zainteresané osoby se shodly na cíli.
R	Realistic	Realistický	Dosažitelný za pomoci dostupných zdrojů.
T	Time – bound	Časově ohraničený	Stanovení termínů, kdy bude projekt hotový.
i	Integrated	Integrovaný	Sjednocen s organizační strukturou.

(Doležal, Máchal, Lacko, & a kolektiv, 2012) (Svozilová, 2011)

Trojimperativ

Pro úspěšnost projektu je zapotřebí brát v úvahu tři základní dimenze, kterými jsou čas, zdroje, náklady a jejich vzájemné vazby. Aby byly dimenze optimálně vyvážené, byl vyvinut tzv. trojimperativ. Základní vlastnost trojimperativu je znázornit změny daných dimenzích (čas, náklady, zdroje). Při změně jedné dimenze dochází ke změně ostatních. Již při stanovení SMART cíle, se určují vzdálenosti všech tří vrcholů. Pokud dojde ke změně časového harmonogramu v projektu, dojde ke změně čerpání zdrojů, a/nebo dojde ke zvýšení nákladů. V posledních letech dochází k modifikaci trojimperativu na čas, rozsah a náklady, které jsou totožné se zdroji, nebo i čas, kvalita a náklady. (Rosenau, 2007) (Doležal, Máchal, Lacko, & a kolektiv, 2012)

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko, & a kolektiv, 2012)

3.1.3 Standardy projektového řízení

Jak již bylo zmíněno výše, projektové řízení má dva základní standardy od PMI (PMBok Guide) a IPMA od ICB. K těmto standardům se řadí i metodika PRINCE2.

PMI

Nezisková organizace Project Management Institut působí na celém světě a sdružuje projektové, programové a portfoliové profese.

Základní principy projektového řízení jsou stanoveny v PMBoK Guide, který definuje metody, procesy a ustálené normy. Etiku a dobré mravy považují za velmi důležité a proto jim jsou věnovány vlastní standardy. Procesně zaměřený standard se orientuje na osvědčené postupy, které vychází z ověřené praxe a měly by být aplikovatelné na většinu projektů. PMI chápe proces jako vzájemně se protínající aktivity s cílem vytvořit předem definovaný výsledek. Každý z procesu obsahuje vstupy, nástroje a výstupy. (Máchal, Kopečková, & Presová, 2015)

PMBok lze rozdělit do třech hlavních oblastí, v první části jsou obecně vymezené problematiky projektového řízení, druhá část je zaměřena na procesy a v poslední části je blíže specifikováno těchto deset znalostních oblastí:

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu a rámce projektu
3. Řízení projektu v čase
4. Řízení nákladů projektu

5. Řízení kvality projektu
6. Řízení lidských zdrojů v projektu
7. Řízení komunikace v projektu
- 8. Řízení rizik v projektu**
9. Řízení dodávek
10. Řízení zainteresovaných stran

V jedné z následujících kapitol teoretické části bude podrobněji popsána osmá znalostní oblast. (PMI, 2013)

PRINCE2

Metodika PRINCE2 (Projects in Controlled Environment no. 2) byla vyvinuta na základě svého předchůdce PROMT roku 1995 ve Velké Británii. Původně byla metodika vypracována pro státní sféru, ale díky velkému úspěchu se začala rozmáhat poptávka i ze soukromého sektoru. Veškerá autorská práva této metodiky vlastní Cabinet Office, ale certifikáty uděluje organizace APMG (Association for Project Management Group). PRINCE2 se doporučuje Evropskou komisí k řízení projektů z evropských prostředků. PRINCE2 rozšiřuje trojimperativ na tzv. šestiimperativ, kdy bere za hlavní aspekty čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy.

Jak již bylo řečeno, jedná se o metodiku, nikoliv klasický standard. Metodika poskytuje určitý návod, jak by se projekty mohly řídit. V rámci metodiky je blíže specifikováno sedm principů, sedm témat a sedm procesů, které jsou blíže popsány v kapitole 3.1.4 Fáze projektu. (AXELOS, 2009)

Tabulka 1: Principy, Témata, Procesy PRINCE2

Principy	Témata	Procesy
Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti	Obchodní případ	Zahájení projektu
Definované role a odpovědnosti	Organizace	Nastavení projektu
Orientace na produkt	Kvalita	Směrování projektu
Řízení po etapách	Plán	Kontrola etapy
Řízení na základě výjimky	Riziko	Řízení dodávky produktu
Učení se ze zkušeností	Změna	Řízení přechodu mezi etapami
Přizpůsobit se prostředí projektu	Progres	Ukončení projektu

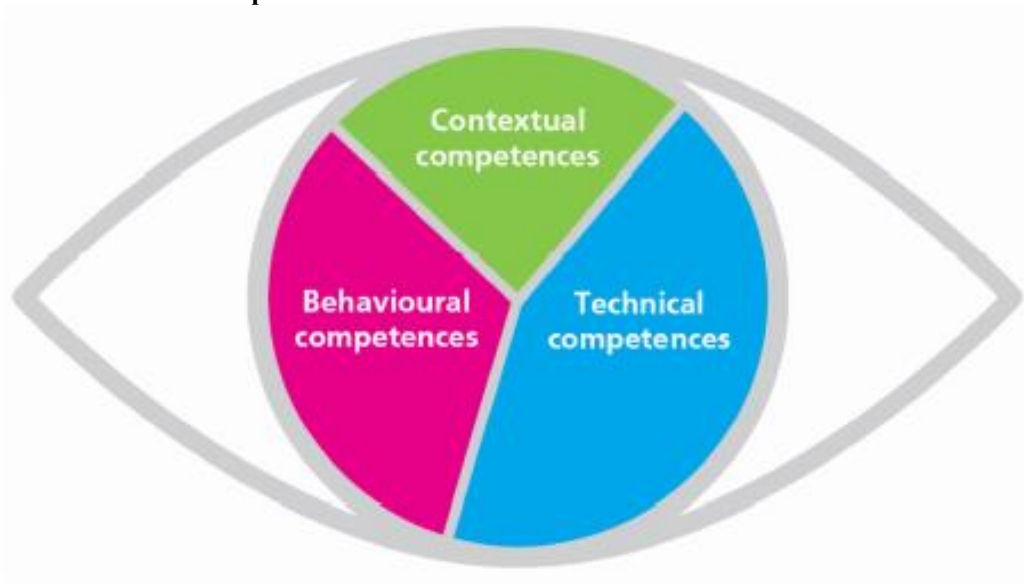
Zdroj: (AXELOS, 2009)

Jak je vidět v tabulce výše, tak metodika zahrnuje rizika nejen do aspektů šestiimperativu, ale i do svých témat. Opět bude blíže specifikováno v kapitole 3.2.4 Procesy pro řízení rizik.

IPMA

Předešlé dva standardy byly zaměřeny na procesy a jejich aplikaci. IPMA se zabývá kompetencemi, které jsou rozděleny do třech základních oblastí – Technické kompetence, Behaviorální kompetence a Kontextové kompetence. Integraci projektového řízení zobrazující poměr kompetencí se nazývá „*Oko kompetencí*“, které znázorňuje symbol jasného myšlení a schopnost tvorby vizí.

Obrázek 2: Oko kompetencí



Zdroj: (Pitaš & kolektiv, 2016)

Jak je z Oka kompetencí i z níže uvedené tabulky patrné, tak nejvíce položek se nachází v oblasti technické, kde je 20 z celkových 46.

Tabulka 2: Kompetence podle IPMA

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Vůdčovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresovanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Implementace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systemy, produkty a technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	Diskuse	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

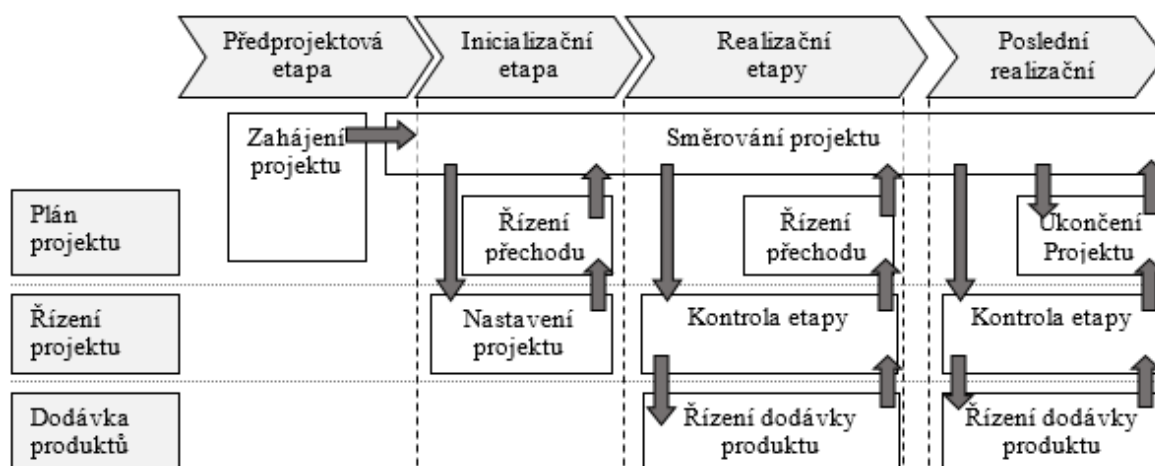
Rizika a příležitosti, které jsou pro tuto diplomovou práci jedno z hlavních témat, se nachází právě v technických kompetencích.

3.1.4 Fáze projektu

Životní cyklus projektu lze definovat dle jednotlivých standardů.

PRINCE2, jako procesně orientovaná metodika, popisuje i fáze a jednotlivé etapy projektu v procesech. Pro snazší orientaci je graficky znázorněno na obrázku níže:

Obrázek 3: Životní cyklus projektu dle PRINCE2



Zdroj: Upravené a volně přeložené dle (Bentley, 2013) (AXELOS, 2009)

Zahájení projektu

V rámci Zahájení projektu se vypracuje hrubý Business Case, určí se projektový manažer a vytvoří se projektový tým. Práce projektového manažera spočívá v definování požadavku na vznik projektu.

Směrování projektu

Proces Směrování projektu probíhá po celou dobu projektu, přičemž výkonný výbor rozhoduje o jednotlivých přesunech mezi etapami. K tomuto kroku dojde, až jsou výsledky současné etapy dokončeny a následně schváleny.

Nastavení projektu

Nastavení projektu probíhá ještě před schvalováním finančních prostředků na projekt. Práce projektového manažera v tomto procesu spočívá ve stanovení strategií kvality, řízení změn, komunikační matice, řízení rizik a následná aktualizace Business Case. Aby se mohlo přejít do další fáze, musí být nastavena kontrola projektu, vytvořen hrubý plán pro celý projekt a hlavně detailní plán pro nejbližší následující kroky.

Kontrola etapy

Kontrola etapy projektu je složena ze třech základních částí – monitorování, kontrola a reporting, řízení událostí a řízení dodávky práce. Projektový manažer má za účel udržet úkoly a postup prací dle plánu etapy. Z tohoto důvodu je zapotřebí uchovávat informace o skutečných hotových činnostech a průběžně je porovnat s plánem. V rámci procesu Kontrola etapy může docházet k nalezení nových rizik nebo ke změnám současných.

Pro zachycení otevřených bodů musí existovat postup jak na ně reagovat a rozhodovat o nich.

Řízení dodávky produktu

Proces Řízení dodávky produktu určuje výměnu informací mezi projektovým manažerem a delegovanou osobou, která zajišťuje dodání projektu, kdy vedoucí týmu porozuměl zadání a zároveň s ním souhlasí.

Komunikace mezi projektovým manažerem a dodavatelem by měla probíhat od začátku projektu, kdy PM dá pokyn k zahájení činnosti na dodávce. V průběhu projektu, pokud je něco nejasného až po samotné ukončení prací.

Řízení přechodu mezi etapami

Při Řízení přechodu mezi etapami je důležité znát přesný plán pro současnou etapu, proto je zapotřebí aktualizovat projektový plán, který se následně předloží projektovému výboru, kterému by se měly předávat hlavně důležité zprávy. Proto se většinou předkládají pouze informace, které se nacházejí mimo vymezené hranice. Následně se projektový výbor může rozhodnout, zda projekt již není životaschopný a dojde k ukončení projektu, nebo naopak má smysl v projektu pokračovat a dojde pouze k přepracování projektové dokumentace.

Ukončení projektu

Pro vyhodnocení projektu je zapotřebí uzavřít projekt a k tomu slouží poslední proces - Ukončení projektu. Dochází k němu, když se shodne dodavatel a zákazník, že bylo dosaženo požadovaného cíle. Následuje kontrola, že veškeré problémy a požadavky jsou vyřešeny. V rámci Ukončení projektu vzniká vyhodnocení projektu, které slouží nejen k popsání tohoto projektu, ale může posloužit i budoucím projektům. (Bentley, 2013) (AXELOS, 2009)

IPMA popisuje tři fáze projektu a to předprojektovou, projektovou a poprojektovou.

Předprojektová fáze zkoumá příležitost projektu a jeho proveditelnost. Výstupem této fáze jsou dva základní dokumenty - studie příležitosti (Výstupem tohoto dokumentu je doporučení, zda projekt vůbec realizovat, nebo ne.) a studie proveditelnosti (Podrobněji popisuje cestu, jak projekt realizovat. Upřesňuje obsah projektu, jeho termíny, náklady a zdroje.) Tyto dokumenty lze nahradit pouze předprojektovou úvahou, která je kombinací obou výše zmíněných.

Projektovou fází lze rozdělit ještě na další čtyři kroky a to zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení projektu. Zahájení projektu blíže specifikuje cíl, účel, kompetence, nebo i projektový tým. Tyto informace se zaznamenávají do základní projektové dokumentace nazývané identifikační listina projektu. Při přechodu do fáze plánování je určen projektový tým a specifikováno zadání. Tým následně vytváří baseline, což je schválený výchozí projektový plán. Zahájení realizace probíhá takzvaným Kick-off setkáním, kdy se sejdou zástupci zainteresovaných stran, kde jsou probrány podrobnosti projektu jako je plán řízení projektu nebo harmonogram projektu a je všem oznámeno, že začíná realizace projektu. Ve fázi ukončení projektu dochází k předání výstupů, vytvoření akceptačního protokolu, uzavření faktur apod.

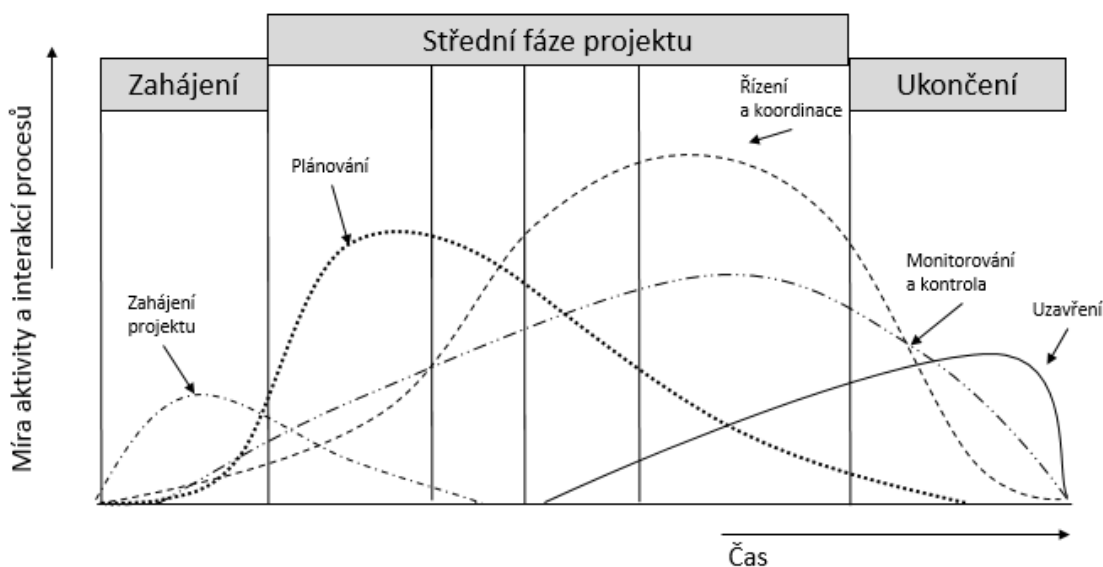
Každý projekt přinese nové zkušenosti a poznaky, které lze následně využít v dalších projektech, ať už se jedná o dobré či špatné znalosti. K uchování těchto dokumentů právě slouží poprojektová fáze. Vyhodnocení některých projektů může probíhat až po určité době, proto není délka této fáze přesně určena. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012) (Máchal, Kopečková, & Presová, 2015)

Bude-li se nahlížet z pohledu PMI, tak projekt prochází 4 fázemi a to zahájení projektu, organizace a příprava, provádění projektových prací a poslední z fází je uzavření projektu. Každá z těchto fází je ukončena určitým výstupem. Na konci fáze zahájení projektu by měl být stanoven rozsah. Po fázi organizace a příprava je plán řízení projektu. Jsou-li projektové práce hotové, dochází ke schválení daného výstupu. Aby firma byla schopná se poučit ze současné situace na konci projektu je zapotřebí projektové dokumenty správně archivovat.

Tento jednoduchý popis slouží ke komunikaci s málo zainteresovanými lidmi, anebo naopak s vysoce postavenými manažery, kteří nemají čas na velké množství podrobností. (PMI, 2013)

Základní fáze projektu podle Svozilové jsou zahájení, střední fáze projektu a ukončení projektu. V průběhu těchto fází se rozkládá pět procesů projektového řízení, kterými jsou zahájení projektu, plánování projektu, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a jako poslední uzavření projektu. Procesy jsou vzájemně propojené a trvají přes více fází projektu. Znázornění procesů a fází můžete vidět na obrázku níže. (Svozilová, 2011)

Obrázek 4: Životní cyklus projektu podle Svozilové



Zdroj: Překresleno dle (Svozilová, 2011)

Zahájení projektu

Účelem procesu zahájení projektu je získání souhlasu k realizaci projektu. K tomuto kroku je zapotřebí vytvořit základní listinu projektu, definice předmětu projektu a hodnotící kritéria.

Plánování projektu

Proces plánování vychází z dokumentů vytvořených v předešlém procesu. Dochází k bližšímu rozboru realizovatelnosti z hlediska času, technologií, nákladů a zdrojů. Hlavním výstupem procesu je podrobný plán projektu.

Řízení a koordinace

Činnosti směřují k dosahování naplánovaného cíle za pomoci řízení změn, projektové komunikace, motivace lidí a řízení kvality.

Monitorování a kontrola

Aktivity spadající pod tento proces jsou primárně zaměřeny na čas, kvalitu, rizika a náklady. Monitorování a kontrola probíhá porovnáním skutečného času, vynaložených nákladů, odvedenou práci s plánovanými údaji.

Uzavření projektu

Uzavření projektu přichází v době, kdy jsou ukončeny projektové aktivity, schváleny výstupy a vypořádána administrativa.

Tento proces se skládá ze skupin uzavření kontraktu (obnáší akceptaci výstupů, závěrečné vypořádání účtů a převedení projektu do následující životní fáze) a druhou skupinou je uzavření projektu (obnáší vytvořit administrativní uzavření projektu a hodnotící dokumenty). (Svozilová, 2011)

3.2 Řízení rizik projektu

„Oblast řízení rizik v projektu je tvořena souborem aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům a cílům.“ (PMI, 2013)

Řízení rizik se zaměřuje na analýzu a snížení rizik za pomoci metod a technik prevence. Řízení rizik představuje soustavnou, neustále se opakující sadu provázaných činností s cílem řídit případná rizika. V praxi se jedná o snížení dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Hlavním účelem je předcházet nepříjemným situacím, zamezit původu problémům a úplně se vyvarovat krizovému řízení. Řízení rizik probíhá v různých odvětvích, příkladem můžou být ekonomická rizika, finanční rizika, tržní rizika, sociální rizika, **projektová rizika**, technická rizika a mnoho dalších. (ManagementMania's Series of Management, 2016)

3.2.1 Historie

Slovo Risico původem z Itálie pravděpodobně poprvé zaznělo v 17. století ve spojení s loďní plavbou. Toto slovo se dalo vyložit dvěma způsoby:

1. úskalí, kterému se námořníci museli vyhnout
2. vystavit se nepříjemným okolnostem.

V Ottově obchodním slovníku z roku 1924 je pojem riziko popsáno jako nebezpečí či odvaha. Masarykův slovník naučný z roku 1932 popisuje riziko jako možnou ztrátu. (Smejkal & Rais, Řízení rizik, 2003)

3.2.2 Riziko

Definice rizik jsou velmi rozdílné, kdy záleží nejen na oboru, ale i odvětví a samotné problematice. Proto se riziko může chápat negativně jako určitá nejistota, nebezpečí nebo pravděpodobnost vztahující se k určité újmě. Nebo se může považovat jak za negativní, tak i pozitivní – odchylky od očekávané ztráty, účinek pravděpodobnosti, která může negativně nebo pozitivně ovlivnit cíle projektu, nejistá událost či situace, která ovlivní cíl projektu ať už kladně, nebo záporně. Z výše uvedeného vyplývá, že riziko je hodnota pouze odhadovaná a to empiricky nebo analyticky. (Tichý, 2006)

Jak je výše zmíněno, rizika mohou být považovány za negativní i pozitivní. Tento fakt je dán tím, že co je pro jednu osobu příznivé, může být pro druhou osobu nepříznivé. Rizika lze rozdělit na absolutní a relativní. (Tichý, 2006)

IPMA charakterizuje rizika jako proces odehrávající se od prvotní myšlenky projektu až po jeho úplné ukončení, tedy v celém jeho životním cyklu. V rámci řízení rizik je zapotřebí, aby se zapojily všechny zainteresované osoby.

K lepšímu snížení rizika přispívá i faktor, že se jedno veliké riziko bude postupně rozpadáváno na několik dílčích, čímž se sníží nejistota z odhadu. (Doležal, Máchal, Lacko, & a kolektiv, 2012)

3.2.3 Význam v projektech

Je nepochybně pravda, že projekty jsou riskantní díky jejich společné charakteristice, kterou je dosáhnout stanovených cílů, prováděny většinou v externím prostředí. Je vcelku nemožné si představit projekt bez rizika. Samozřejmě některé projekty jsou více rizikové a jiné budou mít riziko nižší, ale žádný projekt nikdy nebude bez rizika. Ovšem při minimálním riziku jsou nízké zisky a to je většinou nežádoucí. (Hillson & Dalcher, 2009)

V rámci projektu je riziko bráno jako nejistota, která může být určitou překážkou k dosažení cílů, tak se riziko nazývá hrozbou a pokud nejistota napomůže k snažšímu

dosažení cílů jedná se o příležitost. Řízení rizik je důležitou součástí efektivního řízení projektu. Z tohoto důvodu je nezbytné u každého projektu řídit rizika, aby byly projekty úspěšné. (Hillson & Dalcher, 2009)

Metodika PRINCE2 znázornila, jak jsou propojené jednotlivé procesy s tématy. V tabulce je patrné, že řídit rizika je velmi důležité, když se vyskytují v každém procesu.

Tabulka 3: Propojení procesů a témat

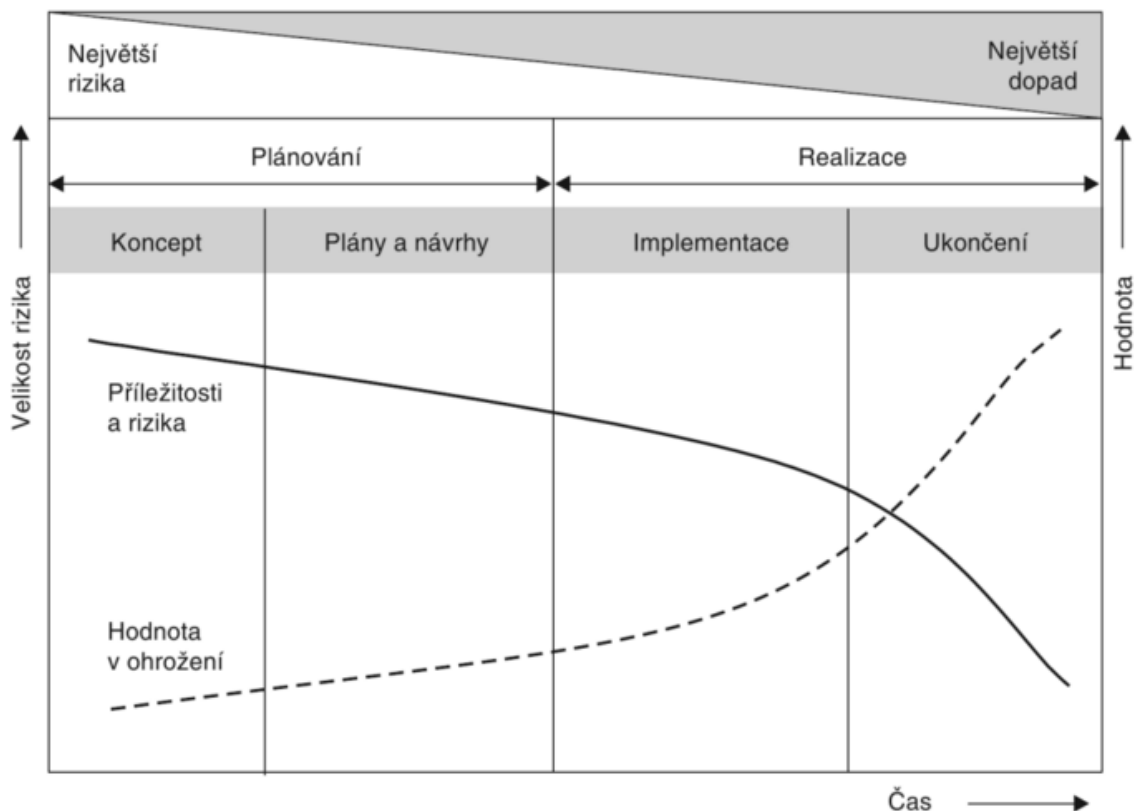
	Obchodní případ	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení	X	X	X	X	X		
Směrování	X				X		
Nastavení	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení					X	X	

Zdroj: (Bentley, 2013)

Ve fázi zahájení projektu se stanoví přístup k rizikám. Ve směrování projektu se daná rizika přezkoumají a převedou rizika z dokumentace, kde jsou zaznamenány předešlé zkušenosti. Jakmile nastane fáze nastavení projektu dochází k tvorbě strategie při řízení rizik. Monitorování rizik začíná při kontrole etapy. Rizika se reportují ve fázi řízení dodávky projektu. Ve fázi řízení přechodu mezi etapami znovu dochází k reportování a revizi rizik. Po skončení projektu ve fázi ukončení dochází k prozkoumání stále otevřených rizik a vytvoření dokumentu, kde budou rizika k nahlídnutí, kdyby firma prováděla podobný projekt. (Bentley, 2013)

Jak je důležité řídit rizika v projektech dokazuje i schéma od A. Svozilové, která znázorňuje „*Hodnotu ohrožení v životním cyklu projektu*“. Rizika v průběhu projektu mění svou závažnost a charakter. Na začátku projektu je velmi neznámých proměnných a proto je riziko v největší. Jak projekt prochází životním cyklem, tak postupně klesá možná hrozba výskytu rizik. Naopak hodnota projektu je na začátku velmi nízká, ale čím více se na projektu pracuje, tím jeho hodnota stoupá. (Svozilová, 2011)

Obrázek 5: Hodnota ohrožení vs. velikost rizika



Zdroj: Převzato z (Svozilová, 2011)

3.2.4 Procesy

Jelikož obor řízení rizik v projektech je relativně mladé téma, literatura ještě není úplně ustálená, aby řekla přesný počet a popis procesu. Z tohoto důvodu budou následně ukázány procesy dle jednotlivých odborných literatur a standardů.

Autoři knihy *Projektový management pro praxi* udávají pouhé tři základní kroky otevřeného procesu, kterými jsou identifikace, plánování činností a monitorování a kontrola. (Barker & Cole, 2009)

Kolektiv autorů v knize *Projektové řízení pro začátečníky* identifikoval až deset kroků k vytvoření komplexního a systematického procesu. Při zahájení nového projektu je zapotřebí:

1. Naplánovat proces k řízení rizik
2. Zajistit zdroj informací
3. Určit postup a metody sběru
4. Sestavit seznam rizik, určit nositele a vylepšit seznam rizik

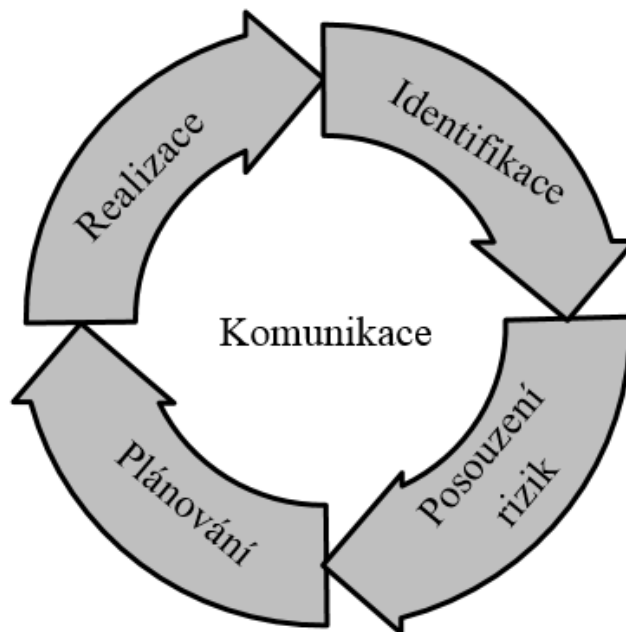
5. Stanovit hodnoty rizik
6. Napláňovat protiopatření
7. Vytvořit nové dokumenty a doplnit stávající
8. Komunikace změn
9. Realizovat a kontrolovat
10. Vyhodnotit a ukončit

(Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, & Masár, 2011)

Nyní budou blíže specifikovány jednotlivé standardy/metodiky.

Procedura řízení rizik podle PRINCE2 zahrnuje pět kroků, přičemž se tento proces neustále opakuje. Identifikace, posouzení rizik (zde se sbírají informace o rizicích), plánování (příprava a výběr alternativ), realizace (akceptace opatření a monitorovat ovlivnění rizik), komunikace (informovat zainteresované strany o současné situaci s riziky). (Bentley, 2013)

Obrázek 6: Proces řízení rizik podle PRINCE2



Zdroj: Volný překlad (AXELOS, 2009)

PMI, respektive PMBoK, specifikuje řízení rizik v projektech ve své osmé znalostní oblasti. V rámci procesu identifikuje šest kroků, kterými jsou: plánování, identifikace, kvalitativní analýza, kvantitativní analýza, plánování opatření a monitoring a kontrola.

Všechny rizikové procesy jsou zakomponovány v rámci všech projektových procesů, které byly zmíněny v kapitole – 3.1.4 Fáze projektu. (PMI, 2013)

Možné kroky, kterými lze postupovat při řízení rizik podle IPMA jsou specifikována do sedmi oblastí:

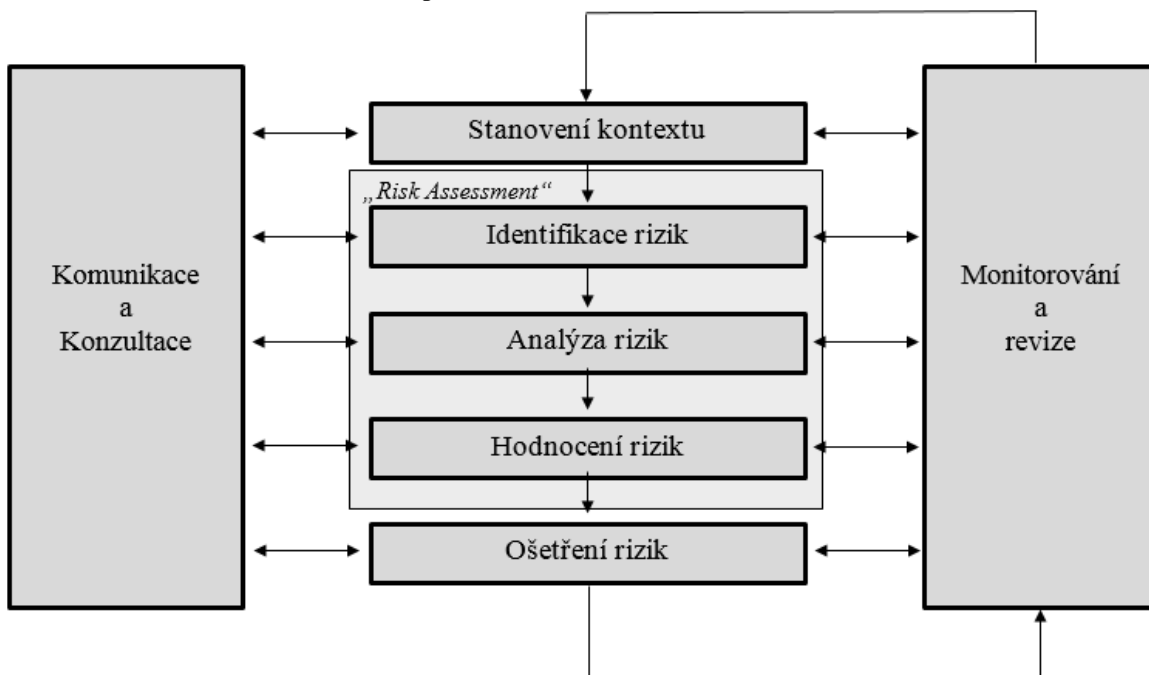
1. Identifikace a odhad rizik
2. Plán odezvy a následné jeho schválení
3. Aktualizace projektových plánů, kam rizika zasahují
4. V průběhu celého projektu se vyhodnocuje pravděpodobnost dosažení cílů
5. V průběhu celého projektu se kroky 1 – 4 opakují
6. Řízení a kontrola odezvy na rizika
7. Zdokumentované poznatky se využijí u dalších projektů

(Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

Pro úplnost nesmí být zapomenuto na mezinárodní normu ISO 31000. Tato norma byla vydána v českém jazyce až o rok déle, tedy říjen 2010 jako ČSN ISO 31000:2009. Norma řídí rizika za pomoci tzv. subprocesů – stanovení kontextu, identifikace rizik, analýza rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik a monitorování a revize. (Scannell, Curkovic, & Wagner, 2013)

Pro snažší pochopení následuje grafické znázornění:

Obrázek 7: Proces řízení rizik podle ISO 31000:2009



Zdroj: Volný překlad z (Scannell, Curkovic, & Wagner, 2013)

Po shrnutí výše zmíněných poznatků lze proces řízení rizik zobecnit do několika základních kroků, kterými jsou: plánování řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, ošetření a řízení rizik a monitorování a kontrola, které budou následně blíže specifikovány.

Plánování

Řízení rizik v projektu může být zařazena jako klíčová oblast, proto je důležité ji správně naplánovat. Jak již z názvu vypovídá, jedná se o proces, který definuje činnosti pro řízení rizik v projektu. Hlavním přínosem tohoto procesu je nastavení důležitosti rizika v rámci celého projektu a v souladu se strategií organizace.

Nejprve je zapotřebí určit osobu, která bude mít za vedení rizik zodpovědnost. Bylo by výhodou, kdyby na zadaném projektu již někdo měl zkušenosti s řízením rizik. Následuje získání dostatečných vstupních informací, kterými často jsou informace o projektu a jeho výstupu, všechny zainteresované strany, organizační pravidla, projektový

tým a znalosti z předchozích podobných projektů (např. registr rizik¹). (PMI, 2013) (Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, & Masár, 2011)

Postup pro stanovení kontextu managementu rizik se dělí na tři základní části – strategie procesu, podklady a souvislosti k projektu a jako třetí volba rozsahu a plán managementu rizik. Strategie procesu je uskutečněna managementem (nebo sponzorem) na úplném začátku projektu. Je posuzována důležitost projektu (vysoká (produkty s očekávaným vysokým ziskem, nebo získáním nového trhu) střední a malá), rizikovitost projektu (většinou rizikovitost úměrně souvisí i s důležitostí, neboť vysoce rizikové projekty jsou ty, o kterých nemáme dostatečné vstupní informace) a je určen manažer pro řízení rizik. Následně je zapotřebí shromáždit podklady k projektu a jejich vztahy. Proto je zapotřebí důkladně znát cíl projektu, vazby projektu a významné zkušenosti z předešlých projektů. K tomu dobře poslouží šestice otázek – „*Kdo? Proč? Co? Jak? S čím? Kdy?*“. Volba rozsahu a plán řízení rizik² přizpůsobuje metodiku a proces řízení rizik charakteru projektu, stanovuje časový harmonogram tohoto procesu napříč fázemi projektu s danou frekvencí opakování všech procesů řízení rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Výstupem tohoto procesu je dokument s názvem plán řízení rizik. (PMI, 2013) (Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, & Masár, 2011)

Identifikace rizik

Pro vytvoření seznamu a zjištění všech rizik/příležitostí slouží proces identifikace rizik. Nově nalezená rizika se nejprve zapisují do deníku rizik a následně se přepíší do vytvořeného registru rizik. Aby nedocházelo k identifikaci hrozeb, ale opravdu rizik je zapotřebí zvážit aspekty – příčina, událost a dopad. K určení aspektů je zapotřebí odpovědět na následující otázky. Pro příčinu jsou tyto otázky následující: Jaký je zdroj rizika? Jaká je příčina a kdy může riziko vzniknout? Událost se zjišťuje za pomoci otázky Co se může stát, když dané riziko nastane? Následně je zapotřebí si určit co se stane, když už riziko nastane. (Bentley, 2013)

¹ Registr rizik je stále se měnící dokument, kde se sdružují a aktualizují informace o rizicích. (Doležal, Krátký, & Cingl, 5 kroků k úspěšnému projektu, 2013)

² Plán řízení rizik definuje a oceňuje rizika plánu v oblasti poptávky. (Slavík, 2014)

Cílem této fáze je identifikovat co nejvíce rizik, i kdyby byla malá a bezvýznamná, která se v následujících krocích přesunou do rizik, která nejsou zrovna aktuální. V praxi se často stává, že rizika, která byla předčasně vyloučena, protože nebyla aktuální se dříve, nebo později vyskytnou, proto je dobré uchovávat všechna rizika. (Korecký & Trkovský, 2011)

Vstupní informace pro tento proces se vytvořil v rámci procesu plánování, kterým je plán řízení rizik, veškeré informace o projektu a znalostní báze pro řízení rizik.

Model, který se používá, má nejčastěji tvar: příčina-riziko-účinek. Celkový seznam rizik může být rozdělen dle jednotlivých oblastí, ve kterých podnik působí (např. právní, nákup, finance, IT).

Pro identifikaci všech rizik je zapotřebí si určit, jakou metodou budou rizika zjišťována. Těchto metod je nepřeberné množství, a proto následně budou uvedeny jen ty, které se v praxi využívají nejvíce – brainstorming, brainwriting, diagramy příbuznosti, metoda Delphi, dotazníky, strukturované rozhovory a diskuse s experty, analýza SWOT, kontrolní seznamy, analýza kořenových příčin, diagram rybí kost a diagram vlivů. (Korecký & Trkovský, 2011)

Brainstorming – Jde zřejmě o nejpoužívanější metodu, která je založena na generování nápadů v rámci skupiny. Ve skupině by se mělo nacházet malé množství účastníků. Udávaný počet je 4-8 účastníků. Každý z nápadů je zaznamenán a probíhá následná diskuse k danému námětu.

Brainwriting – Jedná se o obdobu brainstormingu, jen nedochází k ústní diskusi, ale nápady se píše na papír a následně jsou předkládány. Tato metoda je vhodná pro lidi, kteří jsou méně průbojní a tolik se nechtějí v kolektivu tolik vyjadřovat, nebo je zapotřebí zapojit větší skupinu účastníků.

Diagram příbuznosti – Cílem této metody je vylepit lístečky s jednotlivými identifikovanými riziky do sloupečků s podobnou charakteristikou, aby se zjistily všechny kategorie rizik. Po vylepení všech rizik se účastníci domluví, jak dané kategorie budou pojmenovány a zda je nenapadlo něco nového. (Korecký & Trkovský, 2011)

Metoda Delphi – Jedná se o písemnou komunikaci s odborníky. Formulovaný dotaz je rozeslán mezi vybrané odborníky a následně dojde k porovnání a ohodnocení odpovědí. Tyto kroky se provádí stále dokola, až do doby, kdy se neshodnou na určitém výroku a nedojde k závěrečnému vyhodnocení. (Korecký & Trkovský, 2011)

Dotazníky – Dotazník nebývá velmi oblíbený, ale napomáhá k určení klíčových informací sloužících k ukončení projektu. (Korecký & Trkovský, 2011)

SWOT analýza – Metoda je založena na čtyřech základních charakteristikách – silné a slabé stránky jsou pro vnitřní ohodnocení firmy. K externímu ohodnocení slouží příležitosti a hrozby. Účelem analýzy je využívat silné stránky a minimalizovat slabé stránky. Na hrozby je zapotřebí, aby firma byla připravena, ale nemůže je moc ovlivňovat. Příležitosti naopak slouží jako rezerva. (Mikuláščík, 2010)

Kontrolní seznamy – Checklist je seznam akcí, které jsou zapotřebí provést. Každá položka z tohoto seznamu se může odškrtnout, pokud jsou ke každé činnosti vymyšlená nějaká rizika. Promptlist obdobně jako checklist je určitý seznam. Tento seznam však tvoří rizika, která se mohou v projektu vyskytnout. Po zaslání těchto seznamů projektovému týmu je často brán seznam rizik za konečný, a proto v rámci nového konkrétního projektu nedochází k identifikaci nových rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Analýza kořenových příčin – Analýza kořenových příčin podrobněji specifikuje model příčina-riziko-účinek. Pokud je identifikována příčina jednoho rizika, může rizikový tým vymyslet nová rizika se stejnou příčinou. (Korecký & Trkovský, 2011)

Diagram rybí kost – Název diagramu je odvozen od jeho grafického znázornění. Princip metody se skládá z dopadu rizik (tvoří „hlavu ryby“), páteř tvoří hlavní kategorie příčin a kosti tvoří jednotlivé příčiny. (Korecký & Trkovský, 2011)

Postup pro identifikaci rizik je rozdělen do dvou kroků příprava a volba metod, jakým způsobem budou rizika identifikována a samotné provedení identifikace. Příprava dat spočívá v setřídění vstupních dokumentů. Volba vhodné metody závisí na důležitosti a typu projektu, rizikovosti a předpokládaného rozsahu jeho řízení. Za všestranné metody k identifikaci rizik lze považovat posouzení dokumentace a znalostní báze, brainstorming nebo analýza příčin. Provedení identifikace spočívá v nalezení rizika a zaznamenání do registru rizik, následné propojení těchto identifikovaných rizik s WBS projektu. Ještě jednou se zamyslet nad úplností rizik a předběžně navrhnout útvar, ze kterého se bude vybírat vlastní rizika. (Korecký & Trkovský, 2011)

Výstupy z identifikace rizik jsou doplněné znalostní báze, plán řízení rizik a hlavním výstupem tohoto procesu je registr rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Analýza rizik

Metody analýzy rizik lze rozdělit do dvou základních přístupů řešení a to kvalitativní a kvantitativní analýzu. (Smejkal & Rais, Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 2010)

Kvalitativní analýza

Nástroje pro kvalitativní analýzu je ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a vlivu na projekt. Každý z těchto významů bývá nejčastěji slovně ohodnocen na třibodové, nebo pětibodové škále. O velikosti dané škály si rozhodne každá firma sama. Příkladem třibodové škály může být malá pravděpodobnost, střední pravděpodobnost a vysoká pravděpodobnost. Škála vliv na projekt, nebo-li dopad, může obsahovat stejné slovní vyjádření. Je vhodné, když obě škály mají stejný počet. Ke slovnímu ohodnocení pravděpodobnosti by mělo sedět číselné hodnocení 0-1 přičemž hodnota 0 je riziko, které se se 100% pravděpodobností neuskuteční a 1 je riziko, které nastane na sto procent. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu je obtížné hlavně pro firmy, které nemají zkušenosti, nebo si nevedou projektovou dokumentaci k rizikům. K určení velikosti pravděpodobnosti u takovýchto firem dochází za pomoci experta, nebo metod zmíněných v odstavci o identifikaci rizik. Vliv na projekt, jak již bylo zmíněno výše, může mít také tři, nebo pětibodovou škálu. Na této škále se musí ohodnotit alespoň tři další dopady, kterými jsou kvalita, čas a náklady, přičemž každému z dopadu může být přidělena jinak vysoká váha. Jelikož se pokaždé kvalita, cena a čas nenacházejí ve stejné hodnotě, dochází k diskusi, do jaké skupiny vlivu dané riziko zařadit. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Pro ukázkou je přiložena tabulka s možným hodnocením

Tabulka 4: Ukázka kvalitativního hodnocení

Pravděpodobnost	Dopad na			
	Vliv na projekt	Kvalita	Čas	Náklady
Nízká	Nízký	Nemá velký vliv	Nemá velký vliv	Nemá velký vliv
Střední	Střední	Střední vliv	Střední vliv	Střední vliv
Vysoká	Vysoký	Nelze projekt dodat	Nárůst o více než 25%	Nárůst o více než 25%

Zdroj: Vlastní úprava dle vzoru u (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Pokud by bylo identifikováno riziko, které ohrožuje život(y), nemělo by mít vysokou pravděpodobnost, ale přesto se s tímto rizikem musí nakládat jako s velmi rizikovým. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Kvantitativní analýza

Kvantitativní analýza je založena na číselném výpočtu dané pravděpodobnosti a dopadu. Tato analýza sice vyžaduje více úsilí a zároveň je časově náročnější, ale výstupy často ukazují na finanční vyjádření daného rizika. Vhodné metody, pomocí kterých dochází ke kvantifikaci rizik jsou – metody pro základní popis rizika (hodnocení pomocí stupnic => matice dopad/pravděpodobnost, očekávaná hodnota rizika), simulační a statistické metody (metoda PERT, Markovské řetězce, simulace Monte Carlo), analýzy pomocí scénářů a diagramů (analýza scénářů, analýza stromu událostí) a analýza rozhodovacího stromu. (Smejkal & Rais, Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 2010) (Korecký & Trkovský, 2011)

Metoda Hodnocení pomocí stupnic je často brána jako kvalitativní analýza, pouze místo slovního popisu se pravděpodobnosti přiřadí čísla (pro pravděpodobnost od 0 do 1 a pro dopad je vhodné použít vyčíslení nákladů v měně). Škála stupnice může být různá dle potřeb firmy. Tuto metodu je vhodné použít na určení pořadí vážnosti rizik. Grafické znázornění je v matici rizik³ a ukazuje očekávanou hodnotu rizika, což se vypočítá vynásobením pravděpodobnosti a dopadu (popřípadě se to celé může vynásobit i proximitou). Matice může mít dvojrozměrnou podobu, pokud se jedná pouze o rizika negativní. Zařadí-li se do hodnocení i příležitosti, vzniká trojrozměrná matice dopadu a pravděpodobnosti. (Korecký & Trkovský, 2011)

Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) představuje síťovou analýzu se stochastickou dobou trvání. Zajišťuje termín dokončení projektu s určitou pravděpodobností. Metoda je založena na trojbodovém ohodnocení (optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický) s beta rozdělením pravděpodobnosti (oboustranně ohraničené, jednovrcholové a mírně asymetrické). Metodu lze uplatnit u projektů, kde je

³ Matice rizik slouží ke grafickému znázornění ohodnocených rizik, zda se jedná o mírné riziko, anebo velmi důležité. (Smejkal & Rais, 2010)

nejistota v délce trvání činností bez změny struktury harmonogramu. (Korecký & Trkovský, 2011) (Šubrt & Langrová, 2009)

Analýza rozhodovacího stromu slouží k rozhodnutí mezi dvěma a více variantami u kterých panuje nejistota. Vlastní rozhodnutí tvoří základ stromu, které se následně větví na možné alternativy, které přichází v úvahu. Toto větvení trvá tak dlouho, dokud nejsou alternativy které nelze ovlivnit. Na konci každé větve je vypočtená pravděpodobnost s jakou se daná varianta uskuteční. (Korecký & Trkovský, 2011)

Vstupy pro analýzu rizik tvoří výstupy z předešlých dvou procesů – plán řízení rizik, registr rizik a aktualizované projektové dokumenty. Analýza rizik se provádí nejprve pomocí kvalitativní analýzy, pokud je zapotřebí provede se i kvantitativní analýza a následuje vyhodnocení rizik, kdy jsou rizika rozdělena do skupin podle závažnosti. K tomuto může posloužit matice dopadu a pravděpodobnosti.

Výstupem je doplněný registr rizik o kvalifikaci rizik, vlastníka rizik, popřípadě kvantifikaci rizik, seznam rizik podle priorit a dokumentace k samotným analýzám rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Ošetření a řízení rizik

Ošetření rizik využívá veškeré shromážděné informace z předešlých procesů. Ošetření rizik se provádí jak u negativních rizik, tak u příležitostí. Negativní rizika se snažíme nějakým způsobem eliminovat, narozdíl od příležitostí, které se firma snaží posílit. Cílem procesu ošetření je vytvoření plánu pro ošetření rizik a navrhnutí ideální strategie a následně dojde k rozhodnutí, zda je ošetření optimální a nebo může být lepší. U doposud neschváleného projektu se může výše rezerv na rizika připočítat do celkového rozpočtu projektu. U zadání projektu, které již bylo schváleno, se zadavatel projektu rozhoduje, zda projekt bude pokračovat a nebo jsou rizika tak závažná a na rozpočet nákladná, že bude projekt ukončen. Vstupními údaji je především registr rizik, který obsahuje seznam rizik seřazených od nejdůležitějších, vlastníka rizika a výstupy z analýzy rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Pro ošetření rizik jsou nejčastěji uváděny čtyři základní obranné strategie – vyhnout se, přenést, snížit a nebo akceptovat riziko. Na základě toho, že se riziko stále bere spíše jako negativní jev, jsou tyto strategie nedostatečné. Pro příležitosti se udává ještě strategie – využít, sdílet, posílit a přijmout. (Korecký & Trkovský, 2011) (Svozilová, 2011)

Rozmístění strategií dle pravděpodobnosti a dopadu je znázorněno v tabulce níže. Prvně je uvedena strategie na riziko a za symbolem / je uvedena strategie k příležitosti:

Tabulka 5: Strategie obrany

	Vysoký dopad	Nízký dopad
Vysoká pravděpodobnost	Vyhnout se / Využít	Snížit / Posílit
Nízká pravděpodobnost	Přenést / Sdílet	Přijmout / Přijmout

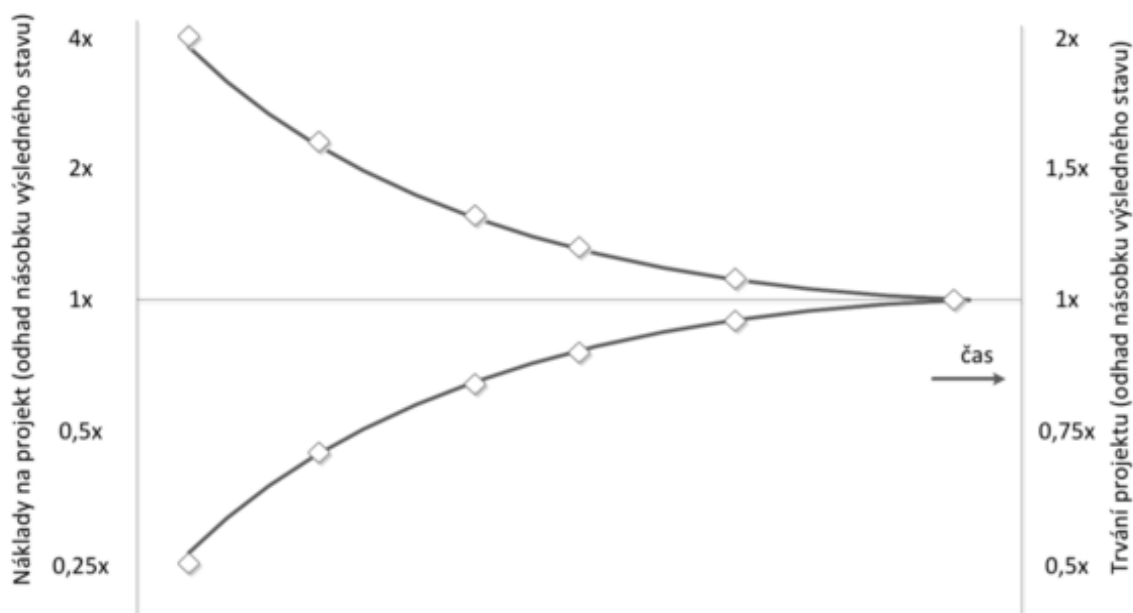
Zdroj: Upravené dle (Korecký & Trkovský, 2011)

Každý podnik se snaží nejprve riziko odmítnout, pak přenést, následuje snížení a přijímá jen taková rizika, která nejsou závažná. Odmítnutí rizika má za úkol odstranit možné příčiny vzniku rizika. Pokud se v projektu objeví takto závažné riziko je zapotřebí přeplánovat buď celý projekt, nebo alespoň upravit jeho cíl. Riziko se přenáší na nějakého subdodavatele, nebo obecněji na třetí stranu. Tudíž musí být počítáno s navýšením nákladů při použití této strategie. Nejčastějším přenesením se používá pojištění. Snižování rizik může být prováděno trojím způsobem – snižování dopadu, výskytu a nebo kombinace obou parametrů. Pokud je riziko tak nízké a pro podnik neznámá příliš velké ohrožení, tak riziko může být přijato. U strategií pro příležitosti to je velmi obdobné. Využití příležitosti se podobná vyhnout se, sdílení má obdobné charakteristiky jako přenesení, posílení funguje na stejném principu jako zmírnění a přijetí příležitosti je stále stejné, jako přijetí rizik. (Korecký & Trkovský, 2011) (Svozilová, 2011) (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Monitorování a kontrola

Řízení rizik nelze nadefinovat pouze na začátku projektu a po zbytek projektu se o ně nestarat. Na začátku projektu, když ještě není sepsáno přesné zadání projektu, je více nejistoty, než ke konci projektu, což znázorňuje kužel nejistoty na obrázku.

Obrázek 8: Kužel nejistoty



Zdroj: Převzato z (Doležal, Krátký, & Cingl, 2013)

Aby došlo k včasné aplikaci strategie na minimalizaci dopadu rizik, musí se stát řízení rizik každodenní prací projektového manažera. Monitorování a kontrola je proces soustředící se na současný stav a hledání indikátoru budoucího rizika, hodnocení současného stavu s plánem projektu ve vztahu k definovaným rizikům, sledování rizikových jevů, porovnání rizika s vytvořenou rezervou, kontrola účinnosti opatření a zachycení nového, dosud neidentifikovaného rizika. Následuje vytvoření nového návrhu na opravné opatření ke snížení závažnosti rizik.

Výstupy procesu monitorování a kontrola rizik je součástí projektového reportingu. (Svozilová, 2011)

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce stručně popisuje společnost, přibližuje projektové řízení, ale hlavní zaměření je na řízení projektových rizik v dané organizaci.

4.1 Popis společnosti

Diplomová práce byla vytvořena ve spolupráci se společností zabývající se bankovními službami. Jelikož údaje v bankovníctví jsou pod velmi přísnou ochranou, společnost bude nadále pojmenována jako Společnost XYZ.

4.1.1 Představení

Společnost začala podnikat na českém finančním trhu od 90. let 20. století. Bankovní povolení společnost získala sloučením se svou mateřskou společností, která sídlí v zahraničí. Momentálně společnost nabízí osobní půjčky, spotřebitelské úvěry, kreditní karty, některé druhy pojištění, hypotéky a další.

Strategií společnosti je poskytnutí komplexních a vysoce kvalitních finančních služeb široké veřejnosti. K této dlouhodobé strategii společnost směřuje za pomoci etických norem, seriózního jednání, a členstvím finančních asociací typu Česká bankovní asociace, Sdružení pro bankovní karty a mnoho dalších.

Společnost XYZ by se dala klasifikovat jako středně velká až velká společnost.

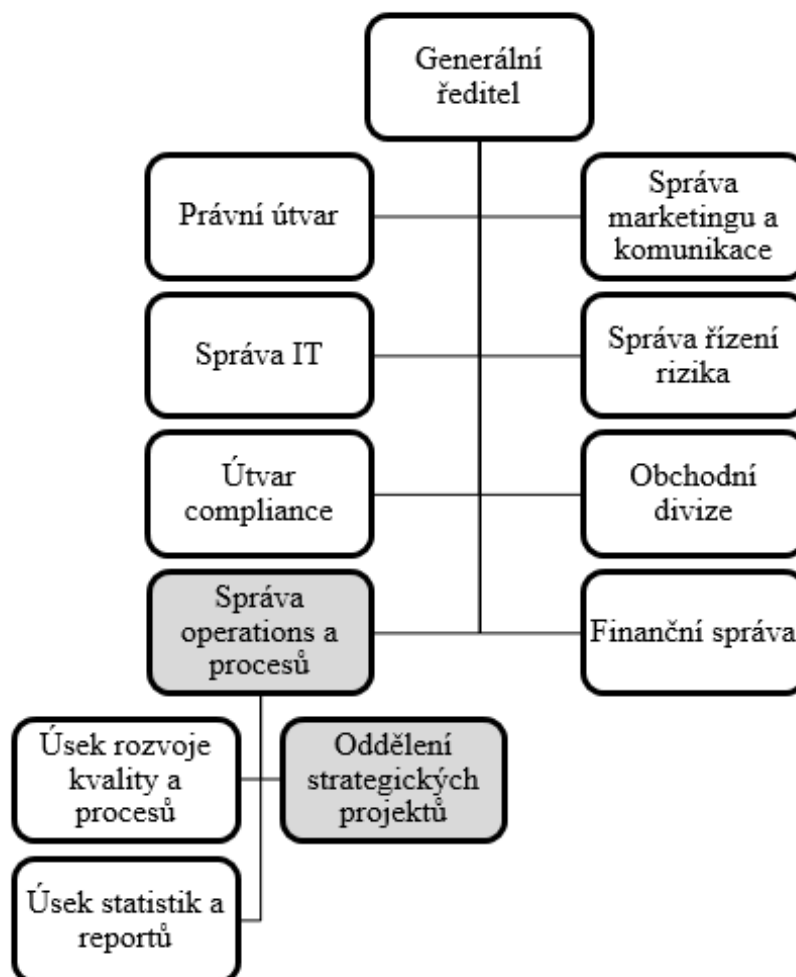
4.1.2 Organizační struktura

Pro upřesnění, kde se nachází projektové řízení ve vybrané společnosti, je na Obrázku 9 znázorněna zjednodušená liniová organizační struktura.

Nejvyšší představitel společnosti je generální ředitel, který má pod sebou osm úseků: Právní útvar, Správa marketingu a komunikace, Správa IT, Správa řízení rizika, Útvar compliance, Obchodní divize, Správa operations a procesů a Finanční správa. Každý z těchto útvarů má pod sebou další oddělení, ale pro diplomovou práci je podrobněji specifikována pouze Správa operations a procesů, která zahrnuje i projektové řízení. Tato

správa se dále dělí na Úsek rozvoje kvality a procesů, Úsek statistik a reportů a Oddělení strategických projektů. V tomto oddělení se nacházejí projektoví manažeři dané společnosti.

Obrázek 9: Zkrácená organizační struktura společnosti



Zdroj: Přepřacováno a zkráceno na základě vnitřních předpisů společnosti.

4.1.3 Projektové řízení

Projektové řízení ve společnosti je popsáno na základě interních předpisů, metodik, vlastního pozorování a rozhovorů s vedoucím Oddělení strategických projektů.

Projektové řízení, neboli jak popisuje firemní metodika – Řízení změn, bývá ve většině případů vyvíjené, řízené a dodávané v rámci firmy. Avšak občas nastává situace, kdy společnost vyhledá subdodavatele na konkrétní část z projektu.

Řízením změn ve společnosti jsou chápány projekty, které mají dopad do IT. Aby konkrétní změna byla považována za projekt, a tudíž ji řídil projektový manažer, je zapotřebí, aby pracnost projektů na straně IT byla vyšší než 20 MD (Man/Day). Pokud je pracnost IT útvaru nižší než 20 MD, oddělení si „projekt“ řídí samo za pomoci tzv. malého změnového řízení.

Veškeré MD udávané v kapitole 4.1.3 Projektové řízení jsou brány pouze z pohledu IT a ostatní oddělení včetně projektového manažera nejsou do pracnosti započtené.

Změny bez dopadu do IT si každé oddělení vede samo z toho důvodu, že se jedná o méně pracné aktivity, které mají typický dopad pouze v daném útvaru bez nutnosti zapojení ostatních oddělení.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na projekty s pracností 20 - 100 MD z důvodu, že se ve společnosti nejčastěji vyskytují. Přesáhne-li projekt horní hranici pracnosti, musí dojít ke schválení ze strany mateřské společnosti a nadále se projekt řídí předpisy mateřské společnosti.

V současnosti projekty řídí vedoucí Oddělení strategických projektů a tři projektoví manažeři, kteří mají na starosti celkem osm projektů s rozsahem pracnosti na straně IT vyšší než 20 MD.

Metodika pro řízení změn byla ve firmě zavedena v roce 2011. Od té doby došlo k několika modifikacím. Projektové řízení mělo firmě přinést efektivnost, kvalitu, dostatečnou rychlost při realizaci změn, transparentnost, evidenci projektů a usnadnění řízení změn v IT.

K lepšímu pochopení projektového řízení ve firmě nejprve budou popsány jednotlivé projektové role:

Change manager – eviduje všechny požadavky na změnu

IT Director – ředitel oddělení IT, který povinně schvaluje projektový záměr a realizační plán projektu

OPSP Manager (OPSP) – vedoucí oddělení strategických projektů, který povinně schvaluje projektový záměr a realizační plán projektu

Compliance Director – ředitel oddělení compliance, který povinně schvaluje projektový záměr a realizační plán projektu

Project Manager (PM) – se stará o včasné dodání projektu, ve stanoveném rozpočtu a kvalitě, zodpovídá za celé řízení projektů, monitoruje rizika a issues, připravuje dokumenty: projektový plán, realizační plán projektu a pravidelné reporty

Senior Supplier (SS) – je součástí projektového výboru, reprezentuje dodavatele a zajišťuje IT zdroje

Senior User (SU) – je součástí projektového výboru, definuje požadavky, akceptační kritéria, parametry kvality a výstupy a odpovídá za splnění přínosů

Sponzor – je součástí projektového výboru, zodpovídá za celý projekt, připravuje projektový záměr a zajišťuje budget na projekt

Pro řízení změn v rámci IT, společnost vyvinula interní aplikaci, kterou pojmenovala CHMIT (Change management in IT). Tato aplikace je pokládána za nástroj projektového manažera, který slouží pro evidenci aktuálních projektů, pro archivaci a ukládání důležitých dat.

Projektový manažer na těchto stránkách dále může nalézt:

- návod jak aplikaci používat
- návod jak řídit změny
- šablony všech aktuálních dokumentů pro řízení projektů
- školicí materiály
- a mnoho dalších užitečných rad

Proces řízení projektu

Metodika popisuje čtyři základní fáze, kterými jsou inicializace, plánování, implementace a vyhodnocení. K přechodu mezi fází inicializace a plánování je zapotřebí mít schválený dokument, který firma nazývá projektový záměr (PZ). Dokument, který spojuje fázi plánování a implementaci, firma nazývá realizační plán projektu (RPP).

Celý proces změnového řízení je rozložen do čtyř, výše zmíněných, základních fází a skládá se z následujících kroků:

- Identifikace
 - identifikace požadavku,
 - přípravy stručného popisu požadavku,
 - schválení projektového záměru vedením společnosti
- Plánování
 - příprava detailního popisu požadavku,
 - schválení realizačního plánu projektu společností
- Implementace
 - implementace požadavku,
 - modifikace požadavku při implementaci,
- Vyhodnocení
 - příprava hodnocení implementace
 - formální uzavření projektu

Nyní budou popsány jednotlivé kroky při řízení projektů ve společnosti s pracností 20-100 MD.

Identifikace požadavku

K zahájení realizace projektu může dojít za předpokladu, že je projekt součástí Portfolia projektů⁴ daného roku. Projekty, které jsou dány ze zákona anebo nařízený mateřskou společností, jsou mandatorní a mají přednost před ostatními.

Projekt je zahájen na základě rozhodnutí Senior Usera nebo Sponzora. Následuje schůzka, které se účastní SU a SS, kde jsou domluveny podrobnosti. Senior Supplier je určen IT Directorem.

Následně Change manager na žádost SU zaeviduje změnu do aplikace CHMIT. K zanesení nového požadavku musí mít SU připraven název projektu, cíl projektu, kdo bude na pozici Sponzora, SS a jak veliká bude pracnost.

⁴ Portfolio projektů se vytváří pravidelně v druhé polovině předchozího roku a jsou zde zaznamenány veškeré projekty, které mají být realizovány v následujícím roce. Při každé změně portfolia je zapotřebí souhlasu a schválení od řídicího výboru portfolia.

Po zaevidování projektu do CHMITu se automaticky vygeneruje implementační c-desk, který slouží pro komunikaci s IT.

Po výše zmíněných krocích je projekt oficiálně zahájen.

Příprava stručného popisu požadavku

Stručný popis požadavku neboli aktualizace či tvorba projektového záměru má na starost Senior User. Projektový záměr se vyplňuje do formuláře, který navádí SU, co má do které kapitoly vyplnit a v jakém rozsahu. V projektovém záměru je specifikována požadovaná investice, proč uskutečnit investici, cíl, jaké přínosy bude mít projekt a specifikuje projektový tým.

Projektový záměr musí být schválen především Sponzorem a projektovým týmem. Sponzor do PZ uvádí, zda projekt musí být navíc validován nejvyšším výborem pro schvalování nových produktů a projektů ve společnosti. Výbor se zabývá mnoha činnostmi, ale hlavní pro tuto diplomovou práci je dohled nad dostatečnou kontrolou pokrývajících rizika, která plynou z realizace nových produktů, činností a projektů.

Dojde-li ke schvalování projektu tímto výborem, Sponzor nebo Senior User projekt předkládá a následně obhajuje.

Schválení projektového záměru

Po vytvoření Projektového záměru se vyplněný formulář nahraje do aplikace CHMIT a dojde k posouzení ze strany povinných osob. Jak je zmíněno v rolích na projektu, jedná se o OPSP Managera a Compliance Director. Jelikož se jedná o IT projekty, tak poslední slovo má vždy IT Director, který může projekt schválit anebo ho doporučí na schválení vedení společnosti.

Na konci tohoto kroku mohou nastat tři výstupy:

- Projektový záměr je schválený a může se v procesu pokračovat.
- Projektový záměr je sice schválený, ale s výhradami. V tomto případě se PZ přepracuje a současný krok schvalování se opakuje.
- Projektový záměr není schválen. To znamená, že se v projektu nebude pokračovat a dochází k zamítnutí a následnému uzavření projektu.

Příprava detailního popisu požadavku

Za přípravu detailního popisu požadavku neboli přípravu realizačního plánu projektu je zodpovědný Project Manager, přičemž obsah vyplňuje celý projektový tým především pak Senior User.

Realizační plán projektu, jako byl i PZ, je předpřipravený formulář, do kterého se vyplňují jednotlivé kapitoly. Obsahem realizačního plánu projektu je souhrn projektu, analýza současného stavu, popis budoucího stavu, rozsah projektu, plán zdrojů, harmonogram, finanční i nefinanční přínosy, náklady a specifikuje i činnosti, které nejsou součástí projektu.

Schválení realizačního plánu projektu

Realizační plán projektu je předložen Change managerovi a Senior Supplierovi ke schválení dokumentu, avšak naleznou-li v RPP nějaký nedostatek, mají právo ho vrátit Projektovému Manažerovi k doplnění nebo přepracování.

Dojde-li ke schválení projektu ze strany IT a Change managera, dokument pokračuje ke Sponzorovi a klíčovým zainteresovaným stranám, kteří ho mohou schválit, schválit s připomínkami anebo zamítnout. Bude-li projekt zamítnut je povinnost napsat připomínky, proč k tomuto rozhodnutí došlo. Případné požadavky Projektový Manažer zapracuje do RPP.

Výstupem přípravy realizačního plánu projektu jsou:

- Možnost zahájit implementaci
- Přepracovat RPP
- Přesunout RPP ke schválení vedení společnosti

Dojde-li ke schválení „uvnitř projektu“ Realizační plán je předložen Sponzorem na předem stanoveném výboru, který je tvořen TOP managementem společnosti.

Implementace požadavku

Na implementaci by se měli podílet všichni zúčastnění, kterými jsou SU, SS, Sponzor i Projektový Manažer.

Implementační fáze je rozdělena do třech stavů, kterými jsou samotný vývoj, beta verze, kdy uživatelé testují prototyp a po uživatelském testování je spuštěna ostrá verze.

Tento proces sice neřeší, jak se daný výstup z projektu otestuje, ale měl by být součástí harmonogramu.

Aby mohlo dojít k samotnému spuštění ostré verze je zapotřebí posoudit požadované a implementované řešení. K tomuto slouží akceptační protokol, který může nabývat hodnot – akceptováno, akceptováno s výhradami a neakceptováno. Vzhledem k dobré informovanosti mezi všemi Stakeholdry by k poslední jmenované situaci nemělo nikdy dojít.

Nový výstup z projektu bude spuštěn po zpracování protokolu o uvedení do provozu, který popisuje, k jakým změnám v technologii došlo na straně IT a jaké procesy byly v rámci projektu vytvořeny či změněny.

Modifikace požadavku při implementaci

Pokud se při implementaci zásadně změní, nebo upraví zadání (příkladem může být výrazné navýšení ceny, času, jiná funkčnost produktu), je zapotřebí tuto změnu zaznamenat do příslušného formuláře a nechat znovu schválit odpovědnou osobou nebo výborem. V případě drobné změny není zapotřebí nového schvalování.

Příprava hodnocení implementace požadavku

Projektový Manažer má za úkol porovnat především hlavní body mezi plánovaným a skutečným stavem, jako jsou náklady, přínosy a podobně. Na vyhodnocení se dále podílí Senior User a Senior Supplier.

Výstupem této fáze není jen porovnání obou stavů, ale mělo by být sepsáno i určité ponaučení z daného projektu. Ponaučení by mělo obsahovat jak pozitivní, tak i negativní zkušenosti a to od zahájení až po ukončení projektu.

Formální uzavření projektu

Jak již napovídá samotný název kroku, jedná se pouze o formální uzavření projektu, kdy Projektový Manažer sdělí Change managerovi informaci, že je projekt končen. Change manager má za úkol v aplikaci CHMIT za úkol přesunout daný projekt z aktivních projektů do archivu.

Dle nastudované odborné literatury z kapitoly 3.1.4 Fáze projektu se řízení projektů ve vybrané společnosti nejvíce podobá metodice PRINCE2.

Reporting a eskalace v projektech

Projektový Manažer reportuje vedoucímu Oddělení pro strategické projekty a Sponzorovy. OPSP Manager vyžaduje pravidelné reporty jednou za čtrnáct dní. Reportování Sponzorovi není takto striktně dané, ale odvíjí se od složitosti a pracnosti daného projektu.

Obrázek 10: Eskalace a komunikace v projektech



Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemní metodiky

Na Obrázku č. 10 je znázorněn eskalační mechanismus. Nejnižší identifikovaná rizika se nacházejí na činnosti, která jsou zaevidována na projektové schůzce do zápisu. Rizika, která považuje projektový manažer za důležitá, nahlásí za pomoci pravidelného reportingu řediteli portfolia a následuje eskalace na řídicí výbor. Rizika, která zasahují do strategie celé společnosti, jsou sdělena generálnímu řediteli, který následně rozhodne, jak se bude s rizikem nakládat.

4.1.4 Řízení rizik v projektech

Dokument, který by popisoval řízení rizik na projektech, se společnost nesnažila vytvořit. Avšak je to částečně naznačeno v metodice popisující projektové řízení. Proto je

vhodné, aby výstupem této diplomové práce byl předběžný návrh, podle kterého by ve společnosti byla rizika řízena.

Popis současné situace u řízení rizik v projektech je založen opět na osobním pozorování, strukturovaném sběru informací a následných rozhovorech.

Ke sběru informací napomohlo patnáct zaměstnanců vybrané firmy. Tento počet je dostačující, protože se šetření zúčastnily veškeré projektové role. Konkrétně se podíleli všichni Projektoví Manažeři, pět Sponzorů, tři Senior Useři, jeden Stakeholder, jeden Senior Supplier a jeden participant.

Nejprve bylo zjišťováno, jak dotazovaní vnímají samotné riziko. Všech patnáct zaměstnanců se shodlo, že se jedná o nějakou událost, která se váže k budoucnosti a není jisté, jestli daný stav nastane, nebo nikoliv s dopadem na cíl, čas, kvalitu, rozsah, výsledek projektu, rozpočet a podobně. Velmi zajímavý fakt nastává, že pouze Projektoví Manažeři zmínili nejen negativní vliv, ale také, že se může při řízení rizik vyskytovat i jev pozitivní v podobě příležitostí.

Na otázku: „*Myslíte si, že se v této firmě řídí projektová rizika?*“ se vyskytla pouze jednou odpověď, že se rizika opravdu řídí. Zbytek respondentů se rozdělil na 2 skupiny, přičemž ta větší si myslí, že se rizika spíše řídí (60 %) a zbytek (33,3 %) je názoru, že se projektová rizika moc neřídí. Přičemž osoby s vyšším hierarchickým postavením ve firmě jsou kladného názoru a ti níže postavení jsou více skeptičtí. Tomuto stavu napovídá i fakt, že pouze některá rizika se na běžných projektových schůzkách identifikují, ale o moc více se na projektu rizika neanalyzují. Kdežto Projektový Manažer v rámci pravidelného reportu vykazuje nejdůležitější rizika pro řízení portfolií a následně na řídicí výbor projektů, kde se vyskytují vysoko postavení manažeři (v rámci částečně strukturovaných rozhovorů k diplomové práci se vyskytují v roli Sponzorů). Jak uvedl jeden Senior User, řízení rizik je jedna z nejvíce opomíjených částí celého projektu.

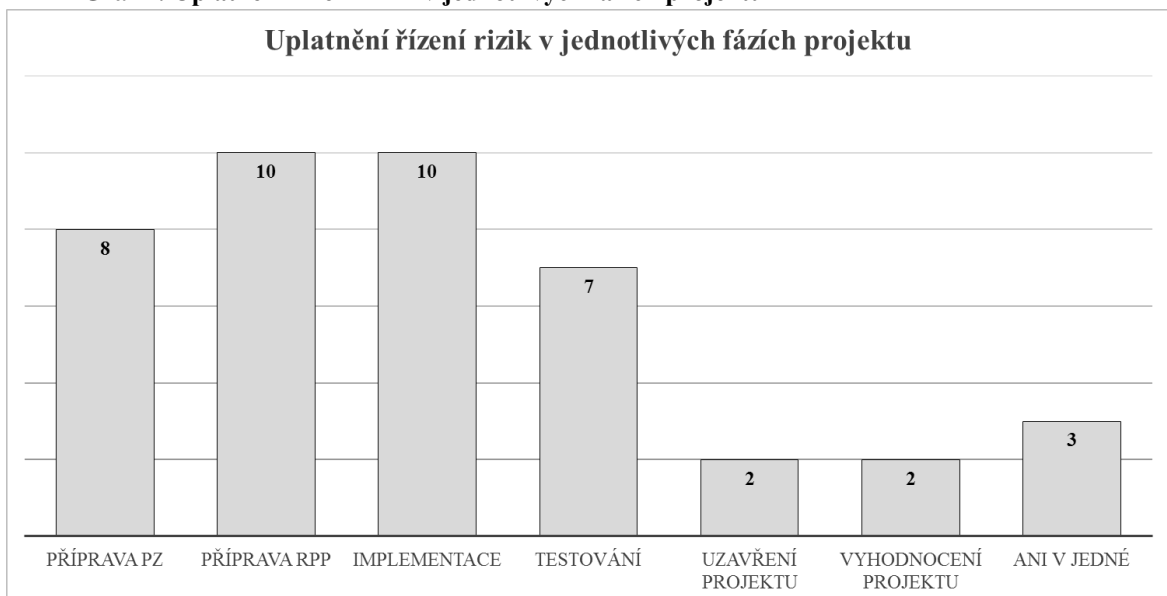
Řízení rizik závisí především na Projektových Manažerech, ale současná situace by se dala rozřadit na tři hlavní okruhy. U prvního druhu projektů si řídí rizika Projektový Manažer sám, ve druhém případě se k němu přidá Sponzor a nejčastěji vyskytující se okruh je založen na předpokladu řízení rizik celým týmem, kde je hlavním „tahounem“ právě Projektový Manažer. Toto rozdělení je závislé především na velikosti

a závažnosti projektu a samozřejmě na lidech, kteří se na projektech podílejí. Do budoucna si lidé převážně přejí, aby projektová rizika řídil celý tým anebo Projektový Manažer. Obě odpovědi zaznamenaly stejný počet sedmy odpovědí. V poslední odpovědi byl navrhován Sponzor k zodpovědnosti za řízení rizik.

Ačkoli rizika na projektech chtějí řídit všichni oslovení, tak se zodpovědnosti většinou zříkají, aby za rizika zodpovídal někdo jiný. To může být zapříčiněno i nízkými zkušenostmi s riziky.

Přesto, že pět zaměstnanců firmy odpovědělo, že se rizika v organizaci neřídí, byla jim následně položena otázka, aby určili ve které z fází projektu (příprava PZ, příprava RPP, implementace, testování, uzavření projektu, vyhodnocení projektu) si myslí, že se rizika řídí, popřípadě dotazovaní mohli také uvést odpověď „Ani v jedné z těchto částí“. Někteří účastníci rozhovoru, i přes původní odpověď, že se rizika v projektech spíše neřídí, tak u této otázky přiřadili alespoň některé z projektových fází. Jak je vidět na Grafu č. 1 nejčastěji se rizika řídí při přípravě RPP a při implementaci, kdežto u uzavření a vyhodnocení je oblast pro řízení rizik více opomíjená.

Graf 1: Uplatnění řízení rizik v jednotlivých fázích projektu

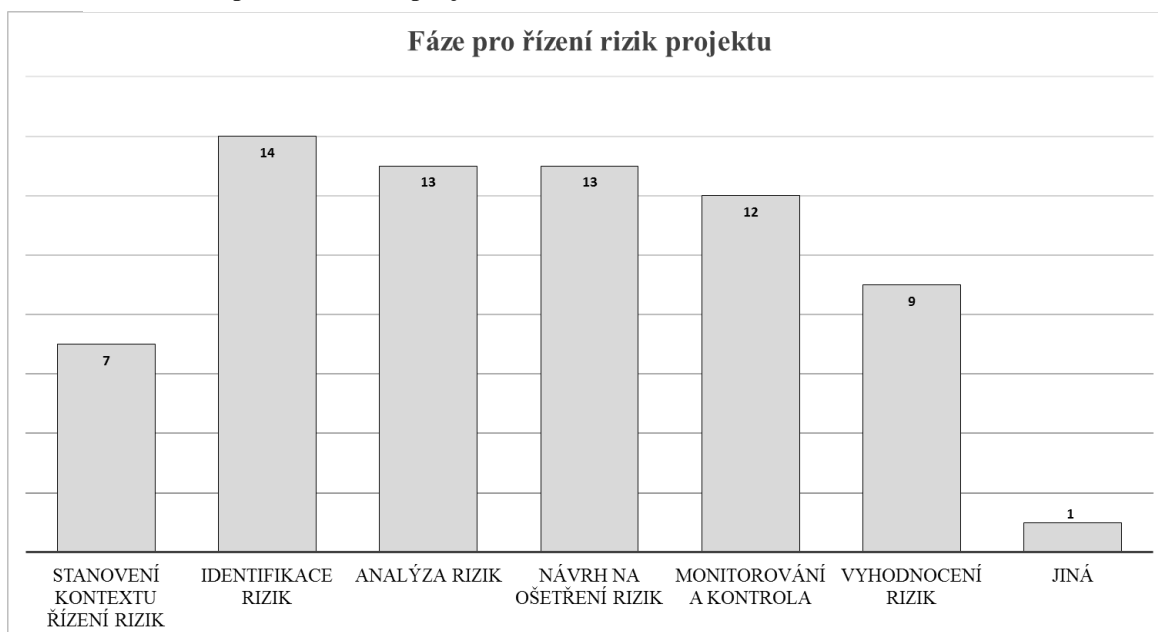


Zdroj: Vlastní zpracování na základě šetření ve společnosti

Následně vybraní zaměstnanci byli požádáni o stručné popsání řízení rizik na posledním projektu. Z odpovědí je zřejmé, že v organizaci není ustálená metodologie pro řízení rizik, neboť každá odpověď byla originální. A to od úplných základů, kdy se Projektový Manažer pouze zeptal na problémy, které by v průběhu projektu mohly nastat. Další z dotazovaných rizika nejen identifikoval, ale snažil se spolu s Projektovým Manažerem i definovat dopad daného rizika. U dalšího z projektu došlo k identifikaci rizik v rané fázi projektu a následoval popis plánu na snížení daných rizik. V současné době se ve firmě objevuje složitý projekt, a proto je na něj nahlíženo s určitým respektem. Přesto, že je projekt teprve na začátku, už proběhla identifikace rizik na individuálních schůzkách s klíčovými stakeholdry. Tímto krokem byl definován seznam rizik, který byl následně na projektové schůzce podrobněji rozpracován (přidělení vlastníka, ošetření rizik a vyčíslení v nákladech). Projektový Manažer určil, že se jedná o otevřený dokument, který je zapotřebí neustále aktualizovat. Veškeré tyto kroky byly provedeny již při přípravě PZ, což z mého pohledu není ve společnosti příliš obvyklé.

Následně byl dotazovaným předložen výčet fází, kterými se zabývá řízení rizik, jak je stanoveno v souhrnu kapitoly 3.2.4 Procesy pro řízení rizik. Konkrétně se jednalo o stanovení kontextu řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, návrh na ošetření rizik, monitorování a kontrola a vyhodnocení rizik. Jediný člověk (Senior Supplier) bral na vědomí, že se ve společnosti dělají tři typy projektů a to s pracností na straně IT do 20 MD, 20-100 MD a nad 100MD. SS navrhuje u malých projektů se držet současných pravidel, ale pro větší by navrhoval všechny výše zmíněné procesy. Všichni ostatní dotazovaní chtějí minimálně rizika identifikovat. Následuje analýza a nastavení návrhu na ošetření. Avšak více než polovina zaměstnanců vybrané společnosti chtějí řídit rizika komplexně od identifikace až po samotné vyhodnocení rizik. A proto v metodice budou navrženy pouze tyto kroky.

Graf 2: Fáze pro řízení rizik projektu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě šetření ve společnosti

K tomu, aby vybrané společnosti mohla být navrhována vhodná metodika, je důležité znát názor alespoň pár vybraných zaměstnanců, jak by oni sami chtěli rizika řídit. Mezi nejčastější názory lze zařadit:

- s podporu vedení,
- pravidelně opakující se činnost
- zajištění funkčního nástroje,
- zajištění formální dokumentace, podle které by se dalo postupovat,
- stanovení rizikového plánu,
- zahájit řízení rizik již při prvních krocích na projektu (identifikace požadavku),
- zvýšení povědomí mezi ostatními zaměstnanci o důležitosti řízení rizik,
- aby se řízení rizik stalo nedílnou součástí projektového řízení.

Na celý výše zmíněný výčet bude při návrhu metodiky pro společnost brán zřetel.

Jako jeden z nevyšších bodů je zmíněna podpora vedení. Z tohoto důvodu byl mezi dotazovanými i nejvyšší představitel za Správu operations a procesů, který zastřešuje celé

projektové řízení ve společnosti, a všechny související činnosti, mezi které patří i řízení projektových rizik. Ředitel tohoto oddělení řízení rizik na projektech rozhodně podporuje. O tom nasvědčuje i skutečnost, že se za dobu mého pozorování daná úroveň řízení rizik zvýšila.

Na otázku „*Proč je důležité řídit rizika?*“ jsou odpovědi velmi obdobné, hlavním důvodem je dovést projekt do úspěšného konce a současně s úsporou finančních prostředků. Tohoto cíle společnost dosáhne, pokud se riziko identifikuje a ošetří s dostatečným předstihem, může být buď zabráněno výskytu nepříjemné situace a tudíž se sníží náklady anebo se podpoří příležitost a tím se na projektu zvýší výnosy. Řízení rizik je pro firmu většinou méně nákladné, než když je nucena řešit krizovou situaci. Popřípadě, kdyby krizová situace nastala, tak aby zaměstnanci věděli, co mají udělat proto, aby se vyřešila co nejrychleji. Řízení rizik dále souvisí s ochranou investic a právních rámců, které jsou pro společnost, jakožto banku, velmi důležité a hlídané. A v neposlední řadě řízení rizik neodmyslitelně patří k projektovému řízení, tudíž to je profesionální.

Při otázce na nedostatky současného řízení projektových rizik se naskytli i takové extrémní odpovědi, jakože chybí všechno anebo nic. Odpovědi na tuto otázku jsou hodně zkreslené, pokud mají zaměstnanci srovnání z jiných společností, pod jakým z projektových manažerů se zrovna jejich projekt uskutečnil a samozřejmě ze zkušeností, které dotazovaní mají. Pokud mají vybraní zaměstnanci zkušenost i z jiných firem, bude pohled na řízení rizik ve společnosti o něco skeptičtější než u zaměstnanců, kteří se podílí na projektech pouze v této společnosti.

Dotazovaný, který odpověděl, že mu při řízení rizik na projektech nic nechybí, se doposud účastnil pouze jednoho většího projektu, v rámci kterého Projektový Manažer požadoval identifikovat rizika a na každé projektové schůzce je připomínal, aby na ně nebylo zapomenuto.

Dokonce i jeden z Projektových Manažerů odpověděl, že mu při řízení rizik nic nechybí, protože to je v jeho režii. S podporou týmu je schopný řídit rizika adekvátně k velikosti projektu. Mezi nejčastější odpověď patří neochota lidí, a to ať už z časového hlediska, negativního přístupu k zodpovědnosti za daná rizika, podceňování rizik a podobně. Všechny tyto skutečnosti nasvědčují na špatně nastavenou kulturu pro řízení

rizik v projektech. Aby docházelo ke zvýšení osvěty mezi zaměstnanci, bylo by vhodné udělat workshop nebo školení, kde by bylo vysvětleno co je řízení rizik, k čemu slouží a hlavně proč je důležité řídit projektová rizika. Ke zvýšení projektové kultury by dále napomohl nějaký nástroj, kde by se jednotlivá rizika mohla sdílet i s ostatními projekty, či odděleními.

Zaměstnanci by nejraději projektová rizika řídili pravidelně na projektových schůzkách, kde by docházelo k důkladnější identifikaci.

Všichni ostatní by na současném stavu řízení rizik něco změnili. Mezi nejčastější odpovědi patřilo zvýšení formalizace. Té by se dosáhlo za pomoci vnitřního předpisu.

V rámci metodiky by byl popsán proces, podle kterého by se zaměstnanci organizace řídili. Podrobněji popsány nástroje pro řízení rizik, příkladem může být registr rizik, jakožto stále živý a obměňující se dokument, matice rizik, která na základě dopadu a pravděpodobnosti určí, které riziko je možné ještě přijmout a které je zapotřebí snižovat za pomoci nápravných opatření. Jistě by bylo ideální, kdyby se na každém projektu podílel i risk manager, aby udržoval veškeré poznatky o rizicích v aktuálním stavu. Avšak to může být výhled do budoucna, vzhledem k současné situaci a možnostem toto opatření není vhodné. V současném stavu je dostačující, aby Projektový Manažer kladl větší důraz na řízení projektových rizik, a to již od začátku projektu během vytváření projektového záměru. Tímto krokem se zabrání řešit rizika na poslední chvíli, když už „jsou za dveřmi“ nebo když se z rizik stal problém.

Další změnou, kterou by zaměstnanci uvítali je zvýšit povědomí nejen o řízení projektů, ale i řízení rizik. To může nastat jednak zavedením jednotné metodiky (pro řízení projektových rizik), ale bylo by vhodné následně zaměstnance proškolit a důkladně jim vysvětlit, proč je dobré se zabývat i riziky. V rozhovoru se objevil i názor, že ostatní zaměstnanci jakmile přijdou do práce, tak „oslepnou“ a nevidí žádná rizika, ačkoliv je v běžných soukromých životech podvědomě řídí.

Další důležitou poznámkou bylo zvýšit informovanost nejen mezi projektovým týmem, ale i sdílet rizika se subdodavateli a nebát se negativních ohlasů. Tímto krokem by se zvýšila transparentnost a firma by mohla být pro obchodní partnery ještě důvěryhodnější.

K lepší informovanosti uvnitř projektu jistě napomůžou pravidelné schůzky, které zajistí dostatečný přehled o všech rizicích a nedocházelo by k situaci, že si lidé více řeknou „u kafička“. Nicméně na oficiální schůzce mlčí, protože na sebe nechtějí vzít zodpovědnost za dané riziko.

K tomuto účelu by mohly fungovat individuální schůzky s následnou konsolidací na skupinové, kde by se identifikovala zbylá rizika.

Poslední otázkou v částečně strukturovaném rozhovoru byl dotaz na nejčastěji se vyskytující rizika v projektech. Tato otázka by měla sloužit k lepší specifikaci a snazšímu vytvoření katalogu a registru rizik.

Jednoznačně nejčastější odpověď byla nízká kapacita zdrojů a nedostatek času, která byla zaznamenána přibližně v 90 % všech zúčastněných. Je velmi zarážející situace, že ke shodě došli zaměstnanci sami, aniž by znali odpovědi ostatních.

K této situaci dochází i přes velmi důkladné naplánování nejen IT kapacit při tvorbě portfolia na nadcházející rok. Mezi hlavní příčiny může patřit střet zájmu mezi linií a projektovou strukturou, nedostatečné zadání projektu se špatnými odhady pracnosti, nebo neustálé rozšiřování zadání, kdy se projekt stává dražší, delší a tudíž je zapotřebí i více kapacit.

Další velmi častou skutečností a do budoucna velkým rizikem jsou zásahy zvenčí. Nejčastějším takovýmto zásahem je nařízení od mateřské společnosti, která během jednoho roku změní několikrát prioritizaci projektů. Jiným příkladem zásahu zvenčí je dodávka od subdodavatelů, kteří nesplní své závazky. Vybraná společnost dává přednost spíš ústní domluvě založené na důvěře a dlouholeté spolupráci. Smlouvy samozřejmě existují, ale ne vždy podchycují všechny podstatné situace, které mohou nastat. Proto by bylo vhodné zpracovat na včasném a detailnějším popisu smluv.

Jak již bývá zvykem u multiprojektové kultury, navzájem provázané projekty mají nespočet situací, které mohou vyústit v nějaký problém. Takovým nejčastějším se ve společnosti objevuje ukončení jednoho projektu, aby mohl druhý pokračovat. Ovšem pokud se zpozdí první projekt, dojde ke zpoždění i toho následujícího.

Jedním z dalších problémů nastává i u lidí. Firemní kultura je nastavená tak, že někteří z klíčových zaměstnanců nemají přímé nahrazení a pokud onemocní, nebo si vezmou dovolenou, dochází k pozastavení celého projektu, s čímž se dopředu nepočítá.

Klasickým lidským aspektem je, že se nechtějí učit novým věcem a tudíž přistupují k řízení projektových rizik značně negativně. Příčinou ne příliš kladného přístupu může být způsobeno i nízkými zkušenosti.

4.2 Project Risk Maturity Model

K důkladnějšímu posouzení projektového řízení rizik ve vybrané společnosti byl aplikován postup, který se nazývá Project Risk Maturity Model. Posouzení zralosti dané společnosti mohlo být zjišťováno mnoha způsoby, avšak většina zralostních modelů nezahrnuje pouze řízení projektových rizik, ale hodnotí celou společnost, popřípadě celé projektové řízení. Proto byl vybrán model od M. Hopkinsona, který ve své knize *The Project Risk Maturity Model, Measuring and Improving Risk management Capability* hodnotí pouze řízení projektových rizik, které jsou hlavní náplní diplomové práce.

Risk Maturity model od Hopkinsona je založen na 4 úrovních:

1. Úroveň

Značí, že se ve firmě projektová rizika vůbec neřeší anebo opravdu jen na minimální úrovni.

– Bodová hranice se nachází v rozmezí od 0 % až do 25 %

2. Úroveň

Obsahuje alespoň malou úroveň řízení rizik, která ovlivňuje projekt. Přestože tento stupeň může projekt navýšit o nějakou přidanou hodnotu, u většiny projektů se příliš vysoké přínosy nevyskytují.

– Bodová hranice se nachází v rozmezí 25 % - 50 %

3. Úroveň

Součástí třetího stupně je formulován a systematicky realizován proces. Přidaná hodnota spočívá v zavedení opatření na významná rizika.

– Bodová hranice se nachází v rozmezí 50 % - 75 %

4. Úroveň

Rizika, která by mohla mít vliv na dosažení cíle projektu, jsou systematicky řízena v rámci kultury pro řízení rizik.

– Bodová hranice se nachází v rozmezí 75 % - 100 %

Maturity model pro řízení projektových rizik je založen na padesáti systematicky uspořádaných otázkách v šesti oblastech:

- Stakeholder
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Odpovědnost rizik
- Projektové řízení
- Kultura řízení rizik

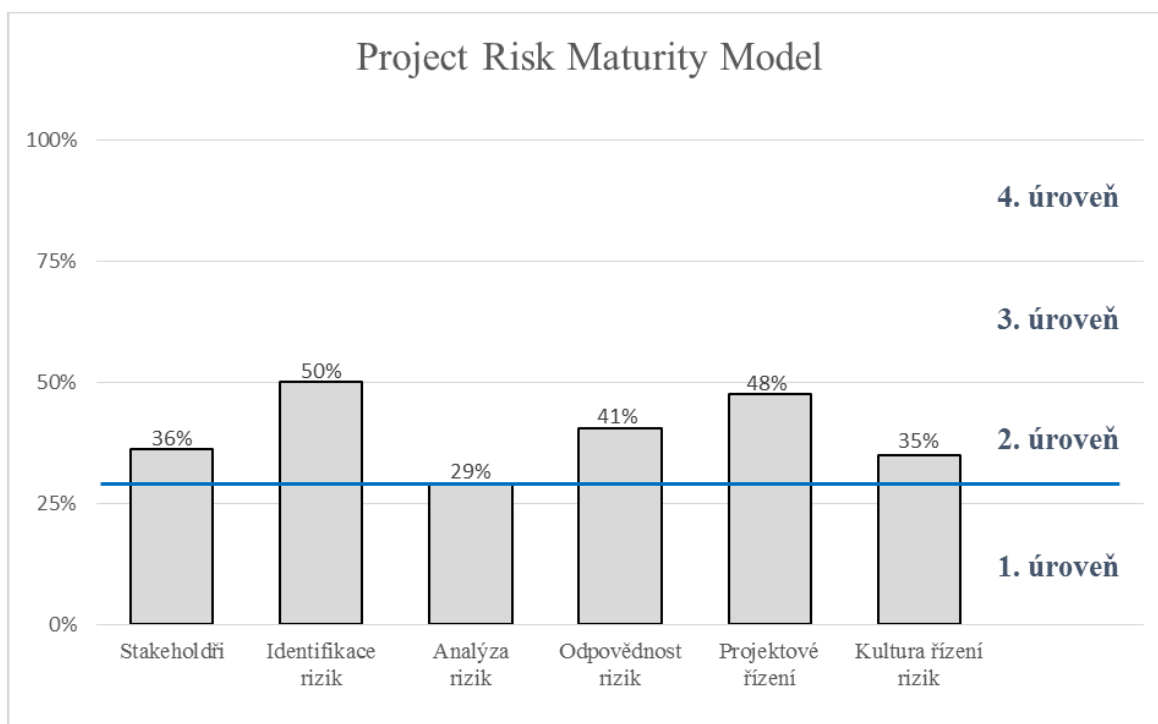
Každá otázka má dle knihy 5 předdefinovaných odpovědí od E až po A, přičemž E by se nemělo objevit v žádné z odpovědí, D představuje 1. úroveň, C – 2. úroveň, B – 3. úroveň a A je úroveň nejvyšší. V příloze č. 2 je seznam otázek zařazen právě do skupin a u nich je znázorněna odpověď pro danou společnost.

K vhodnému posouzení dané situace a správnému zařazení je u každé otázky dopodrobna vylíčena situace, podle které se určí působnost podniku.

Vyhodnocení je založeno na bodové škále, kdy každá z otázek má svou vlastní váhu dle důležitosti a složitosti daného dotazu. Čím se hůře hledá odpověď na otázku, tím je vyšší koeficient.

Do grafu č. 3 jsou zanesené výsledky znázorňující současnou situaci řízení rizik ve společnosti.

Graf 3: Project Risk Maturity Model



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je známo, skupina je jen tak silná, jako její nejslabší článek, kterým je ve vybrané společnosti analýza rizik, kdy dosáhla pouhých 29 % a to překročilo nejnižší úroveň o pouhých 4 %. K tomu, aby se celková úroveň mohla zvýšit, je zapotřebí se primárně zaměřit na tuto oblast.

Druhou nejhůře ohodnocenou částí je kultura pro řízení rizik s 35 %. Hlavním důvodem pro tento relativně nízký počet je již několikrát zmiňovaná absence metodiky, podle které by se společnost mohla řídit.

Hned vzápětí se nachází stakeholdeři, kteří získali 36 % z celkového možného počtu 100 %. Je to zapříčiněno skutečností, že identifikovaná rizika, která zasahují jakýmkoliv způsobem zainteresované strany, tak společnost si je nechává pro sebe, přičemž sdílením by se jednodušeji eliminovala a všeobecně lépe řídila.

Oblast odpovědnost za rizika je velmi vyrovnaná, kdy hned šest otázek ze sedmi se nachází ve druhé úrovni, a tudíž společnost získala 41 %.

Druhou nejlepší položkou je projektové řízení, které skončilo těsně pod pomyslnou hranicí pro třetí stupeň s 48 %. Výsledku je dosaženo nejen z důvodu pravidelného reportování, ale také způsobem spravování informací o rizicích.

Nejllepší oblastí pro podnik byla identifikace rizik, kdy dosáhla až 50 %, což je na hranici druhé a třetí úrovně.

4.3 Návrh metodiky „Řízení rizik v projektech“ pro vybranou společnost

Navrhovaná metodika pro řízení rizik primárně vychází z PRINCE2 a následně je modifikována podle potřeb společnosti. PRINCE2 byla vybrána z důvodu, že celé projektové řízení je vedeno touto metodikou a zároveň nejen projektoví manažeři jsou na ni certifikováni.

Na základě předešlých poznatků bude navrhována metodika, která ustálí řízení rizik ve vybrané společnosti, zvýší kulturu pro řízení rizik a hlavně v ní bude popsán způsob analýzy rizik, který je v tomto procesu nejvíce opomíjen.

Cílem metodiky je nastavení jednotného stylu při řízení rizik na projektech s pracností vyšší než 20 MD. Pro projekty s pracností do 20 MD není nutností využívat tuto metodiku.

Metodika popisuje jednotlivé kroky pro řízení rizik a výstupy v podobě formulářů.

4.3.1 Obecná ustanovení metodiky

Metodika pro řízení projektových rizik je určena pro všechny zaměstnance, kteří se jakýmkoliv způsobem podílejí na projektech. Konkrétně se jedná o Sponzora, Senior Usera, Senior Supplera, Projektového manažera a všechny Stakeholdry. Projektové role jsou shodné jako pro projektové řízení (viz kapitola 4.1.3 Projektové řízení).

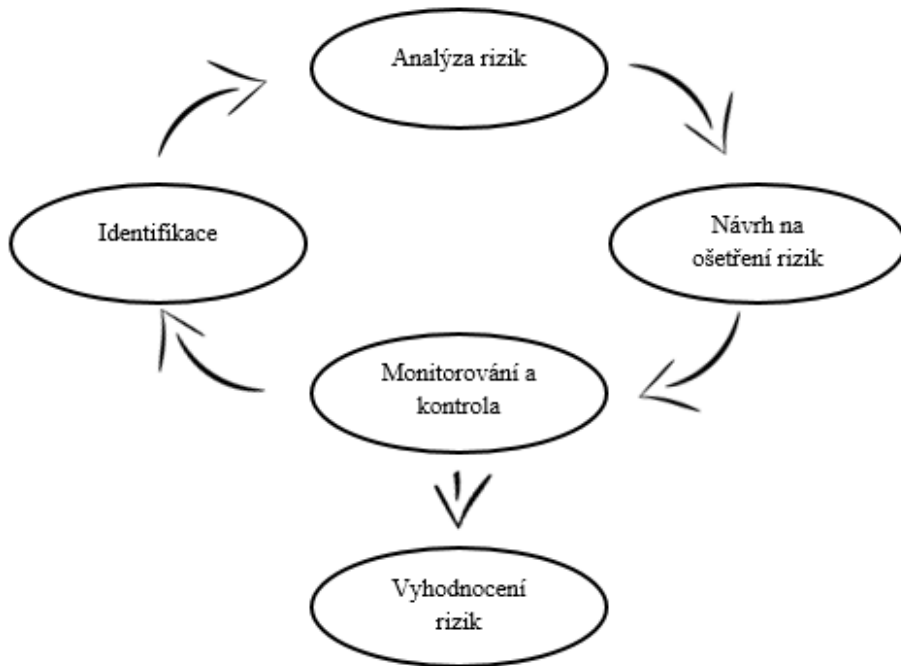
Hlavní osoba zodpovídající za řízení rizik na projektech je projektový manažer.

Pro účely společnosti byl proces stanoven na pět kroků:

- Identifikace
- Analýza rizik
- Návrh na ošetření rizik
- Monitorování a kontrola
- Vyhodnocení rizik

První čtyři kroky (identifikace, analýza, návrh na ošetření a monitorování a kontrola) se neustále opakují až do doby, kdy riziko nebude uzavřené a tudíž dojde k jeho vyhodnocení.

Graf 4: Proces pro řízení projektových rizik



Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

1. Identifikace rizik

- Hlavním výstupem při identifikaci je katalog rizik, ve kterém budou sepsána veškerá rizika, která se na projektu mohou vyskytnout.

2. Analýza rizik

- Cílem analýzy rizik je mít ohodnocené každé riziko z předešlého seznamu z pohledu pravděpodobnosti výskytu a potenciálního dopadu.

3. Návrh na ošetření rizik

- Cílem tohoto kroku je určit obrannou strategii a následný stručný popis, jakým způsobem bude riziko ošetřeno.

4. Monitorování a kontrola

- Cílem monitorování a kontroly je udržovat všechny dokumenty v procesu řízení rizik aktuální.

5. Vyhodnocení

- Hlavním výstupem vyhodnocení rizik je formulář risk lessons learned, který poslouží k ponaučení se z chyb do dalších projektů.

Pro usnadnění a urychlení celého procesu se první čtyři kroky dají zaznamenávat do společného dokumentu, který se nazývá registr rizik, jehož návrh se nachází v příloze č. 3.

4.3.2 Identifikace rizik

Na identifikaci rizik se podílí celý projektový tým včetně stakeholderů a slouží k vytvoření seznamu rizik, která se na daném projektu mohou vyskytovat. Tento seznam by se měl zapisovat do tzv. katalogu rizik, ale pro snazší udržitelnost aktuálních dokumentů se rizika budou zaznamenávat rovnou do registru rizik, kde se v prvním kroku identifikuje kategorie rizika, sepíše se stručný popis rizika a určí se jeho vlastník.

Identifikace rizik bude probíhat v rámci identifikace, plánování a implementace pro projektové řízení.

Dle povahy projektu budou rizika identifikována za pomoci individuálních rozhovorů anebo brainstormingem na skupinových schůzkách, kde budou rizika následně konsolidována do jednoho seznamu.

Tabulka 6: Identifikace rizik

Identifikace rizik				
ID rizika	Kategorie rizika	Stručný popis rizika	Identifikoval	Vlastník rizika

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Jak je vidět v tabulce č. 6, na konci kroku identifikace rizik bude vyplněno ID, kategorie, stručný popis, kdo riziko identifikoval a vlastník rizika.

ID rizika

Určuje pořadí daného rizika.

Kategorie rizika

Nejčastější kategorie rizik, které se ve firmě vyskytují:

- Finanční
- Legislativní
- Zdrojové
- Dodavatelské
- Zásahy zvenčí (např. od mateřské společnosti)
- Ostatní

Stručný popis rizika

Na základě brainstormingu bude v této kolonce popsáno riziko, a jaký může mít dopad na projekt.

Identifikoval

Jedná se o zaměstnance, který dané riziko identifikoval. V případě nejasností může v budoucnu blíže specifikovat svou myšlenku.

Vlastník rizika

Zaměstnanec, který bude celou dobu existence zodpovídat za riziko.

Většinou je vlastnictví rizika spojeno s konkrétní činností, tudíž vykonavatel činnosti je většinou i vlastník rizika.

4.3.3 Analýza rizik

Analýza slouží k určení závažnosti rizik. Pro podnikové účely bude dostačující, když společnost začne s kvalitativní analýzou rizik. Až bude řízení rizik bráno jako automatický proces, může se do metodiky přidat i kvantitativní analýza.

U rizik, na kterých se celý projektový tým jednohlasně shodne, že nejsou příliš závažná, není nutné provádět analýzu. Ovšem pokud se bude alespoň jeden člen domnívat, že riziko může mít střední až vysokou pravděpodobnost výskytu či střední až vysoký dopad, je podmínkou udělat analýzu rizik.

Tabulka 7: Analýza rizik

Analýza rizik			
Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Ohodnocení rizik (P*D)	Proximita

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Analýza doplní další část registru rizik, kterou je pravděpodobnost výskytu, dopad, ohodnocení každého rizika a proximita.

Pravděpodobnost výskytu

Celý projektový tým určí pravděpodobnost primárně na základě slovního vyjádření, popřípadě s jakou procentní pravděpodobností se dané riziko může vyskytnout.

Až společnost vyhodnotí dostatečné množství rizik, může být pravděpodobnost převzata z tohoto seznamu.

Tabulka 8: Pravděpodobnost výskytu

	Pravděpodobnost výskytu		
	Procentuální vyjádření	Slovní vyjádření	
1	< 20%	Výjimečný	Myslím, že se nemůže stát.
2	40 - 20%	Nepravděpodobný	Myslím, že se může stát.
3	60 - 40%	Možný	Asi nastane.
4	80 - 60%	Pravděpodobný	Pravděpodobně nastane.
5	> 80%	Vysoce pravděpodobný	Jsem si jistý/á, že nastane.

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Dopad

Sponzor určí, který z oblastí času, nákladů a kvality je pro daný projekt nejdůležitější. Podle tohoto rozhodnutí se bude určena velikost dopadu na rizika. Bude-li zvolen za nejdůležitější parametr náklady, Senior User spočítá, o kolik by se prodražil projekt, kdyby dané riziko nastalo. A podle těchto vykalkulovaných nákladů bude riziku přidělena výše dopadu.

Jelikož se rizika dělí na hrozby a příležitosti, tak následně jsou uvedeny dvě tabulky pro snadnější určení dopadu pro každou z oblastí.

Tabulka 9: Dopad – pro hrozby

	Dopad - hrozby			
	Celkový	Čas (zpoždění projektu o)	Náklady (zvýšení nákladů o)	Kvalita
1	Zanedbatelný	< 2 týdny	< 2 % nebo < 3,5 k€	Žádný vliv na použití.
2	Malý	2 - 4 týdny	2 - 4 % nebo 3,5 - 20 k€	Malé změny ve specifikaci požadavků bez vlivu na použití.
3	Významný	4 - 7 týdnů	4 - 7 % nebo 20 - 35 k€	Změny ve specifikaci požadavků s nízkým vlivem na použití.
4	Vysoký	7 - 10 týdnů	7 - 10 % nebo 35 - 60 k€	Výrazné překážky v použití výrobku.
5	Nepříjatelý	> 10 týdnů	> 10 % nebo > 60 k€	Nelze výrobek správně používat.

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Tabulka 10: Dopad – pro příležitosti

	Dopad - příležitosti			
	Celkový	Čas (zkrácení projektu o)	Náklady (snížení nákladů o)	Kvalita
1	Zanedbatelný	< 2 týdny	< 2 % nebo < 3,5 k€	Žádný vliv na použití.
2	Malý	2 - 4 týdny	2 - 4 % nebo 3,5 - 20 k€	Malé změny ve specifikaci požadavků bez vlivu na použití.
3	Významný	4 - 7 týdnů	4 - 7 % nebo 20 - 35 k€	Změny ve specifikaci požadavků s nízkým vlivem na použití.
4	Vysoký	7 - 10 týdnů	7 - 10 % nebo 35 - 60 k€	Výrazné zlepšení v použití výrobku.
5	Nejvyšší	> 10 týdnů	> 10 % nebo > 60 k€	Celkový výrobek se zřetelně zlepšil.

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Ohodnocení rizik

Navrhovaná pravděpodobnost i dopad jsou následně předloženy projektovému výboru, který může obě položky schválit, nebo upravit dle svého uvážení.

Při ohodnocení rizik dochází k vynásobení pravděpodobnosti a dopadu, přičemž tuto výslednou hodnotu projektový manažer zanesse do matice rizik, která určuje závažnost konkrétního rizika.

Matice rizik je rozdělena do dvou hlavních částí, kdy levá strana znázorňuje hrozby a na pravé straně se zanáší příležitosti.

Obrázek 11: Matice rizik

Pravděpodobnost	Hrozba					Příležitost					Pravděpodobnost
5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5	5
4	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4	4
3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3	3
2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2	2
1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	1
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
	Dopad										

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Pokud hodnota pravděpodobnosti i dopadu jsou obě na hodnotě 5, riziko se zanesse do červených políček, které jsou ohodnoceny 25 jak pro hrozbu, tak pro příležitost.

Stupnice pro ohodnocení rizik:

	18-25	Vysoké	Vysoká rizika je zapotřebí okamžitě začít řešit.
	6-17	Střední	Měl by být určen návrh na opatření včetně stanovené obranné strategie.
	1-5	Malé	Riziko je tak malé, že projekt není příliš ohrožen.

Proximita

Proximita udává časové zobrazení hrozby či příležitosti.

Vlastník určí období, ve které fázi projektu se riziko může objevit.

4.3.4 Návrh na ošetření rizik

Jsou-li rizika identifikována a určena jejich závažnost, následně vlastník rizika sepíše mitigační opatření, kterým se dané riziko sníží.

Tabulka 11: Návrh na ošetření rizik

Návrh na ošetření rizik		
Obranná strategie	Návrh na snížení rizika /posílení příležitosti	Předpokládané datum vyřešení

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Návrh na ošetření rizik doplní registr rizik o obranou strategii, návrh na snížení hrozby či posílení příležitosti a předpokládané datum vyřešení.

Obranná strategie

Obranná strategie se volí z osmi základních možností, z toho jsou čtyři pro rizika a čtyři pro příležitosti.

Hrozby/Příležitosti:

- Odmítnout/Využít – Vysoký dopad i pravděpodobnost
 - Pokud hrozbě bude přiřazena strategie odmítnout, bylo by vhodné projekt přeplánovat, aby se tato obrana nevyskytovala.
- Přenést/Sdílet – Nízká pravděpodobnost a vysoký dopad se sdílí s ostatními
 - Přenesení a sdílení rizik se rozumí s externím obchodním partnerem. Nejčastější způsob je pojištění anebo sepsání podrobných smluv
- Snížit/Posílit – Vysoká pravděpodobnost a malý dopad
 - Riziko se snižuje za pomoci návrhu na snížení/posílení rizika.
- Přijmout/Přijmout – Nízký dopad i pravděpodobnost.
 - Riziko zatím není příliš závažné, ale je zapotřebí napsat preventivní opatření a v případě výskytu toto opatření implementovat.

Návrh na snížení rizika/posílení příležitosti

Projektový tým popíše **alespoň** jednu variantu, jakým způsobem se bude proti riziku bránit.

Předpokládané datum vyřešení

Vlastník projektu odhadne datum, kdy by riziko mělo být vyřešeno a mohlo by se uzavřít.

4.3.5 Monitorování a kontrola rizik

Monitorování a kontrola je systematická činnost, která by měla být každodenní součástí projektu. Měla by se provádět alespoň při každé projektové schůzce. Nejlépe však, pokud vlastník rizika pracuje na ohrožené činnosti.

Tabulka 12: Monitorování a kontrola

Monitorování a kontrola		
Stav rizika	Datum příští kontroly	Datum uzavření rizika

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Stav rizika

Stav projektu udává, zda je riziko stále aktuální, nebo již bylo uzavřené.

Aktuální rizika jsou taková, která doposud nenastala a stále se jich obáváme. Pokud tento stav již není, dojde k uzavření rizika, které může nastat z důvodu:

- Ukončení projektu
- Riziko bylo vyřešeno
- Činnost byla zrušena/přeplánovaná/...

Datum příští kontroly

Kontrola může být pravidelná anebo mimořádná, kdy je zapotřebí se na riziko více soustředit. Většinou mimořádná kontrola nastává u činnosti, která se začne realizovat až uprostřed projektu, a proto se tímto rizikem na začátku projektu tým nemusí příliš zajímat.

Datum uzavření rizika

Pokud se ve stavu objeví, že je riziko uzavřené, zároveň dojde k vyplnění data o uzavření rizika. Následně se přejde na vyhodnocení daného rizika.

4.3.6 Vyhodnocení rizik

Risk lessons learned slouží k vyhodnocení všech uzavřených rizik na veškerých projektech společnosti. Poskytne ponaučení z rizik pro další projekty. Součástí šablony jsou výběry filtrů, které zobrazí například všechna rizika se stejnou kategorií.

Každý projektový manažer zodpovídá za doplnění všech rizik na svých projektech do níže uvedeného formuláře.

Tabulka 13: Risk lessons learned

ID	Kategorie	Popis situace	Dopad na projekt	Použitá opatření	Účinnost opatření	Doporučení pro příště	Důvod uzavření	Typ projektu
1								
2								
3								
4								
5								
.								
.								
.								
.								
X								

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ

Hodnotí se kategorie, popis situace, dopad na projekt, použitá opatření, jak bylo opatření účinné, doporučení pro příště, důvod uzavření a název projektu.

Kategorie

Jedná se o stejné kategorie, jako jsou při identifikaci rizik: finanční, legislativní, zdrojové, dodavatelské, zásahy zvenčí a pokud nespadá ani do jedné z těchto oblastí bude zařazeno do oblasti ostatní.

Popis situace

Popis situace při vyhodnocení je identický s popisem, který se vyskytuje v registru rizik.

Dopad na projekt

Pokud se riziko realizovalo, jakým způsobem zasáhlo projekt.

Použitá opatření

Popisuje, jaké kroky se uskutečnily, aby riziko nenastalo, nebo došlo ke snížení jejich dopadu či pravděpodobnosti.

Účinnost opatření

Stručný popis zda se vybraná opatření vydařila.

Doporučení pro příště

Stručný popis, co by se v příštím projektu mělo změnit, pokud by se předpokládalo obdobné riziko.

Důvod uzavření

Z jakého důvodu došlo k uzavření rizika či pominutí rizika.

Typ projektu

Bude-li se realizovat obdobný typ projekt, budou informace čerpány z této databáze rizik.

5 Výsledky a diskuse

Řízení projektových rizik ve společnosti se dá shrnout do několika málo bodů: malé zkušenosti, mizivá osvěta mezi zaměstnanci, každý projektový manažer má svůj způsob, jak řídit rizika, chybějící metodika a ochota něco změnit.

Ve společnosti je velký počet velmi mladých zaměstnanců, kteří se s řízením rizik na projektech v žádné jiné společnosti nesetkali, a proto nemají příliš velké povědomí, jak by se rizika měla řídit. Pouze necelá třetina z dotazovaných osob má za sebou zkušenosti i z jiných organizací, například z předešlého zaměstnání, nebo z volnočasových aktivit. Jednou z uvedených volnočasových aktivit je i Komora projektových manažerů.

V dnešní době si každý projektový manažer řídí rizika dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. To má za následek různorodý styl a hloubku, do které je řízení rizik aplikováno.

Všichni zaměstnanci, s kterými byl veden rozhovor, se jednomyslně shodli, že rizika chtějí řídit. Tomu napovídá i fakt, že z šestnácti oslovených zaměstnanců se rozhovoru dobrovolně a s ochotou zúčastnilo hned patnáct.

Za hlavní problém zaměstnanci berou absenci metodiky, kterou by uvítalo hned 14 zaměstnanců z 15 dotázaných. Nejen z tohoto důvodu byla následně v praktické části navržena metodika, podle které by se společnost mohla do budoucna řídit.

Projektoví manažeři budou rádi tuto metodiku postupně implementovat na své projekty, ale obávají se negativního přijetí od ostatních zaměstnanců. Proto je společnosti doporučeno udělat malé školení či workshop na řízení projektových rizik, aby se zvýšilo povědomí o důležitosti řízení rizik a samotná ochota lidí. Návrh dostatečně obecné metodiky zaručí použitelnost na všechny typy projektů, které společnost řídí. Do budoucna by bylo vhodné blíže specifikovat metodiku pro jednotlivé oblasti společnosti.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá řízením projektů s bližším zaměřením na řízení rizik ve vybrané společnosti, přičemž jejím cílem je popsání současné situace a vytvoření návrhu na metodiku, podle které by společnost měla postupovat, aby se v dané problematice zlepšila.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická východiska jsou založena na odborné literatuře a jsou v nich popsány základní pojmy: projektové řízení, projekt, životní cyklus projektu, mezinárodní standardy, riziko, řízení rizik v projektech a jednotlivé fáze při řízení rizik.

Podklady pro praktickou část byly získány osobním pozorováním, z interních metodik a částečně strukturovaných rozhovorů, na základě kterých došlo k popsání současné situace. Projektové řízení, jako takové je ve společnosti popsáno interními předpisy, avšak situace s řízením rizik dopadla o něco hůře. Zaměstnanci sice jsou názoru, že se rizika ve firmě spíše řídí, ale chybí nějaké ustálení, neboť si každý projektový manažer řídí rizika dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. A proto by většina uvítala jednotnou strukturu, která byla navrhována v praktické části.

K bližšímu určení současné situace ve společnosti pomohl zralostní model zabývající se pouze řízením rizik na projektech. Maturity model je založen na padesáti otázkách systematicky uspořádaných do šesti okruhů: stakeholdři, identifikace rizik, analýza rizik, odpovědnost rizik, projektové řízení a kultura řízení rizik. Na stupnici od 1 do 4, kdy na nejnižší úrovni se rizika vůbec neřídí a na nejvyšším je řízení rizik považováno za běžnou součást projektového řízení. Společnost dosáhla na druhou úroveň, k tomuto stupni je zapotřebí alespoň 25 % z každé oblasti, přičemž společnost u nejhůře ohodnocené analýzy rizik dosáhla 29 %.

Následoval návrh metodiky, podle které by firma měla postupovat při řízení rizik na projektech. Metodika je přizpůsobena přání a návrhům dotazovaných zaměstnanců, ale přesto je dostatečně obecná, aby se přizpůsobila velikosti a složitosti každého projektu ve vybrané společnosti. V obecném ustanovení metodiky je popsán proces, který se skládá z následujících kroků: identifikace, analýza rizik, návrh na ošetření rizik, monitorování a kontrola a vyhodnocení rizik. Následně jsou podrobněji popsány jednotlivé kroky a navrženy nástroje, kterými jsou registr rizik a risk lessons learned.

Registr rizik se v každém kroku trochu upravuje a proto se jedná o živý dokument. Při identifikaci se do registru rizik zaznamená číslo rizika, do jaké kategorie spadá (finanční, legislativní, zdrojové, dodavatelské, zásahy zvenčí nebo ostatní) popis jednotlivých rizik, kdo dané riziko identifikoval a kdo je jeho vlastníkem. U analýzy rizik dojde k odhadu pravděpodobnosti a dopadu, podle definovaných údajů, které jsou také součástí diplomové práce. Na základě těchto dvou hodnot budou zařazeny do matice rizik, která určí jejich závažnost. Součástí návrhu na ošetření rizik jsou specifikované obranné strategie, návrh na snížení/posílení rizika a datum, kdy by dané riziko mělo být vyřešené. Posledním krokem pro doplnění registru rizik je monitorování a kontrola. Součástí monitorování je stav, čili aktuálnost rizik, datum příští kontroly případně datum uzavření rizika.

K vyhodnocení rizik slouží šablona zvaná risk lessons learned, kde jsou znovu popsány kategorie, popis situace, která nastala, dopad na projekt, jakými opatřeními tomu bylo zabráněno, jak účinné opatření bylo, doporučení pro příště, důvod uzavření a na jakém typu projektu se riziko vyskytlo.

Přínosem diplomové práce je nejen zvýšení povědomí o řízení rizik v projektech ve vybrané společnosti, ale především návrh metodiky, podle které by se společnost do budoucna mohla řídit.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- AXELOS (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: THE STATIONERY OFFICE BOOKS.
- Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bentley, C. (2013). *Základy metody projektového řízení PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK.
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & a kolektiv. (2012). *Projektový management podle IPMA, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Fiala, P. (2004). *Projektové řízení, modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing.
- Hillson, D., & Dalcher, D. (2009). *Managing Risk in Projects*. Farnham : Gower Publishing Limited.
- Hopkinson, M. (2011). *The Project Risk Maturity Model, Measuring and Improving Risk Management Capability*. Farnham, Surrey: Gower Publishing Limited.
- Kerzner, H. (1998). *Project management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Sv. Sixth Edition). New York: Wiley & Sons.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). -- Fifth edition*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rosenau, M. D. (2007). *Řízení projektů*. Brno: Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Třetí, rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Štefánek, R., Hrazdilová Bočková, K., Bendová, K., Holáková, P., & Masár, I. (2011). *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press.
- Šubrt, T., & Langrová, P. (2009). *Projektové řízení I*. Praha: Reprografické studio PEF ČZU.
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck.

Periodika

- Scannell, T., Curkovic, S., & Wagner, B. (3 2013). Integration of ISO 31000:2009 and Supply Chain Risk Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, stránky 367-377.

Internetové zdroje

- ManagementMania's Series of Management*. (22. 01 2016). Načteno z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- Pitaš, J., & kolektiv. (13. únor 2016). *Národní standardy kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Načteno z [www.IPMA.cz](http://www.ipma.cz): <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>

8 Přílohy

Příloha 1: Seznam zkratk

APMG	Asociation for Project Management Group
CPM	Critical Path Method
CHMIT	Change Management in IT
IT	Informační Technologie
IPMA	International Project Management Association
MD	Man Day
OPSP	Oddělení Pro Strategické Projekty
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments, no. 2)
PM	Projektový Manažer
PZ	Projektový Záměr
RPP	Realizační Plán Projektu
SS	Senior Supplier
SU	Senior User

Příloha 2: Vyhodnocení Project Risk Maturity Model

Stakeholder		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Je přirozené pro vrcholový management zapojovat se do řízení rizik?			✓		
2	Reportuje PMO pravidelně o rizicích managementu organizace?				✓	
3	Jak se používá reportování k externímu stakeholdrovi?		✓			
4	Jak dobře jsou sepsány dohody na ošetření rizik?			✓		
5	Jak dobře dodavatelé popisují projektová rizika?		✓			
6	Co firma musela udělat, aby se dohodla se stakeholdrem na odpovědnosti za dopad na riziku?		✓			
7	Jaká je pravděpodobnost, že jsou známa všechna důležitá projektová rizika?		✓			
8	Jakou roli hrají v procesu pro řízení rizik koncoví uživatelé?			✓		

Identifikace rizik		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Jakým způsobem se postupuje při identifikaci rizik?				✓	
2	Do jaké míry používá firma kombinace technik pro identifikaci rizik?			✓		
3	Jak efektivně projekt identifikuje rizika, která souvisí s compliance?			✓		
4	Identifikují se rizika ve všech oblastech?		✓			
5	S jakým předstihem jsou nová rizika identifikována?			✓		
6	Jsou rizika identifikována na základě progres reportingu?			✓		
7	Používají se naučené zkušenosti na identifikaci rizik?				✓	
8	Kdo všechno se účastní identifikace rizik?				✓	

Analýza rizik		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Jak dobře jsou popsány rizika v projektech?				✓	
2	Jak dobře vlastníci rizik plní svou roli?			✓		
3	Jak dobře jsme schopni posoudit dopad rizika?		✓			
4	Jak dobře analýza dopadu obsahuje sekundární efekty?		✓			
5	Do jaké míry je posuzována pravděpodobnost rizik?		✓			
6	Jak efektivně se přisuzuje prioritizace rizik?		✓			
7	Do jaké míry jsou naše odhady realistické?		✓			
8	Jak efektivní je provedení kvantitativní analýzy rizik?		✓			
9	Jak je celkové riziko promítnuto do ekonomického výkonnostního modelu v projektu?		✓			
10	Do jaké míry jsou záložné plány udržovány v rámci projektu?			✓		

Odpovědnost rizik		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Jsou stanovená kritéria pro implementaci záložných plánů?			✓		
2	Jsou definované strategie, podle kterých si vybíráme odpověď na rizika?			✓		
3	Bere se do úvahy finanční stránka při výběru obranné strategie?			✓		
4	Jak je kvalitní plán reakce na riziko?		✓			
5	Jak monitorujeme implementaci odpovědnosti na rizika?			✓		
6	Realizuje se plánovaná obrana podle plánu?			✓		
7	Je zpětně posuzována přiměřenost odpovědnosti na riziko?			✓		

Projektové řízení		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Je proces řízení rizik v souladu s účelem projektu?				✓	
2	Vnímají členové projektového týmu řízení rizik jako jednu ze svých zodpovědností?			✓		
3	Jak efektivně se aplikuje proces řízení rizik před implementací projektu?			✓		
4	Jaký je vztah mezi plánováním projektů a procesem řízení rizik?			✓		
5	Jak efektivně se spravují informace o rizicích?				✓	
6	Jak efektivně jsou vypracované reporty o rizicích v rámci projektu?				✓	
7	Jaká jsou pravidla pro posuzování rizik vnější kontrolou?		✓			
8	Je proces řízení rizik bráno v úvahu při plánování nákladů na projekt?		✓			
9	Jak často dochází k přezkoumání řízení rizik na projektech?			✓		

Kultura řízení rizik		Úroveň				
		Nežádoucí	1	2	3	4
1	Do jaké míry lidé mohou mít volnou ruku a do jaké míry mají pravidla pro řízení rizik?			✓		
2	Zachovává řízení rizik dobrou atmosféru v rámci projektového týmu?			✓		
3	Zachovává řízení rizik dobrou atmosféru mezi stakeholdry?		✓			
4	Je ve firmě vypracován plán řízení rizik, která se používá v praxi?		✓			
5	Od jakého okamžiku začíná proces řízení rizik na projektech?			✓		
6	Jak jsou oceněni lidé, kteří k celému procesu řízení rizik přistupují zodpovědně?			✓		
7	Implementuje projekt odpovědnost za rizika zavčasu?			✓		
8	Jak důsledně realizovat projekt s včasnou reakcí na bezpečí?			✓		

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Registr rizik

Identifikace rizik					Analýza rizik				Návrh na ošetření rizik			Monitorování a kontrola		
ID rizika	Kategorie rizika	Stručný popis rizika	Identifikoval	Vlastník rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Ohodnocení rizik (P*D)	Proximita	Obranná strategie	Návrh na snížení rizika /posílení příležitosti	Předpokládané datum vyřešení	Stav rizika	Datum příští kontroly	Datum uzavření rizika
1														
2														
3														
4														
5														
.														
.														
.														
.														
X														

Zdroj: Převzato a upraveno dle potřeb Společnosti XYZ