

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Proces řízení rizik v Raiffeisenbank a.s.

Bc. Michaela Vašíčková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Vašíčková

Projektové řízení

Název práce

Proces řízení rizik v Raiffeisenbank a.s.

Název anglicky

Risk Management in the Raiffeisenbank a.s.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je rozbor současného procesu řízení rizik ve společnosti Raiffeisenbank a.s., identifikace jeho slabých míst a návrh možných oblastí zlepšení, které budou v souladu s potřebami a požadavky projektové kanceláře banky.

Metodika

Diplomová práce bude založena na vlastních návrzích nástrojů řízení rizik, a to v souladu s potřebami projektové kanceláře ve vybrané společnosti. Důraz bude kladen zejména na reporting, tj. budou popsány jednotlivé aktivity, které by měl projektový manažer zaznamenávat a zpracovávat v jednotlivých fázích procesu řízení projektových rizik. Informace a data potřebné pro zpracování praktické části diplomové práce budou získány na základě absolvování řízených rozhovorů a workshopů s odbornými pracovníky vybraného podniku. Vlastní návrh postupu projektového manažera při řízení rizik a návrh možných oblastí zlepšení bude vycházet z odborné literatury a práce se standardem PMBoK PMI. Rešeršní část diplomové práce bude sepsána až po vytvoření praktické části, a to na jejím základě.

Harmonogram práce:

04-07/2017 – Sběr poznatků v praxi bankovní instituce

06-09/2017 – Sběr poznatků z odborné literatury

09-10/2017 – Konzultace a rozhovory v bankovní instituci

10-11/2017 – Rozbor současného stavu řízení rizik v projektech

11-12/2017 – Vypracování vlastních návrhů a jejich diskuze

01-02/2018 – Sepsání rešeršní práce a kompletace DP

Doporučený rozsah práce

50 – 70 stran

Klíčová slova

Projektová kancelář, proces řízení rizik, registr rizik, Raid log, životní cyklus projektu, bankovní instituce, Projektový výbor

Doporučené zdroje informací

- CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- KORECKÝ, M. – TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Practice standard for project risk management /.* Newton Square: Project Management Institute, 2009. ISBN 978-1-933890-38-8.
- ROSENAU, M D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- SOUČEK, I. – FOTR, J. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VELKÁ BRITÁNIE. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2018

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Proces řízení rizik v Raiffeisenbank a.s.“ 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 28. března 2018

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval během zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla velice poděkovat vedoucímu projektové kanceláře Raiffeisenbank a.s. a jednotlivým projektovým manažerům, a to zejména za jejich trpělivost, ochotu a veškeré materiály a podklady, které mi poskytli v rámci absolvovaných konzultací a workshopů. Mé poděkování patří také rodině, která mě vždy podporovala a snažila se mi ve studiu pomáhat.

Proces řízení rizik v Raiffeisenbank a.s.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tematikou projektového řízení, konkrétně procesem řízení rizik ve zvoleném podniku. Daná problematika je i přes její důležitost u řady podniků po celém světě podceňována a opomíjena. Cílem závěrečné práce je na základě analýzy zhodnotit současný proces řízení rizik ve společnosti Raiffeisenbank a.s., odhalit problematické a dosud méně řešené oblasti a zpracovat návrhy, které povedou k eliminaci rizik na minimum a současně k maximalizaci projektových cílů. Vlastní návrhy a doporučení pro zvolený podnik vychází nejen z odborné literatury a práce se standardem PMBoK PMI, ale zejména z reálných potřeb a požadavků projektové kanceláře banky. Za možnou oblast zlepšení je identifikována problematika související s řízením projektových závislostí, šablonou Lessons learned včetně jejího aplikování, pojmem Risk appetite a proximita rizik.

Klíčová slova: riziko, projekt, projektová kancelář, registr rizik, RAID log, proximita, bankovní instituce, obranné strategie, životní fáze projektu, Řídící výbor projektu

Risk Management in the Raiffeisenbank a.s.

Abstract

This thesis is focused on project management, particularly on risk management within the chosen company. Given topic is, despite its importance, underestimated and oftenly ommited worldwide. The main goal is to summarize current process of risk management of the Raiffeisenbank a.s., by performing general analysis of given issue, and to discover problematic and less spoken areas, which will help to eliminate or reduce risks to its minimums. Simultaneously, this will also help to maximize the achievement of the main goals. Custom and personal recommendations and suggestions for given company are based on real and current requests of Project Management office of the bank, not only on general topics, professional literature or work with PMBok PMI standard. As a possible area of improvement were identified issues related to managing project dependences, by Lessons learned template and its application and by Risk appetite and risks proximity.

Key words: risk, project, Project Management office, risk log, RAID log, proximity, bank institute, defense strategies, project life phase, Steering Committee

Obsah

1	Úvod práce.....	6
2	Cíl práce a metodika.....	8
2.1	Cíl a metodika práce.....	8
3	Teoretická východiska.....	9
3.1	Projektové řízení.....	9
3.1.1	Základní pojmy.....	9
3.1.2	Životní cyklus projektu.....	13
3.1.3	Projektová kancelář.....	14
3.2	Řízení rizik.....	15
3.2.1	Základní pojmy.....	16
3.2.2	Klasifikace rizik.....	20
3.2.3	Procesy.....	22
3.2.4	Nástroje.....	29
4	Vlastní práce.....	33
4.1	Společnost Raiffeisenbank a.s.....	33
4.1.1	Historie a současný stav.....	33
4.2	Současný proces řízení projektových rizik v Raiffeisenbank a.s.....	35
4.2.1	Projektová kancelář.....	35
4.2.2	Steering Committee.....	37
4.2.3	Životní fáze projektu a jejích dokumentace.....	39
4.2.4	Stand up meeting.....	41
4.2.5	Současný postup řízení projektových rizik.....	42
4.2.6	Popis návrhu řízení rizik podle Anderše (2017).....	46
4.2.7	Řízené rozhovory.....	50
5	Zhodnocení výsledků a doporučení pro Raiffeisenbank a.s.....	57
5.1	Zhodnocení současnému procesu řízení rizik.....	57
5.2	Návrhy a doporučení.....	61
5.2.1	Projektové závislosti.....	61
5.2.2	Proximita rizik.....	65
5.2.3	Risk appetite.....	68
5.2.4	Lessons learned.....	71
6	Závěr.....	75

7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Přílohy	80

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Trojimperativ projektu</i>	11
<i>Obrázek 2 Životní cyklus projektu</i>	14
<i>Obrázek 3 Hodnota ohrožení v životním cyklu projektu</i>	18
<i>Obrázek 4 příklad matice rizik.....</i>	31
<i>Obrázek 5 Ochranná známka</i>	34
<i>Obrázek 6 Organizační struktura Projektové kanceláře</i>	36
<i>Obrázek 7 Organizační struktura projektu</i>	38
<i>Obrázek 8 Metodika SPRAV</i>	39
<i>Obrázek 9 Lessons learned</i>	40
<i>Obrázek 10 Mechanismu uvažování projektového manažera.....</i>	58
<i>Obrázek 11 Bublinový graf - strategie s proximitou.....</i>	67

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Příklad stupnice kvalitativního vyjádření rizika</i>	27
<i>Tabulka 2 Příklad registru rizik.....</i>	31
<i>Tabulka 3 Základní údaje o Raiffeisenbank a.s.</i>	35
<i>Tabulka 4 Povinná dokumentace projektu.....</i>	41
<i>Tabulka 5 Risk log - hodnotící škála pro dopad rizika na projekt</i>	43
<i>Tabulka 6 Risk log - počet rizik dle významnosti.....</i>	45
<i>Tabulka 7 Matice rizik - počet nových a otevřených rizik dle významnosti</i>	46
<i>Tabulka 8 Návrh jednotné šablony pro sledování projektové závislosti</i>	64
<i>Tabulka 9 Zkreslená očekávaná hodnota rizik</i>	66
<i>Tabulka 10 Návrh šablony Lessons learned</i>	73

Seznam použitých zkratk

CBA	Cost Benefit Analysis
IPMA	International Project Management Association
IT PM	IT Projektový manažer
OHR	očekávaná hodnota rizika
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PM	Projektový manažer
PMs	Projektoví manažeri
PMI	Project Management Institute
PMO	Projektová kancelář, angl. Project management office
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments
RBI	Raiffeisen Bank International
RBS	Risk Breakdown Structure
WBS	Work Breakdown Structure

1 Úvod práce

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, konkrétně procesem řízení rizik ve zvoleném podniku. V dnešním dynamickém tržním prostředí označuji danou tematiku za aktuální. Většina podniků se v rámci své podnikatelské činnosti denně setkává s řízením projektů, ačkoliv ne všechny mají projektové řízení či konkrétně řízení rizik zakotveno ve svých podnikových normách. Projektové řízení je u řady českých podniků často podceňovaným tématem. O tom vypovídá i aktuální březnová zpráva PMI Pulse of the Profession 2013, která uvádí, že úspěšnost projektů v posledních pěti letech klesla o 10 % pod dvě třetiny a podniky utápí v průměru 13,5 % svých rozpočtů projekty, které nikdy nedosáhnou svých cílů nebo jsou zcela zastaveny.

Mojí hlavní motivací pro výběr daného téma byla skutečnost, že se jedná o oblast, která je aktuální a důležitá, ale podniky často opomíjena. Důležité je si uvědomit, že rizika jsou nedílnou součástí každého projektu a pokud nejsou podniky řízeny, vystavují se velkým problémům. Podoba procesu řízení rizik se v konkrétních organizacích může lišit, záleží na mnoha faktorech, jako je například velikost podniku či jeho podnikatelské zaměření. Každé odvětví má svá vlastní specifika, která je nutné při řízení rizik respektovat. Diplomová práce je zaměřena na oblast bankovníctví, konkrétně na proces řízení rizik ve společnosti Raiffeisenbank a.s. Podle výše celkových aktiv je tato bankovní instituce označována za pátou největší banku na českém trhu. Přesto ještě do nedávna neměla řízení rizik z hlediska interních norem zcela zakotven. Změna nastala v roce 2017, kdy ve spolupráci s Českou zemědělskou univerzitou v Praze byl navržen nástroj řízení rizik RAID log, který vznikl jako výstup bakalářské práce Anderše (2017) s názvem „Návrh nástroje v procesu řízení rizik ve vybrané organizaci“.

Diplomová práce je koncipována do dvou částí. V první části budou popsána teoretická východiska, která poslouží k lepšímu pochopení problematiky práce. Následující vlastní část bude zaměřena na rozbor současného stavu procesu řízení rizik ve zvoleném podniku a vlastní výzkum a doporučení, která povedou k vyšší účinnosti řízení. Kapitola bude zpracována na základě intenzivních konzultací s odbornými pracovníky projektové kanceláře Raiffeisenbank a.s. s cílem získat relevantní informace o současném stavu řízení rizik v bance, mechanismu uvažování jednotlivých projektových manažerů a jejich požadavcích na řízení rizik. Diplomová práce volně navazuje na bakalářskou práci Anderše

(2017). Jejím cílem je rozbor současného procesu řízení rizik v Raiffeisenbank a.s. a následně na základě jeho nedostatků a slabých míst vypracovat vlastní návrhy možného zlepšení, které budou v souladu s potřebami a požadavky projektové kanceláře banky a stanou se pro ni přínosem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je rozbor současného procesu řízení rizik ve společnosti Raiffeisenbank a.s. (dále jen RB a.s.), identifikace jeho nedostatků či slabých míst a následné zpracování návrhů a doporučení, která zajistí vyšší účinnost podnikového projektového řízení. Při zpracování vlastních návrhů bude kladen důraz na jejich praktické využití, tj. návrhy budou v souladu s potřebami a požadavky projektové kanceláře banky. Konečné návrhy budou společnosti RB a.s. představeny jako možné oblasti zlepšení současného řízení projektových rizik. Implementace vlastních návrhů do současného procesu řízení rizik není součástí práce, záležet bude zejména na vedení banky, zda se rozhodne některé z návrhů využít.

Teoretická část práce vychází zejména ze studia standardů, metodik, odborné literatury a článků. Definovány jsou základní pojmy, které souvisí s problematikou práce a pomáhají k jejímu lepšímu pochopení. Veškeré relevantní informace a data potřebná pro zpracování vlastní práce jsou získána na základě absolvování intenzivních konzultací, řízených rozhovorů, workshopů a Stand up meetingu s odbornými pracovníky projektové kanceláře banky. Vlastní návrh postupu projektového manažera při řízení rizik a návrhy možného zlepšení vychází nejen z odborné literatury, práce se standardem PMBoK PMI, ale zejména z reálných potřeb projektové kanceláře banky. Důraz je kladen zejména na reporting, tj. popsány jsou jednotlivé aktivity, které by měl projektový manažer zaznamenávat a zpracovávat v jednotlivých fázích procesu řízení projektových rizik.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Tématika projektového řízení je nedílnou součástí diplomové práce. Pro lepší pochopení rozebírané problematiky je nutné představit její základní pojmy a definice. V jednotlivých kapitolách jsou popsány například pojmy projekt, trojimperativ projektu, životní fáze projektu nebo projektová kancelář, její typy, funkce a procesy v rámci podniku. Následující podkapitola je zaměřena na tematiku rizik, její základní pojmy a definice. Nedílnou součástí je také popis procesu řízení rizik podle metodiky PMBoK PMI.

3.1.1 Základní pojmy

Projekt

Pojem „Projekt“ nemá jednotně stanovenou definici, a tak se jeho formulace podle předních světových teoretiků mírně odlišuje. Mezi ty základní patří definice profesora Kerznera, podle kterého je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn. Dále má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci a jasně definované datum začátku a konce realizace. (Svozilová, 2011)

Přední světové sdružení profesí projektového řízení Project Management Institute (PMI) definuje projekt jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Slovo „význam“ v tomto kontextu znamená, že jednotlivé projekty jsou ohraničeny časovým rámcem, tzv. mají jasně stanovený začátek a konec. (Project Management Institute, 2008)

Definice projektu podle Standardu ICB (IPMA) zní: „*Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardu a požadavku.*“ (Doležal a kol., 2012).

Metodika PRINCE2 (AXELOS) definuje projekt následovně: „*Projekt je časově a nákladově omezená operace, k realizaci souboru výsledků podle standardů a požadavků na kvalitu*“ (PRINCE, volně přeloženo, 2010)

Svozilová (2011) ve své publikaci definuje projekt jako řízený proces, který má jasně stanovený začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace. Jedná se o dočasné

podnikatelské uskupení, které nemá na rozdíl od běžně existujících podniků samostatnou právní subjektivitu ani daňové povinnosti. Autorka dále uvádí, že lze projekt charakterizovat jako sled souvislých úkolů, pomocí jejichž plnění jsou projektové zdroje přeměněny na předem stanovené výstupy. Současně lze projekt označit za uskupení, ve kterém existují určité vztahy, na základě kterých jsou jednotlivé projektové aktivity udržovány v pohybu, a koordinovány směrem k požadovanému výsledku.

I přesto, že pro pojem „Projekt“ existuje celá řada definic, lze stanovit všeobecné charakteristické znaky, které jsou pro projekty shodné. O těchto znacích blíže píše autoři Doležal a kol. (2013) ve své publikaci. Projekt je obvykle akce, která je:

- **jedinečná** - neopakovatelný a nový proces,
- **vymezená** - konkrétně, časově a finančně ohraničená,
- **různorodá** - vyžaduje dovednosti různých lidí na dosažení cílů,
- **komplexní** - nejednoduchost řešení,
- **riziková** - na projekt působí velké množství nejistých událostí, které mohou produkt projektu ohrozit.

Program vs. Portfolio projektů

V problematice projektového řízení je potřebné rozlišovat pojmy „Program“ a „Portfolio projektů“. Podle standardu ICB (IPMA) si lze pod pojmem program představit soubor věcně souvisejících, společně řízených projektů a změn, které byly společně zahájeny za účelem dosažení cílů programu. Přínos programu lze očekávat až po ukončení celého programu, jinými slovy po ukončení všech projektů v daném programu. (Pitáš, 2012)

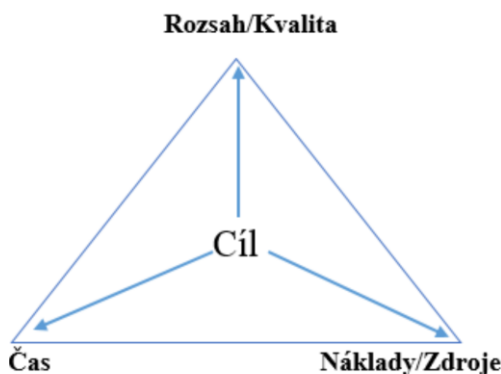
druhý pojem Portfolio v projektovém řízení představuje soubor projektů či programů, mezi kterými nemusí být nutně vzájemná souvislost či závislost. V případě, že organizace řídí projekty prostřednictvím portfolia projektů, lze hovořit o efektivním řízení strategických cílů, jelikož přijetí a zamítnutí jednotlivých projektů či programů neprobíhá izolovaně a rozdělování zdrojů je tak pro podnik účelné. (Fotr a Souček, 2015)

Definice portfolia podle standardu ICB (IPMA) zní: „*Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemají společný díl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.*“ (Pitáš, 2012)

Trojimperativ projektu

Prostor projektu, v němž se na základě předem stanovených cílů vytváří přidaná hodnota, tzn. produkt projektu, se skládá ze tří hlavních veličin, tj. čas, náklady/zdroje a kvalita, která je úzce spojena s rozsahem projektu. V této dimenzi existuje mezi popsányi veličinami vzájemná provázanost, jelikož v případě, že se změní jedna z nich a druhá má zůstat stejná, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí. V praxi se lze setkat například se situací, kdy je potřeba zvýšit kvalitu (či rozsah dodání) výstupu. V takovém případě dojde k překročení nákladů nebo zpoždění harmonogramu projektu. Grafické znázornění trojimperativu projektu zachycuje obrázek 1. (Doležal a kol., 2012)

Obrázek 1 Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal a kol., 2012

Metodika PRINCE2 přináší jiný pohled a rozšiřuje faktory o další proměnnou „Rizika“, která jsou s průběhem každého projektu vždy spojena, a které je nutné brát při jejich řízení v úvahu, monitorovat je a aktualizovat. K tomuto účelu slouží Řízení rizik a dokument Registr rizik, který bude blíže popsán v samostatné kapitole. (Bentley, 2010)

Autoři Šubrt a Langrová (2013) definují veličiny tvořící trojimperativ projektu jako tzv. limitující faktory projektu, které ho jednak omezují, ale zároveň určují jeho kvalitu. Kromě uvedeného času, nákladů a zdrojů přidávají ještě další faktor - zkušenosti tvůrce projektu tj. projektového manažera.

Zpravidla platí, že pro úspěšné dokončení projektu je zapotřebí udržovat tento dynamický systém v rovnováze. V reálném světě však na projekt působí mnohem větší množství faktorů způsobujících změny a rizikové situace, které jsou následnou příčinou výkyvů

systemu z jeho rovnovážného stavu. Pro kontrolu nad tím, zda je tento předpoklad naplněn, slouží plán projektu, v rámci něhož je sled prací koordinován a monitorován kontrolními systémy, které nám určují nakolik je daný systém udržován v rámci stanovených limitů. (Svozilová, 2011)

Produkt projektu

Produkt projektu neboli přidaná hodnota projektu vzniká na základě předem stanovených cílů dle požadavků a očekávání Zadavatele projektu. Cíl projektu musí být definován tak, aby všechny zainteresované strany bez menších obtíží pochopili co, kdy a v jakém rozsahu má být zhotoveno. K navrhování cílů se nejčastěji uplatňuje analytická technika SMART. Doležal a kol. (2012) ji ve své publikaci definují následovně:

- **S (Specific)** - cíl je konkrétní a jasně specifikovaný.
- **M (Measurable)** - cíl je měřitelný.
- **A (Agreed)** - pro zainteresované strany je cíl přijatelný a dosažitelný.
- **R (Realistic)** - cíl je dosažitelný.
- **T (Timed)** - cíl je časově ohraničený.
- **I (Integrated)** - cíl je integrovaný do strategie organizace.

Zainteresovaná strana projektu

Zainteresovaná strana projektu, jinými slovy Stakeholderi, tvoří širokou škálu zájmových skupin. Doležal a kol. (2012) definuje zainteresovanou stranu projektu jako osobu/organizaci, která je aktivně zapojena do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, případně jeho výsledkem. Zainteresované strany mohou mít nejen pozitivní, ale také negativní vliv na průběh projektu, proto je vhodné strany identifikovat, změřit jejich sílu v rámci vyjednávání a vytvořit komunikační plán.

Podle Doležala a kol. (2012) lze jako zainteresovanou stranu označit:

- sponzory, vlastníky,
- manažera projektu a jeho tým,
- zaměstnance,
- obchodní partnery,
- dodavatele, média,
- jednotlivce, skupinu obyvatelstva,

- okolí organizace,
- ostatní strany (úřady, média).

3.1.2 *Životní cyklus projektu*

Z procesního pohledu nelze projekt považovat za jediný probíhající proces. Projekt se s postupem času vyvíjí. Veškeré fáze, ve kterých se projekt za své působnosti nachází, se souhrnně nazývají životní cyklus projektu. Mezi odborníky, hospodářskými sektory, ani mezi jednotlivými společnostmi neexistuje shoda v definici daného slovního spojení. (Svozilová, 2011)

Fáze životního cyklu projektu

Z hlediska zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů, usnadnění orientace stakeholderů a zvýšení celkové úspěšnosti, že projekt splní cíl ve stanovených požadavcích, je vhodné rozdělit si jednotlivé aktivity projektu do logického časového sledu, tzv. fází. Fáze lze definovat jako stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Jednotlivé fáze jsou na sobě závislé, tzv. přechod z jedné fáze do druhé je realizován při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu. Na konci každého stavu je zpravidla uskutečněn kontrolní schvalovací proces, který vyhodnocuje připravenost pro přechod do další fáze. (Svozilová, 2011)

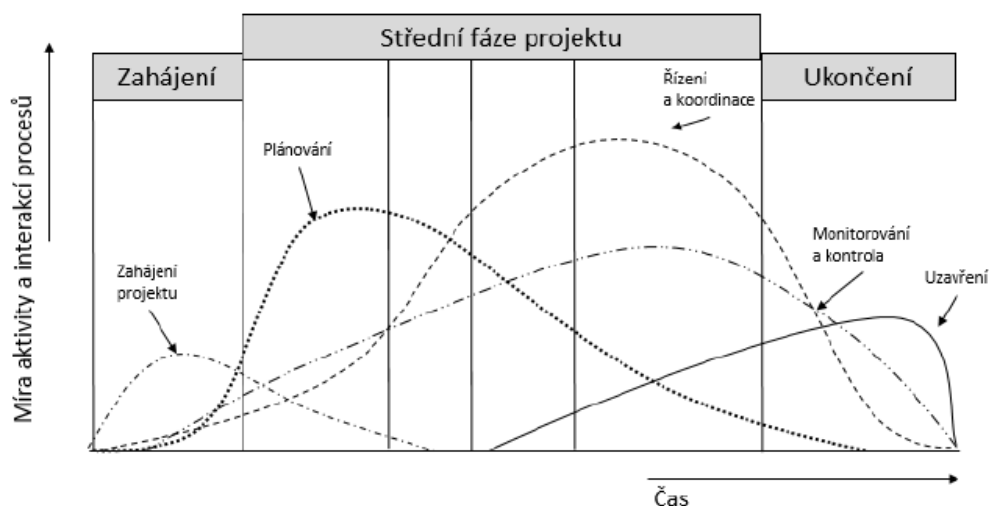
Jednotlivé standardy a metodiky definují životní cyklus jiným způsobem. Svozilová (2011) rozděluje životní cyklus projektu do pěti fází:

- **Konceptuální návrh** - v této fázi dochází k formulaci cíle a záměru projektu, stanovení způsobu hodnocení přínosů a dopadů jeho realizací, stanovení odhadů nákladů a časového rozvržení nebo k předběžné analýze rizik.
- **Definice projektu** - jedná se o upřesnění výstupů z předešlé fáze a probíhá příprava detailního projektového plánu.
- **Produkce** - jedná se o fázi realizace projektu.
- **Operační období** - dosažení předmětu projektu a jeho užívání.
- **Vyřazení projektu** - zpracování Lessons learned a zkušeností pro příští využití.

Podle standardu PMBoK jsou názvy a počet fází projektu určeny potřebami kontroly organizace. Počet a názvy jednotlivých životních fází projektu vycházejí z jeho typu, rozsahu a potřeb jeho řízení. Standard uvádí dělení do čtyř základní fází – Proveditelnost, Plánování a návrh, Zavedení a spuštění a Uzavření. Přesný počet a ani jejich názvy však striktně nevymezuje. V malých projektech jsou zpravidla požívány jednofázové životní cykly, naopak ve větších, kde je kladen důraz na zdroje projektu a dochází u nich k vytvoření více výstupů, se používá vícefázové životní cykly. (Máchal a kol., 2015), (Project management institute, 2008)

Podle Svozilové (2011) projekt představuje celou soustavu procesů, mezi něž patří pět hlavních skupin pod souhrnnými názvy Zahájení (Inovace), Plánování, Řízení a koordinace, Monitorování a kontrola a Uzavření. Dané skupiny procesů lze dále detailněji zkoumat. Netvoří však jediný procesní tok, ale vzájemně se doplňují, existují v souběhu, a to jak po jednotlivých sekvencích a procesních krocích, tak po celých procesních větvích. Grafické znázornění životního cyklu projektu zachycuje obrázek 2.

Obrázek 2 Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová, 2011

3.1.3 Projektová kancelář

Projektová kancelář angl. Project Management Office (dále jen PMO) je samostatnou jednotkou v rámci trvalé organizační struktury podniku, nejedná se tedy o dočasnou funkci či outsourcovanou aktivitu. PMO vzniká za účelem správy projektů, programů a portfolia

projektů v rámci konkrétního podniku a je zodpovědná za jejich koordinaci a zlepšování projektového řízení v organizaci.

Typy projektové kanceláře

Mezi tři základní typy PMO patří podpůrná, kontrolní a řídicí. Podpůrná PMO projekt pouze podporuje, ale nekontroluje je, zaměřuje se tedy na znalostní centra a administraci. Kontrolní PMO projekty podporuje a současně je kontroluje, jinými slovy se zaměřuje na monitoring a analýzu jednotlivých projektů. Poslední typ řídicí PMO podporuje a kontroluje projekty a navíc řídí jejich programy a portfolia. Tento typ plně zodpovídá za projektové řízení v organizaci. (ČZU v Praze, 2017)

Funkce

PMO má v podniku několik funkcí, mezi ty základní podle Taylora (2007) patří:

- organizace práce a lidských i finančních zdrojů k dosažení cílů v daném čase,
- vymezení struktury PMO a rozdělení zodpovědností za její chod,
- řešení vzniklých problémů a podpora spolupráce na všech úrovních projektu,
- slouží jako technická podpora manažerům a projektům po celou dobu realizace projektu,
- vymezuje vztah mezi projektovými manažery a PMO, řeší odpovědnosti za projekty.

Procesy

Procesy probíhající v PMO lze rozdělit na hlavní a podpůrné. Hlavní procesy jsou takové, které se přímo zabývají vlastním řízením projektů a jsou zodpovědné za správu projektového portfolia a za vlastní řízení projektů. Podpůrné procesy jsou nezbytné pro fungování a zlepšování procesů hlavních. Jako příklad podpůrného procesu lze označit školení projektových manažerů v oblasti řízení projektů.

3.2 Řízení rizik

Pojem řízení rizik angl. Risk management je u řady podniků často podceňovanou oblastí i přesto, že právě rizika jsou nedílnou součástí každého projektu a ovlivňují nejen jeho průběh a výsledek, ale negativním působením můžou ohrozit i chod samotné organizace. Rizika je potřeba řídit, včas identifikovat, analyzovat a vhodným způsobem monitorovat

jejich vývoj. Absence řízení rizik může mít pro projekt či dokonce pro celou organizaci až fatální následky, neboť v případě výskytu rizika s vysokou mírou dopadu, může dojít ke ztrátám a škodám velkého rozsahu.

3.2.1 Základní pojmy

Riziko

Z historického pohledu lze pojem riziko datovat až do 17. století, tenkrát byl spojován především v souvislosti s lodní přepravou. Tento pojem pochází zřejmě z italského výrazu „risico“ a označovalo úskalí, kterému se museli plavci vyhnout během své cesty. (Smejkal a kol., 2013)

Ve starších encyklopediích jako je Ottův obchodní slovník (1924) lze pod tímto pojmem najít vysvětlení, že se jedná o nebezpečí či odvalu, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Až teprve ve starších publikacích jako je Masarykův slovník naučný (Praha 1932) se objevuje význam ve smyslu ztráty. Na základě dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztrátu či zničení, případně nezdaru při podnikání. (Smejkal a kol., 2013)

Pojem riziko lze vymezit různě, neexistuje pro něj jednotná obecně uznávaná definice. Při jeho definování záleží nejen na oboru, ale i odvětví a samotné problematice. Standard IPMA riziko obecně definuje jako „*Negativní děj, který může nepříznivě ovlivnit průběh a úspěch projektu.*“ (Doležal a kol., 2012)

Naopak Korecký a kol. (2011) uvádí, že riziko by nemělo být vnímáno pouze negativně. Riziko v pozitivním slova smyslu je potřeba brát jako možnou příležitost, pomocí níž může dojít ke zlepšení vlastností projektu. Relativní pohled na chápání rizika je patrný u standardu ISO 31000 (2009), který k riziku přistupuje jako k účinku nejistoty na dosažení cílů, přičemž účinek chápe jako kladnou či zápornou odchylku od očekávaného.

Hnilica a Fotr (2009) pro lepší pochopení dané problematiky doporučují rozeznávat pojmy riziko a nejistota. Pojem riziko je vždy spojen s určitou aktivitou nebo projektem, kde výsledky jsou nejisté, ale ovlivňují situaci subjektu, který akci realizuje. Druhý pojem nejistota, je spojován převážně s neschopností spolehlivého odhadu vývoje faktorů rizik, které působí na výsledek projektu.

S pojmem riziko jsou úzce spjaty dva pojmy. Prvním je pojem neurčitého výsledku, kdy existují alespoň dvě varianty řešení. V případě, kdy napevno víme, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku. V takovém případě se jedná o problém. Druhým pojmem je skutečnost, že jeden z výsledků je nežádoucí. (Smejkal a Rais, 2013)

Riziko v projektu

Podle Chapmana a Warda (1997) „*Všechny projekty v sobě zahrnují riziko - projekt s nulovým rizikem nestojí za to, aby byl realizován. Organizace, které lépe chápou povahu těchto rizik a umí je řídit efektivněji, se mohou nejen vyhnout nepředvídaným katastrofám, ale mohou pracovat s užšími odchylkami a menšími nahodilostmi, mohou uvolňovat zdroje pro vynaložení dalšího úsilí a mohou se chopit příležitostí výhodných investic, které by mohly být jinak odmítnuty jako příliš riskantní*“ (Merna, 2007)

Za projektová rizika lze označit veškerá rizika, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu. Působení těchto rizikových faktorů lze zobrazit v tzv. „magickém trojúhelníku“. Podle Smejkala (2013) se projektová rizika, která jsou spojená se špatným řízením projektu, nejčastěji nachází v oblastech:

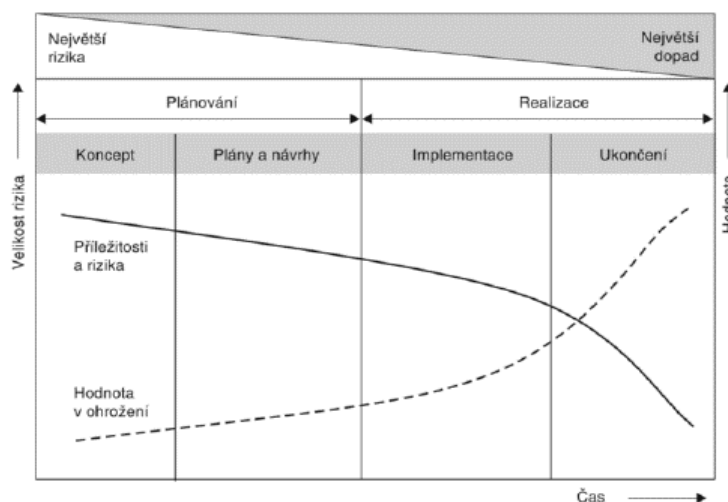
- cíl projektu z pohledu zadavatele, či jeho chybné zadání,
- realizátor pochopí zadání nepřesně,
- projektová komunikace,
- omezený rozpočet,
- omezený čas.

Projektové řízení dle PMI chápe riziko jako nejistou událost nebo podmínku, která když nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Pozitivní dopad lze chápat jako příležitost angl. Opportunity, která je vnímána jako nejistá událost s přínosem či ziskem. Vhodné je sestavit si plán řízení rizik, ve kterém budou stanoveny postupy a pravidla pro řízení rizik v daném konkrétním projektu. (Svozilová, 2011)

Tvůrci edice PMBoK vytvořili pro projektové riziko obecnou definici, která říká: „*Při velmi dobrém řízení se může stát, že riziková událost spustí proces, který bude projektu nad očekávání prospěšný.*“

Důležitost řízení rizik v projektech je zřejmé z obrázku 3, který znázorňuje hodnotu ohrožení v životním cyklu projektu. Rizika v průběhu projektu mění svoji závažnost. Největší jsou rizika na začátku projektu, jelikož je velmi neznámých proměnných. V průběhu životního cyklu však možná hrozba výskytu rizik klesá. Naopak je tomu s hodnotou projektu, která je na začátku projektu nejnižší a stoupá postupně realizací projektu. (Svozilová, 2011)

Obrázek 3 Hodnota ohrožení v životním cyklu projektu



Zdroj: Svozilová, 2011

Aktivum

Podle Smejkal, Rais (2013) lze pojem aktivum chápat jako cokoliv, co má pro subjekt určitou hodnotu a co je potřeba na projektu chránit. Autoři aktiva dále dělí na hmotná, například nemovitost a na nehmotná, mezi které lze zařadit know-how či morálku pracovníků.

Smejkal, Rais (2013) pro hodnocení aktiv uvádí především tyto hlediska:

- pořizovací náklady,
- podstatnost aktiva pro existenci nebo působení podniku,
- náklady na uhrazení možné škody na aktivu,
- časová náročnost odstranění škod na aktivu,
- další hlediska.

Hrozba

Hrozba lze chápat jako sílu, událost, aktivitu či osobu, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu. Grasseová (2012) jako zdroj hrozby uvádí jakýkoliv faktor, který může ovlivnit cíle, procesy nebo projekty organizace. Jedná se o vnější činitele či vnitřní prvky organizace, které aktivují konkrétní hrozby a jejich vývoj je možnou příčinou negativních dopadů na aktiva organizace. Prostřednictvím aktiva nebo jeho protiopatření se hrozba snaží získat přístup k aktivu.

Hrozbu lze ohodnotit na základě tří základních faktorů - nebezpečnost, přístup a motivace. Nebezpečnost udává škodu, kterou hrozba způsobí. Přístup udává pravděpodobnost, že hrozba svým působením začne ohrožovat aktivum a motivace udává zájem iniciace hrozby vůči aktivu.

Zranitelnost

Pojem zranitelnost je v problematice řízení rizik považována za nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost lze definovat jako vlastnost aktiva, která působí škodu pouze v případě, že existuje hrozba, která ho využije. Zranitelnost by měla být rozpoznána a monitorována, zda nedochází ke změně. (Smejkal, 2013)

V příloze 1 je uvedena sémantická síť, která graficky znázorňuje vztah mezi rizikem a dalšími pojmy jako jsou aktivum, zranitelnost, hrozba aj.

Risk appetite

V procesu řízení rizik patří rozhodování o přijímání rizik a obranných opatření k nejdůležitějším rozhodnutím. Celopodnikový Risk appetite může být výkonným nástrojem, pomocí něhož lze efektivně reagovat na rizikové situace v projektu. Nicméně je potřeba přítomnost doprovodných akcí, bez kterých nástroj ztrácí svoji účinnost. Pojem Risk appetite a s ním související termíny je v rámci celé společnosti důležité správně a jednotně pochopit a používat. Zejména dva pojmy mají velký vliv na rozhodnutí o tom, jakou míru rizika by měla organizace v dané situaci přijmout. Mezi tyto pojmy patří Risk appetite a rizikový postoj angl. Risk attitude. Je důležité, aby všichni projektoví manažeři věděli, jak oba tyto termíny využívat ke stanovení prahových hodnot angl. Risk thresholds

u dané rizikové situace. Je tedy nutné mít způsob, jak upravit prahové hodnoty rizika, které byli intuitivně nastavení pomocí Risk appetite. (Hillson, 2012)

Význam pojmu Risk appetite lze popsat jako vnitřní tendenci jednotlivce či organizace riskovat v dané situaci, je však nehmotného charakteru a nelze ji přímo kvantifikovat. Risk appetite odráží rizikovou kulturu organizace a individuální rizikové sklony klíčových zainteresovaných stran projektu, ale i strategické cíle společnosti. Jelikož je Risk appetite nehmotného charakteru, je nezbytné použít externí prostředky k jeho vyjádření, a to konkrétně prostřednictvím tzv. prahových hodnot. Určením horních a dolních prahových hodnot lze dosáhnout optimálního sladění rizikových rozhodnutí s cíli, vnitřní soudržností a maximální efektivitou obrany proti rizikům. Druhý pojem Rizikový postoj je zvolená reakce na konkrétní riziko a představuje kontrolní bod k tomu, aby bylo zajištěné, že bude přijato správné množství rizika, které bude optimalizovat cíle projektu. Rizikový postoj lze řídit. (www.pmi.org, 2012)

Risk appetit je u každého projektu jiný, záleží na charakteru a typu konkrétního projektu. Například vysokou rizikovost lze očekávat u projektů zaměřených na vývoj nového produktu. Naopak nízkou rizikovost budou mít projekty, které již byly dříve realizovány. Rizikový apetit by mělo vedení firmy či projektu stanovit v první fázi procesu řízení rizik. (Bekefi, 2008)

3.2.2 *Klasifikace rizik*

I v případě klasifikace rizik existuje celá řada členění. Hnilica, Fotr (2009) rizika klasifikují následovně:

- **podnikatelské riziko (Business Risk)** v sobě zahrnuje negativní i pozitivní stránku,
- **čisté riziko (Pure Risk)** má pouze stránku negativní. Čistá rizika se vztahují zejména ke ztrátám a škodám na majetku organizací či jednotlivců vyvolané přírodními jevy, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí,
- **systematické riziko** má dopad na všechny oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem tohoto rizika jsou například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství a celkové změny trhu. Označují se jako rizika tržní a obvykle představují rizika makroekonomická,

- **nesystematické riziko** je pro subjekty jedinečné či specifické. Mezi takové rizika lze zařadit například odchod klíčových pracovníků, selhání významného subdodavatele nebo vstup nového konkurenta na trh apod. Vzhledem ke svému charakteru představují rizika mikroekonomická,
- **vnitřní rizika** se vztahují k faktorům uvnitř konkrétního subjektu,
- **vnější rizika** se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém subjekt podniká,
- **ovlivnitelné rizika** lze chápat jako rizika, které lze eliminovat, jinými slovy oslabit preventivním opatřením zaměřeným na příčiny čímž dojde ke snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. Jedná se zejména o rizika vnitřní,
- **neovlivnitelné rizika** jsou rizika, u kterých nelze působit na jejich příčiny (například změna měnového kurzu). Z pravidla lze říci, že v případě vnějších rizik se jedná o rizika neovlivnitelná.

Svozilová (2011) uvádí členění rizik z hlediska jejich věcné náplně na:

- technicko-technologická (technická vada),
- výrobní/provozní/operační (poruchy či havárie),
- ekonomická (inflace),
- finanční (měnová rizika),
- legislativní (nová vyhláška),
- environmentální (únik nebezpečných látek),
- sociální (špatná komunikace v týmu),
- informační (chybné informace).

Kendrick (2003) na základě vlastní praxe kategorizuje rizika do 3 základních skupin:

- **rozsah** - rizika vyskytující se v rozsahu či změnách v projektu,
- **zdroje** - například rizika spojená s nedostatkem zdrojů, kvality či chyb,
- **harmonogram** - jedná se například o neplnění termínů projektu.

PMI (2008) rozlišuje 5 skupin rizik:

- **externí nepředvídatelná** - do této kategorie patří vlivy okolí, rizika vycházející z regulace, přírodní nebezpečí apod.,
- **externí předvídatelná** - jedná se o rizika z trhu, zákazníka, provozních problémů, cen, inflace či daní,

- **interní netechnická** - rizika vycházející například z managementu projektu, harmonogramu, nákladů a přínosů,
- **technická** - oblast změn technologií, kvality a výroby,
- **právní** - rizika týkající se licencí, patentů, smluv aj.

3.2.3 *Procesy*

Proces řízení rizik trvá po celou dobu existence projektu a je označován za sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních či korektivních zásahů potlačeny události a odstraňovány vlivy, které by mohly vést k negativním výsledkům. (Svozilová, 2011)

Začátkem devadesátých let minulého století se začala zpracovávat řada standardů a metodik napomáhající organizacím efektivně a systematicky implementovat řízení rizik. Tyto standardy a metodiky vytváří jednotný pohled na pochopení terminologie, strukturu a procesy řízení rizik. Každá metodika přistupuje k procesu rizik trochu odlišně a je to dáno především v odlišnosti motivace, zkušeností a zaměření svých autorů, které se v nich odráží. Každá příručka lze tedy využít pro různé organizace či situace.

Mezi důležité metodiky řízení rizik lze zařadit:

- ISO 31 000: 2009.
- PMI: PMBOK®.
- IPMA ICB®.
- PRINCE2.

Grasseová (2012) uvádí devět základních principů pro efektivní řízení rizik v organizaci:

- **Princip integrace** - je nutné, aby bylo řízení rizik součástí veškerých procesů a projektů v dané organizaci.
- **Princip systematičnosti** - pomocí systematičnosti a včasnosti dochází ke kladným výsledkům v řízení rizik.
- **Princip zohlednění nejistoty** - důležité je zohlednit nejistotu, která řízení rizik doprovází.
- **Princip dostupnosti informací** - je nutné, aby informace o rizicích byly úplné a aktuální.
- **Princip adaptability** - řízení rizik by mělo být v souladu s vnitřními i vnějšími podmínkami společnosti.

- **Princip zohlednění personálních a kulturních faktorů** - v úvahu by se měl brát lidský a kulturní faktor, jelikož ovlivňují očekávání a vliv všech zainteresovaných stran.
- **Princip transparentnosti a komplexnosti** - do procesu řízení rizik je důležité zapojit veškeré zainteresované skupiny, čímž se zajistí průhlednost, objektivnost a komplexnost řízení rizik.
- **Princip dynamičnosti** - proces řízení rizik musí být soustavná činnost, aby bylo možné pružně reagovat na změny.
- **Princip zlepšování a rozvíjení** - mělo by docházet ke stálému vývoji a vylepšování úrovně procesu řízení rizik.

Zuzák (2009) uvádí, že proces řízení rizik se skládá ze čtyř základních na sebe navazujících fází:

- Identifikace rizik,
- zhodnocení rizik,
- zvládnutí rizik,
- monitoring rizik.

Zuzák (2009) dále uvádí dvě tvrzení, které se vztahují na řízení rizik:

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika.
- Nulové riziko neexistuje.

Proces řízení rizik podle PMI:PMBoK

PMBoK je mezinárodní standard poskytující nutné znalosti pro řízení projektů. Metodika byla vytvořena v USA neziskovou organizací Project Management Institute (PMI), která poskytuje vzdělávání v oblasti projektového řízení a poskytuje certifikaci podle úrovně znalosti standardu PMBoK. Řízení projektových rizik je hlavním tématem osmé znalostní oblasti PMBoK Guide, kde popisuje jednotlivé procesy s jejich vstupy a výstupy. (PMI, 2008)

Hlavní dokument využívaný v procesu řízení rizik je Plán řízení rizik, který je součástí Plánu projektu. PMBoK rozděluje proces do šesti podprocesů - Plánování rizik, Identifikace rizik, Kvalitativní analýza, Kvantitativní analýza, Plánování obrany

Monitorování a kontrola. Každý pod proces je více popsán v jednotlivých kapitolách. (Svozilová, 2011)

Plánování managementu rizik

Pro účinné řízení rizik v projektech, je nezbytné sestavit plán managementu rizik, jinými slovy plán postupu řízení rizik, pomocí něhož by bylo možné odpovědět na otázky týkající se volby strategií, metod a postupů, které budou v průběhu projektu aplikovány směrem k projektovým rizikům. Plán řízení rizik by měl představovat jeden z nástrojů komunikace v podniku, přehled o rizikovosti projektu a zainteresovaných stran, kterých se management rizik týká. (www.pmconsulting.cz, 2018)

Při jeho sestavování je potřeba využít například zakládající listinu projektu angl. Project charter, záměr projektu angl. Business case, standardů a metodik společnosti, informace z obdobných projektů a zkušenosti členů projektových týmů - Lessons learned aj. Dokument by měl obsahovat: (Duncan, 1996)

- **Identifikace aktiv a cíle na aktiva** - je nutné rozeznávat cíle, které jsou vztažené k dosažení hodnoty či účelu projektu angl. Project value objectives (cíle vycházející z požadavků zainteresovaných stran) a cíle, které jsou vztažené k vlastnímu uřízení projektu angl. Project management objectives (cíle týkající se projektového trojimperativu - Time, Scope a Money).
- **Risk appetite** - stanovení rizikovosti projektu a důležitosti pro podnik aj.
- **Postup pro řízení rizik** – stanovení metod, postupů a způsobů hodnocení, které budou v procesu řízení rizik aplikovány.
- **Odpovědnosti a pravomoc** - identifikace veškerých zainteresovaných stran na projektu a přidělení jejich odpovědnosti a pravomoci v procesu řízení rizik.
- **Monitoring** - stanovení frekvence kontroly, pravidelnost setkání - meetingy, workshopy, jednání k managementu aj.
- **Komunikace rizik** - jasně stanovená komunikace a konzultace mezi zainteresovanými stranami projektu jsou podstatné prvky procesu řízení rizik.

Ve fázi plánování rizik je důležité stanovit metody, pomocí nichž bude projektový tým rizika identifikovat, analyzovat je, plánovat obranu a jejich monitoring. Dalším důležitým a nezbytným krokem je stanovení tzv. projektového risk appetite. Význam pojmu je vysvětlen v podkapitole „Základní pojmy projektového řízení.“ Třetím krokem by mělo

být posouzení hlavních potenciálních rizik, které mohou projekt ovlivnit a sestavení jejich předběžného seznamku, kategorizace a způsobu jejich třídění. Dalším krokem je návrh základních přístupů k rizikům - finanční rezervy, vytvoření časového „bufferu“ poskytující časovou rezervu. Poslední krok zahrnuje určení systému měření rizik stanovující intervaly měření. (Svozilová, 2011)

Identifikace rizik

Proces identifikace rizik je důležitým krokem projektu, jelikož je nezbytné znát veškeré předpoklady a potenciál působení negativních jevů, které by jakkoli mohli ovlivnit projekt. Výstupem daného pod procesu je registr rizik, který je nedílnou součástí Plánu projektu a Plánu řízení rizik. Nejedná se o jednorázovou aktivitu, v průběhu projektu by se měl registr rizik aktualizovat a průběžně doplňovat, jelikož míra rizika není v čase stabilní.

Identifikace rizik je založena na systematické analýze, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci veškerých rizik, které mohou daný projekt ovlivnit. Důležitou součástí je posouzení možných vzájemných vztahů mezi riziky, které mohou vyvolat řetězovou reakci nežádoucích stavů, a pro projekt mohou představovat katastrofální následky. Obecně lze konstatovat, že vzájemná závislost rizik zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku i závažnost dopadu. (Svozilová, 2011)

Obecný postup pro identifikaci rizik zahrnuje prošetření a identifikace všech potenciálních problematických míst z pohledu projektového trojimperativu, soupis možných rizik a jejich základní kategorizaci a ověření seznamu identifikovaných rizik a jejich kategorií. (Svozilová, 2011)

Projektový tým může pro identifikaci rizik zvolit celou řadu metod, vhodná je například metoda RBS (Risk Breakdown Structure), která rizika hierarchicky rozděluje do jednotlivých větví podle logiky, která je přehledná z pohledu charakteristik jednotlivých oblastí, například skupiny legislativních, ekonomických, politických rizik apod. Pomocí této metody získá manažer podrobný přehled rizik a indikaci možných závislostí mezi nimi. (Svozilová, 2011)

Za účinnou a často využívanou metodu s cílem identifikovat projektová rizika lze považovat Brainstorming. Podstatou metody je v krátkém časovém úseku vyprodukovat ve skupině co největší množství nápadů. Prostřednictvím metody lze získat množství myšlenek, námětů, nápadů a především různé pohledy na jednu věc. Metodu

lze označit za kreativní techniku podporující rozvoj týmové spolupráce a umožňující účastníkům inspirovat se nápady druhých a volně na ně asociovat. K tomu, aby byl Brainstorming účinný, je však potřeba dodržovat následující pravidla: (www.braintools.cz, 2018)

- **zákaz kritiky** – během první fáze Brainstormingu je zakázána jakákoliv kritika, která by mohla narušit tvůrčí atmosféru,
- **uvolněná fantazie** – Netradiční a iracionální nápady jsou nutným předpokladem pro účinnost Brainstormingu, jelikož se i ty nejméně reálné nápady mohou stát inspirací pro jiné,
- **vzájemná inspirace** – principem Brainstormingu je volné asociování a kombinování nápadů. Důležité je myšlenky kombinovat a volně asociovat, neboť návrhy vznikají vzájemnou spoluprací týmu,
- **kvantita nad kvalitou** – důležité je množství myšlenek, nikoliv jejich kvalita. Ve větším množství je větší pravděpodobnost nalézt kvalitní návrhy řešení,
- **všichni účastníci jsou si rovni** – Nezbytná podmínka je, aby si byli všichni účastníci Brainstormingu rovni. Zejména touto podmínkou lze zajistit, aby byli účastníci v rámci sobě otevření a nebáli se vyslovit svoji myšlenku.

K identifikaci rizik lze dále využít metody:

- poučení z historických projektů - Lessons learned,
- brainwriting,
- metoda Delphi,
- postupové diagramy,
- Crawfordovy lístky (angl. Crawford Slips),
- strukturované pohovory,
- identifikace kořenů problému (angl. Root Cause Identification),
- SWOT analýza (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Analýza rizik

Veškerá identifikovaná rizika jsou v další fázi procesu analyzována z mnoha různých pohledů. Mezi nejdůležitější se řadí závažnost rizika, zejména jeho pravděpodobnost výskytu a dopadu. Jako třetí možný parametr lze stanovit proximitu rizik, která určuje

jejich blízkost v čase. Jako další možné pohledy lze stanovit předvídatelnost rizik, potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Daný pod proces zahrnuje kvalitativní a kvantitativní hodnocení rizik projektu.

a) Kvalitativní analýza

Pokud není k dispozici znalost kvantitativního charakteru veličiny, vzhledem ke kterému se riziko určuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnost, lze použití k popisu rizika kvalitativních charakteristik v podobě slovních popisů. Výstupem pod procesu je rozšíření registru rizik o kvalitativní hodnocení v podobě přesné klasifikace rizika a jejich závažnosti. Obvyklé hodnocení je prostřednictvím výběru písmen H/M/L (angl. High/Medium/Low) nebo číselným údajem dle předem zvolené hranice. (Svozilová, 2011)

Pro kvalitativní analýzu rizik lze využít například metody:

- seznamy angl. Checklists,
- diagramy (rybí kost, síťové grafy nebo vývojové diagramy).

Stupnice hodnocení rizik může mít různou podobu, záleží na přístupu a požadavcích hodnotitele. Příklad možné stupnice je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 1 Příklad stupnice kvalitativního vyjádření rizika

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	Velice malé
2	Malé
3	Střední
4	Vysoké
5	Zvláště vysoké

Zdroj: vlastní zpracování

b) Kvantitativní analýza

Výstupem procesu je aktualizovaný registr rizik, rozšířený o číselné charakteristiky, které popisují pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, sledu závislostí mezi riziky, celkovou hodnotu ohrožení a očekávaný dopad rizika. Kvantifikace je důležitou součástí procesu řízení rizik, protože vyjadřuje pravděpodobnost vzniku a velikost dopadů rizik a dává je do přímé souvislosti s projektem a jeho cíli. Dále slouží jako podklad pro výběr

opatření a obranných strategií. Kvantitativní analýza je důležitá i z finančního hlediska, jelikož podává základní kalkulace pro stanovení rozpočtových rezerv. (Svozilová, 2011)

Řeháček (2013) uvádí 5 nástrojů pro ohodnocení rizik dle PMI:

- **Očekávaná peněžní hodnota** - lze získat jako součin dvou čísel - pravděpodobnost rizikové události a hodnota rizikové události. Získaná hodnota se používá jako vstup pro další analýzy, například v rozhodovacím stromě.
- **Simulace** - slouží jako vyobrazení modelu systému k analýze chování nebo výkonu systému. Jednou z možných forem simulace je Analýza Monte Carlo.
- **Rozhodovací stromy** - diagramy znázorňující hlavní vazby mezi rozhodnutími a souvisejícími možnými událostmi.
- **Statistické součty** - použít je lze ke stanovení rozsahu celkových nákladů projektu na základě odhadovaných nákladů jednotlivých prací.
- **Odborný úsudek** - může být použit místo výše popsaných technik nebo navíc.

Plánování obrany

Po provedení kvalitativní a kvantitativní analýzy je registr rizik souhrnně posouzen na základě priorit, předvídatelnosti, stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti, kategorií a limitů přijatelnosti aj. Cílem tohoto procesu je výběr alternativních postupů a optimálních variant, které povedou k minimalizaci ohrožení projektu, zejména v oblasti jeho cílů, nákladů, zpoždění oproti Plánu projektu apod.

Výstupem procesu je aktualizovaný registr rizik obsahující úpravy popisu a kvantifikace rizik. Dalším výstupem je aktualizovaný Plán projektu či Plán řízení rizik obsahující soubor obranných strategií, návrh kontrolních metod a měření a jejich předpisy. (Svozilová, 2011)

Svozilová (2011) uvádí čtyři základní typy obranných strategií:

- **Odmítnutí** - riziko není zcela akceptováno a plán projektu se upravuje tak, aby situace vůbec nenastala.
- **Omezení, redukce (angl. Mitigation)** - tvorba preventivních opatření pro snížení pravděpodobnosti vzniku nebo snížení závažnosti dopadu jednotlivých rizik. Situace je pravidelně monitorována a v případě odchýlení od stanovených limitů je vytvořen záložní plán.

- **Akceptace (angl. Acceptance)** - výběrem dané strategie projektový tým akceptuje následky. Akceptace může být buď aktivní v podobě vytvoření rizikového plánu, jehož výkon se spustí, jakmile se objeví první signály působení rizikové události, nebo pasivní.
- **Převody (angl. Transfer, Deflect)** - přenesení rizika na jiný subjekt, jako příklad lze uvést pojištění, nákupu služeb nebo produktu, změnou definice předmětu projektu nebo kontraktu.

Řeháček (2013) uvádí čtyři základní nástroje a techniky pro tvorbu protirizikových opatření:

- **Obstarávání** - nakupování zboží či služeb je často vhodnou odezvou na určitá rizika. Obstarávání často zahrnuje nahrazování jednoho rizika jiným.
- **Havarijní plány** - spočívají v definování akčních opatření, která je potřeba přijmout v případě, že riziková událost propukne.
- **Alternativní strategie** - rizikovým událostem lze předejít nebo zabránit změnou plánovaného přístupu.
- **Pojištění** - k odstranění určitých rizik je často možné prostřednictvím uzavření pojistné či jiné obdobné smlouvy.

Monitorování a kontrola

Proces Monitorování a kontrola rizik lze označit za jakousi nadstavbu všech ostatních procesů. Prostřednictvím tohoto podprocesu dochází k pravidelné kontrole stávajících rizik, jejich stavů a k podchycení dalších jevů, které mohou indikovat vznik nových rizik. V rámci procesu se dále hodnotí odchylky mezi Plánem projektu a skutečným stavem průběhu, čímž umožní projektovému týmu včas reagovat na tyto změny. Součástí procesu je také vyhodnocení účinnosti jednotlivých obranných strategií a korekčních opatření, která byla v průběhu projektu aplikována. (Svozilová, 2011)

3.2.4 Nástroje

Katalog rizik

Katalog rizik je seznam identifikovaných potenciálních rizik, které mohou ohrozit projekt. Veden je primárně v elektronické podobě a obsahuje nejen čistý seznam rizik,

ale také jejich podrobnější popis a další specifika. Pro lepší přehlednost a orientaci jsou rizika dále tříděna dle dalších hledisek do vhodných kategorií a skupin. Projektový tým jej využívá při identifikaci rizik konkrétního projektu, většinou však jako doplňkový nástroj pro případ opomenutí relevantního rizika. (*Smejkal, 2013*)

Příklad možné kategorizace rizik:

- legislativní,
- ekonomická,
- lidské zdroje,
- dodavatelská,
- obchodní,
- ekologická,
- ostatní.

Registr rizik

Registr rizik (angl. Risk Register) je výstupem procesu řízení rizik, konkrétně fáze identifikace rizik. Lze označit jako seznam, do kterého projektový tým zaznamenává veškerá identifikovaná rizika včetně jejich popisu, hodnocení a dalších relevantních informací. Uživatelům umožňuje zachytit a uložit data shromážděná během procesu řízení rizik. Lze označit za tzv. živý dokument, neboť rizika jsou v čase nestabilní, a tak je nezbytné dokument pravidelně aktualizovat. Mezi hlavní předpoklady dokumentu patří snadná dostupnost a rychlá orientace pro všechny uživatele. Registr je využíván primárně v elektronické podobě, často využíváný je program MS excel. (Merna, 2007)

Korecký a Trkovský (2011) ve své publikaci uvádějí nezbytné informace, které by měl registr rizik obsahovat. Autoři nástroj člení do pěti základních částí - popis rizika, informace k sledování a řízení rizika, ohodnocení rizika, způsob ošetření rizika a poučení. Komplexní struktura registru rizik je zobrazena v příloze 2.

Jelikož neexistuje jednotná všeobecně uznávaná šablona pro registr rizik, finální výstup může mít různé podoby. Příklad možného registru rizik je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2 Příklad registru rizik

Registr rizik:		Zpracováno dne:			Zpracoval:		
Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota	Opatření	Hodnota	Vlastník
Poznámky					Celkem	x mil.	

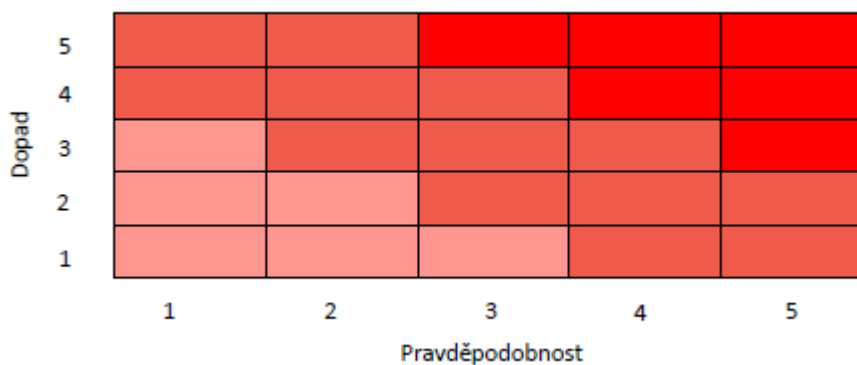
Zdroj: Upraveno dle - Projektový management podle IPMA

Matice rizik

Matice neboli mapa rizik je výsledný nástroj hodnocení rizik projektu. Hodnocení je založeno na expertním posouzení zkušených členů týmu a probíhá na základě posouzení ze dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzita negativního dopadu rizika na projekt. Matice rizik představuje kvalitativní způsob hodnocení rizik (Hnilica a Fotr, 2009)

„Mapa rizik je dvourozměrným grafickým znázorněním relativního postavení a významnosti rizik, resp. znázornění poloh rizik v souřadnicích pravděpodobnost a dopad rizika.“ (Smejkal a Rais, 2013)

Obrázek 4 příklad matice rizik



Zdroj: Upraveno dle Smejkal a Rais (2013)

Možná podoba matice rizik je zobrazena v obrázku 4. Škála hodnocení není jednotná, a tak si ji projektový tým může vytvořit dle vlastního uvážení. Autoři Smejkal a Rais (2013) uvádějí ve své publikaci pro pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu jednotlivých rizik hodnotící škálu v rozmezí od 1 do 5 stupňů, přičemž stupeň 1 značí

nejméně závažné riziko a naopak stupeň 5 nejvíce závažné riziko. Součinem těchto dvou hodnot je získána tzv. očekávaná hodnota rizika, která je následně zasazena do matice rizik. Dle závažnosti může riziko spadat celkem do tří barevně odlišených skupin, přičemž nejsvětlejší část obsahuje nejméně závažná rizika, naopak nejtmaší část ty nejzávažnější rizika, která je potřeba řešit prioritně bez odkladu.

Lessons learned

Lessons learned neboli poučení z projektů je dokument obsahující strukturované zaznamenané zkušenosti a know-how, které nabyl projektový tým v průběhu realizace projektu. Pro organizaci představuje znalostní základu. Lessons learned lze označit za účinný nástroj, pomocí něhož lze předejít stále se opakujícím chybám v projektech. Je důležitým vstupem pro budoucí projekty, pro jejich zlepšení, další vývoj procesů, metod a předpisů. Vstupem pro zpracování dokumenty jsou poučení z konkrétních projektů a registry rizik, Nezbytnou podmínkou pro jeho efektivní používání je standardizovaná podoba šablony, která bude všemi pracovníky podporována a stane se součástí kultury organizace. (Walker, 2008)

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce je zaměřena na proces řízení rizik ve společnosti RB a.s. Zpracována byla ve spolupráci s odbornými pracovníky PMO. V první řadě je proto nezbytné, danou bankovní instituci představit. Úvodní část je věnována popisu společnosti od jejího vzniku až po současnou situaci v bankovním sektoru. Následující podkapitola již více souvisí s problematikou diplomové práce a popisuje RB a.s. z hlediska projektového řízení. Uvedena je organizační struktura projektu včetně grafického znázornění, PMO a její pravomoc v rámci podniku. Dále je zde rozebíráno současné řízení rizik v bance a návrh řízení podle Anderše (2017) včetně výsledné diskuze. Závěr kapitoly je věnován vlastnímu výzkumu a návrhům, které povedou ke zlepšení současného procesu řízení rizik v RB a.s.

4.1 Společnost Raiffeisenbank a.s.

4.1.1 *Historie a současný stav*

Společnost RB a.s. působí na českém trhu od roku 1993, její historie však sahá až do roku 1886, kdy tehdejší německý starosta a reformátor Friedrich Wilhelm Raiffeisen založil v Rakousku první bankovní instituci, která se stala základem pro dnešní finanční skupiny Raiffeisen. Její více než sto let dlouhý rozvoj lze považovat za úspěšný. V současnosti je zastoupena ve většině zemí střední a východní Evropy.

Důležitý milník představoval rok 2006, ve kterém došlo k integračnímu procesu s bankovní institucí eBank a.s. dokončený v létě roku 2008. Dané sloučení bylo jednou z příčin dosažení čistého zisku ve výši 1,99 mld. Kč, který pro banku představoval meziroční nárůst o 42 %. Majoritním akcionářem banky je rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG (dále jen RBI). RBI patří mezi jednoho z nejvýznamnějších poskytovatelů investičního a firemního bankovníctví v Rakousku i v Evropě. Ve střední a východní Evropě působí prostřednictvím svých dceřiných bank více než 25 let.

Ochrannou známkou a zároveň tradičním symbolem společnosti se stal jedinečný architektonický prvek v podobě dvou zkřížených koňských hlav, tzv. Giebelkreuz, symbolizující ochranu rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním

ohrožením. Přesně to se snaží společnost svým klientům zajistit. Výše popsaná ochranná známka společnosti RB a.s. je zachycena v obrázku 5.

Obrázek 5 Ochranná známka



Zdroj: www.raiffeisenbank.cz, 2018

Od samotného založení poboček v České republice poskytuje RB a.s. široké spektrum bankovních služeb, a to jak pro soukromou, tak i podnikovou klientelu. Zaměřuje se převážně na klientelu náročnější, které poskytuje vysokou kvalitu služeb, aktivní správu financí a profesionální poradenství. RB a.s. patří mezi přední bankovní instituce a podle svých celkových aktiv je označována za pátou největší banku na současném českém trhu. Na území České republiky má pro své současné i budoucí klienty k dispozici přibližně 130 poboček a klientských center.

Společnost RB a.s. po dobu svého působení sbírá řadu ocenění. Za úspěšný lze zmínit rok 2015, ve kterém prestižní mezinárodní magazín EMEA Finance vyhlásil v rámci cen Europe Banking Awards společnost RB a.s. nejlepší bankou v České republice. Následující rok RB a.s. uspěla v osmém ročníku cen Hospodářských novin a stala se Nejlepší bankou roku 2016. Za rok 2017 se ve stejné kategorii umístila na druhé pozici, hned po Československé obchodní bance. Důležité je zmínit, že za stejný rok byla RB a.s. vyhlášena klientsky nejpřívětivější bankou, čímž obhájila titul již potřetí v řadě. K ocenění přispěla dobrá dostupnost poboček, nízké náklady na účet, široký výběr produktů a kvalitní služby a komunikace. Slovní spojení „Klientsky nejpřívětivější banka“ se stalo součástí aktivního marketingu společnosti.

RB a.s. lze označit za společensky odpovědnou společnost, jelikož se vedle svých bankovních aktivit zapojuje do řady veřejně prospěšných aktivit, které zahrnují vzdělávání, kulturní či charitativní projekty a inspiruje tak své klienty, kteří se mohou například vzdát určitých peněžních bonusů ve prospěch charity. Společenská odpovědnost patří mezi

firemní hodnoty, kultury i strategie. Právě za tento přístup získala RB a.s. v roce 2015 certifikát v rámci ocenění Top odpovědná firma.

Základní údaje společnosti jsou uvedeny v tabulce 3. Grafické znázornění organizační struktury společnosti je součástí přílohy 4.

Tabulka 3 Základní údaje o Raiffeisenbank a.s.

Základní údaje společnosti Raiffeisenbank a.s.	
Obchodní firma	Raiffeisenbank a.s.
Sídlo	Hvězdova 1716/2b, 140 00 Praha 4
IČO	49240901
Datum zápisu do obchodního rejstříku	25. června 1993
Generální ředitel	Ing. Igor Vida (od dubna 2015)

Zdroj: www.Raiffeisenbank.cz, 2018

4.2 Současný proces řízení projektových rizik v Raiffeisenbank a.s.

Kapitola je zaměřena na rozbor současného stavu procesu řízení rizik ve společnosti RB a.s., identifikaci jeho slabých míst a možných oblastí zlepšení. Informace a data potřebná ke zpracování kapitoly byla získána na základě workshopů a řízených rozhovorů s vedoucím PMO angl. Head of Project Management a projektovými manažery banky.

4.2.1 Projektová kancelář

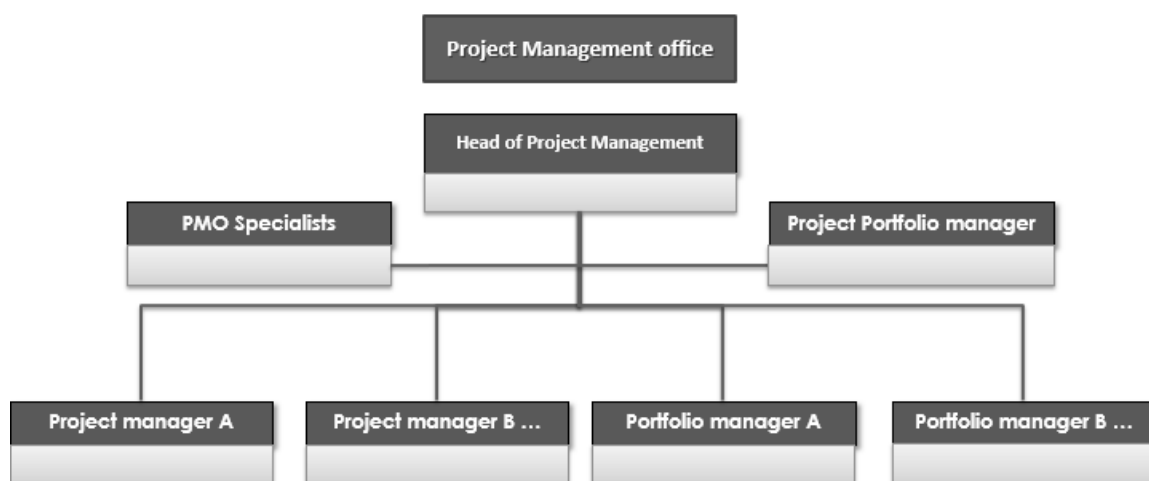
Projektové řízení nebylo součástí podnikových norem RB a.s. od počátku jejího vzniku. PMO jako samostatná jednotka rozšířila organizační struktura až kolem roku 2007. Podstatnou roli sehrálo sloučení RB a.s. s eBank a.s, v jehož rámci došlo k vytvoření procesní a projektové kanceláře. PMO plní v bance funkci všeobecné podpory a funguje také jako administrátor portfolia projektů. Jednou z nejdůležitějších činností PMO je hledání souvislostí a závislostí mezi projekty. Další významnou činností je tzv. Project Cost Controlling, který zajišťuje finanční kontrolu nad projekty a celým portfoliem projektů.

V dřívějších interních normách nebyla jednotná evidence rizik brána jako povinný výstup, byla pouze jakýmsi doporučením pro projektového manažera. Právě proto, že rizika nebyla z hlediska interních norem pevně zakotvena, záleželo pouze na projektovém manažerovi, v jaké míře se svým týmem rozhodne rizika analyzovat, zaznamenávat je a monitorovat je.

Organizační struktura

Nejvyšší funkcí PMO je její vedoucí angl. Head of Project Management, který ji zastřešuje. Podřízený mu je Project Portfolio manažer, jehož pozice není aktuálně obsazena, a všichni projektoví a portfolioví manažeři. V současné době v bance působí přibližně 14-16 projektových manažerů, záleží však na množství aktuálně realizovaných projektů. Projektoví manažeři jsou nejen z řad internistů, ale na specifické projekty jsou jednorázově nájímáni i externisté. Další rolí je PMO Specialista, který plní roli metodika a asistenta. PMO Specialisté pomáhají projektovým manažerům s jednotlivými projekty, kompletují reporting, spravují metodiku, kontrolují dokumentaci pro projektový výbor aj. Na tuto pozici jsou nájímáni převážně absolventi a studenti se zaměřením na finance, kteří sbírají praktické zkušenosti z oblasti projektového řízení. V současné době v bance působí 4 PMO Specialisti. Výše popsanou organizační strukturu zachycuje obrázek 6.

Obrázek 6 Organizační struktura Projektové kanceláře



Zdroj: MS Word, vlastní zpracování

Pravomoc

V současné době lze stanovit tři stupně, během kterých je PMO schopna ovlivnit jednotlivé projekty v RB a.s. V první řadě se jedná o Projektový výbor angl. Project Portfolio Steering Committee, který je z hlediska řízení a rozhodování o projektech nejvyšším rozhodujícím orgánem banky. Projektový výbor schvaluje veškeré podstatné změny v projektech, které souvisí zejména s trojimperativem projektu (Time, Scope a Money). V případě nutnosti schvaluje veškerá rozhodnutí o navýšení rozpočtu. PMO mu poskytuje relevantní informace potřebné k tomu, aby mohl rozhodnout. Projektový výbor se schází

jednou za měsíc, v současné době se skládá ze 7 členů a jeho předsedou je generální ředitel banky Ing. Igor Vida.

PMO dosáhla svoji nejvyšší pravomoc v roce 2014, kdy se stala součástí oddělení strategie banky, a tím získala vlivné umístění v rámci její organizační struktury. Dané umístění je pro PMO ideální, jelikož je banka více schopná plnit své strategické cíle. V té době byl vedoucím oddělení PMO vedoucí strategie. Nyní PMO spadá pod oddělení Operations. Řadu záležitostí může PMO nepřímo ovlivnit přes vedoucího Operations, který je členem projektového výboru, a má i hlasovací kompetence. Jako tajemník v něm působí také vedoucí PMO. Důležité je ale zmínit, že jednotliví projektoví manažeři mají možnost ovlivnit projekty již v jejich průběhu a na projektový výbor se tak předkládají již vzájemně prodiskutovaná témata.

Oddělení PMO dále může ovlivňovat bankovní projekty prostřednictvím Řídícího výboru jednotlivých projektu, tzv. orgánu Steering Committee, neboť na veškerých pravidelných schůzích je přítomný vedoucí PMO, který má v mnoha případech i hlasovací právo. Na základě těchto skutečností je schopný ovlivňovat jednotlivá projektová rozhodnutí. Steering Committee představuje dočasný orgán, který je svoláván vždy ke konkrétnímu projektu, řeší konflikty a schvaluje změnové požadavky, které má ve své kompetenci. Třetí část pravomocí PMO se týká samotného řízení jednotlivých projektů, v rámci kterých dochází k jejich ovlivňování.

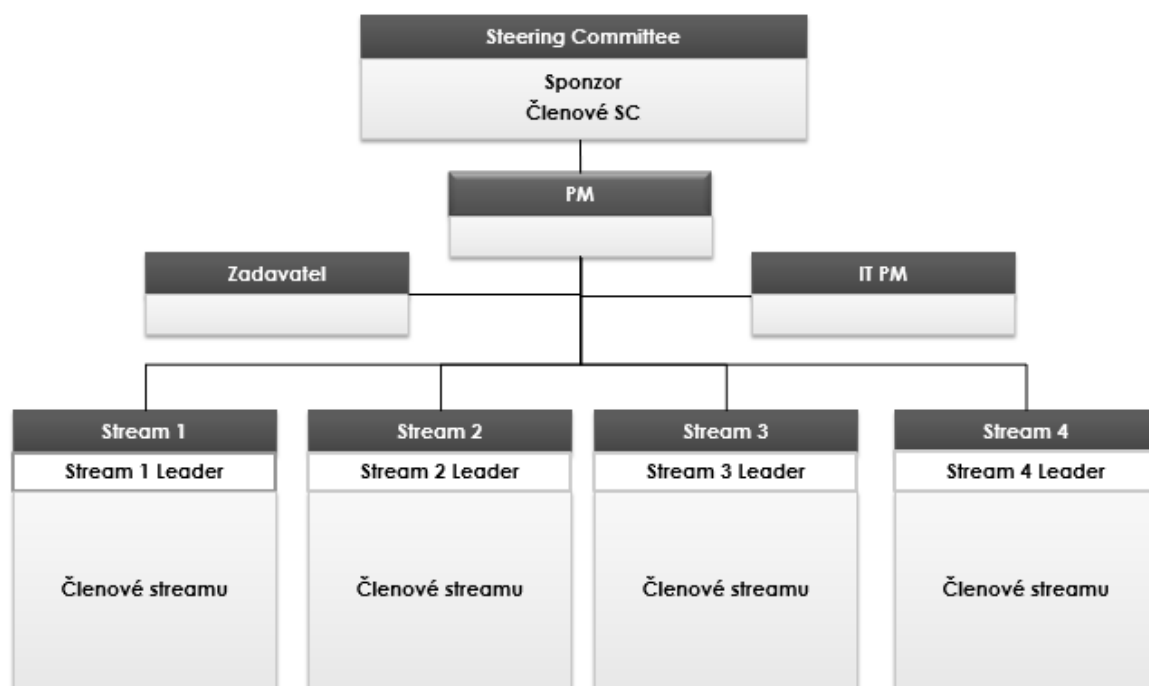
4.2.2 *Steering Committee*

Steering Committee, česky Řídící výbor projektu, představuje dočasný orgán. Ke každému projektu je svoláván podle potřeby, minimálně však jednou za dva měsíce. V rámci schůzí jsou řešeny důležité záležitosti týkající se aktuálního průběhu projektu. V případě zásadních změn, které se mohou týkat například navýšení rozpočtu projektu, je nutné požadavek předat Projektovému výboru.

Předsedou Steering Committee je sponzor. Počet členů závisí na velikosti konkrétního projektu. V případě, že projekt splňuje určitou hodnotu, počet členů se rozšíří o členy představenstva. Orgánu Steering Committee je přímo podřízen projektový manažer, který je odpovědný za celý projekt. Projektový manažer má hierarchicky pod sebou IT projektového manažera, který koordinuje a do projektu dodává tzv. IT dodávku. Dále

Zadavatele, který je nositelem myšlenky projektu a dává mu smysl a cíl realizace. Ve většině případů se jedná o pracovníka z Business sekce. Součástí organizační struktury jsou dále jednotlivé výkonné složky, tzv. „Streamy“, v jejichž rámci pracovníci vykonávají konkrétní úkoly. Jejich počet v projektu závisí na jeho rozsahu. Každý z nich má svého Stream Leadera, který zodpovídá za výkon své složky. Grafické zobrazení výše popsané organizační struktury projektu je k nahlédnutí v obrázku 7.

Obrázek 7 Organizační struktura projektu



Zdroj: Raiffeisenbank a.s. (2018)

Jako další roli v projektu je možné zmínit Business analytika, který dostává požadavky, zjistí základní potřebu a transformuje je na požadavky k implementaci. Mezi další role patří Solution architekt, vývojář a IT analytik.

Bez ohledu na to, v jaké fázi se projekt nachází, se pracovníci RB a.s. v současné době zabývají přibližně 30 projekty. Průměrná doba trvání projektu se pohybuje kolem 18 měsíců, záleží však na typu a charakteru konkrétního projektu.

4.2.3 Životní fáze projektu a jejích dokumentace

Pracovníci RB a.s. využívají pro sledování projektu v čase tzv. metodiku SPRAV, podle které je projekt popisován pomocí pěti životních fází - Start, Příprava, Realizace, A-Je-To! a Vyhodnocení. Název SPRAV vznikl spojením začínajících písmen jednotlivých fází. Obrázek 8 graficky znázorňuje posloupnost výše popsaných životních fází projektu v RB a.s.

Obrázek 8 Metodika SPRAV



Zdroj: MS Word, vlastní zpracování

Počáteční fáze projektu Start se zaměřuje převážně na stanovení a popis ideje projektu, pomocí níž lze odpovědět na otázky proč, co, za kolik a jaké cíle. Dalším úkolem je odhadnout přínosy projektu, předběžné požadované finance angl. Cost Benefit Analysis (CBA), které naznačí náklady a přínosy v čase. První zmínku o možných rizicích projektu lze zaznamenat již ve fázi Start. Rizika zde ale nejsou řešena do hloubky, v dokumentaci má projektový manažer pouze vypsát základní (3-4) rizika či problémy, které mohou daný projekt nejvíce ovlivnit. Dokumentace je předána vedení banky, která plní funkci projektového výboru. Projektový výbor následně zhodnotí záměr, smysl celého projektu a rozhodne o tom, zda se projekt otevře. Ve většině případů je projektový manažer k projektu přidělen již ve fázi Start.

Postupem projektu do fáze Příprava již lze oficiálně hovořit o projektu. V dané fázi projektový manažer sestavuje projektový tým. Dále se tvoří projektový záměr, Project charter, Matice rizik, Komunikační matice a Stakeholder analýza. Rizikům je věnován již větší prostor než v předchozí fázi. Rizika jsou projektovým týmem kvalitativně popsána a ohodnocena. Rizikům je přidělen malý, střední nebo velký dopad a jejich pravděpodobnost, dále je zde kolonka pro jejich popis a preventivní opatření. Dané kvalitativní ohodnocení lze však označit za základní. Shrnující dokumentace je opět předána projektovému výboru a v případě schválení je možné jej přesunout do realizace a zahájit vývojové práce.

Ve fázi Realizace vzniká detailní funkční specifikace, která popisuje způsob implementace požadavků v daném systému. I ve fázi realizace pracuje projektový tým s potencionálními riziky či problémy. Rizika a problémy jsou zapisovány do centrálního projektového prostoru pro projekt. Projektoví manažeři nebyli do nedávna omezeni či svazováni předepsanými podnikovými šablonami, a tak k řízení rizik přistupovali každý odlišně, dle svého subjektivního uvážení. Způsob identifikace rizik, jejich zápis a monitoring záležel čistě na mechanismu uvažování každého z projektových manažerů. Projektoví manažeři v současné době využívají šablonu Risk log, které bude věnována samostatná podkapitola. V závěru fáze Realizace je projektovým týmem vytvořen akceptační protokol, který stvrzuje správnost výstupu projektu.

V předposlední fázi A je to! je vytvářena závěrečná zpráva projektu a finální CBA, která sděluje, kolik projekt reálně stál finančních prostředků a lidských zdrojů.

V závěrečné fázi Vyhodnocení vzniká tzv. benefiční model, který slouží k vyhodnocení přínosů projektu a je vytvářen na následující 2-4 roky.

Lessons learned

S riziky se lze dále setkat v dokumentu Lessons learned, který je vytvořen v podobě jednoduché tabulky. První sloupec je určen pro název rizika či problému, druhý pro jejich popis a třetí pro uvedení ponaučení, které ze situace vyplynulo. Šablona se vyplňuje v závěrečné fázi a za každý projekt zvlášť. Současná podoba šablony Lessons learned je znázorněna v obrázku 9. Každý projektový manažer následně vybere zkušenosti, které by pro ostatní manažery mohly být tím nejlepším ponaučením. Vybrané zkušenosti zaznamená do šablony, která představuje znalostní základnu společnosti, a do které mají přístup všichni projektoví manažeři banky.

Obrázek 9 Lessons learned

Lessons Learned		
Název	Popis/Problém	Ponaučení



Zdroj: Raiffeisenbank a.s., 2018

Přehled povinné dokumentace, která se vztahuje k jednotlivým fázím projektu, je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4 Povinná dokumentace projektu

Fáze projektu	Povinné výstupy
Start	projektová idea, potvrzení kapacit, předběžné CBA
Příprava	projektový záměr, As-Is procesní mapy, potvrzení kapacit, návrh To-Be procesních map, Business Specifikace, Solution Blueprint, Detailní harmonogram, Detailní CBA, Checklist IFRS
Realizace	Funkční specifikace, Finální To-Be procesní mapy, Akceptační protokol po Funkčních testech, Testovací scénáře UAT, Akceptační protokol po UAT, Implementační plán v harmonogramu, Komunikační plán, Aktuální CBA, Uživatelský manuál, úprava PK, tréninky a školení, doprovodné dokumenty k vzniklému procesu, produktu, službě
A-Je-To!	Finální CBA, Závěrečná zpráva PM
Vyhodnocení	Benefitní model

Zdroj: Raiffeisenbank a.s., 2018

4.2.4 Stand up meeting

Pravidelně každý týden pořádá PMO tzv. Stand up meeting, kterého se zúčastňují všichni projektoví manažeři banky. Jako hosté mohou být na meeting přizváni například vedoucí pracovníci Business analýzy či Demandingu. Hlavním cílem dané schůzky je vzájemné informování o aktuálním dění jednotlivých projektů.

Každý projektový manažer stručně, přibližně ve dvou minutách, zhodnotí aktuální stav projektu, za který je zodpovědný a na základě stanovené hodnotící škály ho očísluje. Pokud může mít projekt nějaká rizika, která však nejsou nyní aktuální, přidělí projektu číslo 5 nebo 6. Pokud je projektu přiděleno číslo 3 nebo 4, dá tím projektový manažer najevo, že projekt se s určitými riziky již potýká. V takovém případě se od projektového manažera očekává, že své ohodnocení odůvodní a daná rizika definuje. Jako příklad lze zmínit problém týkající se nedostatku IT kapacity, kdy IT vývojář bude v blízké době alokovan na prioritnější projekt. Čísla 1 a 2 o projektu vypovídají, že je zde míra rizikovosti velmi vysoká, a tudíž se již ví, co rizika způsobí a jaké změnové požadavky, angl. Change request, budou následovat. Jako příklad problémů je možné uvést zpoždění projektu či navýšení jeho rozpočtu.

Výsledky Stand up meetingu jsou v jednotlivých měsících zaznamenávány a barevně odlišeny na tabuli, čímž lze sledovat vývoj jednotlivých projektů v čase.

4.2.5 Současný postup řízení projektových rizik

V současné době využívá společnost RB a.s. k řízení rizik šablonu Risk Log, která byla vytvořena v roce 2017 jedním z projektových manažerů a vychází ze zkušeností a požadavků projektových manažerů banky. Hlavní motivací byla myšlenka vytvořit funkční jednotný dokument, který by mohli projektoví manažeři aplikovat v rámci řízení rizik ve svých projektech. Šlo především o potřebu sjednotit tento dokument v rámci podniku. Risk Log mimo jiné zahrnuje tabulku s přehledem všech aktuálních rizik, kterou je možné zkopírovat a vložit do prezentace na schůze Steering Committee. Jako předloha k vytvoření dokumentu posloužila šablona od Raiffeisen Bank International (RBI) sídlící ve Vídni, které se chtěli co nejvíce přiblížit. Grafické znázornění jednotlivých částí šablony Risk log je k nahlédnutí v přílohách číslo 5, 6 a 7. V rámci absolvovaného workshopu ve společnosti RB a.s. byl tento nástroj projektovými manažery včetně jeho tvůrce představen a prodiskutován.

Aktuálně používaná šablona je ve formě MS Excel tabulky a skládá se ze tří záložek - Seznam rizik, Seznam problémů a Přehled. Záložky jsou na základě předem definovaných funkcí propojeny, tzn. pokud uživatel přidá nové riziko do první záložky, po aktualizaci tabulky se automaticky promítne ve třetí záložce se souhrnným přehledem.

Záložka č. 1 „Seznam rizik“

Do první záložky „Seznam rizik“ uživatel zaznamenává veškerá rizika na projektu, jejich popis, ohodnocení a stanovení opatření. V záhlaví listu je umístěn titulek „Vyhodnocení rizika“ a pod ním je prostor pro uvedení názvu projektu/programu. Samotná tabulka pro zaznamenávání jednotlivých rizik obsahuje 17 sloupců s ukotveným horním řádkem obsahujícím název sloupce a u některých i pomocný komentář, který uživatelům udává pokyny pro jeho vyplnění. Uživatel si může u každého sloupce nastavit filtr dle jeho potřeb, například lze rizika seřadit podle abecedy nebo je vyfiltrovat podle jejich závažnosti.

První sloupec šablony označuje ID rizika, které nelze měnit. K riziku je automaticky přiřazeno poté, co je vyplněn sousední sloupec „Název rizika“ (např. „Riziko 1“).

Následuje sloupec „Popis rizika“, jehož komentář uživateli dává pokyn, aby vysvětlil, co by zapříčinilo přeměnu rizika na problém a stručně popsal jeho následky. Další dva sloupce dávají prostor pro odhad pravděpodobnosti a dopadu rizika. Uživatel si pomocí definovaného rozevíracího seznamu může vybrat ze tří možností - Vysoký/á, Střední a Nízký/á. Na základě výběru se automaticky stanoví závažnost rizika, která je uvedena v samostatném sloupci a má opět tři možnosti – Velmi vysoká, Vysoká a Nízká. Při kvalitativním hodnocení dopadu rizika na projekt je potřeba brát v úvahu dopad na základní parametry projektu – Time, Scope, Money. Slovní popis tří-škálového ohodnocení dopadu rizika na projekt je uvedeno v tabulce 5. Dopadu rizika do projektu je v šabloně věnována větší pozornost, a to v podobě jeho popisu a stanovení opatření. Konkrétní pokyny pro vyplnění daných sloupců nejsou k dispozici. Dopad rizika je dále rozebírán z hlediska trojimperativu projektu. Uživatel pomocí rozevíracího seznamu s možnostmi Ano/Ne určí, zda má riziko vliv na konkrétní parametr projektu (Time, Scope a Money).

Tabulka 5 Risk log - hodnotící škála pro dopad rizika na projekt

Dopad rizika na projekt	
Vysoký	Kritický dopad na projekt, velmi vysoká pravděpodobnost, že projekt nebude dodán včas, v určeném rozsahu či ve stanoveném rozpočtu
Střední	Významný dopad na projekt, středně vysoká možnost ohrožení dodání projektu
Nízký	Nízký až nulový dopad na projekt

Zdroj: Vlastní zpracování, předloha - Risk Log podle Raiffeisenbank a.s., 2018

Další část tabulky je pojmenována jako „Reakce“ a uživatel zde vybírá způsob vypořádání se s konkrétním rizikem a dále uvádí popis postupu, jakým bude riziko adresováno. Na výběr je ze čtyř možností reakce:

- **Vyhnutí se** - různými nástroji je zajištěno, že riziková situace nemůže nastat nebo nebude mít dopad na projekt.
- **Mitigace** - různými nástroji je zajištěno snížení pravděpodobnosti a/nebo dopadu rizikové situace.
- **Přenesení** - přesun rizika na třetí stranu, která má lepší předpoklady ke zvládnutí rizika.

- **Přijetí** - dokud se riziko neprojeví, nejsou použita žádná protiopatření. Až tehdy, kdy se riziko projeví, jsou zařazeny rizikové/záchranné plány. Tato možnost se využívá, pokud jsou ostatní možnosti vyhodnoceny jako nevhodné.

Následující sloupec „Status rizika“ rozlišuje rizika na Nové, Otevřené nebo Uzavřené. Veškerá nová a otevřená rizika se automaticky propojují se třetí záložkou „Přehled“. Rizika nová lze definovat jako rizika, o kterých projektový manažer zatím nemá téměř žádné informace. Pokud uživatel přiřadí riziku status „Uzavřené“, dá tím najevo, že riziko přestalo být pro projekt hrozbou a není potřeba ho již dále reportovat na schůzích Steering Committee. Tabulka dále obsahuje sloupec „Vlastník rizika“, kterého definuje jako člena projektového týmu, který je za sledování a řízení rizika zodpovědný. V tabulce je také prostor na zaznamenání data identifikace rizika a poslední nepovinný sloupec je určen pro komentář.

Záložka č. 2 „Seznam problémů“

Druhá záložka obsahuje seznam rizik, ze kterých se staly problémy. Záložka funguje na stejném principu jako ta předchozí. Sloupců má 10, přičemž první je identický jako u první záložky a obsahuje ID problému, které mu je opět automaticky přiřazeno poté, co uživatel vyplní název problému. Tabulka obsahuje navíc sloupec s prioritizací problému, který funguje na principu otevřeného seznamu a uživatel si zde vybírá z hodnotící škály od 1 do 10. Další sloupce obsahují popis problému a jeho dopad, který musí být v souladu s hodnocením rizika v první záložce. Následuje popis dopadu a jeho opatření a status problému, který je založen na stejném principu jako u první záložky. Dále je potřeba uvést vlastníka neboli osobu, která je zodpovědná za sledování a řízení problému a datum nalezení problému. Pokud v projektu problém nastane, na Steering Committee je rozebírán jeho dopad na parametry projektu - Time, Scope, Money. Záložka problémů slouží jako dobrý podklad pro tvorbu dokumentu Lessons learned neboli poučení z projektu.

Záložka č. 3 „Přehled“

Třetí záložka obsahuje celkem tři tabulky, které je možné použít jako výstup a předložit na schůzi Steering Committee. Je však potřeba zkopírovat pouze rizika se střední a vysokou významností, jelikož rizika s nízkou významností nejsou pro Steering

Committee relevantní. První tabulka je ve formě kontingenční tabulky a na základě dat z první záložky se do ní automaticky propisují zaznamenaná rizika se statusem nové a otevřené. Tabulka obsahuje celkem 9 sloupců - ID rizika, Status rizika, Název rizika, Popis rizika, Pravděpodobnost výskytu, Dopad, Popis dopadu, Opatření a Významnost rizika. Na základě významnosti rizika se celý řádek tabulky barevně odliší, kdy zelená barva značí nejméně závažné, žlutá středně a červená nejvíce závažné riziko. Výše popsaná tabulka je uvedena v příloze 7.

Druhá tabulka znázorňuje počet veškerých (nových, otevřených, uzavřených) rizik podle jejich významnosti. Tabulka je automaticky dopočítána podle kvalitativního ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu z první záložky. Na základě ohodnocení vznikne pět úrovní významnosti - Velmi vysoká, Vysoká, Střední, Nízká a Velmi nízká. Její grafické znázornění je zachyceno v tabulce 6.

Tabulka 6 Risk log - počet rizik dle významnosti

Počet rizik dle významnosti			
Významnost rizika	Nová rizika	Otevřená rizika	Uzavřená rizika
Velmi vysoká	0	1	0
Vysoká	1	0	0
Střední	0	0	0
Nízká	1	0	0
Velmi nízká	0	0	0
Celkem	2	1	0

Zdroj: Risk Log podle Raiffeisenbank, a.s., 2018

Třetí tabulka představuje matici nových a otevřených rizik. Podle uvedených dat v první záložce je tabulka opět automaticky vyplněna. Rizika jsou zde alokována do devíti barevně odlišených buněk a přehledně znázorňují rizika, která je potřeba řešit prioritně a rizika, která projekt ohrožují nejméně. Prioritně se řeší rizika, která mají vysokou pravděpodobnost výskytu a dopadu, následně rizika s vysokým dopadem a střední mírou pravděpodobnosti výskytu. Výše popsaná matice rizik je k zobrazení v tabulce 7.

Tabulka 7 Matice rizik - počet nových a otevřených rizik dle významnosti

Počet nových a otevřených rizik dle významnosti			
Vysoká	0	0	1
Střední	1	0	1
Nízká	0	0	0
Pravděpodobnost /dopad	Nízký	Střední	Vysoký

Zdroj: Risk Log podle Raiffeisenbank a.s., 2018

4.2.6 Popis návrhu řízení rizik podle Anderše (2017)

V průběhu roku 2016 vznikla mezi RB a.s. a Českou zemědělskou univerzitou v Praze spolupráce, jejíž hlavním cílem byl návrh funkčního nástroje řízení rizik přizpůsobený potřebám a požadavkům PMO banky. Jak již bylo v práci zmíněno, společnost RB a.s. v té době neměla jednotnou šablonu pro zaznamenávání projektových rizik a jejich řízení nebylo v rámci bankovních norem nijak zakotveno. Tato situace způsobovala v rámci řízení jednotlivých projektů nepřehlednost, a právě jednotný nástroj by pro banku znamenal zaručený posun dopředu a zlepšení procesu řízení rizik.

Finální podoba nástroje RAID Log vznikla jako součást bakalářské práce Anderše (2017) s názvem „Návrh nástrojů v procesu řízení rizik ve zvolené organizaci“. Nástroj byl navržen speciálně a účelově pro potřeby projektové kanceláře RB a.s. Finální podoba nástroje vychází z požadavků projektových manažerů společnosti, s kterými byly jednotlivé návrhy pravidelně konzultovány. I přes tuto skutečnost nástroj není v současném řízení rizik aplikován. Důvody, které vedly pracovníky RB a.s. k vytvoření vlastního návrhu, jsou více rozebírány v kapitole „Diskuze k současnému stavu řízení rizik“.

RAID Log je vytvořen ve formě tabulky MS Excel a vychází ze standardu PMBoK:PMI. Skládá se ze čtyř samostatných záložek - Rizika, Předpoklady a Omezení, Problémy a Závislosti. Jednotlivé záložky šablony jsou součástí příloh číslo 8, 9, 10 a 11.

Záložka č. 1 „Rizika“

První záložku „Rizika“ rozdělil autor do čtyř bloků - Informačně statistický blok, Kvalitativní rozbor dopadu, Kvantitativní rozbor a Rozhodovací procesy. První Informačně statistický blok obsahuje celkem 13 buněk, které zachycují základní informace o rizicích - ID, Název rizika, Datum záznamu, Datum poslední aktualizace, Datum uzavření, Nálezce, Vlastník, Místo vzniku rizika, Fáze, ve kterém riziko hrozí, Scénář rizika, Popis řešení, ID zdroje původu a Status. První sloupec slouží k přiřazení riziku jeho jedinečné identifikační číslo (R1, R2, R3 atd.). Pořadové číslo je přiděleno automaticky po té, co uživatel klikne na buňku „Vlož riziko“. Následují buňky s uvedením data záznamu - kdy bylo riziko zaevidováno a data poslední aktualizace poskytují informaci o tom, kdy byl záznam o riziku naposledy upravován. Sloupec „Datum uzavření“ se vyplňuje poté, co přejde riziko do fáze uzavření. Anderš (2017) uvádí, že pokud riziko přejde do problému, je nutné v této buňce uvést datum uzavření až tehdy, když je problém vyřešen či jinak uzavřen. V bloku se dále uvádí „Nálezce“, kterého autor definuje jako osobu, která riziko našla a „Vlastník“ neboli osobu, která je za přiřazené riziko zodpovědná. Sloupec s názvem „Místo vzniku rizika“ člení rizika podle místa původu na interní a externí. Tento údaj je pro projektového manažera pouze informativní a může posloužit také k filtraci rizik. V dalším sloupci „Fáze, ve které riziko hrozí“ vybírá uživatel ze tří možností - Příprava, Realizace a A je to. Sloupec „Scénář rizika“ slouží k jeho stručnému popisu a sloupec „Popis řešení“ představuje stručný popis způsobu, jakým se bude riziko řešit nebo jaká strategie by měla být použita. Vedlejší sloupec „ID zdroje původu“ je propojena se záložkou Předpoklady a omezení a se záložkou Závislosti a představuje ID události, ze kterého se stalo riziko. Posledním údajem, který se v daném bloku zaznamenává, je „Status“ signalizující stav rizika jako otevřený či uzavřený.

V druhém bloku Kvantitativní rozbor rizika uživatel hodnotí pravděpodobnost výskytu a dopadu rizika na základě bodové stupnice od 1 do 3 bodů, přičemž 1 bod představuje nízkou pravděpodobnost naopak 3 vysokou pravděpodobnost. Na základě součinu těchto dvou hodnot se automaticky dopočítává očekávaná hodnota rizika (OHR). (Anderš, 2017)

První sloupec bloku Kvalitativní rozbor dopadu obsahuje stupeň ohrožení rizika, které vychází z dat předešlého bloku a automaticky se doplní na základě zadaných hodnot. Obsahovat mohou tři možnosti - Nízký, Střední a Vysoký, které jsou barevně odlišeny. Daný blok je dále zaměřen na hodnocení dopadu jednotlivých rizik z hlediska základních

parametrů projektu - Time, Scope a Money. Každá z těchto kategorií má dvě stejné podkategorie - Slovní dopad a Číselný dopad. Jednotky, které zde mohou být uvedeny, jsou v korunách nebo Man-days (MDs.). (Anderš, 2017)

Posledním blok s názvem „Rozhodovací procesy“ je zaměřen na stanovení strategie řešení rizika a nápravnému opatření. První část „Strategie řešení“ nabízí na výběr čtyři možnosti strategií, které mohou být na rizika aplikovány - Odmítnutí, Přenesení, Omezení a Přijetí. Druhá část Nápravná opatření je rozdělena na dvě podkategorie - Krizový scénář a Preventivní opatření. Kategorie „Krizový scénář“ obsahuje pět sloupců - Odpovědná osoba, Finanční rezervy, Časové rezervy (ve dnech), Zdrojové rezervy a Popis scénáře. Druhá kategorie „Preventivní opatření“ obsahuje čtyři sloupce - preventivní zamezení rizika v budoucnu, Odpovědná osoba, Časové vymezení a Popis akce. (Anderš, 2017)

Záložka č. 2 „Předpoklady a omezení“

Druhá záložka Předpoklady a omezení se skládá ze tří částí - Informačně statistický blok, Kvalitativní rozbor dopadu a Rozhodovací procesy. První Informačně statistický blok zahrnuje 10 buněk - ID, Název, Datum záznamu, Datum poslední aktualizace, Druh, Nálezce, Ovlivněný subjekt, Odpovědná osoba, Zainteresované strany a Popis. Anderš (2017) uvádí, že první čtyři buňky slouží ke stejnému účelu, jako je tomu v předchozí popsání záložky Rizika. Ve sloupci „Druh“ uživatel vybírá, zda se jedná o předpoklad či omezení. Označení „Nálezce“ v tomto smyslu znamená osoba, která předpoklad či omezení našla. Buňka „Odpovědná osoba“ dává prostor pro uvedení osoby, která je pověřena řešením. Do buňky „Zainteresované strany“ se zapisují informace o subjektech neboli stranách, které projekt omezují nebo mohou projekt jakýmkoliv způsobem ovlivnit. Autor na závěr dodává, že další buňky jsou svým účelem podobné těm v části „Rizika“.

Blok Kvalitativní rozbor dopadu obsahuje rozlišení dopadu na Time, Scope a Money. Tato podkategorie má stejnou podobu jako je tomu v části Rizika, je tedy nutné u každého faktoru vyplnit slovní popis a číselný odhad. Shrnující buňka hodnotící úroveň dopadu obsahuje tři možnosti - nízký, střední a vysoký. (Anderš, 2017)

Třetí blok Rozhodovací procesy se skládá ze čtyř buněk - Status, Akce k potvrzení, Datum uzavření a Poznámky. Buňky „Status“ a „Akce“ k potvrzení slouží k zaznamenávání

potvrzení z druhé strany. Do následujícího sloupce je nutné uvést termín ukončení daného případu a do sloupce „Poznámky“ je prostor pro další doplňující záznamy nebo lze buňku využít k zápisu Lessons learned. (Andersš, 2017)

Sloupec, který záložku uzavírá, umožňuje vytvořit navazující záznam v části „Rizika“ pro případ, kdy z předpokladu či omezení vznikne riziko. V takovém případě vznikne nová položka v záložce „Rizika“, kde již bude možné přiřadit jednu ze čtyř nabízených strategií a zacházet s ní jako s rizikem. (Andersš, 2017)

Záložka č. 3 „Problémy“

Členění třetí záložky s názvem „Problémy“ je podobné jako v záložce „Předpoklady a omezení“. Informačně statistický blok zahrnuje ID, Název problému, Datum záznamu, Datum aktualizace, Nálezce, Vlastník, Řešitel, Dny otevření problému, Popis problému, ID zdroje původu a Vazby na rizika. Andersš (2017) dále uvádí buňky, které jsou oproti předchozí záložce nové. Mezi ně patří „Řešitel“, který představuje osobu odpovědnou za řešení přiděleného problému. Dále buňka „Počet otevřených dní“, pomocí níž se zaznamenává počet dní od data zaevidování problému do doby, než je problém uzavřen. Sloupec „ID zdroje původu“ je propojen se záložkou „Rizika“ a bude vyplněn v případě pokynu k vytvoření nové položky v této záložce. V buňce bude uvedeno ID rizika, ze kterého se stal problém. Buňku Vazby na rizika je potřeba vyplnit ručně a je potřeba uvést ID všech rizik, která mohou ovlivňovat daný problém. Význam ostatních buněk je stejný, jako v záložce Předpoklady a omezení.

Andersš (2017) uvádí, že blok, který je zaměřený na kvalitativní rozbor dopadu, je téměř totožný jako u předchozích záložek. Opět se rozeznává dopad na Time, Scope a Money. U položek je nutné vyplnit slovní popis a číselný odhad. V buňce Stupeň závažnosti je opět možný výběr ze tří variant - nízký, střední, vysoký.

Poslední blok této záložky s názvem „Rozhodovací procesy“ obsahuje čtyři sloupce - Plánovaná nápravná akce, Status, Termín řešení problému a Lessons learned. Plánovaná nápravná akce slouží k popisu způsobu řešení problému. V buňce Status vybírá uživatel ze dvou možností na otevřený či uzavřený problém. Termín řešení problému je stanoven na základě expertního odhadu osobou pověřenou řešením uvedeného problému. Poslední

sloupec Lessons learned slouží k zápisu ponaučení z chyb, které z řešení jednotlivých problémů vplynuly. (Anderš, 2017)

Záložka č. 4 „Závislosti“

Poslední záložka se zabývá závislostmi, které se skládají ze tří částí - Informačně statistický blok, blok Kvalitativní analýzy a blok Různé. První Informačně statistický blok se skládá z ID, Název závislosti, Datum záznamu, Datum poslední aktualizace, Kritické datum, Nálezce, Vlastník, Popis závislosti, Projekt nás ovlivňující, Vazby na rizika a Status. Oproti předchozím záložkám, je tu navíc sloupec Kritické datum, který je chápán jako „deadline“ dodání nebo eliminace závislosti. Buňka „Projekt“ nás ovlivňující (POJ) dává prostor ke slovnímu doplnění informací o možné závislosti našeho projektu na jiném. (Anderš, 2017)

Kvalitativní rozbor dopadu stejně jako v předchozích záložkách obsahují stejné členění dopadu na Time, Scope a Money se slovním a číselným odhadem. (Anderš, 2017)

Poslední blok s názvem „Různě“ obsahuje jedinou buňku „Komentář“, která slouží k zaznamenání dalších doplňujících a potřebných informací. Využity mohou být například v Lessons learned. (Anderš, 2017)

Závěrečný sloupec, který záložku uzavírá, umožňuje vytvořit navazující záznam v části „Rizika“ pro případ, kdy se z některé závislosti stane riziko. V takovém případě dojde k vytvoření nové položky v části „Rizika“, kde je následně možné aplikovat jednu ze čtyř nabízených strategií a zacházet s ní jako s rizikem. (Anderš, 2017)

4.2.7 Řízené rozhovory

Jako součást analýzy současného stavu procesu řízení rizik v RB a.s. byly provedeny rozhovory s projektovými manažery X (dále jen PM 1) a Y. (dále jen PM 2), které proběhly formou řízených rozhovorů. Oba respondenti jsou zkušení projektoví manažeři, kteří řídí projekty v RB a.s. již několik let. Rozhovory byly vedeny izolovaně, tzn. s každým PM zvlášť, v prostorách zasedací místnosti, kde byl klid a respondent se tak mohl plně soustředit na zodpovídání otázek.

Rozhovor byl strukturován do pěti okruhů otázek tak, aby odrážel jednotlivé procesy řízení rizik dle PMBoK:PMI - Okruh č. 1 „Plánování managementu rizik“, Okruh

č. 2 „Identifikace rizik“, Okruh č. 3 „Analýza rizik“, Okruh č. 4 „Plánování obrany“ a Okruh č. 5 „Monitoring“. Při sestavování otázek byl kladen důraz na jejich srozumitelnost a jasnost. Během rozhovorů byly v případě potřeby otázky doplněny o komentáře, které přispěly k jejich lepšímu pochopení. Komplexní podobu otázek je možné dohledat v příloze 3 diplomové práce.

Okruh č. 1 „Plánování managementu rizik“

První okruh otázek se zaměřuje na plánování řízení projektových rizik v tom smyslu, zda si projektoví manažeři na začátku každého projektu definují, jaké metody, nástroje či postupy v procesu řízení rizik uplatní. Oba respondenti shodně konstatovali, že stanovení metod a nástrojů k řízení rizik neprobíhá před každým projektem zvlášť. Toto téma bylo aktuální zejména při jejich prvních projektech, kdy bylo potřeba se sladit na procesech, aplikovaných metodách a metrikách. Od té doby je každý nový projekt řízen podobně a dle názoru PM 2 není nutné před každým novým projektem toto definovat.

PM 1 se s projektovými riziky setkává již v počáteční fázi Start, kdy je formulována projektová idea a Business Case. Se sponzorem a zadavatelem se baví velmi obecně o „high-level“ rizicích, které mohou ohrozit realizaci projektu, jeho benefity či cíle. Sadu základních rizik ale pouze zmíní, blíže je již nepopisuje. PM 2. na otázku zareagoval: *„S riziky se setkávám, již když projekt otevírám a přecházím do přípravné fáze, tzn. úplně na začátku při sestavení WBS a High-level plánu. Již zde vím, zda nám nehrozí nějaké riziko, například kapacitní, které se objevuje ve většině našich projektů. Čím dříve se s riziky setkám, tím lépe“.*

Na základě rozhovoru by se dalo říci, že pojem „Risk appetite“ chápou oba respondenti podobně. Pojem však přiřazují spíše ke konkrétním stakeholderům, než k celému projektu. *„Vnímám ho jako vztah stakeholderů k jednotlivým rizikům, jelikož jejich přístup může výrazně ovlivnit daný projekt“* odpověděl PM 1. PM 2 chápe tento pojem jako ochotu akceptovat určité riziko na straně někoho, nejčastěji Managementu. Pro stanovení tohoto pojmu však nemají žádnou formalizovanou metodu, stanovují si ho pouze na základě vlastních zkušeností a slovní diskuze. PM 2.: *„V principu řešíme zejména rizika s velkým dopadem, pravděpodobnost až tolik neřešíme“.*

Okruh č. 2 „Identifikace rizik“

Druhý okruh otázek se týká identifikace rizik, konkrétních metod a postupů, které projektoví manažeři ve svých projektech aplikují. Identifikace podle PM 1 probíhá všemi možnými způsoby, za jakékoliv situace: *„Rizika sbírám stále, ať už na kávě v kavárně, v kanceláři se sponzory nebo na chodbě“*. Co se týče řízených skupinových forem, využívá nejčastěji separátní seanci: *„Snažím se tým dostat do módu brainstormingu, kde se myšlenky nekritizují. Zde sbíráme co nejvíce nápadů, odkud by rizika mohla přijít.“* Dle slov PM 1 je vhodné rizika identifikovat odděleně, například s IT pracovníkem a až následně se zákazníkem. Tento názor odůvodňuje tím, že ne vždy jsou skupiny vůči sobě otevřené: *„Lidé z business vnímají rizika nejvíce z IT oblasti, pracovníci z IT naopak uvidí rizika z Business sekce. Pokud by byli tito lidé v jedné místnosti, většinou nebudou v rámci skupiny otevření.“* Podle jeho názoru je dále užitečné využívat mind mapu a v jejím rámci si dělat rozbor konkrétních rizik: *„Dobré je, když je mind mapa vyplněna alespoň na první úrovni, jelikož se na jejím základě lépe startují myšlenky“*

PM 2 identifikuje rizika na pravidelných statusech formou skupinového brainstormingu. Rizika si nijak nekategorizuje, identifikuje je vždy ke konkrétnímu úkolu. PM 2: *„S týmem projdeme plán tak jak je, a bavíme se o tom, co se může pokazit na konkrétních úkolech v projektovém plánu. Pokud se na riziko váže důležitá aktivita, tak se to zapíše do popisu rizika.“* Další způsob identifikace rizik popsal tak, že za ním někdo může přijít s tím, že vidí v určité oblasti riziko, které by mohlo mít na projekt přímý dopad. Jako příklad uvedl analytika, který za ním přijde a řekne mu, že ho budou chtít stáhnout k jinému projektu.

PM 2 se při identifikaci s projektovým týmem baví o tom, zda má dané riziko dopad na trojiceprativ projektu - Time, Scope a Money. Naopak PM 1 sdělil, že s tímto podrobnějším rozpadem rizika již nezatěžuje celou skupinu, ale rozdělení do klíčových parametrů projektu řeší se svým IT PM. PM 1: *„Většinou si říkám, co je pro nás vysoké riziko, zda posunutí o týden, o měsíc či o celý kvartál. Většinou se kalibruje se sponzorem, co je pro něj zásadní porušení plánu, zda překročení rozpočtu o 5% či o 10% nebo o půl milionu či dvou milion korun apod. Každý projekt má jinou škálu, jinak je sledovaný regulátorem“*

Typickým rizikem podle PM 1 je kvalita dodávek, jelikož si většinu věcí nechává banka dodávat od externích dodavatelů. Jako příklad zmínil úpravu IT systému

nebo marketingovou kampaň. S touto problematikou souvisí reputační riziko, jelikož to, že dodavatel něco dodá ve špatné kvalitě nebo pozdě, jde v tu chvíli za bankou. Banka je v pozici provozovatele a zákazníci tyto nedostatky vnímají negativně pod štítkem banky i přesto, že nejde primárně o jejich pochybení. PM 1: *„V současné době vedu projekt, který je tak specifický, že na trhu jsou pouze 3 dodavatelé, z nichž jednoho jsme pro neplnění termínů a nedostatečnou kapacitu již vyřadili. U dodavatele, kterého jsme vybrali, jsme však narazili na špatnou kvalitu a s tím spojenou nespokojenost zákazníků. Identifikace byla snadná, jelikož při testování dodávky bylo velké množství chyb.“* Podle PM 1 je proti těmto rizikům potřeba realizovat několik opatření, v první řadě se jedná o auditování dodavatele: *„Ještě před tím, než nám dodavatel nějakou dodávku přinesl, jsme začali vysílat lidi, kteří jsou zodpovědní za testing, aby zjistili, jakým způsobem to oni vyvíjí, testují, kolik věnují času kvalitě apod.“* Jako další opatření ke snížení rizik zmínil rozdělení dodávky na co nejmenší logické celky. Pokud dodavatel dodá rozsáhlou dodávku najednou, bude v ní pravděpodobně velké množství chyb. Pokud se však dodávka rozdělí, tak lze postupně testovat výstupy a jejich kvalitu. *„Rozložení dodávek v čase dokáže výrazně udržet jejich kvalitu“.* dodal PM 1.

Oba projektoví manažeři se shodli, že je extrémně důležité zabývat se v projektech vzájemnou závislostí. PM 1 má na starosti program projektů a sledování závislosti je v jeho případě klíčové. Jelikož současný Risk log závislosti neřeší, zaznamenává si ji pouze u sebe v tabulce, ale jak sám přiznal, příliš si ji neaktualizuje. PM 1.: *„V projektech řeším provázanost s projekty v rámci programu, tzn., když nedořeším aktivitu A, nemohu začít aktivitu B. Dále se zabývám dependencí s okolními projekty, kdy někdo je závislý na nás nebo my naopak na někom jiném.“* PM 2 si nevede žádný dokument, kde by zaznamenával konkrétní závislosti, ale vždy se snaží tuto provázanost napsat alespoň do komentáře ke konkrétnímu riziku či jeho popisu. *„Pokud jde o dependenci s okolními projekty, lehce pokulháváme. Dříve bývaly portfoliové schůzky, kde se tyto závislosti a vzájemné ovlivňování řešilo, v současné době nic takového není.“* řekl PM 2.

Okruh č. 3 „Analýza rizik“

PM 1 využívá pro analýzu rizik pouze kvalitativní ohodnocení ve formě skupinového meetingu: *„Ve skupině si klademe otázky, například, jak moc velký dopad má dané riziko z hlediska Time, Scope a Money, harmonogramu, cíle či benefitů. Na základě diskuze*

stanovíme expertní odhad dopadu a pravděpodobnosti rizika.“ Podobně odpovídal i PM 1: *„Ve skupině si říkáme, co se může pokazit, co se může stát nebo k čemu může dojít. Formálně se bavíme o tom, co může přivést projekt k neúspěchu.“* I v jeho případě probíhá hodnocení rizik na základě expertního odhadu. Oba projektoví manažeři využívají pouze hodnocení z hlediska dopadu a pravděpodobnosti rizika, žádné další metody pro analýzu rizik nepoužívají.

Podle názoru PM 1 je kvantitativní ohodnocení v pravém slova smyslu pro jejich typologii projektů zbytečně časově náročné a složité. PM 1: *„Jeden kolega se kdysi pokoušel o kvantitativní model, nicméně nikdy do toho modelu nezískal veškerá potřebná data tak, aby výsledek ukazoval relevantní informace. Nikdy nesehnal veškeré závislosti ani kapacitní omezení. Jeho činnost byla pouze akademická a nic nového nepřinesla.“* PM 1 je zastánce tříbarevné škály ohodnocení rizik, kdy červená značí „Stop, něco se pokazí, musím zastavit“, oranžová vypovídá o potřebné ostražitosti a zelené značí, že je vše v pořádku. Podle jeho názoru není více škálové hodnocení většinou management ani schopný pojmut. I PM 2 je zastánce maximálně tří-škálového ohodnocení rizika. *Škálu bych klidně snížil na dvě možnosti, riziko buď řeším, nebo neřeším.*“ dodal.

Následující otázka se týká slovního spojení „Riziková proximita“. PM 2 určitým způsobem s proximitou pracuje, nicméně ji nestanovuje jako třetí parametr potřebný pro výpočet očekávané hodnoty rizika. Považuje ji pouze za pojem, který mu říká, které riziko řešit a které ne. PM 2: *„Pravidelně si dělám revizi Risk logu, kdy se mi právě pomocí proximity mění pravděpodobnost daného rizika. To mi vlastně dává aktuální obrázek o tom, co mám v tu chvíli dělat. Trochu se bojím, že pokud bych dal proximitu jako třetí faktor, může mi něco, co bych měl řešit utéct nebo naopak něco, co bych nemusel řešit, budu řešit zbytečně“*. PM 2 s proximitou ve svých projektech určitým způsobem pracuje, ale nezaznamenává ji. Druhý manažer proximitu ve svých projektech neřeší.

Okruh č. 4 „Plánování obrany“

V procesu řízení rizik RB a.s. není stanovena jednotná forma úkolovníku, kterou by si projektoví manažeři vedli u svých projektů. Oba respondenti shodně uvedli, že si úkoly vedou ve svém vlastním dokumentu. PM 2: *„Součástí zápisu ze statusu je přidělení konkrétních úkolů, u kterých rozeznávám řešitele, tzn. osobu, která je za splnění daného úkolu pověřena. Odpovědnou osobou jsem jako projektový manažer*

vždy já. PM 1 odpověděl na otázku týkající se úkolovníku následovně: „*Navržením opatření k rizikům vznikají přírůstky do projektu. Ty musí někdo vést a mít za ně určitou odpovědnost. Úkoly je třeba plnit v řádném termínu dle harmonogramu projektu, jelikož jsou závislé na dalších akcích. Stávají se tak součástí projektových aktivit, které vymáhám jako úkoly na statusech.*“

Jako velmi komplikované riziko označil PM 1 situaci, kdy mateřské společnosti RBI v Rakousku povinně zavede aplikaci, kterou musí všichni v rámci skupiny používat. V tu chvíli přestanou být dosavadní úkoly relevantní. PM 1: „*Rizika tohoto typu nelze řídit. Jediným způsobem je neustálý monitoring. Důležité je také stanovit si, co by to pro nás znamenalo, kdyby tato situace nastala a zda by náklady, které jsme do toho investovali, nebyly zbytečně zmařeny.*“ Člověk, který je v kontaktu s Vídní, musí neustále jejich situaci monitorovat a v případě potřeby informovat o změnách. V takovém případě jsou zahajovány činnosti, které připraví organizaci na danou situaci. Dle slov PM 1 neexistuje žádná obranná akce, která by dokázala toto riziko eliminovat.

PM 2 považuje za závažné riziko nedostatek kapacit. Jako příklad uvedl Českou národní banku, která může požadovat provedení určitých testů v bance. Banka však nebude vědět, jaké to budou testy, kdy přijdou a v jakém rozsahu. Banka ví pouze to, že bude čerpat stejné zdroje. PM 2: „*S těmito riziky se těžko něco dělá. Řeším to vytvořením rezervy v rozpočtu a plánu projektu. V případě, že riziko nastane a nepůjde to jinak, jsem nucen projekt přeplánovat.*“ Přidělení jednotlivých strategií konkrétním rizikům probíhá formou skupinové diskuze. PM 2 dodal, že v případě klíčových rizik se snaží dané rozhodnutí ještě konzultovat a potvrdit se sponzorem, zda náhodou nevnímá situaci jinak. Tento případ se týká zejména obranné strategie Akceptace rizik.

Okruh č. 5 „Monitoring rizik“

V otázce týkající se způsobu monitorování a jeho frekvence opakování, byly odpovědi obou respondentů velmi podobné. PM 2 označil monitoring jako aktivitu projektového týmu, která by měla probíhat v rámci pravidelných týdenních statusů, kdy společně s týmem procházejí sadu úkolů, které jsou přidělené a hodnotí, jak je jednotliví pracovníci plní. Na statusech dále stanovují rizika, kterými již není nutné se zabývat a naopak rizika, která jsou nová a je k nim potřeba přiřadit jednotlivé úkoly. V takovém případě vznikne v zápise ze statusu řádek „nové riziko“ a následně tým diskutuje na toto téma, analýzu

a protiopatření. Pokud se z diskuze vygenerují určité úkoly, tak se rovnou přidělí odpovědnosti za jejich řešení. PM 1: *„Někdo pak tento poznatek musí přepsat do Risk logu. Pokud je potřeba ještě podrobnější analýza, vzniknou minimálně takové úkoly, že se musí osoba A setkat s osobou B apod. Hodně záleží na urgenci rizika. Jiné akce má riziko, které hrozí za rok, jiné má to, které je aktuální a je potřeba ho řešit hned.“* Monitoring vůči managementu probíhá na Steering committee, kdy jsou reportovány sady rizik, které projekt nejvíce ohrožují, o všech rizicích se s nimi nebaví.

Co se týká aktualizace současného nástroje řízení rizik - Risk logu, oba PMs se shodli, že je jeho pravidelná aktualizace nezbytná, nicméně z hlediska administrativy na to nebývá mnoho času. Podle slov PM 1 jsou rádi, když se k tomu dostanou jednou za měsíc. I PM 2 přiznal, že na každém statusu monitoring a aktualizaci projektových rizik nestíhá.

S pojmem „Spouštěč rizik“ angl. Triggers se oba respondenti ve své praxi již setkali. O daném pojmu se s týmem spíše baví, ale nikde ho nezaznamenávají. Podle slov PM 1 je nezbytné, aby osoba, která je zodpovědná za dané riziko věděla, co je jeho spouštěč a stačila tak projektový tým na rizikovou situaci připravit. Druhý PM 2 odpovídal na otázku velmi podobně: *„S pojmem jsem se již setkal. Intuitivně se o něm bavíme, ale v Risk logu pro něj není speciální sloupec, kam bychom ho zaznamenávali. Většinou ho zahrnujeme do textu v popisu rizika.“*

Poslední otázka souvisí s pojmem Lessons learned. PM 1 ho popsal jako tzv. „knihu nářků“, ve které zaznamenávají všechno, co se na projektech nepovedlo, důvod, proč se to nepovedlo a jak je možné se v této oblasti zlepšit. Na Project Portfolio Steering committee je Lessons learned veden jako povinný výstup, aktuální verze šablony je znázorněna v obrázku 9. Podle slov PM 1 jde o dobrý nástroj, který je však potřeba propagovat v rámci organizace mezi ostatní projektové manažery. PM 1: *„Lidé, kteří se v rámci projektu spálili, si z toho ponaučení vezmou. Horší je to s propagací tohoto ponaučení v rámci updatu procesů a příruček postupů v organizaci. V tomto ohledu to většinou vážne.“*

5 Zhodnocení výsledků a doporučení pro Raiffeisenbank a.s.

5.1 Zhodnocení současnému procesu řízení rizik

Kapitola je zaměřena na zhodnocení výsledků rozboru současného procesu řízení rizik ve společnosti RB a.s., identifikaci jeho slabých míst a oblastí zlepšení. Každý z návrhů je blíže rozebírán v následující kapitole diplomové práce.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že všichni projektoví manažeři společnosti RB a.s., se kterými bylo o dané problematice diskutováno, se shodují na důležitosti řízení projektových rizik. Podle slov jednoho z manažerů: *„Projektové řízení není nic jiného než řízení projektových rizik. Pokud řídíte rizika, řídíte komunikaci a stakeholdery. Na začátku projektu existuje jediné riziko a to je, že se vše pokazí“*. Všichni z projektových manažerů si uvědomují závažnost a důležitost tohoto procesu, což lze považovat za nezbytný přístup k úspěšnému řízení projektů. Pokud někdo rizika v projektu neřídí, vystavuje se velkému problému a většinou se špatným koncem.

Umístění PMO v rámci trvalé organizační struktury podniku lze označit za vhodné. PMO je v bance vnímána jako samostatná jednotka, která má jasně stanovenou pravomoc týkající se projektových rozhodnutí a vrcholovým vedením banky je plně podporována, což je pro její fungování a naplňování strategických cílů organizace velmi důležité.

Diskuze k současnému řízení projektových rizik

V současné době projektoví manažeři RB a.s. využívají ve svých projektech šablonu Risk log, kterou lze označit za jednoduchou, srozumitelnou a časově nenáročnou. Na základě diskuze s projektovými manažery její forma vyhovuje všem. Nástroj obsahuje základní informace o rizicích, jejich analýze a výběru obranných opatření. Co se týká kvalitativního hodnocení rizik, na workshopu s projektovými manažery zazněl názor, že by si dokázali hodnotící škálu představit pouze s dvěma možnostmi - riziko buď bude nebo nebude řešeno. Jeden z projektových manažerů tento názor vysvětlil pomocí přímkou, která představuje jeden z parametrů projektu (Time, Scope nebo Money). Na základě požadavků sponzora, či lidí z business sekce, jsou na přímkou stanoveny minimální a maximální hranice parametru projektu, které znázorňují jejich spokojenost s výstupem. Následně projektový manažer vyznačí jednotlivá rizika na přímkou. V případě, že je riziko v rámci stanovených prahových hodnot, sponzor a lidé z business sekce jsou spokojeni

a riziko není potřeba řešit, ale pouze monitorovat. Naopak v případě, že je riziko za stanovenými hranicemi, ohrožuje výstup projektu a je potřeba ho řešit. Další možnost podle slov projektového manažera nastat nemůže. Mechanismus tohoto uvažování je znázorněn v obrázku 10. V uvedeném příkladu by projektový manažer dle výše popsaného přístupu řešil pouze rizika A a C, pro které by stanovil obranou strategii a příslušnou mitigační akci. Naopak riziko B by pouze monitoroval a v případě potřeby zasáhl.

Obrázek 10 Mechanismu uvažování projektového manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Současně využívaná šablona Risk Log nepracuje s pojmem proximita rizik, která jinými slovy znamená jejich blízkost v čase. Z řízených rozhovorů s projektovými manažery vyplynulo, že v případě aktualizace Risk logu upravují pravděpodobnost výskytu a dopadu rizik právě s ohledem na jejich blízkost v čase. Na základě této informace by se dalo říci, že projektoví manažeři s proximitou do jisté míry pracují, ale žádným způsobem ji nezaznamenávají a nemonitorují. Tento pojem lze uvádět jako třetí možný parametr projektu, na jehož základě probíhá analýza rizik a rozhodování o obraném opatření. V procesu řízení rizik RB a.s. lze tuto problematiku označit za oblast možného zlepšení či doporučení, které by projektovým manažerům usnadnilo jejich rozhodování o účinném rozložení zdrojů a jejich řízení by se tak stalo efektivnější.

Další oblast možného zlepšení procesu řízení rizik v RB a.s. souvisí s pojmem Risk appetite, který lze chápat mnoha způsoby. Na základě řízených rozhovorů lze říci, že projektoví manažeři tento pojem chápou příliš jednostranně, v rámci rizik ho přisuzují spíše ke konkrétním stakeholderům než k celému projektu. Pojem lze chápat z daleko širšího úhlu pohledu a během realizace projektu s ním lze pracovat. Tato oblast je identifikována jako možné rozšíření znalostí projektových manažerů o daném pojmu a jeho řízení v rámci projektu. V případě, že nebude společnost Risk appetite řídit, může

se stát, že prahové hodnoty rizik budou stanoveny nevhodně, což následně může způsobit, že banka převezme příliš velké riziko nebo naopak bude ve svých aktivitách příliš opatrná.

Projektoví manažeři RB a.s. se shodují na tom, že zabývat se dependencí mezi projekty je extrémně důležité. Současné řízení rizik však projektovou dependencí neřeší. Na základě diskuze s vedoucím PMO vyšlo najevo, že projektovou dependencí by se měl zabývat Project Portfolio manažer, jehož pozice není v současné době obsazena. Nezbytné je uvědomit si fakt, že rizika nepůsobí izolovaně a v případě jejich izolovaného posuzování se projekt jeví jako méně rizikový. O veškerých vlivech a vzájemné provázanosti projektů napříč organizací, je velmi důležité mít přehled a porozumět jim. Zmínit lze například funkční závislost, kdy aktivita A je závislá na aktivitě B. Dále je možné zmínit kapacitní závislost, kdy je alokovan důležitý zdroj na dvě aktivity a v případě zpoždění aktivity A se automaticky zpozdí i aktivita B. Na základě analýzy současného procesu řízení rizik je vhodné navrhnout na úrovni portfolia projektů jednotnou šablonu k zaznamenávání rizik, která bude důsledně aplikována na všech projektech a proces se stane součástí kultury organizace. Vhodné je navrhnout i způsob jejího používání a předpis pro její pravidelnou aktualizaci, neboť pouhá šablona k účinnosti nástroje nestačí.

Součástí projektového řízení v RB a.s. je nástroj Lessons learned, do kterého projektoví manažeři zaznamenávají své zkušenosti a ponaučení z předchozích projektů. Tato problematika byla na základě výsledků analýzy označena jako oblast možného zlepšení, jelikož společnost RB a.s. sice trvale zaznamenává získané poznatky ze svých projektů, ale nevyužívá je plnohodnotně.

Diskuze k návrhům podle Anderše (2017)

Nástroj řízení rizik RAID log podle Anderše (2017) lze považovat za komplexní nástroj obsahující velké množství informací, které souhrnně vytváří velmi podrobný přehled o projektových rizicích. Nástroj je oproti Risk logu podstatně složitější a náročnější na používání. Již na první pohled je zřejmé, že bude časově náročné šablonu vyplnit úplně a správně. Nástroj je komplexní, ale pro společnost RB a.s. je jeho forma zbytečně složitá. Například sledování dependence na úrovni projektu je pro RB a.s. z hlediska charakteru projektů a počtu rizik neúčinné, jak bylo potvrzeno i v diskuzi s pracovníky PMO banky. Nástroj vznikl ve spolupráci s projektovými manažery banky, přesto ne zcela odráží reálné potřeby její PMO. Tento fakt lze vysvětlit zejména tím, že návrhy vznikaly formou

otevřené diskuze, kdy tvůrce postupně představoval velkou řadu pojmů, které by daný nástroj mohl obsahovat. Projektoví manažeři se ke každému pojmu vyjadřovali zvlášť. Diskutovali o tom, zda se jim pojem líbí a dokázali by si ho v šabloně představit či se jim zdá zbytečné ho řešit. Autor pomocí tohoto postupu nashromáždil velké množství pojmů, které sami o sobě dávají smysl, ale v případě jejich propojení vznikne nástroj, který je až příliš robustní.

Na základě diskuze s projektovými manažery je nástroj RAID log komplexní a dobře vypracovaný, ačkoliv pro potřeby PMO je jeho struktura příliš složitá a časově náročná. Z analýzy současného stavu jasně vyplývá, že jednou z velkých překážek je právě čas, který je pro projektové manažery zásadním limitujícím faktorem. Velmi často se stává, že nezbyvá mnoho času na aktualizaci šablony ani v případě současného Risk logu, který je podstatně jednodušší. Na základě této skutečnosti se nástroj RAID Log pro společnost RB a.s. nejeví jako nejvhodnější řešení. Další překážkou je jeho složitost, s čímž je spojen požadavek na důkladné proškolení jeho budoucích uživatelů včetně vysvětlení jednotlivých pojmů, u kterých je nezbytné, aby je všichni uživatelé pochopili správně a jednotně. Jednotlivé záložky šablony jsou vzájemně propojeny a pro jejich správné vyplnění je nezbytné vědět, jakou buňku vyplnit první, kdy a proč.

Před uvedením do užívání by bylo vhodné nástroj nejprve otestovat v praxi. Potřebná by byla implementace jeho pilotní verze do procesu řízení reálných projektů v bance. Pomocí implementace by došlo k odhalení jeho chyb či slabých míst, které nejsou pro řízení rizik v RB a.s. příliš účinné. Následně, na základě výsledků pilotní verze, by byl nástroj dle poznámek a postřehů projektových manažerů upraven. Dalším nezbytným krokem by měla být důsledná implementace nástroje do stávajícího procesu řízení rizik s vhodně nastavenou dobou jejího trvání. Implementace by měla zajistit, aby se nástroj skutečně stal součástí kultury organizace a všichni projektoví manažeři ho podporovali a aplikovali na všechny své projekty.

Nástroj RAID Log je založený zejména na teoretických východiscích a opírá se o standard PMBoK:PMI. Návrhy byly tvořeny pouze formou diskuze s projektovými manažery, bez možnosti vyzkoušení v praxi. Na základě tohoto faktu lze usoudit, že si projektoví manažeři nedokázali jeho používání v praxi reálně představit. Na jednom z absolvovaných workshopů zazněl názor, že na úrovni projektu je navrhovaný nástroj

RAID log příliš složitý. Jeho uplatnění by si projektoví manažeři dokázali představit alespoň na úrovni portfolia a v organizacích s jiným podnikatelským zaměřením.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného stavu procesu řízení rizik v RB a.s. byly navrženy vlastní návrhy, které vznikly jako reakce na zjištěná slabá místa procesu. Nástroje mohou pro banku představovat účinné prostředky k jeho zlepšení. Jako slabá místa byla identifikována problematika související s projektovou závislostí, projektovým Risk appetitem, proximitou rizik a nástrojem Lessons learned. Každá výše zmíněná oblast je podrobně rozebírána v samostatné podkapitole.

5.2.1 Projektové závislosti

Závislosti jsou pro projektové řízení extrémně důležité, jelikož rizika nepůsobí izolovaně a v rámci portfolia projektů vytváří četné a komplexní vazby, o kterých je nutné mít jako projektový manažer přehled a porozumět jim. RAID log podle Anderše (2017) se závislostí na úrovni projektu zabývá, naopak je tomu u současně aplikovaného nástroje Risk log, který závislosti v rámci projektu ani portfolia projektů v současné době neřeší. Monitoring závislostí v rámci portfolia projektů banky by měl provádět Project Portfolio manažer, jehož pozice není v současné době obsazena. Nyní záleží tedy hlavně na subjektivním přístupu každého manažera, jakým způsobem se rozhodne sledovat závislost alespoň v rámci svého projektu. Nicméně i v případě svých poznámek o závislostech není zaručeno jejich efektivní řízení. V současném procesu lze tuto oblast označit za slabou. Na základě daného zjištění je doporučeno stanovit standardizovanou podobu šablony, v jejímž rámci by byly vzájemné provázanosti mezi bankovními projekty monitorovány. Předpokladem pro účinné využití šablony je její uznávání všemi projektovými manažery banky. Na základě analýzy současného procesu řízení rizik a diskuze s vedoucím PMO lze konstatovat, že vzhledem k charakteru bankovních projektů a množství rizik není příliš účinné, zabývat se na úrovni jednotlivých projektů závislostí.

Šablona vznikla jako tabulka v programu MS Excel a skládá se celkem ze třinácti sloupců. V záhlaví tabulky je umístěna buňka pro vyplnění data poslední aktualizace, která by měla probíhat alespoň jednou za dva týdny zodpovědnou osobou, kterou je Project Portfolio manažerem. Relevantní informace o projektové závislosti získá na základě řízených

rozhovorů s jednotlivými projektovými manažery banky. První informací, kterou je nutné v šabloně zaznamenat, je ID závislosti, jinými slovy identifikační číslo (Z1, Z2 aj.). Následuje uvedení názvu závislosti a její popis, ve kterém je nutné popsat danou vzájemnou provázanost, například mezi projekty A a B. Dále je potřeba uvést podmínky závislosti, které je nutné ve stanoveném termínu splnit. Sloupec „Závažnost“ dává uživateli možnost vybrat si ze tří barevně odlišených možností, vysoká, střední a nízká. Závažnost je nutné hodnotit v rámci ovlivněného projektu a je potřeba si odpovědět na otázku „*Jaký dopad bude mít závislost do projektu B, pokud nebude splněna podmínka závislosti?*“. Při hodnocení závažnosti je potřeba dále vycházet z rizikového Risk appetite banky. Buňka „Status“ umožňuje funkci výběru ze dvou možností - otevřený a uzavřený. Otevřená závislost je aktuální a je potřeba se jí zabývat a monitorovat ji. Naopak uzavřená závislost je již neaktuální a pro uživatele má pouze informativní charakter, který se může stát podkladem například pro Lessons learned. Dále je nutné do šablony označit projekt, který je v rámci popisované závislosti ovlivňující (dále jen POJ) a projekt, který je ovlivněný (dále jen PON). Vlastník závislosti je chápán jako osoba, která má největší zájem a užitek z toho, aby podmínky byly naplněny včas, nejčastěji se jedná o osobu z PON. Odpovědná osoba je ta osoba, která zodpovídá za splnění podmínky závislosti, nejčastěji se jedná o osobu z POJ. Další sloupec je „Kritické datum“, tj. finální termín, do kterého je nutné, aby podmínky závislosti byly splněny. Do sloupce „ID rizika“ je potřeba uvést identifikační číslo rizika, které odkazuje na riziko ovlivněného projektu, ze kterého se v případě nesplnění podmínky závislosti stane problém. Dále je nutné uvést název a popis rizika, které slouží zejména pro uvedení uživatele do kontextu, aby bylo zřejmé, jaké důsledky může závislost způsobit. Mitigační akce a další informace k riziku jsou podrobně rozebírány již v Risk logu konkrétního projektu. Komplexní podobu výše popsané šablony zachycuje tabulka 8.

Jako příklad možných projektových závislostí lze uvést kapacitní závislost, kdy existuje závislost mezi projektem A a B. IT pracovník je alokovan v projektové aktivitě 1 (Projekt A) a v aktivitě 3 (Projekt B). Podmínkou v tomto případě je dokončení aktivity 1 do termínu 15. 6. 2018. Porušení této podmínky by pro projekt A znamenalo prodloužení projektové aktivity 1 a současně i zpoždění aktivity 3 v projektu B. Jelikož je projekt B označen jako důležitý projekt, bylo rozhodnuto o nejvyšší možnosti závažnosti - vysoká. Jedná se o aktuální závislost, a tak je status označen jako otevřený. V daném příkladu

je ovlivňujícím projektem Projekt A a ovlivněným projekt B. Za vlastníka závislosti je označený projektový manažer X (Projekt B) a odpovědnou osobou projektový manažer Y (Projekt A). Jako kritické datum je uvedeno 15. 6. 2018, do tohoto data je nutné splnit podmínku závislosti. Kolonka ID rizika již označuje riziko, ze kterého se v případě nesplnění podmínky stane problém. Pro projektového manažera Y, který je v tomto případě v roli ovlivňujícího, je také důležité o této závislosti vědět. Organizaci lze souhrnně označit jako jeden tým a konečný zákazník ji jako jeden tým také vnímá. Pro projektového manažera je důležité vědět, kdo ho svými aktivitami ovlivňuje stejně tak, koho svými aktivitami ovlivňuje on.

Nezbytným krokem k efektivnímu řízení závislostí na úrovni portfolia projektů je, aby šablona byla důsledně aplikována na všechny projekty banky a stala se tak součástí kultury organizace. Šablonu lze považovat za živý dokument, a proto je potřeba dbát na jeho pravidelnou aktualizaci. Za obecně komplikované lze považovat přesvědčování lidí o nutnosti dalšího „papírování“. Je potřeba jim ukázat, jak jim dokument dokáže z dlouhodobého hlediska usnadnit práci. Jak již bylo v textu zmíněno, doporučená frekvence aktualizace je stanovena na minimálně jednou za dva týdny. Dále by bylo vhodné pořádat pravidelné portfoliové schůzky, na kterých by jedním z témat byly vzájemné provázanosti a ovlivňování projektů banky. Schůzky tohoto typu by se měly konat minimálně jednou za měsíc.

Tabulka 8 Návrh jednotné šablony pro sledování projektové závislosti

Datum aktualizace: <input type="text"/>												
ID	Název	Popis	Podmínky	Závažnost	Status	POJ	PON	Vlastník závislosti	Odpovědná osoba	Kritické datum	ID rizika	Název a popis rizika

Zdroj: MS excel, vlastní zpracování

5.2.2 Proximita rizik

Na základě analýzy současného procesu řízení rizik ve společnosti RB a.s. byla jako další možná oblast zlepšení identifikována problematika související s proximitou rizik, tzn. jejich blízkostí v čase. Je nutné si uvědomit fakt, že rizika se v čase vyvíjí a jiné akce bude mít riziko, které hrozí například v závěru projektu a jiné akce bude mít riziko, které je aktuální a je třeba ho řešit co nejdříve. Právě zahrnutím proximity do procesu řízení rizik lze tuto charakteristiku sledovat a monitorovat ji. Proximita nejenže napomáhá rizika analyzovat a rozhodnout se, jaké mitigační či obranná opatření aplikovat, ale pomocí ní lze účinně alokovat projektové zdroje na jednotlivé aktivity.

Aktuálně využívaný nástroj Risk Log, ani RAID Log podle Anderše (2017) s proximitou nepracují. Na základě absolvovaných řízených rozhovorů s projektovými manažery vyšlo najevo, že někteří z nich blízkost v čase ve svých projektech do jisté míry řeší, ale nezaznamenávají ji ani nemonitorují. Právě její sledování u jednotlivých rizik napomáhá k lepší přehlednosti o dané situaci a jejím vývoji v čase.

Pro potřeby PMO RB a.s. jsou stanoveny dvě varianty strategií, které lze v rámci řízení projektových rizik aplikovat. Jedná se o strategii bez proximity a s proximitou.

Strategie č. 1 - Řízení bez proximity

První strategie, která se proximitou u rizik nezabývá, je vhodná zejména pro projekty, které mají krátkou dobu své realizace, nejsou tak rizikové a v rámci podniku nejsou prioritní. Do realizace podobných projektů není uvolněno takové množství finančních prostředků, o jejichž rozdělení je nezbytné důkladné rozhodování na schůzích Steering Committee.

Strategie č. 2 - Řízení s proximitou

V rámci druhé strategie je do procesu řízení rizik zakomponován třetí parametr pro analýzu rizik - proximita. Strategii je vhodné aplikovat zejména na projektech, jejichž realizace má dlouhou dobu trvání, mají vysokou prioritu a je u nich stanovena nízká hodnota podnikového Risk appetite, jinými slovy vedení banky je v rámci projektu ochotno přijmout malou míru rizikovosti. V projektech tohoto typu je potřeba realizovat častější schůze Steering Committee, v jejichž rámci je potřeba důkladněji rozebírat a rozhodovat o rozpočtu na obranná opatření směrem k rizikům.

Jak již bylo výše zmíněno, proximita v rámci této strategie představuje vedle pravděpodobnosti výskytu a dopadu třetí parametr pro hodnocení rizik. Do celkové očekávané hodnoty se však její míra závažnosti nezapočítává. Proměnná znázorňující proximitu je v Risk logu umístěna jako samostatný sloupec. Tento krok je zde z důvodu možného zkreslení, které může způsobit, že by projektovému týmu mohlo něco zásadního uniknout. Výše popsané zkreslení je znázorněno v tabulce 9. Škála pro hodnocení rizik je v tomto příkladu stanovena v rozmezí od 1 do 3 hodnot. V případě dopadu rizika do projektu, vypovídá hodnota 1 o malé závažnosti, naopak je tomu u hodnoty 3, která vypovídá o závažnosti velké. Z příkladu je na první pohled zřejmé, že riziko číslo 2 je z hlediska jeho dopadu pro projekt závažnější než riziko číslo 1. To ohrožuje svým dopadem realizaci projektu minimálně, ačkoliv jeho působení hrozí v aktuální fázi projektu. I přes tento fakt je výsledná očekávaná hodnota (OHR) podstatně vyšší u rizika číslo 1, které je v postavení méně závažného rizika. Tento výsledek lze proto označit za zkreslený.

Tabulka 9 Zkreslená očekávaná hodnota rizik

Analýza rizik				
ID Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost dopadu	Proximita	OHR
R 1	2	1	3	6
R 2	2	2	1	4

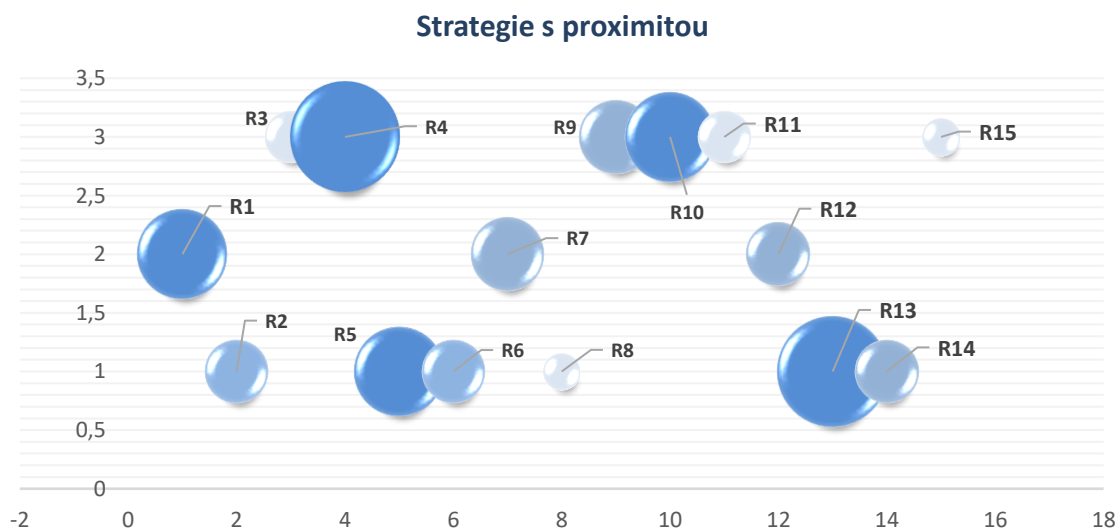
Zdroj: Vlastní zpracování

V první fázi procesu Plánu managementu rizik je potřeba se rozhodnout, jaká ze dvou strategií bude v rámci projektu aplikována. Následně je nutné stanovit škálu pro hodnocení proximity rizik, u které je potřeba zohlednit typ a charakter konkrétního projektu, zejména přizpůsobit ji jeho dálce. Proximitu u rizik lze obecně stanovit na základě hodnotící škály od 1 do 3, přičemž hodnota 1 vypovídá o riziku, které je časově daleko, přesněji hrozí za jeden rok a více. Hodnota 2 znamená, že riziko lze očekávat za přibližně půl roku až rok a hodnota 3 vypovídá o riziku do půl roku. Jako příklad projektu, pro který je vhodné aplikovat strategie s proximitou, lze uvést plánovanou výměnu celého IT core systému banky. Pro bankovní instituce jsou projekty tohoto typu vždy velmi problematické a představují markantní zásah do jejich veškerých procesů a činností. Na základě tohoto faktu lze projekt označit jako velmi rizikový a v rámci portfolia projektů prioritní.

Délka projektu je obvykle delšího časového úseku, pohybuje se kolem 2-3 let a kvůli vysoké prioritě je potřeba realizovat pravidelné schůze Steering Committee, na kterých je nutné rozhodovat o důležitých otázkách, které se týkají obranných opatření či mitigačních aktivit k projektovým rizikům. V projektech tohoto typu je předpokladem vysoký počet rizik, které je vhodné od sebe více rozlišit a rozložit je v čase. To bude mít pozitivní vliv na rozhodování projektového týmu o aktivitách směrem k rizikům.

Rizika zahrnující faktor času lze dobře graficky vyjádřit pomocí bublinového grafu, který zachycuje obrázek 11. Graf obsahuje 15 velikostně a barevně odlišných bublin představujících identifikovaná rizika projektu. Největší a nejtmavší bubliny představují rizika s nejvyšší očekávanou hodnotou, naopak ty nejsvětější a nejmenší jsou nejméně závažná. Proximita je v grafu vyjádřena polohou bubliny na svislé přímce, čím blíže je „hladině“, tím bližší je riziko v čase. Data, která posloužila pro vytvoření bublinového grafu, jsou uvedena v příloze číslo 12.

Obrázek 11 Bublinový graf - strategie s proximitou



Zdroj: MS Excel, vlastní zpracování

Pro stanovení hodnoty dopadu, výskytu a proximity je kromě expertního odhadu možné dále využít metody z oblasti Teorie rozhodování a vícekriteriální analýzy variant. Uvést lze například metodu bodovací či metodu pořadí. Aplikováním těchto metod je však nezbytné, aby byl postup kvantifikace totožný pro všechny hodnotící proměnné. Je to z důvodu vzájemné porovnatelnosti a možnosti součinu.

Vyjádření proximity u rizik dává projektovým manažerům třetí parametr, na základě kterého se mohou rozhodovat o rozdělování finančních prostředků na obranná opatření. V projektech lze pomocí ní rizika více od sebe odlišit a rozložit je v čase. O přidělování zdrojů k jednotlivým rizikům je nezbytné na schůzích Steering Committee začínat od těch nejzávažnějších po ty nejméně závažné až do doby, kdy jsou zdroje vyčerpány. Daná problematika je navržena jako možná oblast zlepšení a projektovým manažerům může pomoci k jejich rozhodování.

5.2.3 Risk appetite

Z řízených rozhovorů s projektovými manažery banky vyplynulo, že pojem Risk appetite vnímají příliš jednostranně, v rámci rizik ho přisuzují spíše ke konkrétním stakeholderům než k celému projektu. Ne všichni vědí, jakým způsobem s ním během realizace projektu mohou pracovat tak, aby jejich rozhodování o rizicích bylo co nejúčinnější. Pojem lze chápat z daleko širšího úhlu pohledu, a proto je nezbytné jeho chápání v rámci banky sjednotit a naučit se ho aplikovat v procesu řízení rizik tak, aby to bylo pro podnik co nejefektivnější. Oblast byla identifikována jako možné rozšíření znalostí o daném pojmu a jeho řízení v během realizace projektu. V rámci konkrétního projektu je možné stanovit a upravit hodnotu Risk appetitu v pěti krocích:

Plán managementu rizik - před každým projektem je potřeba si stanovit jeho Risk appetite, jinými slovy chuť podstupovat rizika. Rizikovost projektů se liší na základě charakteru a typu konkrétního projektu. Stanovení Risk appetitu u projektu je nezbytné zahrnout do první fáze Plánování managementu rizik, kdy je o něm diskutováno se sponzorem a zadavatelem. Na základě jejich vyjádření je projektu přiřazena jeho priorita, množství uvolněných finančních prostředků, ochota riskovat aj. V první fázi jsou projektovým týmem stanoveny základní rizika či problémy, které jsou na první pohled zřejmé a daný projekt mohou nejvíce ovlivnit. I to je jeden z faktorů, na základě kterého lze rozhodnout o Risk appetitu. V první fázi je dále potřeba určit, jakou strategii je na daný projekt vhodné aplikovat, zda strategii bez proximity nebo s proximitou

Matice rizik - další stupeň pro stanovení Risk appetitu je matice rizik obsahující jednotlivé rizika a jejich OHR, tzn. jejich závažnost. Matice rizik v Risk Logu RB a.s. rozděluje projektová rizika do devíti barevně odlišených buněk. V dolním rohu tabulky jsou umístěna rizika (zeleně označená), jejichž závažnost je pro projekt malá, uprostřed matice

jsou rizika se střední závažností (oranžově označená) a v pravém horním rohu jsou rizika, které je potřeba řešit prioritně (červeně označená). Z diskuze s projektovými manažery vyšlo najevo, že společnost RB a.s. ve svých projektech řeší zpravidla pouze rizika, která mají největší dopad. V případě použití strategie s proximitou, může ke stanovení Risk appetite posloužit také bublinový graf, který rizika rozloží v čase podle důležitosti.

Schůze se sponzorem/zadavatelem – jako projektový manažer je potřeba realizovat pravidelné schůze se sponzorem a zadavatelem, na kterých bude jejich Risk appetite k jednotlivým rizikům přehodnocován. V případě potřeby dojde následně k úpravě obranných opatření či mitigačních akcí směrem k rizikům. Každé riziko je nutné přezkoumávat zvláště, vhodné je začínat od těch nejzávažnějších po ty nejméně závažná.

Statusy - v rámci pravidelných týdenních statusů, které jsou svolávány ke konkrétnímu projektu, je nezbytné s projektovým týmem také průběžně posuzovat závažnost jednotlivých rizik a v případě potřeby vhodně zareagovat. Jako parametr, který je možné brát v úvahu při přezkoumávání závažnosti rizik, je jejich proximita, tzn. jejich aktuální blízkost v čase.

Steering Committee - projektový manažer by si měl na schůze Steering Committee připravit seznam rizik nebo upravit Risk log tak, aby byla rizika seřazena sestupně podle jejich očekávané hodnoty. V rámci jednání o rizikovosti projektu by měl projektový manažer začít představovat rizika, která mají nejvyšší očekávanou hodnotu. Je nutné, aby detailně popsal a okomentoval jejich identifikaci, analýzu včetně jejich blízkosti v čase a dopad do trojimperativu projektu - Time, Scope a Money. Následně, na základě popisu a diskuze, budou zúčastněnými stranami stanoveny prahové hodnoty, tzn. intervaly přijatelnosti, v jakých je vedení banky ochotno dané riziko ještě akceptovat. Podle tohoto rozhodnutí je stanoven rozpočet na obranná opatření. Stejným způsobem postupuje projektový manažer u dalších rizik ze seznamu, dokud komise neřekne „stop“. V tomto momentě dá komise najevo, že je ochotna další rizika již akceptovat a není je potřeba dále na jednání rozebírat. Na schůzích Steering Committee se celý seznam rizik neprochází, výše popsaným způsobem se diskutuje pouze o těch nejzásadnějších, které mohou projekt nejvíce negativně ovlivnit. Možná podoba předkládaného upraveného Risk Logu, v němž jsou rizika seřazena sestupně na základě jejich očekávané hodnoty, je uvedena v příloze 13.

V projektech, na které je vhodné aplikovat první strategii bez proximity, je v rámci plánu managementu rizik nejprve potřeba stanovit celkový Risk appetite projektu, a to na základě slovní diskuze se zadavatelem a sponzorem. Projekty tohoto typu nebudou zpravidla v rámci portfolia projektů banky prioritizované. Jednat se bude převážně o projekty, které nejsou tak rizikové nebo se podobné projekty již v minulosti realizovaly a projektový tým již ví co očekávat. V rámci statusu je dále potřeba na základě předem stanovené hodnotící škály rizika analyzovat a podle výsledné očekávané hodnoty (OHR) zasadit do matice rizik. Pomocí matice dojde k jejich rozdělení dle významnosti. V rámci pravidelných statusů je nezbytné aktualizovat a přehodnocovat pravděpodobnost výskytu a dopadu rizik a konzultovat to se zadavatelem či sponzorem. Na Steering Committee je následně projektovým manažerem představena upravená tabulka možných rizik, která projekt nejvíce ohrožují. Rizika jsou v tabulce seřazena podle velikosti OHR, přičemž klíčový parametr představuje dopad. Rizikům jsou postupně dle jejich pořadí v seznamu definovány prahové hodnoty, přiřazován rozpočet na obranné strategie a mitigační akce. U projektů tohoto typu je vhodné zabývat se zejména riziky, která jsou v matici umístěny v červeně označených buňkách, v pravém horním rohu.

U projektů, u kterých je vhodné použít strategii s proximitou, je postup stanovení a úprava Risk appetite velmi podobná. Důležité je přistupovat k proximitě jako ke třetímu parametru, pomocí něhož lze rozhodnout. V rámci analýzy rizik je pro jejich grafické zachycení vhodné zakomponovat bublinový graf, pomocí něhož si projektový tým lépe dokáže představit rozložení v čase. Na základě daného přehledu je následně více schopný rozhodovat o jednotlivých akcích směrem k rizikům. Na schůzích Steering Committee představuje projektový manažer ty nejvýznamnější rizika s ohledem na jejich blízkost v čase.

Celopodnikový Risk appetite může být účinným nástrojem, pomocí něhož lze efektivně reagovat na rizikové situace v projektu. Nicméně je potřeba, aby veškeré výše zmíněné kroky byly aplikovány v rámci každého projektu. V případě, že společnost RB a.s. nebude Risk appetite řídit, může se stát, že rizikové prahové hodnoty budou stanoveny nevhodně, což může způsobit, že organizace převezme příliš velké riziko nebo naopak bude ve svých aktivitách příliš opatrná.

5.2.4 Lessons learned

Pojem Lessons learned, jak již bylo popsáno v teoretické části práce, lze označit za velice účinný nástroj, pomocí něhož lze předcházet opakujícím se chybám v projektech. Avšak pouhé strukturovaně zaznamenané zkušenosti projektových manažerů nezaručí účinnost tohoto nástroje v rámci podnikového projektového řízení. Pro jeho efektivní použití je potřeba mnohem více. Získané projektové zkušenosti je nutné sdílet, vhodnou formou předávat a šířit v rámci podniku a dceřiných společností. Pro společnost RB a.s. je právě tato oblast slabinou.

Pro účinné využití nástroje Lessons learned v projektovém řízení banky je podmínkou existence standardizované podoby šablony, která bude všemi zainteresovanými stranami uznávána a podporována. Ve společnosti RB a.s. sice existuje základní šablona pro zaznamenávání zkušeností z projektů, ale její strukturu nelze považovat za ideální. Šablona je rozdělena do tří buněk, Název, Popis/Problém a Ponaučení, viz obrázek 9. Na základě řízených rozhovorů s projektovými manažery vyplynulo, že Lessons learned vnímají jako nástroj obsahující pouze negativní zkušenosti. O tom vypovídá i obsah šablony, který obsahuje jen pojem „problém“. Po diskuzi s vedoucím PMO však vyšlo najevo, že i přesto, že nástroj vnímají primárně pro zaznamenávání negativních zkušeností, je určen i pro pozitivní události. Tento postoj lze označit za chybný, jelikož je smysluplné v nástroji zaznamenávat i pozitivní případy a příklady, se kterými se projektový tým při realizaci projektu setkal. Zkušenosti je nutné získávat z projektových neúspěchů stejně jako z projektových úspěchů.

Jak již bylo zmíněno, pro efektivní využití nástroje Lessons learned je klíčové právě předávání zaznamenaných zkušeností v rámci podniku. Pro členy týmu, kteří se s daným problémem či pozitivní zkušeností v projektu setkali, to představuje osobní ponaučení, které si vezmou do svých budoucích projektů. Důležité však je, vhodným způsobem sdílet tyto zkušenosti i mezi dalšími projektovými manažery banky. Je nutné si uvědomit fakt, že právě šablona Lessons learned je důležitým vstupem pro budoucí projekty, pro jejich zlepšení a standardizaci, pro další vývoj procesů, metod a předpisů. Klíčové je, aby se informace o řešení problému dostala k osobě, která řeší obdobné problémy, v takovém případě je význam nástroje výrazně zhodnocen. Dále je nutné si uvědomit, že každý projektový manažer je členem jednoho týmu a u koncového zákazníka je jako

tým také hodnocen. I při sebelepším projektovém řízení se vždy určité odchylky od stanovených cílů objeví, z toho důvodu je potřeba zabránit jejich opakování.

Nástroj Lessons learned je vhodné aplikovat po celou dobu trvání projektu, ať už k využití ponaučení k přípravě na budoucí projekty nebo k identifikaci zlepšení procesu řízení projektů. Vhodné je rozdělit si projektové aktivity na tzv. milníky a na konci každého z nich realizovat pravidelné meetingy, v jejichž rámci by se hodnotily jednotlivé projektové aktivity, identifikovaly se problémy či pozitivní události, dále pak sledoval jejich dopad na projekt. Součástí meetingů by bylo navržení postupů, aby problém příště nenastal nebo aby pozitivní událost naopak nastala. Zabývat se zpracováním dokumentu pouze v poprojektové fázi je dle mého názoru již neefektivní, neboť na konci projektu nemají členové týmu již veškeré detaily a data o konkrétní situaci v hlavě a může se stát, že budou některé z relevantních informací opomenuty.

Realizace poprojektového meetingu je však také důležitá. Ideální variantou by byla realizace meetingu odděleně, vždy s určitou skupinou zainteresované strany projektu, a to z toho důvodu, že v rámci meetingu budou diskutovány i negativní události a skupiny tak vůči sobě nemusí být vždy otevřené. Důležitý je rozbor výsledků projektu a příprava seznamu otázek, které jsou pro projekt specifické. Pro identifikaci zkušeností z projektů jsou klíčové tři otázky - „*Co správného se v projektu stalo?*“, „*Co se v projektu pokazilo?*“ a „*Co je potřeba zlepšit?*“. Z daného meetingu je vhodné zpracovat zprávu o získaných zkušenostech a poskytnout ji všem účastníkům, kteří by následně měli čas a prostor k reakci na posouzení zprávy. Po dokončení by měl celý projektový tým včetně nezúčastněných osob obdržet její kopii. Tato závěrečná zpráva by měla být uložena s další projektovou dokumentací. Důležité je také připravit souhrnnou zprávu pro vedení banky, ta by měla poskytovat přehled o zkušenostech z projektu a shrnutí silných stránek projektu - co se stalo dobře, slabostí projektů - co se stalo naopak špatně a doporučení - co je potřeba příště zlepšit.

Jako další vhodný krok lze doporučit pravidelné pořádání otevřených workshopů pro projektové manažery banky, které by probíhaly čtvrtletně. Na daných workshopech by se projektoví manažeři podělili o veškeré negativní a pozitivní zkušenosti, se kterými se v průběhu realizace svých projektů setkali, o způsobu, jakým se s nimi vypořádali a co je potřeba pro budoucí obdobné projekty zlepšit. V rámci meetingu by probíhala skupinová diskuze. Prospěšné by pro banku bylo pořádání meetingů s mezinárodním

zastoupením, tj. na meeting by byli přizváni i projektoví manažeři nebo zástupci mimo Českou republiku, například z mateřské společnosti RBI v Rakousku. Projektoví manažeři by tak měli možnost setkat se se svými zahraničními kolegy či partnery a vyměnit si s nimi své cenné zkušenosti.

Nezbytný a jeden z nejdůležitějších kroků je, aby se daný proces stal součástí kultury organizace a byl důsledně aplikován na všechny projekty. Bez tohoto kroku by se význam nástroje výrazně znehodnotil.

Návrh šablony Lessons learned představující znalostní základnu v rámci podniku RB a.s. je znázorněn v tabulce 10. Šablona byla vytvořena v programu MS excel a skládá se ze sedmi sloupců. Do prvního sloupce je potřeba uvést projekt, ve kterém se daná zkušenost odehrála. Následuje sloupec s funkcí výběru ze seznamu, kdy uživatel určí, zda se jedná o problém či naopak o pozitivní zkušenost. Další buňka dává prostor pro zařazení projektové zkušenosti do kategorie, která ji nejvíce charakterizuje (např. Kvalita, Personální zdroje, finanční zdroje aj.) Pro zaručení efektivní filtrace této informace by bylo vhodné, kdyby byly kategorie předem stanoveny a sloupec by fungoval na základě funkce výběru ze seznamu. Do buňky Postup řešení je v případě problému potřeba uvést co konkrétního se v projektu nepovedlo, proč se to nepovedlo a jaký to mělo na projekt dopad. Důležitou částí šablony je dále ponaučení či doporučení, které z konkrétní situace vyplynulo. Na základě uvedené informace o odpovědné osobě lze dohledat projektového manažera, v jehož projektu k dané zkušenosti došlo a v případě potřeby se na něj obrátit. Poslední sloupec obsahuje klíčová slova, která nejlépe charakterizují danou situaci, vhodné je uvést alespoň tři. Ze všech sloupců šablony je možné filtrovat informace dle potřeby uživatele, například lze znázornit pouze problémy či úspěchy v konkrétním projektu, či vyfiltrovat problémy dle konkrétních klíčových slov.

Tabulka 10 Návrh šablony Lessons learned

Projekt	Problém / Úspěch	Kategorie	Postup řešení	Ponaučení, doporučení	Odpovědná osoba	Klíčová slova

Zdroj: MS Excel, vlastní zpracování

Šablonu Lessons learned je potřeba vyplnit i v rámci každého projektu zvlášť. Tato šablona je s výše popsanou téměř identická, liší se pouze tím, že nemá první sloupec s názvem

projektů, který není v tomto případě nutný. Do šablony je potřeba uvést co nejvíce zkušeností, které se v průběhu realizace projektu vyskytly. Do Lessons learned jako znalostní základny v rámci podniku je následně nutné uvádět pouze ty nejdůležitější zkušenosti (max. 3 problémy a 3 úspěchy), které by pro budoucí projekty mohly představovat ty nejdůležitější vstupní informace, které zaručí větší účinnost jejich řízení.

Společnost RB a.s. trvale zaznamenává získané poznatky z projektů, ale nevyužívá je plnohodnotně. Pro efektivní aplikaci nástroje Lessons learned v RB a.s. lze shrnout následující předpoklady a doporučení:

- standardizovaná podoba šablony, která bude všemi zainteresovanými stranami uznávaná a podporovaná,
- nesoustředit se výhradně na zaznamenávání negativních zkušeností, ale zakomponovat i pozitivní,
- tři klíčové otázky: „*Co správného se v projektu stalo?*“, „*Co se v projektu pokazilo?*“ a „*Co je potřeba zlepšit?*“,
- aplikace nástroje v průběhu celého projektu,
- realizace pravidelných a poprojektových meetingů a větší důraz na účasti jednotlivých manažerů,
- účinnější sdílení, předávání a šíření projektových zkušeností v rámci podniku tzn. mezi jednotlivými projektovými manažery,
- otevřené workshopy pro projektové manažery i mimo Českou republiku, pořádané jednou za čtvrt roku,
- proces Lessons learned se stane součástí kultury organizace a bude důsledně aplikován na všechny projekty.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na tematiku procesu řízení projektových rizik. Tato oblast je i přes její důležitost u řady podniků podceňována a opomíjena. Důležité je uvědomit si skutečnost, že rizika jsou součástí každého projektu a absence jejich řízení může pro podnik představovat nemalé problémy. Cílem diplomové práce bylo odhalit problematická a slabá místa na základě analýzy současného stavu procesu řízení rizik ve společnosti RB a.s. a následně navrhnout možná zlepšení a doporučení, která povedou ke zvýšení účinnosti současného projektového řízení v bance.

Společnost RB a.s. je podle výše celkových aktiv označována za pátou největší banku na českém trhu. Výsledky analýzy ukázaly, že PMO jako samostatná jednotka rozšířila organizační strukturu banky až od roku 2007. Ještě donedávna nebyla rizika z hlediska interních norem pevně zakotvena. Záleželo zejména na subjektivním přístupu projektového manažera, v jaké míře se rozhodne rizika identifikovat, analyzovat je a monitorovat. Změna nastala v roce 2017, kdy byla v rámci spolupráce s Českou zemědělskou univerzitou v Praze vytvořena jednotná podoba nástroje RAID log. Nástroj byl bance představen jako výstup bakalářské práce M. Anderše (2017) s názvem „Návrh nástroje v procesu řízení rizik ve vybrané organizaci“. Ve stejném roce byl vytvořen další nástroj Risk log, který byl navržen jedním z projektových manažerů banky a v současném řízení projektových rizik je využíván.

Na základě analýzy současného stavu lze konstatovat, že PMO je v bance vnímána jako samostatná organizační jednotka s jasně stanovenou pravomocí a podporou ze strany vedení banky. Dané postavení je z hlediska jejího fungování a naplňování strategických cílů organizace velice důležité. Všichni projektoví manažeři včetně vedoucího PMO si uvědomují důležitost problematiky řízení rizik, čímž naplňují jeden z předpokladů pro úspěšné řízení projektů.

Návrh řízení rizik podle Anderše (2017) není v současném procesu RB a.s. aplikován a to zejména pro jeho robustnost a časovou náročnost. Z analýzy současného stavu jasně vyplynulo, že z hlediska charakteru realizovaných projektů a počtu rizik není potřeba využívat tak složitý nástroj. Jeho uplatnění si lze představit na úrovni portfolia projektů a v organizacích s jiným podnikatelským zaměřením. Současně využívanou šablonu Risk log lze označit za jednoduchou, srozumitelnou a časově nenáročnou. Z diskuze

s projektovými manažery vyplynulo, že její forma je pro všechny vyhovující a není potřeba ji dále upravovat či měnit.

Součástí analýzy byly workshopy a meetingy s projektovými manažery banky, pomocí kterých došlo k porozumění jejich mechanismu uvažování, přístupů a požadavků na řízení projektových rizik. Součástí práce byly řízené rozhovory s projektovými manažery banky, které představovaly stěžejní část pro zpracování vlastních návrhů a doporučení pro RB a.s. Z řízených rozhovorů jednoznačně vyplynulo, které oblasti jsou vnímány jako problematické a je potřeba je zlepšit. S vedoucím PMO byly tyto oblasti prodiskutovány a informace, které byly v řízených rozhovorech nedostatečně vysvětleny nebo opomenuty, byly následně upřesněny a doplněny.

Na základě rozboru současného stavu procesu řízení rizik v RB a.s. je bance doporučeno zabývat se u rizik dependencí, tzn. jejich závislostí či vzájemnou provázaností v rámci portfolia projektů. Právě tato oblast je i přes její důležitost v současném procesu zanedbávána. Navržena byla nejen jednotná podoba šablony, ale i její způsob aplikování během realizace projektu. Jako oblast možného rozšíření znalostí projektových manažerů byl dále identifikován pojem Risk appetite, který pracovníci PMO vnímají příliš jednostranně. Pojem lze chápat z daleko širšího úhlu pohledu a během realizace projektu s ním lze pracovat. Pokud banka nebude projektový Risk appetite řídit, může se stát, že prahové hodnoty rizik budou nevhodně stanoveny. To může mít za následek, že společnost převezme riziko příliš velké nebo naopak bude ve svých aktivitách příliš opatrná. Z řízených rozhovorů dále vyplynulo, že projektiví manažeři s proximitou při aktualizaci šablony Risk log do jisté míry pracují, nicméně ji žádnou formou nezaznamenávají ani nemonitorují. V rámci této problematiky byly pro banku navrženy dvě strategie, z nichž každá je vhodná pro jiný typ projektu. Vyjádření proximity u rizik může projektovým manažerům pomoci při jejich rozhodování o rozložení zdrojů v konkrétním projektu. Na základě tohoto faktu je daná tematika označena jako možné zlepšení současného procesu. Jako slabé místo procesu byl dále označen nástroj Lessons learned. Společnost RB a.s. sice trvale zaznamenává získané poznatky z projektů, ale nevyužívá je plnohodnotně. Pro efektivní využívání nástroje byla navržena nejen jeho standardizovaná podoba, ale i pravidla a předpoklady pro jeho efektivní aplikaci v rámci podniku.

Za obecně komplikovanější lze označit zasahování do současně existujícího procesu oproti navrhování nového komplexního procesu, který bude do chodu společnosti postupně implementován. V existujícím procesu mají pracovníci své zvyklosti, přesvědčení, metody či přístupy, které využívají a ne vždy je jejich postoj k zásahům či komplexní výměně pozitivní. Nutné však je zhodnotit přínosy a nevýhody, které by navrhovaná řešení pro současný proces představovala. Stanovený cíl práce byl naplněn. Na základě analýzy současného procesu řízení rizik v RB a.s. byly zpracovány návrhy, které byly vedoucímu PMO představeny jako možné oblasti zlepšení současného procesu řízení rizik. Návrhy byly v průběhu práce postupně prodiskutovány s jednotlivými pracovníky PMO. Na základě této skutečnosti lze konstatovat, že nástroje jsou v souladu s požadavky a potřebami PMO banky. Nyní záleží zejména na vedoucím PMO a vedení společnosti RB a.s., zda se rozhodnou některé z návrhů využít a vhodně je implementovat do současného procesu řízení rizik.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

BEKEFI, Tamara, Marc EPSTEIN a Kristi YUTHAS. 2008. *Managing Opportunities and Risks*. ISBN 1-55302-212-2.

BENTLEY, Colin. 2010. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DUNCAN, William R. 1996. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: PMI, PA, Upper Darby. ISBN 1-880410-12-5

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0032-2.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1.vyd. Praha:Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KENDRICK, Tom. 2003. *Identifying and managing project risk: essential tools for failure-proofing your project*. New York: AMACOM, xiv, 354 p. ISBN 08-144-0761-7

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024753218.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.

Project Management Based on PRINCE2 2009 Edition. Zaltbommel: Van Haren Pub, 2010. ISBN 9789087535834.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fourth edition*. Pennsylvania : PMI. ISBN 978-1-933890-51-7

PITAŠ, Jaromír. 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Brno: Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení. ISBN 978-802-6023-258.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. 2013. *Projektové řízení I: (základy a matematické metody)*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1194-0

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Ostatní publikace

ANDERŠ, Miroslav. 2017. *Návrh nástrojů v procesu řízení rizik ve vybrané organizaci*. Praha. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Katedra systémového inženýrství.

BARTOŠKA, Jan. 2017. *Struktura, pozice a účel PMO, dokumentace v PM*. Praha: Prezentace: [Projektová kancelář a mezinárodní standardy]. Česká zemědělská univerzita v Praze.

BRAIN TOOLS: *Jak identifikovat a popsat rizika?* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/identifikace-a-popis-rizik.htm>.

HILLSON, D. 2012. How much risk is too much risk? Understanding risk appetite. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PM Consulting: *Řízení rizik projektu* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu>

Raiffeisenbank a.s.: Profil a historie Raiffeisenbank v ČR [online]. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>

WALKER, L. W. 2008. Learning lessons on lessons learned. Paper presented at PMI® Global Congress 2008 North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

8 Přílohy

Seznam Příloh

Příloha I Sémantická síť k pojmu riziko

Příloha II Struktura registru rizik podle M. Koreckého a V. Trkovského

Příloha III Řízený rozhovor - seznam otázek

Příloha IV Organizační struktura Raiffeisenbank, a.s.

Příloha V Risk log společnosti RB a.s. - záložka Seznam rizik

Příloha VI Risk log společnosti RB a.s. - záložka Seznam problémů

příloha VII Risk Log společnosti RB a.s., - záložka Přehled

Příloha VIII RAID Log podle Anderše (2017) - záložka Rizika

Příloha IX RAID Log podle Anderše (2017) - záložka Předpoklady a omezení

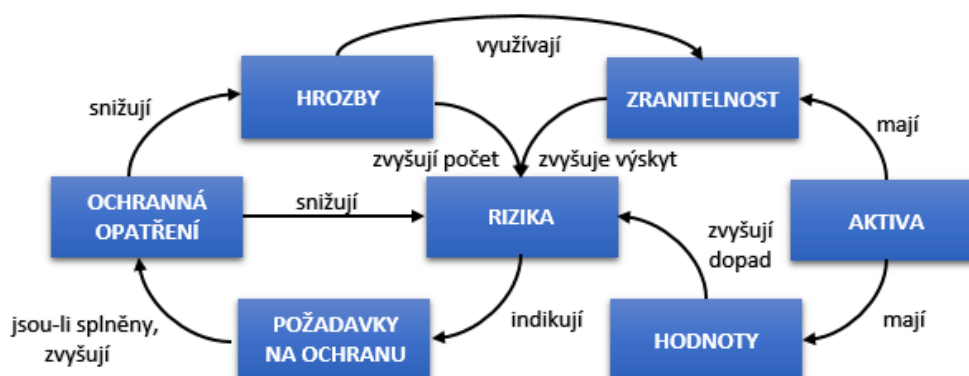
Příloha X RAID Log podle Anderše (2017) - záložka Problémy

Příloha XI RAID Log podle Anderše (2017) - záložka Závislosti

Příloha XII Zadání příkladu - bublinový graf

Příloha XIII Upravená podoba Risk logu na Steering Committee

Příloha I Sémantická síť k pojmu riziko



Zdroj: převzato a přepracováno podle Smejkal, 2010,

Příloha II Struktura registru rizik podle M. Koreckého a V. Trkovského

1. Popis rizika
a) Identifikátor rizika (jedinečný, pro jednoznačné rozlišení)
b) Název rizika
c) Kategorie rizika (zařazení do struktury rizik – RBS = Risk Breakdown Structure)
d) Vztah rizika k projektu (aktivita, místo ve struktuře projektu – WBS = Work Breakdown Structure)
e) Typ rizika (hrozba nebo příležitost)
f) Popis rizika (příčina – riziko – účinek)
g) Související rizika
2. Informace k sledování a řízení rizika
a) Datum identifikace rizika
b) Vlastník rizika
c) Kdy může riziko nastat, nebo jeho frekvence
d) Událost, která spouští riziko (trigger)
e) Stav rizika
3. Ohodnocení rizika (stupnice/číselné, případně před odezvou/po odezvě):
a) Předmět kvantifikace (náklady, čas, výsledek/kvalita), může být kvantifikováno i více druhů
b) Metoda ohodnocení rizika (označení metody), postupně může být použito i více metod;
c) Způsob určení parametrů použité metody (uvést výpočet jednotlivých parametrů, vstupní údaje pro výpočet a jejich zdroj), parametry závisí na metodě ohodnocení, například stupnice $p \times D$, kvantifikace $p, D / O, N, P$
d) Výsledek ohodnocení – očekávaný dopad rizika do projektu vyjádřený kvalitativně nebo kvantitativně
e) Vytvořená rezerva na rizika a její čerpání
4. Způsob ošetření rizika:
a) Možné strategie reakce na riziko, preferovaná strategie a záložní strategie
b) Konkrétní akce pro implementaci strategie (plánované/již provedené)
c) Vlastníci akce
5. Poučení z rizika:
a) Stručně popsat poučení z daného rizika, tedy poznatky, které mohou pomoci při řešení rizik v dalších projektech

Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011

Příloha III Řízený rozhovor - seznam otázek

1) Okruh č. 1 „Plánování managementu rizik“

- a) Probíhá z vaší strany na začátku každého projektu definování plánu řízení rizik? Stanovujete si s projektovým týmem konkrétní metody, nástroje či postupy, které využijete v jednotlivých fázích procesu řízení rizik. (*identifikace, analýza, plánování obrany a monitoring*)
- b) V jaké životní fázi projektu se poprvé setkáváte s riziky a v jaké míře?
- c) Co si představíte pod pojmem „Risk appetite“ a jakým způsobem probíhá jeho stanovení v rámci jednotlivých projektů, kdo o něm rozhoduje a kdy?

Okruh č. 2 „Identifikace rizik“

- a) Jakým způsobem probíhá identifikace rizik, jaké metody, postupy či přístupy při nich uplatňujete?
- b) Uveďte konkrétní případ projektu společně s rizikem a popište na něm jednotlivé kroky, které v rámci identifikace uplatňujete.
- c) Co si představujete pod slovním spojením „Vzájemná závislost mezi rizik“. Považujete za důležité se jí v projektech zabývat zaznamenávat ji? V případě že ano, v jaké míře?

Okruh č. 3 „Analýza rizik“

- a) Jaké metody, postupy či přístupy uplatňujete při analýze rizik?
- b) Jaký máte názor na sledování proximity u rizik neboli časové vzdálenosti jednotlivých rizik? Přijde Vám vhodné se jí v projektu zabývat?

Okruh č. 4 „Plánování obrany“

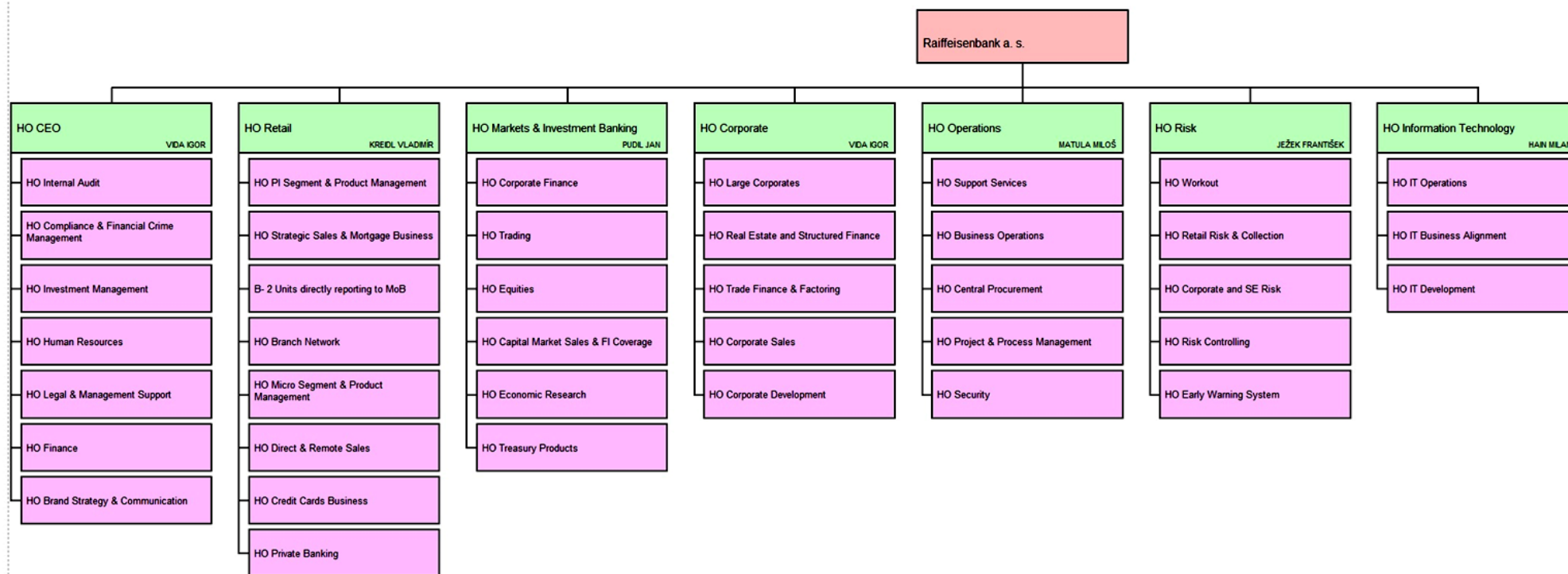
- a) Vedete si „úkolovník“ s konkrétními mitigačními akcemi/preventivním opatřením ke konkrétnímu riziku? V případě že ano, v jaké formě?
- b) Uveďte konkrétní příklady stanovení strategie ke konkrétnímu riziku.

Okruh č. 5 „Monitoring rizik“

- a) Jakým způsobem a v jaké frekvenci probíhá kontrola rizik?
- b) Co si představíte pod pojmem „spouštěč rizika“ angl. Triggers a aplikujete ho při řízení rizik?
- c) Jaký máte názor na dokument Lessons learned a jak ho používáte v procesu řízení rizik?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha IV Organizační struktura



Zdroj: Raiffeisenbank, a.s., 2018

Příloha V Risk log - záložka Seznam rizik

Pokud chcete přidat nové riziko, napište do sloupce J název rizika. Ostatní pole (včetně ID rizika) budou doplněna automaticky.

Vyhodnocení rizika

Název projektu/programu:

ID rizika	Název rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Popis dopadu	Opatření

Významnost rizika	Status rizika	Dopad			Reakce		Vlastník rizika	Datum identifikace rizika	Nepovinná pole
		Scope	Time	Money	Kategorie	Popis			Komentář

Zdroj: Raiffeisenbank, a.s., 2018

Příloha VI Risk log - záložka Seznam problémů

Pokud chcete přidat nový problém, napište do sloupce K název problému. Ostatní pole (včetně ID problému) budou doplněna automaticky.

ID problému	Prioritizace	Název problému	Popis problému	Dopad	Popis Dopadu	Opatření	Status problému	Vlastník	Datum nalezení problému

Zdroj: RB a.s., Šablona Risk log, 2018

příloha VII Risk Log - záložka Přehled

Do prezentace kopírovat jako text bez barev.

SC Prezentace								
ID rizika	Status rizika	Název rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Popis dopadu	Opatření	Významnost rizika
R2	Otevřené	riziko 2	(prázdné)	Střední	Vysoký	(prázdné)	(prázdné)	Vysoká
R1	Nové	riziko 1	(prázdné)	Střední	Nízký	(prázdné)	(prázdné)	Nízká

Zdroj: Raiffeisenbank, a.s., 2018

Příloha VIII RAID log - záložka Rizika

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
5	ID	Informačně statistický blok										
6		Datum záznamu rizika	Datum poslední aktualizace	Datum uzavření	Nálezce	Vlastník	Místo vzniku rizika	Fáze, ve které riziko hrozí	Scénář rizika	Popis řešení	ID zdroje původu	Status
7												
8	R1	1.1.2017	5.3.2017	8.3.2017	Novák J.	Novák J.	Interní	Příprava	Prodleva IT dodávky.	Vyřešit s IT PM, sestavit časový harmonogram práce IT specialistů.		Uzavřeno
9	R2	5.1.2017	2.2.2017	3.2.2017	Skřivánková T.	Vobořil M.	Interní	Příprava	Zpoždění dodání business analýz projektu.	Navyšit finanční rezervu na kurzovní rozdíly.		Uzavřeno
10	R3	10.1.2017	7.3.2017		Novák J.	Vobořil M.	Externí	A-je-to	Neschválení novely zákona o investičních pobídkách	Pojistit projekt nákupem finančních instrumentů.		Otevřeno
11	R4	2.2.2017	3.3.2017		Skřivánková T.	Novák J.	Externí	Realizace	Nedodržení termínu dodání ITdodávky	Smluvně ošetřit		Otevřeno
12												
13												

	A	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
5	ID	Kvantitativní rozbor rizika			Kvalitativní rozbor dopadu							
6		Výskyt	Dopad	OHR	Stupeň ohrožení	Time			Scope		Money	
7	min=1	min=1	Výskyt x Dopad	Nízký		Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	
8	max=3	max=3										
9	R1	1	1	1	Nízký							
10	R2	2	2	4	Střední							
11	R3	3	3	9	Vysoký							
12	R4	2	3	6	Střední							
13												

	A	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
5	ID	Rozhodovací procesy											Vytvořit nový záznam o problému?
6		Strategie řešení rizika					Nápravná opatření						
7		Volba	Popis	Odpovědná osoba	Finanční rezervy	Časové rezervy (dny)	Zdrojové rezervy	Krizový scénář		Preventivní opatření			
8								Popis scénáře	Preventivní zamezení rizika v budoucnu	Odpovědná osoba	Časové vymezení	Popis akce	
9	R1	Přijetí											
10	R2	Odmítnutí											
11	R3	Omezení											
12	R4	Přenesení											

Zdroj: Anderš, 2017

Příloha IX RAID log - záložka Předpoklady a omezení

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
5	Vše P&O	Informačně statistický blok							
6									
7	ID	Datum záznamu P&O	Datum poslední aktualizace	Druh P nebo O	Nálezce	Ovlivněný subjekt	Odpovědná osoba	Zainteresované strany	Popis P&O
8	PO1	1.1.2017	2.2.2017	Předpoklad	Novák J.	Novák J.	Tomášek H.	KBPG	Údaje shromážděné z různých center budou kompletní a ve správném formátu.
9	PO2	15.2.2017	20.2.2017	Omezení	Skřivánková T.	Vobořil M.	Havlát T.	TTP	Kapacitní omezení.
10	PO3	16.2.2017	18.2.2017	Předpoklad	Novák J.	Vobořil M.	Havlát T.	SPI	Zpoždění dodání business analýz projektu.
11									

	A	J	K	L	M	N	O	P
5	Vše P&O	Kvalitativní rozbor dopadu						
6		Time		Scope		Money		Uroveň dopadu
7	ID	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	
8	PO1							Střední
9	PO2							Střední
10	PO3							Vysoký
11								

	A	Q	R	S	T	U
5	Vše P&O	Rozhodovací procesy				Vytvořit Nový
6						
7	ID	Status	Akce k potvrzení P & O	Datum uzavření	Poznámky	záznam o riziku?
8	PO1	Nesplněno	Elektronická komunikace s vybranými centry.		Komunikace probíhá v pořádku. Vše je slíbeno dodat včas.	
9	PO2	Splněno	Komunikace s Projektovým výborem	23.2.2017		
10	PO3	Nesplněno	Komunikace s Business oddělením.			
11						

Zdroj: Anderš, 2017

Příloha X RAID log - záložka Problémy

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
5	Vložit problém	Informačně statistický blok								
6	ID	Datum záznamu problému	Datum poslední aktualizace	Nálezce	Vlastník	Řešitel	Dny otevření problému	Popis problému	ID zdroje původu	Vazby na rizika Uveď ID rizik:
7										
8										
9										
9	PR1	3.3.2017	4.3.2017	Novák J.	Novák J.	Vobořil M.	10	Spatně stanovený harmonogram práce.		R1
10	PR2	5.3.2017	6.3.2017	Skřivánková T.	Skřivánková T.	Vobořil M.	8	Nedostatečné časové rezervy.		
11	PR3	6.3.2017	7.3.2017	Novák J.	Novák J.	Novák J.	7	Nedostatečné peněžní rezervy.		R2, R4
12	PR4	7.3.2017					6			

	A	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
6	Vložit problém	Kvalitativní rozbor dopadu												
7	ID	Popis trvalého poškození						Přehled vývoje						Stupeň závažnosti
8		Time		Scope		Money		Time		Scope		Money		
9		Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	Slovní popis	Číselný odhad	
10		PR1												
11	PR2													Střední
12	PR3													Vysoký

	A	X	Y	Z	AA
5	Vložit problém	Rozhodovací procesy			
6	ID	Plánovaná nápravná akce	Status	Termín řešení problému	Lessons learned
7					
8					
9					
9	PR1		Otevřeno	5.3.2017	
10	PR2		Zavřeno	8.3.2017	
11	PR3		Zavřeno	10.3.2017	
12	PR4				

Zdroj: Anders, 2017

Příloha XI RAID Log - záložka Závislosti

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
5	Vleč závisl.	Informačně statistický blok								
6	ID	Datum záznamu závislosti	Datum poslední aktualizace	Kritické datum	Nálezce	Vlastník	Popis závislosti	Projekt nás ovlivňující (POJ)	Vazby na rizika Uveď ID rizik:	Status
7										
8	Z1	10.3.2017	11.3.2017	12.3.2017	Novák J.	Novák J.	Dodání subdodávky od dodavatele.	RB IT	R2	Otevřeno
9	Z2	11.3.2017	12.3.2017	13.3.2017	Skřivánková T.	Vobořil M.	Dodání potřebné dokumentace k IT PM úlohám.	TGT	R1	Zavřeno
10	Z3	12.3.2017	13.3.2017	14.3.2017	Novák J.	Vobořil M.	Schválení designu výrobku od zákazníka.	TJ		Zavřeno

	A	K	L	M	N	O
5	Vleč závisl.	Kvalitativní rozbor dopadu			Různé	Vytvořit Nový záznam o riziku?
6	ID	Time	Scope	Money	Komentář	
7			Slovní popis	Slovní popis		Slovní popis
8	Z1					
9	Z2					
10	Z3					

Zdroj: Anderš, 2017

Příloha XII Bublinový graf - data

ID rizika	Pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost dopadu	OHR	Proximita
R1	2	3	6	2
R2	1	3	3	1
R3	1	2	2	3
R4	3	3	9	3
R5	2	3	6	1
R6	1	3	3	1
R7	2	2	4	2
R8	1	1	1	1
R9	2	2	4	3
R10	2	3	6	3
R11	2	1	2	3
R12	1	3	3	2
R13	3	3	9	1
R14	3	1	3	1
R15	1	1	1	3

Zdroj: MS Excel, vlastní zpracování

Příloha XIII Upravená podoba Risk logu na Steering Committee

ID rizika	Popis rizika	Pravděp. Výskytu	Dopad	OHR	Proximita	Opatření	Status rizika	Dopad			Reakce		Vlastník rizika
								Scope	Time	Money	Obranné opatření	Popis	
R8		3	3	9	3								
R5		3	3	9	1								
52		2	3	6	3								
R7		2	3	6	1								
R1		3	1	3	3								
R10		1	3	3	2								
R3		3	1	3	1								
R6		1	2	2	3								
R4		2	1	2	2								
R9		1	1	1	1								

Zdroj: MS Excel, vlastní zpracování