

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Implementace řízení rizik ve vybrané
společnosti**

Bc. Thi Anh Tran

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Thi Anh Tran

Projektové řízení

Název práce

Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti

Název anglicky

Risk Management Implementation in the selected company

Cíle práce

Cílem práce je návrh implementace procesu řízení rizik do vybraného oddělení pro danou firmu. Práce je členěna do tří hlavních částí. V první části jsou nadefinované cíle práce a metodiky zpracování diplomové práce. V následující části je literární rešerše a jsou zde definované a vymezené pojmy, kterými se práce zabývá. Tato kapitola čerpá z velké části ze studia odborné literatury, která poslouží k lepšímu pochopení problematiky práce. Součástí této části je také popis procesu řízení rizik a průběh procesu od identifikace rizik po monitoring.

Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury a navázání spolupráce s vybranou firmou bude proveden sběr dat a poznatků. U vybrané firmy bude provedena analýza stávajících činností, a to ve vybraném oddělení. Podle stávajících činností bude vypracován návrh implementace řízení rizik pro vybranou firmu. Pro implementaci rizik budou dále navrženy nástroje: registr rizik, matice rizik. Vlastní návrhy a doporučení budou diskutovány v praxi vybrané firmy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení rizik, registr rizik, matice rizik, centrum služeb

Doporučené zdroje informací

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI, – ŘEPA, V. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

FOTR, J. – HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

KORECKÝ, M. – TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky : aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

ŘEHÁČEK, P. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 14. 2. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2019

Poděkování

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

Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti

Souhrn:

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením se zaměřením na návrh implementace procesu řízení rizik do oddělení servisní podpory pro danou firmu. Práce je členěná do tři hlavní části. V první části jsou nadefinované cíle práce a metodiky zpracování diplomové práce. V následující části – literární rešerše jsou definované a vymezené pojmy, kterými se práce zabývá. Následuje vlastní práce, kde je blíže charakterizovaná firma. Na základě interní metodiky, vlastního pozorování, rozhovorů s vedoucím a jednotlivými manažery, je pak zjištěn aktuální stav projektového řízení ve firmě. Zpracovaná rizika jsou následně pro lepší přehlednost zanesená v katalogu rizik a dále zpracovaná v registru rizik a matici rizik. Tyto metody jsou zpracovány v MS excelu. V závěru práce je představený návrh implementace procesu řízení rizik, který bude později přenesený do daného podniku.

Klíčová slova:

Řízení rizik, matice rizik, IT firma, servisní podpora, monitoring, registr rizik, brainstorming

Implementation of risk management in selected company

Summary:

The thesis deals with project management with a focus on the proposal of implementation of the risk management process in the service support department for the company. The thesis is divided into three main parts. The first part defines the objectives of the thesis and the methodology of the thesis. In the following section - literature searches are defined and defined terms, which deals with the work. The thesis itself is followed by a more detailed description of the company. On the basis of internal methodology, own observation, interviews with the manager and individual managers, the current status of project management in the company is ascertained. The processed risks are subsequently included in the risk catalog for further clarity and further processed in the risk register and risk matrix. These methods are processed in MS Excel. At the end of the thesis is introduced a proposal for implementation of risk management process, which will be later transferred to the company.

Keywords:

Risk management, risk matrix, IT firm, service support, monitoring, risk register, brainstorming

1 Obsah

1	Obsah	7
2	Úvod.....	9
3	Cíl a metodika:.....	10
3.1	Cíl práce	10
3.2	Metodika práce	11
4	Literární rešerše	12
4.1	Projektové řízení	12
4.2	Definice rizika.....	24
4.3	Proč se riziky zabývat	25
4.4	Klasifikace rizik	25
4.5	Řízení rizik.....	26
4.6	Plánování řízení rizik	26
4.7	Nástroj řízení rizik	35
5	Vlastní práce	37
5.1	Popis společnosti.....	37
5.2	Projektové řízení ve firmě.....	41
5.3	Řízení rizik v oblasti servisní podpory	44
5.4	Návrh nástrojů řízení rizik	45
5.5	Návrh implementace řízení rizik.....	45
5.6	Preventivní opatření	60
5.7	Monitoring rizik	64
6	Výsledky	69
7	Závěr	70

8	Seznam použitých zdrojů.....	72
9	Seznam tabulek a grafů.....	74
10	Přílohy.....	75

Seznam zkratek

IT	Informační Technologie
MD	Man Day
IPMA	International Project Management Association
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PM	Projektový Manažer
CEO	Generální ředitel
CTO	Technický ředitel
SU	Senior User

2 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení rizik ve firmě. Řízení rizik představuje proces používaný k vyloučení, snížení nebo kontrole rizik. Pro firmu je riziko chápáno jako jakákoli nežádoucí, neočekávaná nebo neplánovaná událost, která by mohla zasáhnout a negativně ovlivnit průběh nebo výsledek firemní aktivity. Pro zpracování praktické části práce byla vybrána firma podnikající v oblasti IT a zabývající se vývojem CRM systému, jeho prodejem a distribucí. Firma podniká nejen na území České a Slovenské republiky, ale i v zahraničí jako je USA, Kanada, Německo atd. Daná firma je zvolena záměrně a to hlavně z důvodu, že autorka měla možnost absolvovat praxi a načerpat zkušenosti v daném firmě.

Řízení rizik je v novodobém řízení projektů potřebnou záležitostí nejen pro fundamentální fungování firmy, ale i pro zajištění většího komfortu a zvýšení pocitu jistoty zaměstnanců. Toto platí především v IT firmách, kde jsou dnes na denní bázi viditelné neustálé změny, jež přirozeně přichází s dobou a vývojem informační technologie jako celku. Na taková rizika by měla být taková firma schopná reagovat. Aplikované změny v řízení rizik přináší zásadní dopad na prosperitu podniku. Řadí se zde změny v poptávce, informovanosti, spotřebitelských preferencích, výkonnosti, technologiích, trendy, v politice a mnoha dalších oblastech. Pro danou firmu je třeba na tyto podněty reagovat a začleňovat je do rozhodování při řízení podniku.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou nadefinované cíle práce a metodiky zpracování diplomové práce. V následující části – literární rešerše jsou definované a vymezené pojmy, kterými se práce zabývá. Tato kapitola je čerpána z velké části studií odborné literatury, která poslouží k lepšímu pochopení problematiky práce. Součástí této části je také popis procesu řízení rizik a průběh procesu od identifikace rizik až po monitoring. Zde budou také vysvětlen význam registru a matice rizik.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat samotným návrhem zavedení procesu řízení rizik do servisního oddělení podpory firmy. Data a informace ohledně firmy jsou získány pomocí řízených rozhovorů s firemními manažery a brainstormingu s klíčovými zaměstnanci servisního oddělení firmy. Následně, na základě získaných informací a definování cílů, bude provedena identifikace rizik, jejíž součástí budou scénáře u každého rizika. Rizika budou ohodnocena pravděpodobností výskytu a stupněm intenzity dopadu dle metody. Součástí hodnocení bude výpočet očekávané hodnoty rizika, který bude později zasazený do matice rizik, ve které bude zároveň vyznačen risk appetite firmy. Na základě prošetřených rizik bude v práci zavedená strategie plánování obran. V rámci této části bude také příslušným rizikům navrženo preventivní opatření a krizový scénář.

V poslední části bude předloženo zhodnocení řízení rizik a konzultace výsledků práce v daném firmě.

3 Cíl a metodika:

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popsání současné situace projektového řízení s bližším zaměřením na řízení rizik, a na základě získaných dat a informací o firmě prostřednictvím brainstormingu a řízených rozhovorů s klíčovými zaměstnanci firmy, návrh doporučení na zlepšení a opatření pro řízení rizik v oddělení servisní podpory ve vybraném IT podniku. Řešení daného cíle, ale obecně i celková práce je rozdělená do několika dílčích částí. Identifikovaná rizika servisní podpory budou ohodnocena a následně bude navržen plán obrany a monitoring rizik. Výstupem diplomové práce je vyhotovení návrhu na metodiku a implementaci řízení rizik při poskytování servisní podpory. Tyto návrhy budou zmíněny během konzultací výsledků a zhodnocení práce ve firmě. V současné době společnost žádnou metodiku pro řízení rizik v rámci poskytování servisní podpory nepoužívá. Problematika je pouze okrajově řešena až při výskytu daného rizika v rámci nějakého probíhajícího projektu.

3.2 Metodika práce

Pro dosažení výše zmíněných cílů práce a získání k tomu dostatečného objemu informací je absolutně nezbytné, zakomponovat do výzkumu odbornou literaturu z oblasti projektového řízení a projektových rizik, která nejen že poskytne teoretickou základnu pro pochopení dané problematiky, ale pomůže i ke zpracování informací v praktické části. Po nastudování odborné literatury bude v práci popsán současný stav projektového řízení s bližším zaměřením na řízení rizik. K získání interních informací a zdrojů budou v práci použity tyto dvě metody – metoda brainstormingu a metoda řízených rozhovorů. Rozhovory jsou vedené jak individuálně, tak i skupinově. Pro daný úkon budou připravené specificky vybrané otázky a za asistence klíčových pracovníků budou tyto otázky postupně zodpovězené ve vztahu ke konkrétním procesům nastaveným v této firmě a zaznamenané v identifikaci rizik. Rizika budou postupně rozdělena do příslušných oblastí podle zařazení oddělení, pod které spadají dané činnosti. Následně budou ohodnocena podle pravděpodobnosti výskytu a stupně dopadu na chod oddělení. Zpracovaná rizika budou následně pro lepší přehlednost zanesena v katalogu rizik a dále zpracována v registru rizik a v matici rizik. Tyto výstupy budou zpracované v MS excelu. V závěru práce bude představený návrh implementace procesu řízení rizik, který bude později přenesený do daného podniku.

Harmonogram diplomové práce

Cíl práce a metodika	červen 2018
Literární rešerše	srpen 2018
Informace o podniku a základní rozbor dat	listopad 2018
Zpracování praktické části	únor 2019
Závěrečné hodnocení a návrhy	březen 2019

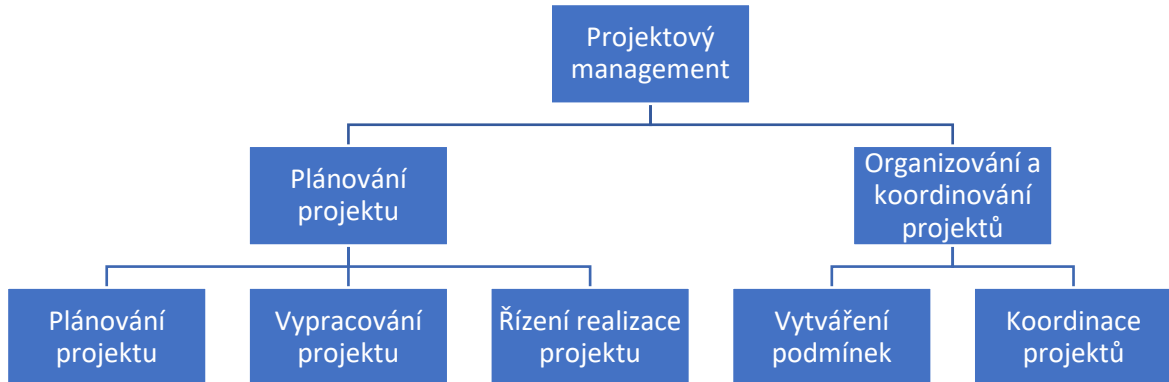
4 Literární rešerše

4.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli řízení projektu je „plánování, organizování a řízení činností a jejich zdrojů v rámci uceleného projektu za respektování časových, zdrojových a nákladových omezení (Smejkal, 2013).

Pro bližší pochopení je také důležité zmínit rozdíl mezi projektovým managementem a managementem projektu. Pojem projektový management má širší význam, a kromě managementu jednotlivých projektů zahrnuje i jejich koordinování a organizování. Dá se také říci, že je nadstavbou řízení jednotlivých projektů. Pro lepší pochopení je níže popsán obrázek (Doležal & Krátký, 2017).

Obrázek 1. Projektový management



Zdroj: vlastní zpracování podle (Doležal, 2017)

4.1.1 Projekt

Projekt je vždy časově omezený a má tedy určené datum začátku a datum konce. Za kompletní projekty lze nazvat projekty, kde jsou vykonané všechny cíle popsané v plánu projektu. Projekty složí k tomu, aby přinášely výsledky, kterých ještě nebylo dosaženo. Může se stát, že projekt přechází předčasně skončí, a to v případě, že cíle projektu nelze dosáhnout

nebo pokud produkt, služba nebo výsledek projektu už není potřebný a projekt je zrušen (Heldman, Baca & Jansen, 2017).

Projekt lze chápat a definovat mnoha různými způsoby. Níže jsou nejvýznamnější definice projektu podle metodik řízení projektu.

IPMA vysvětluje projekt jako (Doležal, Máchal & Lacko, 2012): „*Projekt je jedinečný časově a nákladově omezený proces s cílem realizovat soubor definovaných výstupů k dosažení cílů v požadované kvalitě.*“

PMI formuluje s definicí (Řeháček, 2013): „*Projekt je dočasný, má definovaný počátek a konec, a tudíž definovaný rozsah a zdroje. Projekt je unikátní, není rutinní operací, ale specifickým souborem navržených operací k dosažení jediného cíle.*“

A dle PRINCE2 je (Bentley, 2010): „*Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu.*“

Z toho vyplývá, že projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je dodání stanoveného produktu ve stanoveném rozsahu, čase, nákladech, zdrojích a kvalitě. Projekt během svého cyklu prochází několika fázemi, jimiž jsou iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, vlastní řízení průběhu projekt, monitorování a kontrola a uzavření projektu (Svozilová, 2016).

4.1.2 Cíl projektu

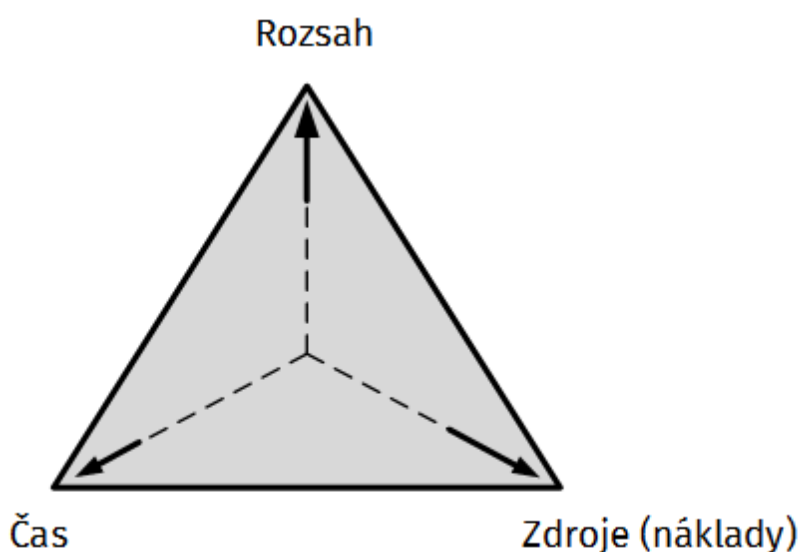
Výsledkem cíle projektu by měl být jasný a s určitým užitekem. Tedy něco, co se má realizovat, změnit či vytvořit. K formulaci cíle je často použita technika SMART(i) (Svozilová, 2016).

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

Trojimperativ

Aby byl projekt prohlášen za úspěšný, měl by splnit trojimperativ. Tzn. své výstupy, ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů. Základní vlastnosti trojimperativu je znázornit změny daných dimenzí – čas, náklady a zdroje. Zde platí, že pokud se změní jedna dimenze, dojde ke změně ostatních. Je také důležité zmínit, že v posledních letech dochází k modifikaci trojimperativu na čas, rozsah a náklady, které jsou shodné s původním trojimperativem (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)(Svozilová, 2006).

Obrázek 2. Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2012

4.1.3 Standardy projektového řízení

V projektovém řízení jsou celkem dva základní standardy od PMI (PMBOK guide) a IPMA od ICB. K těmto zmíněným standardům se řadí i metodika PRINCE2.

Project Management Institute – PMI

Je největší světová nezisková organizace působící na celém světě, která sdružuje projektové, programové a portfoliové profese. Organizace vznikla v roce 1969 a založili ji praktikující projektoví manažeři, kterým chyběla platforma, pomocí které by mohli sdílet své nasbírané zkušenosti v odvětví a tím přispět k rozvoji oboru ("Project Management Institute", 2019).

Nejvýznamnější metodika PMI pro projektové řízení je popsána v publikaci PMBoK Guide. V této publikaci jsou definované metody, procesy a ustálené normy. Definované procesně zaměřené standardy vznikají na základě osvědčených postupů, které vychází z dlouhodobě ověřené práce a doporučuje se tedy, aby byly aplikovány na většinu projektů. PMI chápe projekt jako vzájemně se prostínající aktivity s cílem vytvořit předem definovaný výsledek. Každý z procesu PMI obsahuje vstupy, nástroje a výstupy (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015).

Metodiku a příručku pro projektové řízení PMBoK Guide lze rozdělit do třech hlavních oblastí. V první části jsou obecně vymezené problematiky projektového řízení, druhá část je více zaměřena na procesy a v poslední části je specifikováno deset nejčastějších znalostní a dovedností z oblasti od řízení integrace projektu až po řízení zainteresovaných stran (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015).

Pro lepší představu jsou níže popsány znalostní oblasti (*A guide to the project management body of knowledge*, 2008):

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu a rámce projektu
3. Řízení projektu v čase
4. Řízení nákladů projektu
5. Řízení kvality projektu
6. Řízení lidských zdrojů v projektu
7. Řízení komunikace v projektu
8. **Řízení rizik v projektu**
9. Řízení dodávek
10. Řízení zainteresovaných stran

International Project Management Association – IPMA

IPMA je nadnárodní sdružení asociací projektových manažerů. Zabývá se kompetencemi, které jsou rozděleny do třech základních skupin – behaviorální, kontextové a technické kompetence. Jedná se o standard, který se dále vyvíjí (Pitaš, 2012).

Integraci projektového řízení zobrazující poměr kompetencí se nazývá „Oko kompetencí“, které představuje integraci všech součástí projektového řízení z pohledu projektového manažera při hodnocení určité situace. Oko je zde jako symbol schopnosti tvorby vizí a jasného myšlení. Úspěch každého projektového manažera do velké míry také závisí na tom, jaké kompetence jsou v jeho rozsahu k dispozici (Pitaš, 2012).

Obrázek 3. Oko kompetencí dle IPMA



Zdroj: (Pitaš, 2012)

Tabulka 1. Standard kompetence dle IPMA

Standard kompetence		
Technické	Behaviorální	Kontextové
1.1 Úspěšnost řízení projektu	2.1 Vůdcovství	3.1 Orientace na projekt
1.2 Zainteresované strany	2.2 Zainteresovanost a motivace	3.2 Orientace na program
1.3 Požadavky a cíle projektu	2.3 Sebekontrola	3.3 Orientace na portfolio
1.4 Rizika a příležitosti	2.4 Asertivita	3.4 Realizace projektu, programu a portfolio
1.5 Kvalita	2.5 Uvolnění	3.5 Trvalá organizace
1.6 Organizace projektu	2.6 Otevřenost	3.6 Byznys
1.7 Týmová práce	2.7 Kreativita	3.7 Systémy, produkty, technologie
1.8 Řešení problémů	2.8 Orientace na výsledky	3.8 Personální management
1.9 Struktury v projektu	2.9 Výkonnost	3.9 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu	2.1 Diskuze	3.1 Finance
1.11 Čas a fáze projektu	2.11 Vyjednávání	3.11 Právo
1.12 Zdroje	2.12 Konflikty a krize	
1.13 Náklady a financování	2.13 Spolehlivost	
1.14 Obstarávání a smluvní vztahy	2.14 Porozumění hodnotám	
1.15 Změny	2.15 Etika	
1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv		
1.17 Informace a dokumentace		
1.18 Komunikace		
1.19 Zahájení		
1.20 Ukončení		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pitaš, 2012)

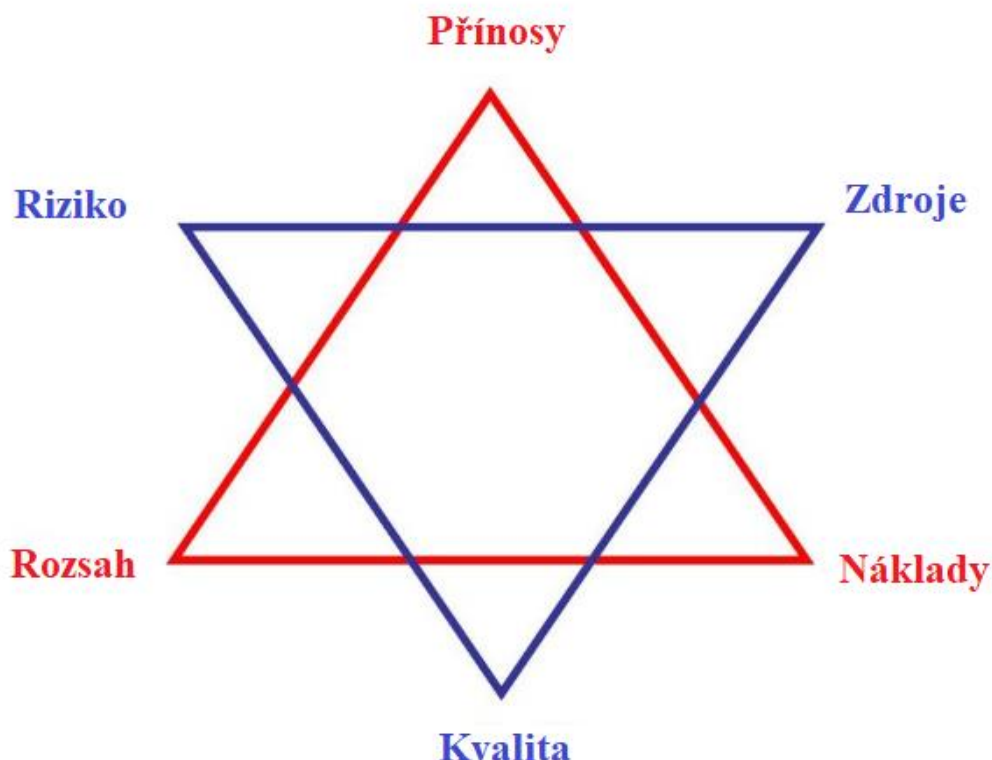
Téma diplomové práce se právě nachází v oblasti technické kompetenci.

Projects In Controlled Environments 2nd Version - PRINCE2

PRINCE2 je metodika pro projektové řízení pocházející původně z Anglie. Metoda byla vyvinuta na základě svého předchůdce PROMT. Od roku 1996 byla přejmenována na PRINCE2. V prvním řadě metodika byla vypracována pro státní sféru a později se, díky velkému úspěchu a ohlasu, začala rozmáhat i do soukromého sektoru (Pitaš, 2012).

Tato metodika rozšířila trojimperativ na tzv. šestiimperativ, kdy bere za hlavní aspekty čas, rozsah, kvalita, náklady, rizika a přínosy (Pitaš, 2012).

Obrázek 4. Šestiimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování dle IPMA

Jak bylo zmíněno již na začátku, jedná se o metodiku, nikoliv klasický standard. Tato metodika poskytuje určitý návod, jak by se projekty mohly řídit. Metodika definuje 7 principů, 7 témat a 7 procesů, které musí být v projektu všechny dodrženy ("Axelos", 2009).

Tabulka 2. Pojetí projektové řízení dle PRINCE2

Pojetí Projektové řízení dle PRINCE2			
č.	Principy	Témata	Procesy
1.	Neustálé zdůvodnění projektu	Zdůvodnění projektu (business case)	Zahájení projektu (předprojektová příprava)
2.	Jasně definované role a odpovědnosti	Organizace	Nastavení (iniciace) projektu
3.	Zaměření na produkty	Kvalita	Směrování (strategické řízení) projektu
4.	Řízení po etapách	Plány	Kontrola (řízení) etapy
5.	Řízení na základě výjimek	Riziko	Řízení dodávky produktu
6.	Učení se ze zkušeností	Změna	Řízení přechodu mezi etapami
7.	Přizpůsobování metody PRINCE2 prostředí projektu	Progres	Ukončení projektu

Zdroj: Vlastní zpracování dle PRINCE2

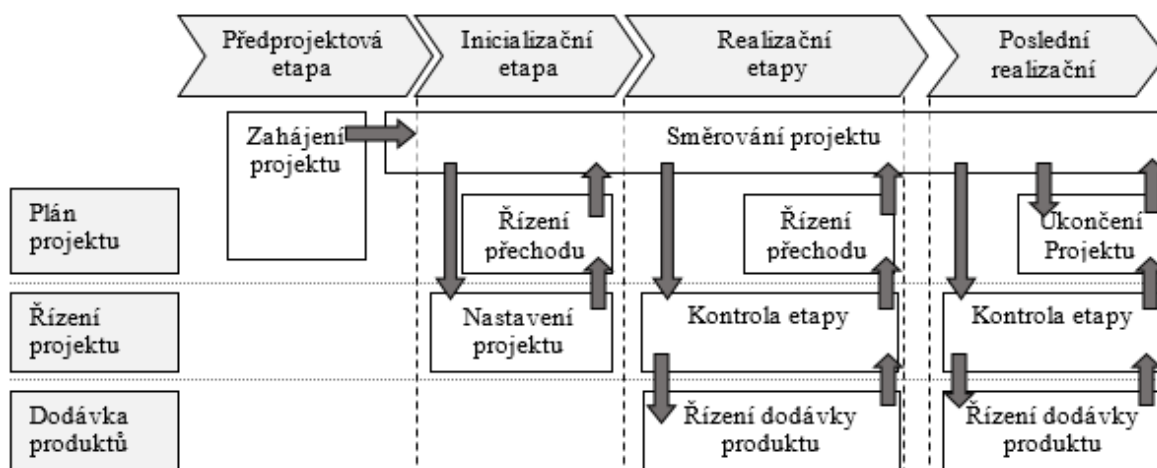
4.1.4 Fáze projektu

Fáze projektu je popsána v životním cyklu projektu, a jsou definované podle jednotlivých standardů. Existuje mnoha přístupů a metodik a záleží na tom, o jak moc složitý projekt se jedná a v jakém odvětví se nachází (Svozilová, 2006). V literatuře existuje celá řada definic a nepanuje jednoznačná shoda mezi autory.

Dle PRINCE2

Procesně orientovaná metodika PRINCE2 popisuje fáze a jednotlivé etapy projektu v procesech. Metoda je více prakticky zaměřená. Zaměřuje se pouze na klíčové rizikové oblasti (Pitaš, 2012).

Obrázek 5. Životní cyklus projektu dle PRINCE2



Zdroj: upravené dle (Axelos, 2009)

Zahájení projektu

Na začátku projektu je vypracován Business case, který obsahuje cíl s termínem projektu, určí se projektový manažer a vytvoří se projektový tým. Projektový manažer zde definuje požadavky na vznik projektu. Proces je spuštěn mandátem projektu, což je dokument, který udává důvod pro zahájení projektu, očekávaný cíl a kvalitu ("Axelos", 2009).

Směrování projektu

Proces, který probíhá po celou dobu projektu. Pokrývá práci projektové rady a zahrnuje dvě hlavní aktivity – rozhodnutí o posunu do dalšího procesu a poskytování instrukcí, kdykoliv kdy si projektový manažer vyžádá. K tomuto kroku dojde, až jsou výsledky současné etapy dokončeny a následně schváleny ("Axelos", 2009).

Nastavení projektu

Je proces, který je spuštěn na základě rozhodnutí projektové rady a po schválení je projekt směrován do další fáze. V této části se připravuje veškerá strategie projektu jako je řízení rizik, konfigurace, kvality nebo komunikace. Nastavují se zde projektové kontrolní mechanismy a popisuje se zde detailní projektový plán ("Axelos", 2009).

Kontrola etapy

Je proces, který popisuje kontrolní činnosti projektového manažera. Ten v rámci tohoto procesu kontroluje a ověřuje vývoj etapy a případně reaguje na neočekávané události. Kontrola etapy projektu je složena z těchto činností ("Axelos", 2009):

- Shromažďování informací o vývoji dané etapy
- Aktualizace dokumentů
- Vypracovávání zprávy
- Přidělování práce týmovým manažerům
- Přijímání nápravných opatření
- Schvátování a přijímání práce od týmových manažerů.

V rámci kontrolní etapy může dojít k nalezení nových rizik nebo ke změnám současných rizik.

Řízení dodávky produktu

Je proces, který reálně dodává produkty projektu. Jeho řízením je pověřen týmový manažer, který přebírá zadání jednotlivých balíků práce od projektového manažera a následně řídí dodávku produktu. Komunikace mezi projektovým manažerem a dodavatelem by měla probíhat od počátku projektu, tedy od doby, kdy PM zahájí činnost na dodávce ("Axelos", 2009).

Řízení přechodu mezi etapami

Tento proces je opakující a spouští se ve chvíli, kdy jsou produkty dané fáze hotovy a schváleny. Opakuje se na konci každé fáze. Vždy ke konci etapy může projektová rada ovlivnit a zhodnotit platnost případu a stav celého projektu. S tím souvisí i to, že může rozhodnout o předčasném ukončení projektu v každé fázi ("Axelos", 2009).

Ukončení projektu

Finální proces, který se zrealizuje v případě, že byly všechny produkty doloženy a schváleny. Dochází k němu, když bude dosažený požadovaný cíl projektu. Nakonec následuje zaevidování poznatků, které mohou být užitečné a prospěšné pro budoucí projekty ("Axelos", 2009).

Do finálního procesu jsou zahrnuty tyto činnosti ("Axelos", 2009):

- Potvrzení akceptace produktu zákazníkem (sponzorem projektu)
- Vytvoření dokumentu Doporučení následných kroků a Zprávy o ukončení projektu
- Aktualizace dokumentů (Projektového plánu, registru otevřených bodů atd.)
- Uzavření jednotlivých registrů

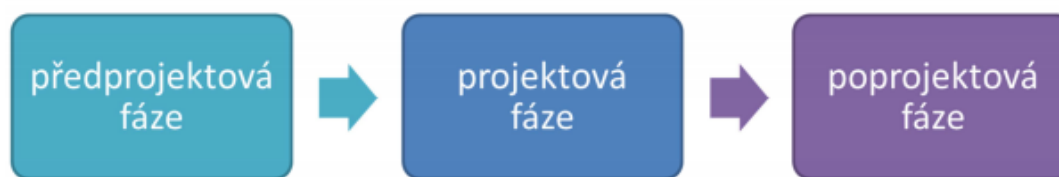
Dle IPMA

V každém projektu čas hraje velmi důležitou roli a proto je velmi důsledně sledován. Úspěch každého projektu je často velmi silně závislý na dodržení definovaného časového rámce. Projekt jako celek lze chápat jak z časového hlediska, tak i podle charakteru realizovaných činností, a na jejich základě lze řízení projektu rozdělit na několik fází. Ty pak dohromady tvoří životní cyklus projektu (Doležal, Máchal & Lacko, 2012).

Podle metody IPMA fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na (Doležal, Máchal & Lacko, 2012):

- Předprojektovou – definiční
- Projekt – zahájení, příprava, realizace, ukončení
- Poprojektová fáze – vyhodnocení, provoz

Obrázek 6. Životní cyklus projektu dle IPMA



Zdroj: Vlastní zpracování podle IPMA

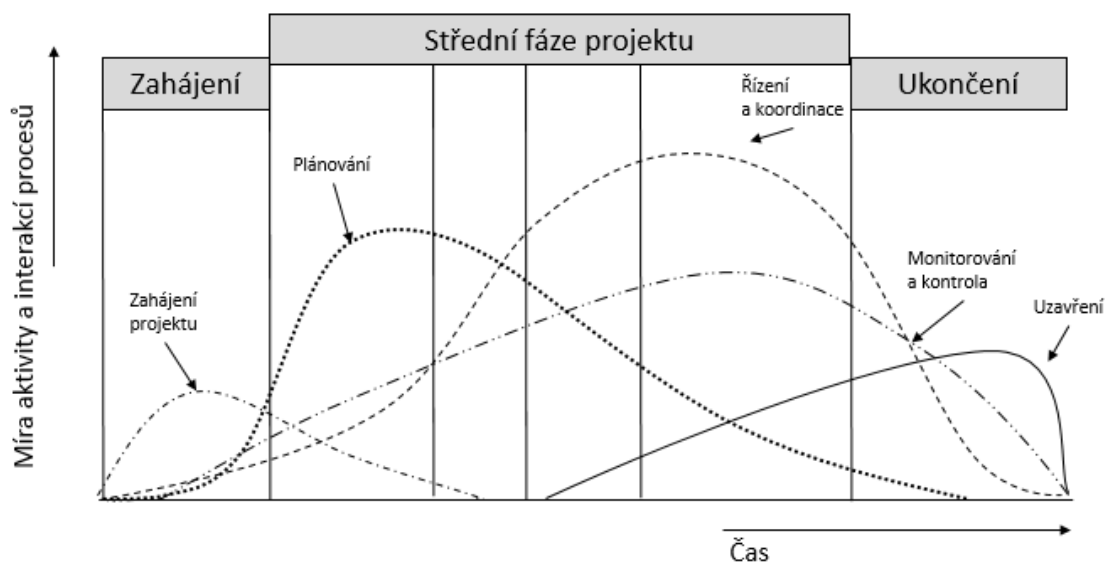
Každý úspěšný realizovaný projekt by měl projít všemi třemi fázemi životního cyklu. A neměl by žádnou z nich vynechat jako méně důležitou. V předprojektové fázi, tedy v první fázi, by měl mít projekt formulovaný a vyhodnocený námět na projekt, který odpovídá na otázky a důvody týkající se realizace projektu. V projektové fázi by měly být stanoveny cíle a rozsahy prací a měřitelná kritéria, která poslouží k vyhodnocení úspěšnosti projektu. V této fázi bude je již známo, co bude cílem projektu, kdo bude na projektu pracovat a jak bude projekt realizován. A v poslední, poprojektové, fázi je projekt přehodnocen jako celek. Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. A proto je třeba analyzovat celý průběh projektu a určit dobré a špatné zkušenosti, aby se stejné chyby příště neopakovaly (Doležal, Máchal & Lacko, 2012). Je také důležité zmínit, že u některých projektů může probíhat vyhodnocení až po určité době, proto není doba trvání u této fáze přesně specifikována (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015).

Dle PMI

Projekty jsou rozděleny do třech základních fází – zahájení, střední fáze a ukončení projektu. Tyto fáze jsou dále rozkládané do pěti procesů, kterými jsou zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a jako ostatní metody fáze uzavření projektu. Cílem rozdělení jednotlivých činností je zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů. Tím se usnadňuje orientace všech účastníků ve vývojových stadiích projektu a zvýšení pravděpodobnost celkového úspěchu projektu. Přejít mezi fázemi je zpravidla uskutečněno na základě dílčího schvalovacího procesu, který ukazuje připravenost pro přechod do další fáze (Svozilová, 2016).

PMI je více teoreticky zaměřený a lze jej aplikovat na projekt jakékoliv velikosti. Jedná se o široce popisující velice doporučovanou metodiku ("Project Management Institute", 2019).

Obrázek 7. Životní cyklus projektu dle PMI



Zdroj: dle (Svozilová, 2006)

Zahájení projektu

Zahájení je proces poznání, že existuje nový projekt. V této části se vybírá metodika projektu, která dále pokračuje k odbornému úsudku. Účelem procesu zahájení projektu je získání souhlasu k realizaci projektu. Výstupem zahájení je tvorba listiny základního vymezení projektu, nadefinované omezení a předpoklady a navržený řídicí pracovník projektu (Řeháček, 2013).

Plánování projektu

Je to proces sestavování písemného rozsahu prací jako základ pro budoucí projektová rozhodnutí. Vychází z dokumentů vytvořených v předešlém procesu. Výstupem plánování jsou soupis požadavků na rozsah prací a podrobný plán projektu (Řeháček, 2013).

Řízení a koordinace

Řízení a koordinace jsou procesy, které směřují k dosahování naplánovaného cíle za pomoci řízení změn, zabezpečování kvality, rozvoje a motivaci týmů, šíření informace a správu smluvních vztahů (Řeháček, 2013).

Monitorování a kontrola

V daném procesu probíhá porovnáním skutečně vynaloženého času, nákladu a odvedenou práci s plánovanými údaji. Výstupem této fáze jsou naprávné opatření a aktualizace plánu protirizikových opatření (Řeháček, 2013).

Uzavření projektu

Ukončení projekt spočívá v ověřování a dokumentování výsledků projektu s cílem definovat jejich převzetí zadavatelem, uživatelem nebo klientem. V tomto procesu jsou zahrnuté konečné specifikace, analýzu úspěšnosti a efektivnosti projektu. A v poslední řadě archivaci těchto informací pro budoucí využití (Řeháček, 2013).

4.2 Definice rizika

Slovo riziko pochází z italského slova *risico*, které bylo v 17. století spojeno s námořnickou činností. V tehdejší době bylo obchodování po moři jako forma ekonomické činnosti velmi důležitá a přinášelo zde s sebou rozličná hrozící nebezpečí pro loď, kterým bylo potřeba se vyhnout či je předvídat. Riziko v tomto smyslu znamenalo čelit nepříznivým okolnostem (Smejkal, 2013).

Ve 2. čtvrtině 18. stol. se poangličtěné slovo „*risk*“ objevovalo dokonce i u pojišťovacích transakcí. Postupem času tak došlo k posunu ve významu slova na výraz, který se vztahoval „k nechtěným výsledkům a k možnostem jejich výskytu“ (Merna, & Al-Thani, 2007)

Později se hledisko nazírání na tento pojem značně rozšířilo. V současnosti je možné tento pojem definovat několika různými způsoby. Obecně jako „nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či nejistotu dosažení očekávaných výsledků“, případně jako „nebezpečí chybného rozhodnutí“. (Smejkal, 2013) Mnoha autorů popisuje zvládání rizik jako jedno z velice důležitých předpokladů pro úspěšné podnikání. Riziko tedy může vzniknout při odchýlení od očekávaného výsledku a vždy má účinek na dosažení stanovených cílů. Norma ČSN ISO 31000 popisuje riziko jednoduše jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“. Riziko

je tedy spojeno s nejistotou. Ta znamená, že riziková událost je neočekávaná a není jisté, kdy a zda k ní vůbec dojde ("managementmania.com", 2016) (Smejkal, 2013).

Pro podnik je však nejdůležitější, podívat se na rizika z pohledu projektového řízení. PMI a IPMA definují rizika následovně:

PMI: PiMBoK (Smejkal, 2013): „*Projektovým rizikem je nejistá událost nebo podmínka, která, když nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projektové cíle (project objectives).*“

IPMA: ICB (Smejkal, 2013): „*Nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení the project objectives.*“

4.3 Proč se riziky zabývat

Podle průzkumu společnosti Ernst & Young (EY), která se zabývá poskytováním auditorské, daňové a poradenské služby říká, že v plánovaném termínu a rozpočtu doručí 56 % projektů, a přibližně z 31 % jsou projekty ve zpoždění. Je to způsobeno nedostatečným řízením rizik a řešením problémů, které vznikají během realizace projektu ("EY.COM", 2018). Stále více firem se bojí ztráty kontoly nad probíhajícími skutečnostmi ve všech svých směrech zaměření. Proto si pomalu uvědomují přínosy a příčiny způsobující potřebu řízení rizik. Dalším argumentem pro užívání definované přístupy k projektům a používáním nástrojů je vyšší míra porozumění mezi zaměstnanci i v týmu a také v rámci zainteresovaných stran (Doležal, Máchal & Lacko, 2012).

Pro lepší pochopení a posouzení závažnosti rizika a jeho vztahu k danému projektu je důležitá nejen identifikace oblasti rizika a jeho dopad na projekt, ale také ve které etapě projektu může k ohrožení a zapůsobení rizika dojít. Proto je jeho identifikace a rozdělení důležité zmínit, neboť jednotlivé typy rizik mění charakter a závažnost v průběhu projektu. (Svozilová, 2016)

4.4 Klasifikace rizik

Je mnoho způsobů rozlišení rizik. Podle publikace Ovládání rizik (Tichý, 2006) se rizika rozlišují na rizika charakteristická nejistotou a rizika neurčitá. Nejistota se odvíjí primárně od našich znalostí o konkrétním jevu nebo problematice, zatímco neurčitost je dokonalá nejistota, kdy není předem možné ani odborníkem určit, s jakoukoli přesností a zda se

může jev přihodit. „*Můžeme tedy přibližně říci, že nejistota je nepoznané známé a neurčitost je nepoznané neznámé* (Tichý, 2006).“

Rizika se rozdělují do těchto kategorií (Tichý, 2006):

- Hmotné riziko – je nějakým způsobem měřitelné, opakem je tzv. psychologické riziko.
- Spekulativní riziko – vyvolané za účelem zisku nebo ztráty.
- Systematické riziko – vztahuje se na více projektů, nedá se přenést, proto označováno jako riziko nediverzifikované.
- Strategické riziko – při strategickém rozhodování.

Rizika lze klasifikovat jako (Fotr & Hnilica, 2014):

- Vnitřní – vztažené k faktorům uvnitř firmy, opakem jsou rizika vnější.
- Ovlivnitelné – kde máme možnost působit na jeho příčiny (většinou rizika vnitřní), na druhé straně jsou to rizika neovlivnitelná (většinou rizika vnější).
- Sekundární – je způsobeno přijetím opatření ke snížení rizika primárního.
- Podnikatelské – má pozitivní a negativní stránku (označováno jako riziko čisté).

4.5 Řízení rizik

Řízení rizik je opakující se sada přesně daných kroků tvořící navzájem provázané činnosti a firemní procesy. V dnešní době, stejně jako vždy v historii, pro jakoukoli organizaci či lidskou ekonomickou činnost libovolného rozsahu platí, že jakákoli lidská činnost s sebou přináší určitá neodvratitelná rizika, a že stav, kdy projektu nehrozí žádné riziko, neexistuje. Cílem řízení rizik je omezit pravděpodobnost jejich výskytu a výsledkem těchto procesů je snížení potenciálního negativního dopadu na podnik a na jeho cíle. Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí ní se zjišťuje míra hrozeb, jak vysoká je pravděpodobnost jejich výskytu, a v neposlední řadě, jak moc jsou firemní aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná. Toto ve výsledku dává představu o tom, jaký dopad pro podnik s sebou dané riziko může nést ("managementmania.com", 2016) (Smejkal, 2013).

4.6 Plánování řízení rizik

Při plánování projektu je vedením případu definován způsob, jakým budou rizika v podniku řízena. Jedná se zejména o jasné vymezení rolí a celkově množství odpovědných osob, formy vedení seznamu možných rizik, frekvenci aktualizací tohoto seznamu,

komunikaci rizik v daném případě či definování eskalační pyramidy procesu. Tato pravidla jsou běžně formalizována v dokumentu Plán řízení projektu, u větších projektů bývá zpracován také odděleně plán řízení rizik. Je důležité, aby byla pravidla řízení rizik schválena či jinak zafixována řídicím výborem nebo přímo sponzorem projektu již před zaváděním do praxe, předchází se tak budoucím neshodám mezi jednotlivými stranami projektu. V praxi mají organizace většinou předem danou metodiku projektového řízení, z níž projektový tým vychází, nebo návrh procesu požadují přímo po dodavateli projektu jako součást kompletního zadání (Smejkal, 2013).

1.1.1 Identifikace rizik

První a klíčový postup při hledání rizik je jejich identifikace. Jedná se o proces, kdy je nebezpečí vyznačeno a co nejpřesněji popsáno. Není možné sestavit kompletní vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která projektu hrozí. Je ale velmi důležité identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu (Doležal, Máchal & Lacko, 2012) (Smejkal, 2013).

K určení rizik ve firmě slouží tento seznam metod, které se pro identifikaci rizik nejčastěji využívají (Smejkal, 2013):

a) Individuální rozhovor s expertem – Tato metoda spoléhá na znalosti experta a schopnost přiřazeného projektového manažera správně vydefinovat problém. Z tohoto rozhovoru je pořízen zápis.

b) Brainstorming – Obecně nejpoužívanější metoda. Brainstorming se opírá o specifikaci problému a poté následnou diskuzi, probíhající v neformálním prostředí, kde všichni účastníci přichází s libovolnými nápady, které se poté třídí, vyhodnocují a vybírají se nejlepší z nich. Brainstorming je obecně dobré praktikovat v nižších počtech zúčastněných lidí, při více účastnících prudce klesá jeho úspěšnost.

c) Brainwriting – Postup této metody je shodný s Brainstormingem. Odlišuje se v tom, že záznam nápadů probíhá zápisem na kusy papíru. Na konci sezení se vyhodnocují výsledky porovnáním četnosti nápadů zapsaných jednotlivými účastníky. Tato metoda je díky své paralelizaci práce vhodnější variantou Brainstormingu pro počet účastníků přesahující rozumné množství pro řízenou diskusi.

d) Crawford slips – Řešitelé jsou seznámeni se situací či zadáním a poté zapisují své návrhy na lístečky, kde na každý lísteček nenáleží více než jeden návrh. Návrhy jsou nakonec rozříděny a výsledek je sdělen účastníkům s cílem získat zpětnou vazbu na finální závěry.

e) Metoda DELPHI – Při této metodě se vybrané oddělení podniku dotazuje naprosto izolovaně na názory několika expertů, tedy tak aby se konzultanti navzáhem v odpovědích neměli příležitost ovlivňovat. Ideální je když na řešení pracují od začátku do konce v naprosté izolaci jeden od druhého. Poté jsou získané výsledky statisticky zpracovány a zaslány stejné skupině zpět k jejich dalšímu zhodnocení a posouzení. Cílem je najít řešení vyhovující všem expertům zapojených do tohoto procesu, což se může negativně odrazit v časové náročnosti metody.

f) Thinking process – Analýza návrhu řešení založená na principu postupného kladení otázek, která využívá tazacích otázek k odbourání jasných nesrovnalostí či nedomyšlených možných důsledků a komplikací a odhalení těch složitějších. Hledá odpovědi na otázky ohledně několika změn a postupně zdůvodňuje funkčnost předneseného řešení a staví mu tím stabilní základy pro následné nasazení do běhu projektu.

g) Ishikawův diagram – Metoda používaná k rozkladu problémů, příčin a aktiv.

h) Další metody – Sokratovská metoda, Root cause identifikation, SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model či kognitivní mapy.

Rizika se také rozdělují podle procesů podnikatelských činností (Martinovičová, 2007):

- výrobní rizika – zaznamenaná materiální, technické a strojní poruchy ve výrobních postupech.
- ekonomická rizika – definuje finanční toky a změny v podniku,
- obchodní rizika – vyplývající z prodeje, dodání výrobků a služeb,
- informační rizika – vyplývají z výpadku informačních systémů,
- logistická rizika – související s dopravou, skládováním a dodáním výrobků a služeb,
- technická rizika – souvisejí s možností poruch v inovačním systému podniku
- sociální rizika – rizika související a vznikající mezi kolektivem nebo jednotlivými pracovníky.

4.6.1 Analýza rizik

Prvním krokem k omezení a snížení rizik je přirozeně jejich analýza. Je to proces definice hrozby, rozboru příčin jejího vzniku, pravděpodobnost realizace a konečně důsledku rizika na aktiva (Smejkal, 2013).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje (Smejkal, 2013):

- Identifikace aktiv,
- Stanovení hodnoty aktiv,
- Identifikaci hrozeb a slabin,
- Analýza hrozeb a zranitelnosti,
- Stanovení pravděpodobnosti a míry dopadu rizika,
- Návrhy možných protiopatření snižování rizik.

Obrázek 8. Proces identifikace rizik



Zdroj:

Cílem analýzy rizik je ohodnocení identifikovaných rizik kvalitativně (slovně) nebo kvantitativně (numericky), určení bližších vazeb mezi riziky a ohodnocení celkového rizika. Stanovení prioritní skupiny TOP rizik, tolerovaných a ostatních rizik. Podle Fotra v jeho publikaci Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování uvádí, že výběr metody je ovlivněn povahou projektu a nebezpečím, množstvím informací a motivací k analýze rizik (Fotr & Hnilica, 2014). A podle Schwalbe v publikaci Řízení projektů v IT: kompletní průvodce k tvrzení autorů dodává, že hlavním výstupem analýzy rizik je aktualizovaný Registr rizik o ohodnocená rizika. Rizika jsou klasifikovaná a prioritizovaná rizika dle jejich významnosti, za účelem stanovení obrany k ošetření rizik.

Základními přístupy k řešení analýzy rizik mohou být kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin (Schwalbe, 2011).

4.6.1.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum

Pod slovem aktivum se rozumí souhrn všeho, co má pro subjekt hodnotu a užitek. V řízení rizik mohou být aktiva zmenšená působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (např. věci, peníze, nemovitosti, cenné papíry apod.) a nehmotná (např. informace, znalosti, know-how, autorské právo, morálka pracovníků, kvalita personálu nebo pověst firmy atd. (Smejkal, 2013).

Identifikace aktiv je závislá na úrovni podrobnosti, která je zvolena. Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti nebo kritičnosti aktiva pro daný subjekt. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení (Smejkal, 2013).

Hrozba

Má negativní vliv na bezpečnost a cíl projektu. V řízení rizik se jedná o označení zdroje nějaké negativní události, síly či aktivity, která chce nebo může velmi negativně ovlivnit a poškodit nějaké aktivum. Pod slovem hrozby se rozumí např. živelné pohromy (povodeň, kalamita, požár, atd), havárie (např. kontaminace vody, dopravní nehoda, výbuch, radiace, atd.). Mohou to být i společenské jevy (zločin, krádež nebo válečný konflikt), ekonomické jevy (např. finanční krize, nedostupnost úvěru, bankrot, atd.) nebo chování jednotlivců (chyba obsluhy, krádež, neoprávněné užívání, zneužití pravomoci nebo i získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou atd.) (Smejkal, 2013).

Hrozba využívá zranitelnosti a způsobuje rizika. Ty se nazývají dopad hrozby a lze je vyčíslit jako ztrátu (náklady na znovuoobnovení aktiv nebo náklady na odstranění následků škod) (Smejkal, 2013).

Zranitelnost

Zranitelnost je označení pro slabiny či nedostatky aktiva, díky kterým se otevírá příležitost pro realizovanou hrozbu, uplatnit svůj nežádoucí vliv. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Aby se zranitelnost stala

rizikem, musí vedle ní existovat hrozba, která jí využije. Zranitelnost, která nemá odpovídající hrozbu, by měla být včas identifikována a monitorována, jestli se v čase nemění. Zde je důležité neopomenout poznatek, že nesprávně přijaté či nefunkční opatření nebo i opatření, které se používá nesprávně, by samo o sobě mohlo představovat zranitelnost. Různá opatření můžou být různě účinná nebo neúčinná v závislosti na prostředí, v němž fungují a působí. Naopak hrozba, která nemá odpovídající zranitelnost, nemusí vyústit v riziko (Smejkal, 2013).

Zranitelnost je charakterizována především pomocí dvou faktorů (Smejkal, 2013):

- Citlivost (náchylnost ke způsobení rizika hrozbou)
- Kritičnost (význam aktiva pro organizaci, jednotlivce či systém)

Protiopatření

Je cokoliv, co je vytvořeno nebo navrženo za účelem zmírnění působení hrozby, rizik, zvýšení kvality, výkonnosti nebo bezpečnosti. Často se rozumí jako proces, postup, procedura nebo technický prostředek. Opatření vychází na základě předchozí provedené analýzy, pozorování nebo zkušenosti. Opatření jsou součástí dlouhodobého cyklu řízení, vznikají na základě reality a pomáhají zlepšovat fungování v budoucnu (Smejkal, 2013).

V řízení rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření.

Do nákladů na protiopatření se počítají nejen náklady na pořízení, ale i na zavádění a provozování protiopatření. Náklady společně s efektivitou jsou důležitými parametry při výběru protiopatření. Cílem je, aby realizace opatření měla co možná nejnižší náklady (Smejkal, 2013).

Riziko

Riziko určuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko lze chápat jako hrozbu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody, možné selhání nebo neúspěch realizace, poškození, ztráty či zničení. Vyjadřuje se určitou mírou nejistoty v projektu, tedy jako pravděpodobnost dosažení cílového výsledku, který je rozdílný od očekávaného. Riziko

vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Proto pokud hrozba nepůsobí na žádné aktivum nebo naopak, není předmětem analýzy rizik (Smejkal, 2013).

Při stanovení úrovně rizika se pracuje se seznamem identifikovaných scénářů incidentů, včetně identifikace hrozeb, ovlivněných aktiv, dopadů na aktiva, zranitelností a procesů v organizaci. Riziko lze v analýze nazvat jako kombinaci pravděpodobnosti naplnění scénáře incidentu a jeho následků (Smejkal, 2013).

4.6.1.2 Metody analýzy rizik

Základními přístupy k řešení analýzy rizik mohou být kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin. V praxi se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace, záleží na závažnosti situace (Smejkal, 2013).

Před tím, než se vůbec vybírá metoda přístupu, je dobré nejprve provést orientační analýzu rizik, jejímž účelem je posouzení klíčových problémů a rozluštění rizikových aktiv. Poté na základě tohoto posouzení je provedena detailní analýza rizik některou ze zvolených metod (Smejkal, 2013).

Kvalitativní metody

Identifikace rizik vychází směrem od obecné hrozby. Využívá slovní ohodnocení rizik. Metoda je postavena na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnost výskytu, kdy daná událost mohla nastat. Rizika v rámci řízení rizik jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Mohou být obodovaná od 1 do 10 a pravděpodobností výskytu od 0 do 1. Nebo i slovně ohodnocené (malé, střední nebo velké). Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako “velká až kritická”. Nevýhodou metody je, že nezobrazuje finanční vyjádření (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010).

Při analýze rizik je velice často využíváno účelové interview, známé též jako metoda Delphi. Ta je založena na dotazování se expertů a představiteli hodnoceného subjektu, které jsou pak předmětem pro analýzu rizik. Dotazovaní respondenti spolu vzájemně během průběhu pohodvorů a zpracování otázek nepřijdou do styku, čímž je eliminováno vzájemné ovlivňování. Mezi zásadní výhodu uvedené metody je především časová nenáročnost na spotřebu zdrojů a času. Tato analýza je vhodná pro analýzu rizik tím, že určuje, co se může

stát a za jakých podmínek. V rámci metody Delphi se používají různé varianty. Jsou to například metoda anketní analýzy, metoda scénářů a metoda matic.

Kvantitativní metody

Opakem kvalitativní metody je tato metoda více založená na matematických výpočtech frekvence výpočtu rizika, frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Rizika jsou číselně oceněna jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech. Kvantitativní metody jsou více přísnější a přesnější než kvalitativní, jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou této metody je kromě jejich náročnosti pro provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup. Kvalita výsledků těchto metod úzce souvisí s relevantní získaných údajů (Smejkal, 2013) (Korecký & Trkovský, 2011).

4.6.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik slouží k účelu rozhodnout, která rizika mají být ošetřena a která budou zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat. Účelem hodnocení rizik je tedy na základě výstupů z provedené analýzy rizik vytvořit podklady pro další rozhodování o tom, která rizika mají být ošetřena a jaké priority mají být nastaveny pro implementaci řešení (Smejkal, 2013).

Vyhodnocení rizik je prováděno formou skupinového hodnocení potenciálních rizik nebo také expertním odhadem. K určení významnosti rizik je možné volit jeden ze dvou přístupů, a to expertní hodnocení nebo analýzu citlivosti. Analýza citlivosti je používána u kvantifikovatelných rizik, kdežto v případě nekvantifikovatelných rizik je možné využít expertní hodnocení (Vávrová, 2014).

Expertní hodnocení může mít formu kvalitativní a semi kvantitativní. Při kvalitativním hodnocením bývá používána jednotná stupnice, obvykle s pěti až šesti stupni pro vyjádření pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Každý jednotlivý stupeň je popsán příslušným deskriptorem (malá, střední vysoká apod.). Rizika se pak na základě stanovení stupňů zobrazí v matici rizik podle jejich významnosti pro podnik (Fotr, 2014).

4.6.3 Ošetření rizik

Než se vůbec začne posuzovat hodnota určitého rizika, je dobré jej nějak ošetřit a zamyslet se nad tím, jak firma bude na riziko reagovat. Hlavním cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby byl projekt s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovaný. Na základě ošetření rizik by firma měla rozhodnout, zda dané riziko přijme nebo odmítne a jak moc velkou hodnotu rizika si může firma dovolit tolerovat. To celé by mělo vyplynout z firemní strategie řízení rizik. Pokud firma nemá takovou strategii předem nastaveno, musí si hodnotu akceptovatelného rizika určit konkrétní určující projektový tým (Korecký & Trkovský, 2011).

Pokud je hodnota rizika nastavená jako vysoká, firma by měla reagovat nějakým vhodným opatřením, které by snížilo hodnotu riziko. Typické opatření, která se nejčastěji doporučuje používat v praxi jsou (Smejkal, 2013):

- Přenešení riziko – nepříznivé události si nechat pojistit
- Snížit hodnotu rizika – navrhnout opatření, které by snížilo velikost dopadu nepříznivé události na daný incident nebo směnilo hodnotu pravděpodobnosti očekávané nepříznivé události.
- Eliminovat riziko – vyloučením nebo nalezením jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje.
- Vytváření rezervy nebo záložního plán B pro případ, že se riziko nastane.

K tomu, aby bylo nalezeno konkrétní opatření, které dobře reaguje na riziko, tak aby se snížila jeho hodnota, slouží tvůrčí process, který vyžaduje, aby celý projektový tým využil kreativní myšlení všech členů.

Firma by si měla uvědomit, že každé konkrétní opatření může vyžadovat určité náklady. A s těmi je nutno v každém případě při opatření počítat. Je zřejmé, aby hodnota nákladu na navrhované opatření nepřevýšila hodnota rizika.

Na každém opatření by měla být stanovená osobní opatření a měl by být stanoven termín pro jeho skutečné zajištění.

4.6.4 Monitorování a přezkoumání rizik

Po tom, co byla analýza rizik provedena a projekt byl dále spuštěn, je třeba stále rizika analyzovat a přehodnocovat. Během průběhu projektu se mohou měnit podmínky, které mají na hodnotu rizika vliv a tím mohou měnit pravděpodobnost výskytu, případně hodnotu škody u různých rizik. Pokud taková situace nastane, je potřeba aktuální riziko opět přehodnotit a případně nastavit vhodná protopatření. Některá hrozba může naopak pomínout a pak lze takové riziko vyřadit ze sledování.

4.7 Nástroj řízení rizik

4.7.1 Katalog rizik

Katalog rizik obsahuje základné soubor identifikovaných potenciálních rizik, udává nejpřehlednější a nejdůležitější rizikové faktory v podniku. Napomáhá především ke snižování nebezpečí případného opomenutí daných rizik. K vyhodnocení důležitosti identifikovaných rizik se obvykle provádí formou brainstormingem ve skupině a diskuzí externích odborníků, pracovníků firmy a dalších klíčových lidí v daném odvětví (Doležal, 2017).

Katalog rizik obsahuje identifiková rizika s aktivačními procedury, které včas upozorní na blížící se problém. Do katalogu rizik patří také údaje o tom, kdo by měl danou aktivační proceduru sledovat (Doležal, 2017).

Sledování rizik napomáhá k tomu, aby firma zjistila, zda se neobjevují aktivační procedury, které vedou ke vzniku hrozeb. Z toho důvodu je potřeba aktivační procedury a rizika sledovat a pravidelně znovu vyhodnocovat rizika.

4.7.2 Registr rizik

Sledování rizik ve většině případu bývá jako povinný bod porad projektových týmů. Dokument, který pomáhá sledat identifikovaných rizik a pracovat s informacemi o rizicích se nazývá registr rizik. Je to variální dokument, který se mění během průběhu své existence. Některá rizika může zanikat, jiná úplně přestane být hrozbou, nebo naopak začne nabírat na síle. Proto pokud nebude registr rizik zpracovaný a provedený, může se stát, že projektový manažer některá rizika nepoznamená a firma nebude připravená reagovat na změnu. K tvorbě efektivní sledování rizik se v dnešní době hlavně využívá MS excel. Do tohoto

registru se postupně zaznamenají rizika, pravděpodobnosti výskytu a dopadu, dále může být rozvinutý o strategii, preventivním opatřením a způsobu monitorováním.

Zde níže je uvedený příklad možné podoby registru rizik.

Obrázek 9. Registr rizik

Registr rizik									
Název oblasti: Procesní					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
1.									
2.									
3.									
4.									

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.3 Matice rizik

Matice rizik je v současnosti jedna z nejpoužívanějších metod při řízení rizik. Slouží k hodnocení pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu identifikovaných rizik na danou firmu. Čím více je pravděpodobnější výskyt rizika a zároveň je i vyšší jeho intenzita působení na aktivna firmy, tím více je riziko závažnější (Fotr, 2014). Před samostatným ohodnocením si hodnotitel nastaví škálu pro ohodnocení výskytu a dopadu. Poté se zapisuje do níže uvedené tabulky. A na základě této tabulky hodnotitel subjektivně hodnotí jednotlivá rizika nebo využívá ohodnocení expertní odhad. Pro přehlednější hodnocení byla pravděpodobnost výskytu a dopadu slovně interpretován (Fotr, 2014).

Obrázek 10. Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu			
		Závažný	Vysoká	Střední	Malá
Intenzita Dopadu	Závažný				
	Velký				
	Střední				
	Malý				

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Vlastní práce

Analýza rizik byla provedena během diplomové praxe, která byla vykonána v rámci druhého ročníku. Analýza rizik je založena na vlastních poznatcích, ale i na spolupráci s projektovým manažerem společnosti. Tento risk registr může společnost použít jako podklad v rámci řízení rizik. Práce se soustředí konkrétně na oddělení podpory firmy. Ve firmě funguje projektové řízení od počátku existence firmy, bohužel cílem firmy je získat co nejvíce obchodu, proto často se zapomíná na kvalitu servisní podpory firmy. Servisní podpora se dá pochopit jako můstkem mezi firmou a zákazníkem, jelikož je nejčastější kontaktované místo a místo, které je na organizaci nejvíce vidět. Dá se říct, že to je vizitka firmy, na které je napsáno, jak kvalitně je firma schopna se o své stávající zákazníky postarat. K analýze systému autorka diplomové práce využívá svých maximálních možných přístupů k informacím a zdrojům. Mezi tyto zdroje patří osobní pohovory s vedením společnosti i zaměstnanci, interní informační zdroje, reportovací platforma a vlastní pozorování.

5.1 Popis společnosti

Diplomová práce byla vytvořena ve spolupráci s firmou zabývající se vývojem CRM systému, jeho prodejem a distribucí, a samozřejmě také jeho podporou. Protože informace o firmě jsou pod striktním ochranou vlastníků bude v práci nadále pojmenována jako společnost SCREEN-CRM.

5.1.1 Představení společnosti

Firma vytváří systém, který slouží klientům jako hlavní bod pro řízení podnikatelských projektů a zakázek. Celý tento systém je totiž možné integrovat dalšími systémy, jako například Pohoda, Money S3 či S4, QuickBooks, Abra, Exact, nebo například Helios Orange.

Tento CRM systém je oproti jiným CRM systémům odlišný ve dvou zásadních bodech. Systém je vyvíjen jako zásuvný modul do Microsoft Outlook, což může, z pohledu klienta, být chápáno kladně i záporně. SCREEN CRM není to samostatná aplikace, kterou

by klient mohl pustit bez toho, aniž by měl nainstalovaný Microsoft Outlook. Na druhou stranu integrace s Microsoft Outlook umožňuje uživatelům využívat CRM prostředí v jednom jediném aplikačním prostředí.

Druhý důležitý bod je, že uživatele systému zmíněné firmy mají svá CRM data k dispozici i tehdy, pokud jsou odpojení od sítě nebo i od serveru. Tento CRM systém umožňuje tzv. offlinový provoz systému, který představuje velkou výhodu pro obchodníky na cestách či v jiných případech, kdy není možnost se připojit k serveru své firmy. Díky offlinovému provozu systému uživatele mohou ke svým datům z CRM firmy přistupovat kdykoliv bez ohledu na připojení k firemní síti nebo k internetu.

Velká výhoda systému od zmíněné firmy je její integrace do produktů balíčku MS Office, ale nadruhou stranu nese i jisté slabé stránky, které uživatele produktu vnímá. Největší výhodou integrace je jednoduché používání. Uživatel vlastně používá produkt stejným způsobem, jako doposud používal MS Outlook. Jelikož se vše řídí stejnými pravidly a koncepty jako nástroje balíku MS Office, není třeba učit se nový systém,. Tato přímá integrace produktu do MS Outlooku nabízí velmi jednoduchou a intuitivní možnost sledování například emailové komunikace. Uživatel může dále plánovat schůzky či pořizovat záznamy z jednání přímo ve známém prostředí Microsoft Outlook, ve kterém doposud pracoval.

Na druhou stranu jednoduché použití systému nese i určité nevýhody, se kterými musí firma SCREEN-CRM počítat. Ty pochopitelně souvisí především s integrací do produktu společnosti Microsoft. Je zde velká míra závislosti na těchto produktech a jejich technologiích. Proto je ve společnosti SCREEN CRM také kladen velký důraz na znalost produktů společnosti Microsoft. Protože ačkoliv Microsoft nabízí neustále nové verze operačních systémů, podnikatelských balíků, databázových a emailových serverů, ne všechny verze jsou kompatibilné se vším ostatním, a ne všichni uživatelé používají vždy aktuální produkt nebo technologie. Je tedy potřeba, aby firma SCREEN CRM sledovala trendy a směry, kterými se Microsoft vydává, a co možná nejrychleji na ně reagovala - a vytvářela taková řešení, která by neomezovala, nebo zcela neodstříhla uživatele, kteří nevyužívají nejnovější technologie či produkty i přes to, že podpora ze strany společnosti Microsoft k těmto produktům již mohla být ukončena.

5.1.1.1 Služba servisní podpory

Vyše uvedená firma kromě poskytování CRM systému, dále v rámci distribuce svého systému nabízí mnoho dalších dodatečných služeb, mezi které patří implementace systému do firmy na míru, vývoj dodatečných funkcionalit, pronájem nebo třeba hosting systému. Dále pak také školení uživatelů a samozřejmě servisní podporu.

Kvůli tomu, že firma neustále registruje nové požadavky od klientů, byla zavedena aplikace pro jejich řízení. Servisní podpora firmy je totiž založena na zpracování tzv. incidentů. Tyto incidenty jsou zadávány a dále zpracovávány v aplikaci TrellisDesk, která je dostupná přes jakýkoliv webový prohlížeč. Zde je mohou klienti i pracovníci servisní podpory sledovat od svého vzniku až do uzavření.

Servisní podpora je ve firmě aktuálně zajišťována různými pracovníky, jejichž role nejsou nikde přímo definovány stejně tak jako jejich povinnosti a zodpovědnosti. Aktuálně jsou zde pouze dva lidé, kteří jsou dedikováni výhradně pro řešení typických přichozích požadavků, které se neustále opakují. Do služby servisní podpory se dále zapojují všichni členové firmy. To, jak se servisní podpora organizována je tedy uchováno převážně neformálně v povědomí všech lidí firmy.

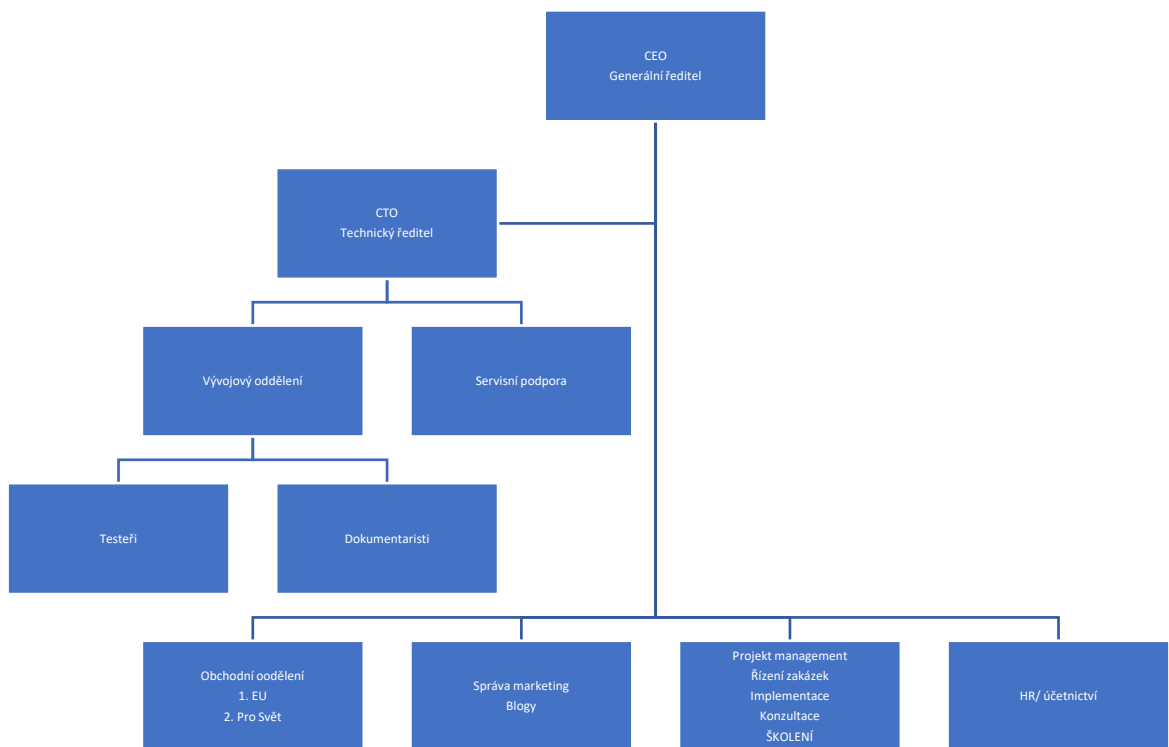
5.1.2 Organizační struktura

Společnost SCREEN-CRM byla založena v roce 2011 jako dceřiná firma jedné americké společnosti z Kansas City. Jedná se o střední firmu, kterou v současné době tvoří celkem 22 pracovníků. Nejvyšší představitel společnosti je generální ředitel, který má pod sebou čtyři oddělení: obchodní, marketingové, oddělení projektového řízení a správu HR/účetnictví. Vedle generálního ředitele je zde ještě technický ředitel, který zajišťuje a řídí dva úseky: vývojové oddělení a oddělení servisní podpory ze pohledu IT.

Organizační struktura společnosti je zobrazena na následujícím obrázku. Tato diplomová práce je zaměřena na oddělení servisní podpory, které sice hraje jen podpůrnou funkci, ale zaslouží si maximální pozornost z důvodu kvality řízení firmy a spokojenosti zákazníka. V neposlední řadě je potřeba se tomuto oddělení věnovat také proto, že jsou stále mnoho firem opomíjí i přes to, že špatně nastavená služba servisní podpory může ve finále zanechat slabou recenzi či negativní doporučení a s tím související ztrátu pověsti, zisku a

obchodu, nebo dokonce tržního podílu. Dále je důležité zmínit, že z pohledu řízení projektu, oddělení servisní podpory úzce spolupracuje s oddělením projektového řízení. Jsou to dvě hlavní oddělení z firmy, kde existuje přímý kontakt se zákazníkem.

Graf 1. Ogranizační struktura



Zdroj: Vlasní zpracování

5.2 Projektové řízení ve firmě

Řízení projektu v daném firmě je popsáno na základě interních předpisů, metodik, vlastního pozorování a individuálních rozhovorů s generálním ředitelem a technickým ředitelem.

Projektové řízení v uvedeném firmě jsou chápány projekty, které mají dopad do IT. Řídí je projektový manažer. Zmíněná firma se pohybuje v IT oblasti, proto je jeho projektové řízení orientováno na IT. Každá přijatá zákazka do firmy představuje pro firmu jeden konkrétní projekt. Průměrná doba projektu ve firmě včetně implementací trvá přibližně 120 MD (Man/day).

V současné době řídí projekty vedoucí oddělení projektového managementu a dva projektové manažeři, kteří mají na starosti 5 interních projektů sloužící k rozvoji firmy. Pro řízení projektu v rámci IT ve zmíněném firmě byla urpavena interní aplikace REDMINE. Zde jsou evidovány aktuální i dokončené projekty. Slouží také pro archivaci, ukládání důležitých dat a řízení vývoje. Jsou zde zadávány požadavky a plánovány funkcionality a termíny dokončení projektů. Projektový manažer v této aplikaci dále může nalézt:

- Návod řízení vývoje
- Návod, jak řídit projekt
- Šablony všech aktuálních dokumentů pro řízení projektů
- Školící materiály
- A mnoho dalších užitečných rad

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

- CEO – Generální ředitel, který povinně schvaluje projektový záměr a realizační plán projektu.
- CTO – ředitel oddělení techniky, který povinně schvaluje projektový záměr a realizační plán projekt.
- Vedoucí projektového managementu – Povinně schvaluje projektový záměr a kontroluje realizační plán projektu.

- Projektový manažer – stará se o včasné dodání projektu, ve stanoveném rozpočtu a kvalitě, zodpovídá za celý projekt, monitoruje projekt a připravuje dokumenty: projektový plán, realizační plán projektu a připravuje pravidelné reporty pro CEO a CTO.
- Senior User – je součástí projektového výboru, definuje požadavky, akceptační kritéria, parametry kvality a výstupy a odpovídá za splnění přínosů.
- Sponzor – je součástí projektového výboru, zodpovídá za celý projekt, připravuje projektový záměr a zajišťuje budget na projekt.

5.2.1 Proces řízení projektu

Projekty jsou popsány ve čtyřech základních fázích, kterými jsou inicializace, plánování, implementace a vyhodnocení. Dokument, který spojuje fázi inicializace a plánování v projektu se nazývá projektový záměr. Pro pokračování do další fáze je mít v první řadě schválený dokument inicializace od technického ředitele. A k přechodu mezi fází plánování a implementace je potřeba dokument, který se nazývá realizační plán projektu.

Pro lepší pochopení řízení projektu v rámci dané firmy jsou níže popsány jednotlivé kroky:

5.2.1.1 Identifikace

Identifikace – k zahájení realizace projektu dojde za předpokladu souhlasu a rozhodnutí Sponzora a CEO firmy. Následuje schůzka, kde se zúčastní CTO se Senioremem Userem, kde se domluví na podrobnější požadavky. K zanesení nového projektu tedy změnu musí Senior User připravit nadefinovaný název projektu, cíl projektu, nadefinované role a jak velká bude pracnost projektu.

Příprava – Senior user po konzultaci s CTO vytvoří a stručně popíše dokument projektového záměru. Zde uvádí, co má do které kapitoly vyplnit a v jakém rozsahu. Tedy identifikuje požadovanou investici, cíl, jaké přínosy bude mít projekt pro firmu a také specifikuje projektový tým.

Po té projektový záměr projde schválením především sponzorem a projektovým týmem.

Schválení záměru – Po identifikaci záměru se projekt zanesse do aplikace REDMINE, kde se vytvoří nový případ. Zde dojde k posouzení ze strany povinných osob. Protože se jedná o IT projekt, poslední slovo zde má technický ředitel. K posouzení může přizvat i generálního ředitele. Po výše zmíněných krocích a schválením záměru v aplikaci je pak projekt oficiálně zahájen.

5.2.1.2 Plánování

Příprava detailního popisu – Plánování a příprava projektu je v kompetenci projektového manažera, přičemž obsah vyplňuje celý projektový tým s konzultací se Seniořem Userem.

V rámci přípravy projektový manažer připraví i realizační plán projektu, do kterého se vyplňují jednotlivé kapitoly. Obsahem realizačního plánu je souhrn projektu, analýza současného stavu, rozsah projektu, plán zdrojů, přínosy projektu, náklady a specifické činnosti, které jsou součástí projektu.

Schválení realizačního plánu – Plán je předložen vedoucímu PM ke schválení dokumentu. I v této části, pokud jsou v plánu nalezeny nedostatky, mají právo ho vrátit projektovému manažerovi k doplnění nebo přepracování.

Po schválení projektu dokument pokračuje dál ke Sponzorovi a technickému řediteli k posouzení, případně ke zhodnocení nebo přidání připomínek. Po jejich schválení projekt pokračuje dál v dalším kroku.

5.2.1.3 Implementace požadavku

Implementace – Implementační fáze se rozděluje do třech stavů, kterými jsou samotný vývoj, testerská verze a po uživatelském testování a konzultaci s klíčovými pracovníky je spuštěná reálná verze. Nové řešení bude spuštěné po zpracování protolou o uvedení do provozu, který popisuje, k jakým změnám v technologii došlo na straně IT a jaké procesy byly v rámci projektu vytvořeny či změněny.

Pokud v průběhu implementace dojde k zásadní změně nebo k upravě zadání, je zapotřebí tuto změnu zaznamenat do příslušného formuláře a znovu předložit před sponzorem a technickým ředitelem. V případě drobné změny, které nemá velký vliv na cíl projektu není třeba projít novým schvalovacím procesem.

5.2.1.4 Vyhodnocení

Příprava hodnocení implementace požadavku – Kromě projektového manažera se k posouzení a vyhodnocení implementace může zapojit i vedoucí projektového managementu s technickým ředitelem. Porovná se zde hlavně základní a nejdůležitější body mezi plánovaným a skutečným stavem jako jsou náklady, přínosy, délky projektu a podobně.

Zde v přípravě hodnocení byl měl být sepsány i poznatky z daného projektu, které mohou být jak pozitivní, tak i negativní od první fáze zahájení projektu až po ukončení projektu.

Formální uzavření projektu – V posledním kroku se jedná o uzavření projektu, kde projektový manažer sdělí a předává veškeré dokumenty a protokoly o projektu svému vedoucímu PM. A ten na základě těchto dokumentů uzavře projekt v aplikaci REDMINE a zároveň přesune projekt do archivu.

5.3 Řízení rizik v oblasti servisní podpory

Firma, která je předmětem zkoumání v rámci této diplomové práce si důležitost tohoto tématu do jisté míry uvědomuje a svým způsobem se snaží minimalizovat a eliminovat pravděpodobnost vyvstání příčiny jejich vzniku. Z předložených materiálů a následných rozborů vyplynulo, že Risk management podniku není na příliš dobré úrovni. Manažeři si sice určitá rizika uvědomují, ale nepracují s nimi v dostatečné míře. Některá, i středně vážná či závažnější rizika s hrozbou výrazného dopadu na chod firmy si dokonce vůbec nepřipouštějí. Firma by se v každé části svého podnikání měla snažit mít na zřeteli všechna závažná rizika, která mají nenulovou pravděpodobnost výskytu. Každá oblast aktivit vykonávaných touto firmou je totiž svým způsobem jedinečná, což zapříčiňuje nepředvídatelnost a specifčnost rizik spojených s jejím vykonáváním, a tedy obecně způsobuje větší potenciální hrozbu rizik které s sebou tyto aktivity přináší a jejich dopad na provoz firmy.

Protože firma je řízená projektově a jejím primárním kontaktním místem se zákazníkem je poskytování služby servisní podpory v rámci které mohou klienti iniciovat nový projekt, kterým chtějí podpořit či zlepšit funkčnost svého CRM systému, je jistě vhodné znát a řídit rizika, která se mohou v rámci dodávky této služby (a na ní navazující projekty) objevit.

Na základě provedených rozhovorů autorka diplomové práce zjistila, že projektoví manažeři se sice rizika řídit snaží, ale pouze v rámci dodávky zakázek. Rizika, která by se věnovala servisní podpoře komplexně a uceleně firma zcela přehlíží a mnohdy si rozdíl mezi nimi a riziky souvisejících s dodávkou zakázek, ani neuvědomuje. Proto projektový výbor schválil nový interní projekt zabývající se řízením rizik v poskytování služby servisní podpory.

5.4 Návrh nástrojů řízení rizik

Na základě osobního rozhovoru formou kladení otázek s jednotlivými členy firmy byla provedena identifikace níže uvedených rizik. Rizika jsou rozdělena do následujících oblastí. Každá oblast jasně dává přehled o rizicích, která se vztahují k dané činnosti či procesu.

- Procesní
- Legislativní
- Technická
- Lidské zdroje
- Obchodní
- Ostatní

5.5 Návrh implementace řízení rizik

Navrhovaná metodika pro řízení rizik primárně vychází z PRINCE2 a následně je upravena podle potřeb firmy. Metoda PRINCE2 byla vybrána z důvodu jednoduchosti a způsobu vedení dokumentace, které usnadňuje přechody mezi tými i nábor nových členů. A zároveň kvůli tomu, že projektové manažeři jsou na ni certifikováni.

Metodika pro řízení rizik je určena pro všechny členy firmy, kteří se podílí na chod projektu. Tedy se jedná o CTO, CEO, vedoucího PM, PM, Senior Usera a Sponzora.

5.5.1 Kontext řízení rizik

Identifikovaná rizika ve firmě poskytující spolupráci pro tuto analýzu vychází z předem definované strategie řízení rizik. Firma se hlavně soustřeďuje na kvantitu získaných zákazníků, kde každý obchodník určuje za největší prioritu získání nových unikátních obchodů. Proto je část procesní podpory často zapomenuta a tím pádem se snižuje kvalita poskytnutých služeb firmy. V rámci zajišťování řízení rizik budou brány v potaz převážně tyto cíle:

- Cíl zákaznický – spokojený zákazník, dlouhodobá spolupráce
- Cíl firmy – postavení, dobré jméno firmy, možnost získat nové zákazníky na základě referencí.

V prvním kroku byly připravené otázky k osobnímu pohovoru s jednotlivými pracovníky, kteří jsou zodpovědní za daný úsek. Byly zde připravené otázky týkající se rizik a řízení rizik ve firmě v rámci daného odvětví. Konkrétní otázky jsou popsány v příloze 2. s názvem **Otázky o rizicích**.

Na zodpovězení těchto otázek se celkem podílelo šest pracovníků. Od hlavy firmy, manažera oddělení až po konkrétního pracovníka úseku. Na základě těchto otázek byla postupně identifikovaná rizika, která byla dále vypsána v katalogu rizik. Tato rizika byla tázajícími zaměstnanci považována za velmi důležitá a vhodná k dalšímu zkoumání a monitorování. Ke každému riziku daného úseku byla po projednání s daným pracovníkem přidělena hodnota od jedné až do čtyř podle závažnosti rizik.

5.5.2 Identifikace rizik

K nalezení kritických rizik v dané firmě byla zvolena jakožto nejjednodušší a stále informační hodnotou relevantní metoda brainstormingu. Na daném procesu se podílelo celé oddělení podpory včetně technického ředitele. Cílem je získat co nejúplnější seznam veškerých aktuálních i potenciálních rizik. Úspěch této metody spočívá ve zkušenostech a schopnostech celé skupiny a v jejich zvládnutí týmové spolupráce. Každá oblast aktivit těchto pracovníků je totiž jedinečná a specifická jsou tím pádem i rizika, které s sebou přináší.

- Celý průběh identifikace rizik trval dvě hodiny v rámci dopoledne při týmovém brainstormingu.

- Na začátku této schůzky byla celému týmu představena všechna potenciální i aktuální rizika, která byla klíčovými faktory pro stanovení jednotlivých oblastí rizik.
- Každý člen měl 15 až 20 minut na přípravu a prostor pro vlastní náměty a poznatky.
- Po této části schůze jsou v každé zmíněné oblasti rizik přidány nově objevené náměty.
- Na závěru jsou rizika vyhodnocená a proběhla také celková aktualizace seznamu rizik.

Seznam vlastníků rizik podle oblasti

- Procesní ohrožení – technický ředitel
- Legislativní – generální ředitel
- Technická – technický ředitel
- Lidské zdroje – projektový manažer
- Obchodní – technický ředitel
- Ostatní – generální ředitel

Popsaná rizika jsou dále k nahládnutí v příloze č. 1.

5.5.2.1 V oblasti procesního ohrožení byla nadefinovaná následující rizika:

Poškození dobrého jména firmy špatným servisem – uvedené riziko je z důvodu potenciálního negativního dopadu na budoucí obchody firmy považováno za velmi závažné, neboť by tímto mohlo dojít k poškození hlavního cíle oddělení podpory. Selhání tohoto oddělení totiž může mít přímý a značný dopad na budoucí zisky firmy. Zodpovědnost za prevenci tohoto rizika nese projektový manažer firmy s technickým ředitelem.

Závislost na MS Outlook – protože celý systém SCREEM-CRM je postavený jako modul do MS Outlook, je zde přítomná značná závislost na produktech a technologiích třetích stran. Tyto programy třetí strany se tedy musí pravidelně sledovat a je třeba aby oddělení bylo připravené na aktualizace, které jsou třetími stranami vydávány. Zodpovědnost za dané riziko nese každý člen firmy, ale z pohledu hierarchie jej má plně v kompetenci technický ředitel firmy. Uvedené riziko je považováno za velmi závažné, protože požadavky na jeho prevenci prakticky ovlivňují celý chod firmy.

Komunikační nedorozumění mezi stranami – toto riziko bylo na základě analýzy zařazeno mezi rizika procesní, hlavně kvůli jeho možnému závažnému dopadu na procesy. Často se stane, že informace, která je sdělena projektovému manažerovi klientem není úplná, a poté firma dodá neúplný produkt. S tím souvisí mimo jiné i celková kvalita služeb poskytovaných firmou. Je to důležité riziko, kterému je potřeba věnovat velkou pozornost. Tuto záležitost a veškeré procesní činnosti týkající se jí či přidružených aktivit má v kompetenci projektový manažer.

Neznalost problému a procesu – nezdědkakdy se stává, že od zákazníka přijde požadavek nebo problém, u kterého pracovník podpory nebo příslušný IT pracovník nezná původ či chybu. U takového požadavku je tedy potřeba víc času na zkoumání a analýzu procesu. Z hlediska rizik se tato situace považuje za vážné riziko, které má dopad i na výslednou představu zákazníka o kvalitě podpory. Tyto záležitosti má na starosti příslušný projektový manažer pro oddělení podpory firmy.

Řešitel nezná původ chyb – stejně jako u předchozího rizika i zde může nastat situace, že například přijde aktualizace ze strany MS Outlook a nikdo z firmy nebude znát původ nově objevené chyby nebo nefunkčnosti. Proto je potřeba zapojit nejen minimální nutné množství členů firmy k řešení této záležitosti. Toto riziko je plně v kompetenci technického ředitele a projektového manažera.

Nenahlášený incident ze strany firmy / klienta – v tomto případě je modelová situace následující; projektový manažer je v rámci pracovní doby na cestě za klientem, zatímco dostane hovor kupříkladu od jiného klienta s novým požadavkem na opravu produktu. Manažer ovšem tím, že je na cestě a v okamžiku nahlášení řídí vozidlo, zapomene daný incident poznamenat do systému, tudíž tento incident nebude nahlášený a zaznamenaný v systému, a proto samozřejmě ani vyřízený. Jelikož tento problém se často opakovaně ve firmách vyskytuje, z hlediska rizik se považuje za nepřehlédnutelný problém, který je potřeba nějakým způsobem vyřešit či mu adekvátně předcházet. Řešitelem daného rizika je v tomto případě projektový manažer.

Nedostatečné informace při zadání úkolu – stává se často, že zadavatelem požadavku není koncový uživatel produktu, a tedy nemá velký přehled o všech náležitostech, které přesně je potřeba k úkolu dodat. Proto informace, které se dostanou se zadáním do firmy, jsou také omezené. V jiných případech naopak zapisovatel požadavku ze strany firmy

nemá detailní vhléd do konkrétních požadavků a problémů klienta. Toto riziko má také vliv na kvalitu dodání služeb. Hodnotí se jako velké riziko. Osoba zodpovědná jako vlastník tohoto rizika je projektový manažer.

5.5.2.2 V oblasti legislativního ohrožení byla nadefinovaná následující rizika:

Nové právní předpisy a legislativní změny – jsou důležitými riziky, které je potřeba sledovat důkladně a pravidelně a být na ně v rámci možností připravený. Tyto procedury se podstupují například z obavy z možných ztrát různých povolení jako důsledků jejich opomenutí. Je nutné, aby byli klienti oddělením podpory včas upozorněni, čímž se firma snaží efektivně předcházet udělení pokut nebo sankcí. Na těchto faktorech se podílí jakožto vlastník rizika generální ředitel firmy ve spolupráci s externím právníkem firmy nebo se spolupracující firmou dodávající služby v oblasti právnícké konzultace.

Kontrolní orgány – mezi kontrolní orgány patří celní úřady, finanční úřady, ale hlavně pak úřad pro ochranu osobních údajů. Je proto nutné vždy včas předložit potřebné doklady a povolení. Toto riziko je v kompetenci ředitele firmy a příslušných vedoucích pracovníků, kterých se kontrola týká. V rámci servisní podpory je totiž nutné někdy předat kontakty mezi různými lidmi a je proto potřeba, mít smluvně (či jinak právně) vyřešeny vztahy se svými klienty a dodavateli.

5.5.2.3 V oblasti technického ohrožení byla nadefinovaná následující rizika:

Nefunkční internetové připojení – internet je pro IT firmu zásadní a na denní bázi velmi potřebný, proto je toto riziko řazeno mezi kritické a důležité jakožto problém přímo navázaný na produktivitu a zabezpečení práce všech zaměstnanců. Správném chodu internetu má na starosti technický ředitel firmy.

Nefunkční ústředna pro přijímání požadavků - stejně jako u předchozího rizika je ústředna pro přijímání požadavků hlavním můstkem spojujícím klienta s firmou pro zadávání, sledování, průběh a řešení požadavku. Její nefunkčnost představuje velký problém s možnými dopady na důvěru ve firmu ze strany klienta. Správném chodu ústředny má na starosti technický ředitel firmy.

Výpadek elektřiny – výpadek elektřiny představuje pro IT firmu velký problém, neboť celá firma je závislá na počítači, a tedy i na elektřině. Technický ředitel by proto

v ideálním případě jakožto vlastník tohoto rizika měl zajistit vedlejší zdroj napájení použitelný právě v těchto případech.

Špatná komunikace v rámci firmy mezi odděleními – toto riziko se dá též nazvat jako procesní hrozba. Pro účely této práce je však řazené mezi technické chyby, protože se jedná v důsledku o interní hrozbu. Ačkoliv klient komunikuje převážně s pracovníky servisní podpory pomocí telefonu či e-mailu, může se stát, že některé informace a požadavky sdělí projektovému manažerovi, či případně account manažerovi – například v rámci revizní schůzky. Je pak potřeba, aby tito lidé byli schopni požadavek včas předat servisní podpoře tak, aby nebyla ohrožena dohoda s klientem a aby informace, které bude servisní podpora zpracovávat, byly správné a srozumitelné. a pokud narazí na nějaký problém, musí jej zadat do systému nebo přímo sdělit příslušnému pracovníkovi podpory (IT technikovi). Nezřídka se stává, že se nějaké informace nedostanou k danému pracovníkovi. Za toto riziko nese zodpovědnost projektový manažer.

Nedostatečná investice do inovací a technologií – firma se pohybuje v technologické oblasti, proto je potřeba provádět pravidelné revize, zhodnocení a vykonávat pravidelnou naplánovanou a předem oznámenou údržbu technologií. Důsledkem vzniku tohoto rizika mohou být výpadky systému a tím i zpoždění termínu vystavenému pro dodání produktu zákazníkovi.

Pád aplikace pro zadávání požadavku – důsledkem pádu aplikace může být zvýšení počtu telefonních hovorů s projektovým manažerem firmy, zvýšení nedůvěry ze strany klienta vůči firmě z důvodu nespolehlivosti poskytované aplikace. Toto je v kompetenci technického ředitele firmy.

Ztráta IT dat, znehodnocení zapříčiněné vniknutím hackerů – ztráta IT dat je stejně velký problém jako nefunkčnost dat nebo pád celé aplikace. Za bezpečnost systému zodpovídá technický ředitel firmy ve spolupráci s IT oddělením či oddělením vyhrazeným pro zajišťování bezpečnosti firmy po stránce IT. Pokud by firma přišla o data o klientech, ne jen, že bude muset řešit dalekosáhlé problémy z jiných oblastí, ale v rámci servisní podpory přijde také o velice důležitá data jako jsou například klíčové kontaktní osoby, konfigurační soubory klienta, nebo specifikace všech jeho dosavadních zadání. Dopátrat se pak toho, jak klient vlastně software používá a které změny (a proč) požaduje, může být naprosto zásadní jak pro běh servisní podpory, tak také pro běh softwaru přímo na straně klienta.

Selhání počítačového systému – selhání aplikace zpomalí nebo v případě závažného problému vynutí kompletní změny týkající se celého souboru činnosti firmy a jejích procesů. Z tohoto důvodu je důležité toto riziko brát v potaz a pravidelně stav aplikací sledovat.

5.5.2.4 V oblasti lidského zdroje byla nadefinovaná následující rizika:

Odchod klíčových lidí ke konkurenci – z hlediska chodu firmy se jedná o velmi důležité riziko. Každá úspěšná firma se snaží tomuto jevu zabránit jinými způsoby. Zabezpečení firmy v této oblasti má kompletně na starosti HR oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem firmy. O dobrého pracovníka servisní podpory firma pochopitelně nechce přijít, protože zná spoustu požadavků od klientů, na základě kterých je schopen obratně řešit požadavky nové, má perfektní znalost procesu zpracování incidentů a spoustu technických problémů je schopen vyřešit s klientem ihned o telefonu. Ačkoli je pak proces běhu servisní podpory kvalitně zdokumentován (a stejně tak i dříve řešené požadavky klientů a chyby aplikací), pracovník, který tyto postupy zná, a dokáže je ihned aplikovat, je v servisní podpoře téměř k nezaplacení.

Nástup nového zaměstnance bez znalostí – Nový člen firmy vždy představuje slabost pro firmu, z důvodu neznalosti okolností práce v ní a například komunikace s ostatními odděleními. Ohrožení vzniklé v důsledku selhání opatření proti tomuto riziku, tedy příchodem a zapracováním nových zaměstnanců, většinou nepředstavuje velký vliv na službu či vystupování firmy vůči svým zákazníkům. Přesto je potřeba riziko mít na paměti z důvodu možných vzniklých zpomalení či nedorozumění které však dopad na kvalitu služeb dodávaných firmou mít mohou. Zde do hry vstupuje především doba řešení požadavku a schopnost správně analyzovat problém nebo požadavku klienta.

Nedostatečná kapacita lidí v práci – pokud nějaký problém například v rámci aplikace nedokáže pracovník podpory vyřešit sám, půjde s tímto problémem zpravidla za specializovaným IT technikem. V důsledku zapojení většího množství lidí do řešení jednoho incidentu se může stát, že firma nebude mít dostatek pracovní síly na jiné zadání či projekt. Do rizika nedostatku kapacity dostupných pracovníků se počítá také s tím, že někdo z přiřazených pracovníků onemocní nebo si vezme dovolenou a na pracovišti poté zůstane pouze minimální počet zaměstnanců. Toto riziko je v kompetenci projektového manažera.

Unik firemních informací nebo know-how – stejně jako odchod klíčových lidí, je to problém, se kterým každá firma, respektive příslušný pracovník zabezpečení firmy, musí počítat a být na něj připravená. Dotčené riziko a zabezpečení vůči němu je plně v kompetenci generálního ředitele ve spolupráci s externím právníkem nebo firmou dodávající služby právnícké konzultace. Je potřeba dbát na to, aby znalost pracovníků servisní podpory byla v rámci firmy vhodně sdílena (například pomocí znalostní báze či interního wiki portálu).

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na klíčových pozicích – bere se jako středně silná hrozba, se kterou proto každá firma musí počítat a náležitě se jejímu předcházení věnovat. Jako prevence před tímto rizikem se provádí pečlivější výběr zaměstnanců během přijímacího řízení, na kterém se aplikují přísnější kritéria pro přijetí člověka do firmy, poté pravidelným školením stávajících zaměstnanců upřednostňující vysoce postavené zaměstnance na základě jejich zodpovědnosti a podporou jejich vzdělávání ve volném čase. Riziko plně spadá do kompetence HR oddělení ve spolupráci formou konzultací s technickým ředitelem firmy.

Vzdělanost zaměstnanců – v tomto případě se jedná o vzdělání a tudíž pracovní potenciál všech zaměstnanců. Obecně platí, že vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci jsou přínosem pro každou firmu, která je schopná z tohoto vzdělání těžit a promítat jej do svých produktů. Vzdělání pracovníci se podílí i na ztvárnění vize firmy. Tyto záležitosti má na starosti HR oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem firmy, v případě že se jedná o technické pracovníky se tito mohou o zodpovědnost dělit také s technickým ředitelem firmy nebo zaměstnancem zodpovědným za bezpečnost firmy.

Náhodná událost se zaměstnancem firmy během pracovní cesty – občas se stane, že pracovník servisní podpory nebo projektový manažer musí v rámci servisu dojíždět až za klientem. Firma musí také počítat s bezpečností každého svého zaměstnance. Toto je v kompetenci projektového manažera.

Náhodná událost s klíčovým zákazníkem – vždy dopředu klientská firma určuje jednoho svého pracovníka k jednání s dodavatelkou firmu. A pokud se něco stane s tím pracovníkem, je jak pro danou firmu, tak i pro dodavatelskou firmu velmi obtížné a časově náročné znovu projednat a nastínit rozjednaný projekt.

5.5.2.5 V oblasti obchodního ohrožení byla nadefinovaná následující rizika:

Chybné stanovení nákladů – jelikož se firma zabývá dodáním CRM systému pro klienta, může nastat problém v nedostatečné analýze budoucích nákladů. V dnešní době je velmi obvyklé či naopak předpokládané, že klient během spolupráce přidává či mění své požadavky. Tím však způsobuje, že se spojené komplikace mohou promítnout na posunutém termínu odevzdání projektu i na nákladech pro celý projekt (nebo řešeném požadavku). Proto je pro firmu velmi důležité, aby se na předběžném odhadu podílela všechna příslušná oddělení a tím měl odhad vyšší pravděpodobnost většího průniku s realitou. Je nutné, aby si firma účtovala dostatečné ohodnocení za službu a aby toto ohodnocení odpovídalo počtu vynaložených hodin a věnovaného know-how. Zodpovědný za správné stanovení nákladů na projekt je v konečném důsledku projektový manažer.

Vstup konkurence na tuzemský trh – vstup nově příchozích firem na tuzemský trh, kterých působí ve stejném oboru může vést ke snížením počtu klienta. Je to zásadní problém, který je potřeba tomu věnovat. Platí zde neustále zlepšování procesu obchodní politiky i servisní stránku firmy. Kvalitní servisní podpora totiž dokáže zabránit odchodu klienta ke konkurenci. Naproti tomu je ale také důležité konkurenci sledovat a pokud možno pravidelně analyzovat její způsob poskytování servisní podpory či obchodní model servisní podpory. Proces vlastní servisní podpory lze pak podrobit tzv. Benchmarkingu (odkaz na zdroj).

Pomalá reakce na požadavky zákazníka – každý problém který klient zadá do systému je potřeba zabývat tak intenzivně, aby nedošlo k porušení smlouvy o poskytování servisní podpory (SLA), případně být v aktivním komunikaci s klientem, aby firma zabránila možnosti stížnosti ze strany klienta.

Nedodržení termínu dodání požadavku – Nedodržení termínu dodání požadavku vzniká z více důvodu – prodlení může vzniknout na strany zákazníka, kvůli změně požadavku, nebo ze strany firmy z důvodu obtížnosti požadavku. Vlastníkem tohoto rizika je pracovník servisní podpory, pod kterého řešený incident spadá.

Dlouhé dodací lhůty – nutno k tomuto riziku hlídat termín, a neustále kontrolovat průběh procesu. Vlastníkem tohoto rizika je opět pracovník servisní podpory, pod kterého řešený požadavek spadá.

Nedostatečná propagace kontaktních informací – je nutné, aby uživatele na straně klienta měli kontaktní informace na helpdesk ideálně ihned k dispozici. Je pak vhodné mít například různé integrované nástroje v rámci aplikace, které umožní jednoduše odeslat e-mailovou zprávu přímo na helpdesk, případně někde zobrazovat telefonní číslo, na které může klient zavolat, aniž by jej nějak zvlášť dlouho musel hledat.

Sankce a pokuty ze strany zákazníka – Sankce a pokuty představuje pro firmu jako jedno z nejzávažnějších rizik. Proto je pro firmu důležité, aby přecházela těmto problémům. Častá sankce bývá právě u nedodržení termínu dodání či obsahu dodaného řešení požadavku a servisu. Toto riziko je v kompetenci projektového manažera.

5.5.2.6 V oblasti ostatních ohrožení byla nadefinovaná následující rizika:

Málo místa na parkování pro klienty před firmou – Jelikož firma se nachází ve frekventované oblasti, kde během dne je velmi obtížné zaparkovat auto. Průměrně trvá každému klientovi 10–15 min, než najde místo na parkování před firmou.

Požáry, výbuchy a povodeň – to jsou nečekané příhody, které firma musí být předem připravena.

Loupež – riziko, které nelze předpokládat, ale je vždy dobré mít proti tomu opatření.

5.5.3 Analýza rizik

Na základě popsaných rizik v předchozí kapitole byl sepsán registr rizik, který byl popsán rozděleně podle oblastí. U každého rizika je v registru rizik uveden scénář, dopad, výskyt a další nezbytné atributy.

U rizik, na kterých se celý projektový tým jednohlasně shodne, že nejsou příliš závažná, není nutné provádět analýzu. Ovšem pokud se bude alespoň jeden člen projektového řízení domnívat, že riziko může mít v budoucnu střední až vysokou pravděpodobnost výskytu nebo dopadu, je podmínkou pro projektového manažera, aby analýzu na dané riziko provedl.

Analýza rizik byla provedena kvantitativním metodou, tedy slovním popisem doplněným o odhadu dopadu a výskytu rizik. Na hodnocení pravděpodobnost výskytu se podílel celý projektový tým.

K hodnocení pravděpodobnosti výskytu slouží tyto hodnoty, které jsou opravené podle hodnocení firmy:

Tabulka 3. Pravděpodobnost výskytu

Výskyt	Pravděpodobnost výskytu		
	Procentuální vyjádření	Slovní vyjádření	
1	< 25%	Výjimečný	vyskytuje se zřídka
2	50 - 25 %	Možný	vyskytuje se jen výjimečně
3	75 - 50%	Pravděpodobný	potřeba průběžně sledovat
4	> 75 %	Vysoce pravděpodobný	vyžaduje monitoring a analýzu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnocení dané firmy

Pro hodnocení odhad dopadu slouží tyto hodnoty:

- Intenzita dopadu 1 – dopad není nijak nebezpečný. Není třeba sledovat.
- Intenzita dopadu 2 – toto riziko lze přijmout, nemá velký vliv na chod firmy, ale už je třeba sledovat jeho vývoj.
- Intenzita dopadu 3 – je potřeba větší pozornost, zde může riziko mít významný dopad na chod firmy.
- Intenzita dopadu 4 – toto riziko je už pro firmu nebezpečné. Je potřeba provést analýzu, kontrolu a opakovanou aktualizaci. Je potřeba těmto rizikům věnovat velkou pozornost.

Pro hodnocení dopadu rizik byla vytvořena následující tabulka s bodovací škálou od 1 až 4 bodů. Sponzor zde určí, která z oblasti času, nákladů a kvality je pro daný projekt nejdůležitější. Podle toho určí velikosti dopadu na rizika. Pokud bude zvolen za nejdůležitější parametr náklady, pak je třeba aby Senior User spočítal, o kolik by se prodražil případ, pokud dané riziko bude realizováno.

Tabulka 4. Kvalitativní ohodnocení dopadu

Slovní interpretace	Bodové číslování rizik	Dopad na obchod	Dopad na zákazníka	Dopad na dobré jméno firmy	Dopad na zdraví
Malý	1.	Škoda do 50 tis. Kč	Neznamenatelný - oprava, ústní omluva	Nezadatelný - odstranění v rámci firmy	Malý úraz
Střední	2.	škoda do 100 tis. Kč	Znametelný - potřeba rychlou nápravu	Poškození na místní lokalitě, stále kontrolovatelné	Střední úraz
Velký	3.	Škoda do 500 tis. Kč	Vážný dopad - velká finanční náhrada	Poškození na jméno firmy - Vyžaduje velkou pozornosti a okamžitou nápravu	Vážný úraz
Závažný	4.	Poškození celého majetku firmy	Přerušování obchodního vztahu, soudní jednání za porušení smlouvy	Poškození na mezinárodní úrovni, nevratné poškození, Ohrožuje chod firmy.	Úraz s následkem smrti

Zdroj: vlastní zpracování podle hodnocení dané firmy

Navrhovaná pravděpodobnost i dopad jsou znovu předloženy projektovému výboru, který může obě položky schválit, upravit nebo vrátit k přepracování. Pokud jsou v pořádku, projekt pokračuje dál k ohodnocení.

Ohodnocení rizik

V registru rizik obsahuje označení rizika, konkrétní popis rizika, jeho dopad, pravděpodobnost výskytu a preventivní opatření, díky kterým se dá výskyt rizik předejít. Dále je na základě konzultací s řídicím manažerem projektu doplněno o hodnotu očekávání rizik (OHR). Je to vlastně subjektivní způsob hodnocení, udává významnost a akutnost konkrétního rizika a je vypočítáno součinem pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Velikost OHR může nabývat hodnot od 1 do 16. A v matici rizik platí přímá úměra – čím je hodnota OHR vyšší, tím je dané riziko pro firmu větší hrozbou. Hodnoty jsou ohodnocené následujícím způsobem.

Hodnota od 1 do 5 – rizika nejsou pro firmu významná. Samozřejmě je potřeba tato rizika kontrolovat a monitorovat, protože míry rizika nezůstávají stejná. U některých rizik může dojít ke zvýšení nebo snížení či naopak úplně přestane existovat. I v případě realizace ohrožení, jeho potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem. Zde nedojde k nepatřičnému finančnímu tlaku.

Hodnota od 6 do 11 – Je třeba se těmto rizik zabývat a zkoumat. Je už pro firmu významná hrozba. Vyžaduje zásah projektového manažera. U těchto rizik je potřeba intenzivnější monitorování a důkladnější opatření. Sice potenciální ztráty těchto rizik nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma uvolnila množství peněz.

Hodnota 12-16 – Představuje pro firmu jako velmi závažná rizika. A je v kompetenci pro příslušného řešitel, aby se těmto rizikám věnoval a co v nejbližším době odstranil. Tato rizika by měla být neustále pod dohledem. Veškeré ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí špatnou pověst firmy i s klesáním zisku firmy.

Je také důležité si poznamenat, že hodnocení by mělo brát v úvahu následující faktory: význam činnosti ovlivněné rizikem. Do toho zahrnuje potenciální a skutečné ztráty, které mohou vzniknout. Dále je dobrý si říct, že u hrozeb nebo rizik může vzniknout nové příležitost.

5.5.4 Očekávaná hodnota rizik

Po analýze rizik v daném firmě byla naplánována další schůzka, kde se sešli klíčoví pracovníci. Řešily se zde otázky ohledně pravděpodobnosti dopadu a výskytu daných rizik. Brainstorming vedla autorka diplomové práce. Poté registr rizik vytvářela s klíčovým projektovým manažerem oddělení podpory. Na základě brainstormingu byla popsána a ohodnocena identifikovaná rizika, se kterými se při své práci setkávají.

Konkrétní hodnoty dopadu a výskytu jednotlivých rizik jsou použity jako souřadnice pro vyjádření jednotlivých rizik v matici rizik. Rizika jsou pro větší přehlednost barevně rozlišena. Jednotlivá čísla v matici značí identifikační číslo rizik podle výše uvedeného registru rizik. Rizika, která jsou zeleně označená představuje pro firmu téměř zanedbatelná rizika, mají velmi malý dopad, proto jim nebude při řízení rizik věnována přílišná pozornost. Žlutě označená rizika představují střední ohrožení, vyžadují zvýšenou pozornost a pravidelnou kontrolou, protože její dopad už bude znatelný. Světle červená rizika už představuje pro firmu vážnější riziko a je potřeba okamžitou nápravu a frekventovanější kontrolu. A poslední, tmavě červená rizika, ukazují velmi závažnou hrozbu. Zde je potřeba

velké pozornosti, a daná rizika by měla být odstraněna okamžitě. Během celého průběhu je potřeba tato rizika nepřetržitě kontrolovat a monitorovat.

Hodnoty OHR jsou zanesené do tabulky viz. Příloha č. 1.

Tabulka 5. Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu			
		Závažný	Vysoká	Střední	Malá
Intenzita Dopadu	Závažný	2.	4.	1.,3.,5.,11.,28.	6.,10.,24.,25.,33.
	Velký		27.,28.	7.,16.,20.,21.,	8.,12.,13.,17.,18.,32.,35.,36.,
	Střední			15.,27.,31.	9.,14.,19.,22.,23.,26.,34.
	Malý				

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.5 Plánování obrany

V řízení rizik se při plánování obrany používá různá strategie. Na základě té lze pak proti rizikům zvolit několik variant obrany. Proto je důležité, a zároveň nutné, zvážit všechny možnosti a vybrat z nich tu neoptimálnější. Plánování obrany slouží k tomu, aby projektový manažer zvážil velikost rizik, možnost výskytu, její míra akceptace rizik a na základě toho stanovil nejvhodnější strategie pro jednotlivá rizika. Plánování zahrnuje identifikaci a posouzení reakcí na rizika. Reakce musí být přiměřená riziku. Při výběru reakce je důležité vyvážení mezi náklady na implementaci opatření ve srovnání s velikostí dopadu rizika.

Na základě konzultace s projektovým manažerem jsou byly identifikovány čtyři základní strategie obrany proti rizikům. Jedná se o těchto níže uvedených strategií:

(Jejich způsob implementace je popsán viz. Příloha č. 1)

- Omezení rizika
- Odstranění rizika
- Přenesení rizika
- Přijetí rizika

Omezení rizika – Tato strategie hledá alternativu již ve stávajících plánech, která umožní minimalizovat dopady rizika v podobě nasazení preventivních zásahů a případně i spuštění krizového scénáře. Snaží se vybudovat záložního provozu. I v při této variantě musí firma racionálně uvažovat, protože může být z finanční stránky nákladová.

Odstranění rizika – Je metoda, která je vysoce defenzivní. Řešitel by měl velmi dobře promýšlet možnost této strategie, protože existují i takové zakázky, jejichž neúspěch může ohrozit existenci celé firmy. Jsou i případy, kde výrobce informačního systému, který podepsal smlouvu s takovými sankcemi a bez možnosti vyvážení se, že mu nezbylo než firmu nechat zkrachovat. Zde platí možnosti vyhnout se riziku v důsledku změny plánu.

Přenesení rizika – Je vlastně převedení rizika na jiný subjekt jako je například pojišťovna. Tím vlastně může firma minimalizovat svou finanční ztrátu. Firma může zvolit takovou smlouvu, která při naplnění se rizika, bude jeho dopad co nejmenší. Ale takovým způsobem opatření bude zřejmě nákladné, a především nenahradí ztrátu pověsti dobrého jména. Jiným způsobem přenesením je zajištění náhradního provozu u jiného subjektu, tzn. firma nebude investovat do nevyužitého zařízení, nicméně bude se muset spolehnout na disponibilitu zařízení u subjektu nad kterým nemá kontrolu, ale pouze smluvní vztah.

Přijetí rizika – Přijetí rizika bez další akce je samozřejmě možné, pokud nám výsledky analýzy rizik dávají naději, že pravděpodobnost naplnění hrozby je velice malá nebo je dopad rizika pro firmu únosný. Přijetí rizika je vnímáno také jako podnikatelské riziko s možnou příležitostí. Tato strategie neznámá, že se danému riziku není možné vyhnout, ale nést jej s jistou možností prospěchu firmy. (Například možnosti vstupu na nové zahraniční trhy nebo získání nových zákazníků na trhu tuzemském.)

V rámci obrany rizik byly použity tyto uvedené strategií následujícím způsobem:

Přijetí rizika – akceptace

U těchto následujících rizik byla doporučena tato strategie:

5.6 Preventivní opatření

Po konzultaci s projektovým manažerem firmy jsou pak níže popsány možnosti opatření proti rizikům. U preventivních opatření platí jedno pravidlo: „*Čím jednodušší opatření bude, tím větší pravděpodobnost, že to zafunguje.*“

Předpokladané datum vyřešení – Po popisu opatření jsou znovu tyto podklady předloženy projektovému výboru, který zhodnotí užitečnosti jednotlivých opatření. Pokud budou schváleny výborem, projektový manažer odhadne datum, kdy by riziko mělo být vyřešeno a mohlo by se uzavřít.

5.6.1 Opatření proti riziku v oblasti procesní

Poškození dobrého jména firmy špatným servisem – analyzovat a nabídnout nadstandardní služby a soustředit se více na podporu klienta. Zde je vhodné definovat správné kritické faktory úspěchu a s nimi související KPI. Abychom totiž mohli tvrdit, že proces servisní podpory funguje efektivně, musíme mít data, na základě kterých budeme toto tvrzení zakládat. Těmito daty jsou KPI.

Dále je vhodné mít definovaný proces zpracování incidentů, jednoznačně přiřazení odpovědnosti, mít zpracovaný proces zavedení nového zaměstnance a správně zavedený proces odchodu zaměstnance (a zase definované zodpovědnosti za daný proces)

Závislost na Outlook – Tomuto riziku se z podstaty produktu nedá vyhnout. Opatřením proti tomuto riziku je pravidelné sledování produktového portfolia společnosti Microsoft a revize technologií, na kterých Microsoft staví své produkty. A být připravený na každou jejich změnu.

Komunikační nedorozumění mezi stranami – Pravidelná schůzka klientem, zápis poznámek. Po schůzce s klientem znovu klientovi poslat zápis informací ke zkoumání.

Neznalost problému a procesu – týmová spolupráce, konzultace a analýza s IT programátorem a nadřízením.

Řešitel nezná původ chyb – konzultace s IT programátorem nebo IT ředitelem.

Nenahlášený incident ze strany firmy / klienta – zápis každé jednání s klientem hned do systému pro nahlášení incidentu. Nebo požádat klientovi, aby daný požadavek poslal emailem.

Nedostatečné informace při zadání problému – pravidelné schůzky s klíčovým řešitelem produktu ze strany zákazníka.

Opatření proti riziku v oblasti legislativní

Nové právní předpisy a legislativní změny – Konzultace s právníkem a snaha přizpůsobit produkt, tak aby byl v souladu s právními předpisy a legislativní změny.

Kontrolní orgány – Interní kontrola a konzultace s jednotlivými odděleními.

5.6.2 Opatření rizik v oblastní technické

Nefunkční internetové připojení – připojení se přes mobilní data, pokud má prostor, nebo přesun do jiného prostoru. Projektový manažer nebo technický ředitel by měl mít předem vytipnuté místo s možností připojení se na internetu alespoň 7 míst pro pracovníky IT oddělení.

Nefunkční ústředna pro přijímání požadavku – řešení s dodavatelem ústředny, přijímání požadavku pomocí emailu nebo telefonu, po té daných požadavku zapisovat do systému. Včasná informace směrem ke klientům, že není k dispozici konkrétní kanál pro nahlašování incidentů.

Výpadek elektřiny – záložní zdroj, zajistit aspoň místnost v jiném lokalitě do klíčových pracovníků

Špatná komunikace v rámci firmy mezi odděleními – Pravidelné ranní schůzky, a aktivní komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Nedostatečná investice do inovací a technologií – definice strategie firmy a její pravidelná revize.

Pád aplikace pro zadávání požadavku – řešení požadavku incidentu s klientem po telefonu nebo emailu. Včasná informace směrem ke klientům, že není k dispozici konkrétní kanál pro nahlašování incidentů.

Ztráta IT dat, znehodnocení vniknutí hackerů – bezpečnostní strategie a její pravidelná revize – zálohování dat a testovací obnova dat.

Selhání počítačového systému – bezpečnostní strategie – garance od dodavatelů, aby systém pracoval, jak má být.

5.6.3 Opatření rizik v oblasti lidských zdrojů

Odchod klíčových lidí ke konkurenci – sdílení znalosti mezi firmou, motivační ohodnocení, teambuilding, pravidelné hodnocení výkonosti pracovníka.

Nástup nového zaměstnance bez znalostí – sdílení znalosti od pracovníků, kteří už jsou ve firmě. Pravidelné školení a aktivní účast na teambuildingu. Definovaný proces zavedení nového pracovníka – popis co všechno se musí s novým pracovníkem projít.

Nedostatečná kapacita lidí v práci – pravidelná ranní schůzka, kde každý pracovník sdělí své zatížení a problému, doporučená implementace normy 9000, doporučená certifikace ITIL (metodika řízení IT služeb). Sledování výkyvů příchozích požadavků servisní podpory. Pokud firma sleduje příchozí požadavky na helpdesk, časem zjistí, že existují různé doby, ve kterých je příchozích požadavků více a ve kterých méně. Pokud jsou tyto výkyvy identifikovány, může firma předem alokovat pracovníky z jiných středisek do servisní podpory ještě před tím, že nápor incidentů nastane a vyhnout se tak přetížení pracovníků.

Unik firemních informací/ know how – sdílení znalosti ve firmě, ochrana smlouvou

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na klíčových pozicích – sdílení znalosti ve firmě

Vzdělanost zaměstnanců – školení, zástup kvalifikovaných pracovníků. Pružné pracovní struktury, sledování výkyvů vytíženosti servisní podpory.

Nehoda zaměstnanců firmy během pracovní cesty - pojištěním, zápis svých schůzek do systému.

Nehoda klíčového zákazníka – proti tomuto riziku se nedá nic dělat. A jen ho přijmout. Jediné opatření proti tomu je pravidelný zápis, nebo aby během implementace klient nezměnil zadání.

5.6.3.1 Opatření rizik v oblasti obchodní

Chybné stanovení nákladů – detailní popis cen za každou práci a odůvodnění. Přitom je potřeba vycházet ze smlouvy.

Vstup konkurence na tuzemský trh – analýza trhu, nabídnout lepší obchodní podmínky pro klienty, i nově přicházejících. Benchmarking servisní podpory.

Pomalá reakce na požadavky zákazníka – aktivní komunikace s klientem, popřípadě dát klientovi vědět důvod zpoždění.

Nedodržení termínu dodání požadavku – aktivní komunikace s klientem, a domluva se na konkrétní termín dodání. Popřípadě nabídnout lepší obchodní podmínky.

Dlouhé dodací lhůty – svolat projektového manažera pro naplánování a řízení projektu.

Nedostatečná propagace kontaktních informací – vytvořit kontaktní linku a vizitku jen pro servisní podporu. Projektový manažer by měl klientům sdělit veškeré informace a kontakt na servisní podporu, aby klient při problému a požadavku nevolal manažerovi, ale přímo na danou linku.

Sankce a pokutu ze strany zákazníka – průběžně sledovat, aktivní komunikace s klientem a zjistit důvod nespokojenosti, poté sjednat okamžitou nápravu.

5.6.4 Opatření rizik v ostatních oblastech

Málo místa na parkování pro klienty před firmou – domluva s městským úřadem o pronájmu parkovacích míst určené speciálně pro klienty firmy.

Požáry, výbuchy a povodně – pojištěním

Loupež – pojištěním

5.7 Monitoring rizik

Monitorování a kontrola rizik je systematická činnost, která by měla být každodenní součástí projektu. Měla by se provádět alespoň při každé ranní schůzce a nejlépe pokud vlastník rizika pracuje na ohrožené činnosti. Aby byl plán řízení rizik stále aktuální, je třeba jej upravovat na základě posouzení aktuálního stavu. Realizace plánu proti rizikovým opatřením musí být stále pod kontrolou, neboť během realizace procesu se mohou objevit další možné rizikové události, které dosud nebyly stanoveny. Pokud projektový manažer zjistí během monitoringu, že dojde ke změnám, musí se opakovat celý základní cyklus – tedy stanovení, ohodnocení a reagování na rizika. Je důležité si uvědomit, že ani nejpečlivější a nejobsáhlejší analýza rizik nemůže přesně stanovit veškerá rizika a pravděpodobnosti. Proto každý projektový manažer musí sledovat, identifikovat nová rizika, přehodnocovat již dříve identifikovaná rizika, aktualizovat strategii zvládnutí rizik a dokumenty s tím související. Je také důležité si říct, že firma se pohybuje v IT oblasti, kde se neustále vyvíjí a působí v měnícím se prostředí. A proto tyto změny ve společnosti a prostředí, ve kterém působí je potřeba důsledně sledovat, dále provádět odpovídající změny v systému.

Datum příští kontroly

Kontroly a aktualizace informací by měli předávat ústně, tak aby všichni o tom věděli a byli v obraze. Pravidelné schůzky má být nastaveny v rámci týmu oddělení podpory každé ráno v rozmezí patnácti minut. A mezi odděleními aspoň dvakrát týdně, nebo podle potřeby komunikace mezi odděleními. Kontroly rizik budou provedené průběžně v každém novém počátečním fázi projektu nejlépe jednou za každý týden. Ostatní kontroly u méně závažnějších rizik mohou být měsíční, nebo čtvrtletní.

Pro danou firmu a specificky pro oddělení podpory byl navržen níže uvedený způsob monitoringu:

- Pravidelné hodnocení již identifikovaných rizik
- Pravidelné schůzky klíčových pracovníků
- Aktualizace strategií pro zvládnutí rizik
- Aktualizace a indentifikace nových rizik

- Údržba a aktualizace všech dokumentací souvisejích s oddělení podpory
- Pravidelný report všech dokladů

V rámci monitoringu rizik je také důležitý zmínit komunikace v rámci týmu a firmy. Cílem komunikace je průběžně zajišťovat, aby informace o hrozbách, rizicích a problémech byli komunikováni všem relevantním účastníkům projektu.

I během zpracování monitoringu rizik byly zjištěny i nedostatky, které ovlivňují řízení rizik v organizaci:

- Nedostatečná komunikace v oblasti řízení rizik
- Nesprávné stanovení priorit rizika při jeho řízení
- Pomalá nebo žádná odezva na přijatá opatření
- Pomalá adaptace na stanovených opatřeních

Způsob monitoringu pro projektového manažera

A nakonec bylo autorkou navrženo ještě způsob monitoringu faktoru pro dosažení cíle – tedy kvalitní a efektivní podporu služeb. Tento způsob je určený pro projektového manažera, aby mohl sledovat efektivitu servisní podpory. A to pomocí níže uvedeného způsobu:

Kritické faktory úspěchu

Jsou to faktory, které ovlivní projekt. Cílem je určit z nalezených faktorů klíčových kritických faktorů, které opravdu je považován za rozhodující pro navrhovanou servisní podporu. Výhodou této metody je to, že umožňují vybrat činnosti, které jsou pro kvalitní servis klíčové. Jinými slovy jsou to důležité činnosti, které musí všechno fungovat správně, aby mohli dostát svých záměru (Doležal, 2012).

Smyslem sledování KPI je zda činnosti na jednotlivých úrovních servisní podpory probíhají smysluplně a jestli jsou incidenty řešeny tam, kde řešeny být mají. Projektový manažer by měl tyto faktory pravidelně sledovat, a vyhodnotit jak se vyvíjí kritické faktory úspěchu.

Na základě konzultaci s projektovým manažerem a reakce na cíle servisní podpory bylo zjištěno právě tři klíčové oblasti. Nutno ještě doplnit, že tyto klíčové oblasti jsou potřebné k tomu, aby byl servis kvalitní a pro firmu efektivní.

- Spokojenost zákazníka – hlavní cíl kvalitní podpory je právě uspokojit klienta, aby byl se servisem firmy spokojený.
- Reakční doba – je to důležitý bod, který je smluvně krytý, a je potřeba tento faktor hlídat a dodržet včas.
- Nákladovost – servisní podpora je pro firmu vlastně obchod a je pro to důležité, aby náklad na její provoz byl co možná nejnižší. A k tomu, aby nízké náklady nesnižovaly spokojenost uživatelů.

Tyto výše uvedené faktory zcela pokrývá cílem oddělení servisní podpory a udává komplexní pohled na průběh servisní podpory. Servis je zde vnímán ze tří podstatných hledisek – z pohledu klienta, z pohledu smluvního i z pohledu finančního. A aby projektový manažer mohl sledovat, zda servisní podpora pracuje jak má, je potřeba také definovat KPI, tedy ukazatel výkonosti, na jejichž základě budou faktory vyhodnocovány.

Ukazatele výkonosti pro udržení kritických faktorů úspěšné

KPI z anglického Key performance indicator je definováno jako pomůcka pro měření výkonosti a úspěšnosti aktivity organizace. V rámci této práce slouží ke sledování úspěšnosti aktivity servisní podpory. Níže jsou definované KPI sloužící k zajištění efektivnosti předem definovaných faktorů úspěchů:

- Průměrná doba odezvy – průměrná doba reakce na incident
- Míra vyřešených incidentů první úrovně – Kolik incidentů bylo vyřešeno už během úvodního zpracování požadavků
- První rychlost odezvy – Kolik incidentů bylo vyřešeno hned na první úrovni zpracování incidentů
- Průměrný náklad na incident – Kolik průměrně stojí řešení jednoho incidentu

Tabulka 6. Popis kritických faktorů na KPI a způsob výpočtu

CSF	KPI	Způsob výpočtu	Metrika
Reakční čas	Průměrná doba odezvy	n/m	n - Počet incidentů, jejichž reakční doba spadla do smluvně krytého intervalu
Spokojenost klienta			m - Počet všech logovaných incidentů
	Spokojenost klienta	Míra rozlišení první úrovně	n/m
m - Počet incidentů vyřešených během jejich úvodního zpracování			
Nákladovost	První rychlost odezvy	Sum(h*a)/n	h - Počet hodin strávených řešením incidentů
			a- hodinová sazba pracovníka
			n - počet incidentů
	Průměrný náklad na incident	n/m	n - Počet incidentů vyřešených na dané úrovni
m - Počet incidentů vyřešitelných na dané úrovni			

Zdroj: vlastní zpracování

K určení míry výkonnosti servisní podpory slouží níže uvedená tabulka. Udává výkonnost servisu jako celku s ohledem na tři výše uvedených činnosti. Podle míry výkonnosti jednotlivých činnosti může projektový manažer jednoduše sledovat výkyvy těchto činnosti a apelovat na pracovníky, aby služba servisní podpory pracovala a fungovala podle očekávání.

Tabulka 7. Výkonnost servisní podpory

KPI	Váha	Míra výkonnosti		Aktuální	Score	Balanced Score
		Nejhorší	Nejllepší			
Průměrná doba odezvy						
Míra rozlišení první úrovně						
První rychlost odezvy						
Průměrný náklad na incident						
Výkonnost servisu	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	

Zdroj: vlastní zpracování

Datum uzavření rizika

Pokud dojde k vyřešení rizik, projektový manažer dané riziko uzavře a zároveň dojde k vyplnění data o uzavření rizika. A zároveň zasene vyhodnocení daného rizik v Risk Lessons learned.

5.7.1 Vyhodnocení rizik

Vyhodnocení rizik slouží k budoucímu využití, poskytne poučení z rizik pro další projekty. A je v kompetenci každého projektového manažera, aby vyhodnotil a vyplnil uzavřená rizika na svých projektech do firemního Risk Lessons learned.

Risk Lessons learned							
Název projektu:			Datum realizace:				
ID	Oblast	Popis rizika	Dopad na projekt	Použitá opatření	Učinnost opatření	Doporučené pro příště	Důvod uzavření
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Zdroj: Vlastní zpracování

Risk lessons learned – slouží jako poučení z řízeného projektu. Hodnotí se zde v daném projektu oblast působení rizik, jeho popis, dopad na projekt, použitá opatření, jak bylo opatření účinné, doporučení pro příště a důvod uzavření.

6 Výsledky

Po vyhodnocení řízení projektu autorka práce došla k závěru, že zde stále chybí zkušenosti v oblasti řízení rizik, konkrétně v oblasti servisní podpory, která je hlavním můstkem mezi firmou a zákazníkem. Je zde špatná znalost a povědomí o rizicích mezi zaměstnanci obecně a každý projektový manažer má svůj vlastní způsob jak rizika řídit. Chyběla zde metodika řízení a ochota něco změnit. Jelikož firma se pohybuje v oblasti IT, kde je velmi mladá kolektiv zaměstnanců, proto nemají příliš velké povědomí, jak by se mělo postupovat v případě, že udáost nastane. Tím velmi brzdí zaběhnuté procesy firmy a termín dodání projektu.

V daném firmě doposud si každý projektový manažer řídil rizika podle svého nejlepšího vědomí. Protože zde neexistoval jednotný způsob řešení, proto je pro každého zaměstnance velmi matoucí, jakým způsobem má dále postupovat. Většina zaměstnanců se kterými autorka diplomové práce měla možnosti prodiskutovat a vést rozhovor, se shodli na tom, že systematické řízení rizik by pro firmu bylo přínosné.

Jako hlavní problém ve většině případu uvedli absence postupu řízení, a velmi by uvítali jednotný způsob řešení rizik. Z toho důvodu byla následně v praktické části navrženy postup řízení rizik, podle které by se společnost mohla do budoucna řídit.

Každý projektový manažer firmy by si měl uvědomit, že on sám zodpovídá za identifikaci a řízení rizik. Nástrojem pro řízení rizik je registr rizik a měl by být dostupný v rámci systému věcného plánování příslušného projektu. Každé riziko nebo hrozba může mít v každém okamžiku projektu jinou váhu i hodnotu rizikovosti, proto je v jeho kompetenci, aby neustále aktualizoval, monitoroval rizika. Je to vlastně proces, který musí být prováděn v průběhu celého životního cyklu projektu. Každý projektový manažer je nyní vědomen, že řízení rizik v rámci projektu je jedním z hlavních aspektů pro dosažení očekávaných cílů projektu.

Projektoví manažeři by rádi tuto metodiku postupně implementovali i na své prověřené projekty. Firmě bylo také doporučeno udělat si každý týden malé školení a workshop na řízení rizik tak, aby se zvýšilo povědomí o důležitosti existence řízení rizik.

7 Závěr

Diplomová práce se zabývá řízením projektů s bližším zaměřením na řízení rizik v oblasti servisní podpory firmy, kde jejím cílem je identifikace současné situace a vytvoření návrhu na metodiku, podle které by zmíněná firma měla postupovat, aby se v dané problematice zlepšila.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V literární rešerši jsou definované a vymezené pojmy, kterými se práce zabývá. Znalosti této části jsou čerpány z velké části studií odborní literatury, která posloužila k lepšímu pochopení problematiky práce.

Praktická část diplomové práce se zabývá samotným návrhem zavedené procesu řízení rizik do servisní oddělení firmy. Data a informace ohledně firmy byly získány osobním pozorováním, z interních metodik a částečně řízených rozhovorů s firemními manažery a brainstormingů s klíčovými zaměstnanci firmy. Projektové řízení ve firmě je popsáno interními předpisy, které jsou orientované na růst a efektivnosti řízených firemních zákazek, avšak situace s řízením rizik dopadla hůře. Každý projektový manažer řídil doposud rizika dle svého nejlepšího vědomí a svědomí bez jeho analýzy. A proto zaměstnanci firmy by uvítala jednotnou strukturu řešení rizik, která byla navrhována v praktické části práce.

Po určení situace ve firmě následoval návrh metodiky, podle které by firma měla postupovat při řízení rizik v oblasti servisu. Aby zvýšila kvalitu servisní podpory a dobré jméno firmy. Servisní podpora se dá pochopit jako můstkem mezi firmou a zákazníkem, jelikož je to nejčastější kontaktované místo a zároveň se dá říct, že je to vizitka firmy, na které je napsáno, jak kvalitně a efektivně je firma schopna se o své stávající zákazníky postarat. Metodika řízení je připůsobena návrhům a konzultacím s klíčovými zaměstnanci dané odvětví. V metodice je popsán proces, který se skládá z následujících kroků: identifikace, analýza rizik, návrh na ošetření rizik, monitorování, kontrola a implementace řízení rizik v daném odvětví. V rámci toho jsou také podrobněji popsány jednotlivé kroky a navrhnuté nástroje na řízení rizik.

V rámci řízení rizik byl vytvořen registr rizik, který obsahuje číslo rizika, do jaké oblasti spadá, detailní popis jednotlivá rizika, hodnota jeho významnosti a kdo má v kompetenci dané riziko sledovat. U analýzy rizik došlo také k odhadu pravděpodobnosti výskytu a

dopadu. Konkrétní hodnoty dopadu a výskytu jednotlivých rizik jsou použity jako souřadnice pro vyjádření jednotlivých rizik v matici rizik, která určí jejich závažnosti. Podle výskytu a dopadu jsou zařazené do závažnosti malé, střední, vysoké nebo závažné. Součástí návrhu na ošetření rizik jsou specifikované obranné strategie, návrh na řešení rizika a preventivní opatření, které se řídí heslem čím jednodušší opatření bude, tím větší pravděpodobnost, že dané preventivní opatření bude fungovat.

Přínosem diplomové práce je nejen zvýšení povědomí o řízení rizik v oddělení servisní podpory, ale i v rámci firmě celkově. A to díky návrhu metodiky a způsobu opatření podle které by se uvedená firma do budoucna mohla řídit.

8 Seznam použitých zdrojů

AXELOS (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: THE STATIONERY OFFICE BOOKS.

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). (2008). Newton Square: Project Management Institute.

Bentley, C. (2010). *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. Bratislava: Inbox SK.

Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada.

Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.

Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada.

HELDMAN, K., BACA, C., & JANSEN, P. (2017). *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. John Wiley and Sons.

Hnilica, J., & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada.

Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada.

Máchal, P., Ondrouchová, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada.

managementmania.com [Online]. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/iso-31000-risk-management-rizeni-rizik-principy-a-smernice>

Martinovičová, D. (2007). *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing.

Merna, T., & Al-Thani, F. (2007). *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press.

Pitaš, J. (2012). *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Brno: Společnost pro projektové řízení.

Project Management Institute [Online]. (2019). *PMI*. USA: © 2019 Project Management Institute, Inc. Retrieved from <https://www.pmi.org/about>

Řeháček, P. (2013). *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress.

Schwalbe, K. (2011). *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita.

Smejkal, V. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.

Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing.

Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck.

Vávrová, E. (2014). *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada.

Businessinfo.cz: Metody snížení rizika [Online]. Retrieved from <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-snizovani-rizika-52919.html>

Managementmania.com: Rizika [Online]. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/rizika>

9 Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1. Standard kompetence dle IPMA	17
Tabulka 2. Pojetí projektové řízení dle PRINCE2	18
Tabulka 3. Pravděpodobnost výskytu	55
Tabulka 4. Kvalitativní ohodnocení dopadu	56
Tabulka 5. Matice rizik	58
Tabulka 6. Popis kritických faktorů na KPI a způsob výpočtu	67
Tabulka 7. Výkonnost servisní podpory	67
Tabulka 8. Registr rizik jednotlivé oblasti	75
Obrázek 1. Projektový management	12
Obrázek 2. Trojimperativ	14
Obrázek 3. Oko kompetencí dle IPMA	16
Obrázek 4. Šestiimperativ	18
Obrázek 5. Životní cyklus projektu dle PRINCE2	19
Obrázek 6. Životní cyklus projektu dle IPMA	22
Obrázek 7. Životní cyklus projektu dle PMI	23
Obrázek 8. Proces identifikace rizik	29
Obrázek 9. Registr rizik	36
Obrázek 10. Matice rizik	36
Graf 1. Oorganizační struktura	40

10 Přílohy

Příloha č.1.

Tabulka 8. Registr rizik jednotlivé oblasti

Registr rizik									
Název oblasti: Procesní					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
1.	Poškození dobrého jména firmy špatným servisem	projektový manažer	2	4	8	Významné	Omezení	Nabídka nadstandardních služeb	Kritický faktor úspěchu
2.	Závislost na Outlook	technický ředitel	4	4	16	Významné	Akceptovat	Pravidelné sledování	Malý výskyt chyb
3.	Komunikační nedorozumění mezi stranami	projektový manažer	2	4	8	Významné	Odstranit	Pravidelné konzultace	Spokojenost klienta
4.	Neznalost problému a procesu	technický ředitel	3	4	12	Významné	Omezení	Konzultace s IT technikem	Vyřešený případ
5.	Řešitel nezná původ chyb	technický ředitel	2	4	8	Významné	Omezení	Konzultace s IT technikem	Vyřešený případ
6.	Nenahlášený incident ze strany firmy / klienta	projektový manažer	1	4	4	Nevýznamné	Omezení	Zápis do aplikace	Revize u klienta
7.	Nedostatečné informace při zadání problému	projektový manažer	2	3	6	Významné	Omezení	Pravidelné schůzky s klientem	Vyřešený případ

Zdroj: Vlastní zpracování

Registr rizik									
Název oblasti: Legislativní					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
8.	Nové právní předpisy a legislativní změny	generální ředitel	1	3	3	Významné	Akceptovat	Konzultace s právníkem	Soulad s předpisy a legislativami
9.	Kontrolní orgány	generální ředitel	1	2	2	Nevýznamné	Akceptovat	Konzultace s právníkem	Bez problémů

Zdroj: Vlastní zpracování

Registr rizik									
Název oblasti: Technická					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
10.	Nefunkční internetové připojení	technický ředitel	1	4	4	Významné	Akceptovat	Náhradní zdroj	Funkčnost internetu
11.	Nefunkční ústředna pro přijímání požadavku	technický ředitel	2	4	8	Významné	Omezení	Použití jiný způsobu nahlášení	Spokojenost klienta
12.	Výpadek elektřiny	technický ředitel	1	3	3	Významné	Akceptovat	Záložní zdroj	Funkčnost PC
13.	Špatná komunikace v rámci firmy mezi odděleními	projektový manažer	1	3	3	Významné	Omezení	Pravidelné schůzky	Správná spolupráce
14.	Nedostatečná investice do inovací a technologií	technický ředitel	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Strategie firmy	Revize
15.	Pád aplikace pro zadávání požadavku	technický ředitel	2	2	4	Významné	Omezení	Včasná informace klientům	Spokojenost klienta
16.	Ztráta IT dat, znehodnocení vniknutí hackerů	technický ředitel	2	3	6	Významné	Přenést	Bezpečnostní strategie	Revize, zálohování dat
17.	Selhání počítačového systému	technický ředitel	1	3	3	Významné	Přenést	Bezpečnostní strategie	Funkčnost systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Registr rizik									
Název oblasti: Lidské zdroje					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
19.	Nástup nového zaměstnance bez znalostí	HR oddělení	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Sdílení znalostí ve firmě	Samostatnost pracovníka
20.	Nedostatečná kapacita lidí v práci	projektový manažer	2	3	6	Významné	Omezení	Sdílení problémů a zatížení	Nepřetržitý provoz
21.	Unik firemních informací/ know how	generální ředitel	2	3	6	Významné	Omezení	Ochrana smlouvou	Nepřetržitý provoz
22.	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na klíčových pozicích	HR oddělení	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Sdílení znalostí ve firmě	Nepřetržitý provoz
23.	Vzdělanost zaměstnanců	HR oddělení	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Školení	Spokojení zaměstnanci
24.	Náhodná událost se zaměstnanci firmy během pracovní cesty	projektový manažer	1	4	4	Významné	Přenést	Pojistění	Nepřetržitý provoz
25.	Náhodná událost s klíčovými zákazníky	projektový manažer	1	4	4	Nevýznamné	Akceptovat	Pravidelný zápis schůzek	Vyřešený případ

Zdroj: Vlastní zpracování

Registr rizik									
Název oblasti: Obchodní					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
26.	Chybné stanovení nákladů	projektový manažer	1	2	2	Významné	Omezení	Detailní popis nákladů	Spokojenost klienta
27.	Vstup konkurence na tuzemský trh	generální ředitel	2	2	4	Významné	Akceptovat	Analýza trh	Nárůst zákazníků
28.	Pomalá reakce na požadavky zákazníka	projektový manažer	2	4	8	Významné	Omezení	Aktivní komunikace s klientem	Spokojenost klienta
29.	Nedodržení termínu dodání požadavku	projektový manažer	3	3	9	Významné	Omezení	Aktivní komunikace s klientem	Spokojenost klienta
30.	Dlouhé dodací lhůty	projektový manažer	3	3	9	Významné	Omezení	Plánování a řízení projektu	Dodání včas
31.	Nedostatečná propagace kontaktních informací	generální ředitel	2	2	4	Nevýznamné	Odstranit	Tvorba kontaktní linku pro servis	Klient již nebude volat manažerovi
32.	Sanke a pokyty ze strany zákazníka	projektový manažer	1	4	4	Významné	Přenést	Pravidelné sledování a komunikace	Spokojenost klienta
33.	Málo místa na parkování pro klienty před firmou	HR oddělení	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Pronájem parkovacích míst	Dostatek parkovacích míst

Zdroj: Vlastní zpracování

Registr rizik									
Název oblasti: Ostatní					Datum aktualizace:				
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Výskyt	Dopad	Očekávaná hodnota rizika	Významné/ nevýznamné	Strategie	Preventivní opatření	Způsob monitoringu
33.	Málo místa na parkování pro klienty před firmou	HR oddělení	1	2	2	Nevýznamné	Omezení	Pronájem parkovacích míst	Dostatek parkovacích míst
34.	Požáry, výbuchy a povodně	HR oddělení	1	3	3	Nevýznamné	Přenést	Pojistění	Uzavřená pojistka
35.	Loupež	HR oddělení	1	3	3	Nevýznamné	Přenést	Pojistění	Uzavřená pojistka

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2. **Otázky o rizicích**

„Víte co znamená pojem riziko?“

„Víte, čím se zabývá risk management?“

„Jaký máte názor na řízení rizik.“

„Víte, jaké procesy probíhají ve firmě a ve Vašem úseku který vedete?“

„Jaké jsou nejčastější problémy ve Vašem úseku a jak k tomu postupujete?“

„Dokážete si představit, jaký by byl dopad rizika, kdyby se to opravdu nastalo?“

„Jasně a stručně popište jak se bránit pokud dané riziko nastane.“

„Pokud se nastane nějaké riziko, kdo ho řeší?“

„Co Vám říká pojem katalog rizik a registr rizik?“

„Setkal jste se s pojmem ISO norma 27000?“

„Líbilo by se Vám, aby se firma důsledněji a pravidelněji rizikům věnovala?“