

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Proces řízení rizik ve společnosti ČSOB a.s.**

**Bc. Adéla Šplíchalová**

© 2019 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Šplíchalová

Projektové řízení

Název práce

**Proces řízení rizik ve společnosti ČSOB a.s.**

Název anglicky

**Risk management in the ČSOB s.c. company**

---

## Cíle práce

Cílem práce je metodický návrh pro rozvoj řízení rizik na základě vlastního výzkumu mezi projektovými a programovými manažery ve společnosti ČSOB a.s.

## Metodika

Diplomová práce bude rozložena do části teoretické a praktické.

Teoretická část bude sepsána po nastudování odborné literatury.

Praktická část bude zaměřena na využití metodiky v praxi a to, jak projektoví/programoví manažeři využívají znalosti v oblasti řízení rizik.

Data a informace důležité pro zpracování praktické části budou získány formou řízených rozhovorů s projektovými/programovými manažery. Po vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů bude navrženo možné vhodnější využití řízení rizik.

Harmonogram:

- studium odborné literatury: březen – říjen 2018;
- sběr dat a poznatků v praxi: duben – listopad 2018;
- vypracování vlastních návrhů: říjen – prosinec 2018;
- sepsání literární rešerše: leden 2019;
- finální úpravy a odevzdání práce: únor 2019.

## Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

## Klíčová slova

Projektový management, projektová kancelář, projektové řízení, projekt, program, řízení rizik, matice rizik, PRINCE2

---

## Doporučené zdroje informací

- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- HNILICA, J. – FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- MÁCHAL, P. – LACKO, B. – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ROSENAU, M D. – BRUMOVSKÁ, E. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, 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 15. 03. 2019

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

V Praze dne 31.3.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho cenné rady a čas věnovaný konzultaci této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala kolegům z ČSOB a.s. za poskytnutí informací pro zpracování této práce. A v neposlední řadě děkuji kamarádům za podporu.

# Proces řízení rizik ve společnosti ČSOB a.s.

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, konkrétně procesem řízení rizik v Československé obchodní bance a.s. (dále jen ČSOB). Práce je rozdělena do dvou částí – literární rešerši a na praktickou část. V literární rešerši je popsán mezinárodní standard PMBOK Guide (PMI) a metodika PRINCE2. V této části je detailněji rozebírána problematika řízení rizik podle standardu PMBOK a metodiky PRINCE2. Dále je zde popsána Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů, pomocí které byl sestaven řízený rozhovor v praktické části. Část praktická je zaměřena na problematiku v ČSOB, nejprve je společnost představena a poté je popsán současný stav procesu řízení rizik. Následuje řízený rozhovor a jeho vyhodnocení. Na základě zjištěných nedostatků z rozhovorů jsou zanalyzovány jednotlivé procesy řízení rizik a jsou doplněny o poznatky ze standardu PMI a metodiky PRINCE2. Poté jsou navržena opatření na zlepšení současného stavu, které jsou zároveň diskutovány s dotazovanými manažery.

**Klíčová slova:** Projektový management, projektová kancelář, projektové řízení, projekt, program, řízení rizik, korporát, matice rizik, PRINCE2, PMI, Bloomova taxonomie

# Risk management in the ČSOB s.c. company

## Abstract

This thesis deals with problems of project management, focusing on risk management in the bank institution ČSOB. The thesis is divided in two parts – a literary survey and practical part. In the literary survey are chosen international standard and methodology of project management, specifically PRINCE2 and PMBok of PMI. The problems of risk management are analysed in detail according to chosen standards. The Blooms taxonomy of educational objectives is described and subsequently used to help form a moderated interview in the practical part of this thesis. The practical part is focused on issues in ČSOB, firstly the bank is introduced and afterwards the current state of risk management in this institution is detailed. Following is a moderated interview and its analysis. Based on discovered flaws, individual procedures of risk management are analysed with the added knowledge from PMI and PRINCE2. Then precautions are suggested to improve the current state along with the discussion with interviewed managers.

**Keywords:** Project management, project management office, project, program, risk management, corporate, risk matrix, PRINCE2, PMI, Bloom's taxonomy

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>15</b>
2.1	Cíl práce .....	15
2.2	Metodika .....	15
<b>3</b>	<b>Literární řešerše</b> .....	<b>17</b>
3.1	Vybrané mezinárodní standardy projektového řízení .....	17
3.1.1	PRINCE2 .....	17
3.1.2	PMBok .....	21
3.2	Proces řízení rizik podle metodiky PRINCE2 .....	24
3.2.1	Identifikace rizik .....	25
3.2.2	Hodnocení rizik.....	25
3.2.3	Plánování.....	25
3.2.4	Implementace .....	27
3.2.5	Komunikace rizik.....	27
3.3	Proces řízení rizik podle standardu PMI – PMBoK.....	28
3.3.1	Plánování řízení rizik .....	28
3.3.2	Identifikace rizika .....	29
3.3.3	Kvalitativní analýza rizika .....	29
3.3.4	Kvantitativní analýza rizika .....	30
3.3.5	Plánování obrany proti rizikům.....	30
3.3.6	Monitorování a kontrola.....	32
3.4	Bloomova taxonomie .....	33
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>36</b>
4.1	Představení společnosti ČSOB.....	36
4.1.1	Strategie skupiny ČSOB .....	37
4.1.2	Organizační struktura ČSOB a.s. ....	38
4.2	Projektové řízení v ČSOB a.s.....	40
4.2.1	Základní pojmy dle projektové metodiky ČSOB.....	40
4.2.2	Popis řídicích komisí.....	42
4.2.3	Vybrané projektové role.....	44
4.3	Životní cyklus projektu v ČSOB.....	46
4.4	Proces řízení rizik.....	48



4.4.1	Identifikace rizik .....	48
4.4.2	Hodnocení rizik.....	50
4.4.3	Plánování odpovědnosti a implementace vůči rizikům.....	54
4.4.4	Monitorování a uzavírání .....	56
4.4.5	Komunikace .....	57
4.4.6	Reporting a eskalace .....	58
4.5	Vlastní výzkum a návrh řešení.....	60
4.5.1	Vyhodnocení řízeného rozhovoru.....	61
4.5.2	Rozbor současné metodiky řízení rizik v ČSOB .....	64
4.5.3	Návrh řešení .....	68
4.6	Diskuze výsledků v praxi .....	72
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>76</b>
7.1	Přepis řízeného rozhovoru.....	76
7.2	Navrhovaná podoba registru rizik.....	85

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces řízení rizik dle PRINCE2 .....	24
Obrázek 2: Původní a revidovaná Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů .....	33
Obrázek 3: Logo ČSOB a Poštovní spořitelny .....	36
Obrázek 4: Organizační struktura ČSOB k 1.1.2019.....	39
Obrázek 5: Vztah mezi Projektem, Programem, Portfoliem .....	40
Obrázek 6: Matice rizik.....	53
Obrázek 7: Matice rizik.....	58
Obrázek 8: Rozdíl mezi procesy řízení rizik.....	64
Obrázek 9: Nová podoba registru rizik 1. část – obecné informace o riziku .....	69
Obrázek 10: Nová podoba registru rizik 2. část – kvalitativní analýza .....	70
Obrázek 11: Nová podoba registru rizik 3. část – kvantitativní analýza rizik .....	70
Obrázek 12: Nová podoba registru rizik 4. část – Plánování obrany a prevence ..	71
Obrázek 13: Graf vzdělání dotazovaných.....	76
Obrázek 14: Příklad registru rizik.....	82
Obrázek 15: Risk registr – vygenerovaná matice rizik.....	83
Obrázek 16: Navrhovaná podoba registru rizik .....	85

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Původní Bloomova taxonomie kognitivní cílů .....	35
Tabulka 2: Atributy rizika v Registru rizik .....	49
Tabulka 3: Atributy rizika v registru rizik během fáze hodnocení .....	50
Tabulka 4: Hodnocení dopadů nebo výsledek vlastního rizika .....	51
Tabulka 5: Pravděpodobnost–hodnocená pravděpodobnost praktického výsledku	52
Tabulka 6: Atributy rizika v procesu plánování odpovědnosti a implementace .....	54
Tabulka 7: Atributy rizika při Monitorování a uzavírání.....	56
Tabulka 8: Atributy v risk registru při Komunikaci .....	57

## Seznam použitých zkratk

<b>B0</b>	Manažer na úrovni B0 – Board member
<b>B-1</b>	Manažer na úrovni B-1
<b>B-2</b>	Manažer na úrovni B-2
<b>BoD</b>	Board of Directors
<b>CS</b>	Controlling a Stage
<b>ČSOB</b>	Československá obchodní banka
<b>IP</b>	Initiating a Project
<b>KBC</b>	Kredietbank ABB Insurance CERA Bank
<b>PgM</b>	Programový manažer
<b>PgSC</b>	Program Steering Committee
<b>PM</b>	Projektový manažer
<b>PPB</b>	Project Portfolio Board
<b>PPC</b>	Project Portfolio Committee
<b>PPMO</b>	Portfolio and project Management Office
<b>PROB</b>	Project Review Board
<b>PSC</b>	Project Steering Committee
<b>SeS</b>	Senior Supplier
<b>SU</b>	Senior User
<b>SU</b>	Starting Up a Project

## Slovníček pojmů

<b>Accept</b>	Akceptace
<b>Action</b>	Akce
<b>Actionee</b>	Osoba pověřená odpovědností ze konkrétní úkol.
<b>Almost certain</b>	Téměř jistý
<b>Assigned to</b>	Přirazení
<b>Avoid</b>	Vyhnutí se
<b>Board of Directors</b>	Nejvyšší řídicí orgán společnosti.
<b>Catastrophic</b>	Katastrofální
<b>Closing a Project</b>	Fáze projektu dle standardu PRINCE2 - Ukončení projektu.
<b>Closing desription</b>	Popis uzavření
<b>Comunication</b>	Komunikace
<b>Controlling a Stage</b>	Fáze projektu dle standardu PRINCE2 - Kontrolování etapy.
<b>Crawfors Slips</b>	Crawfordovy listky
<b>Dependency</b>	Závislost mezi projekty
<b>Due date</b>	Termín splatnosti
<b>ECaR</b>	Změna, která má podobné charakteristiky jako projekt, avšak není tak velká na to, aby se na ní aplikovaly principy a postupy projektového řízení.
<b>Evaluation</b>	Hodnocení

<b>Fallback</b>	Nouzové řešení
<b>Full description</b>	Detailní popis
<b>Gate</b>	Kontrolní milník projektu s definovanými kritérii.
<b>High</b>	Vysoké
<b>Identification</b>	Identifikace
<b>Impact</b>	Dopad
<b>Implementation</b>	Implementace
<b>Initiation a Project</b>	Fáze projektu dle Standardu PRINCE2 - Nastavení projektu.
<b>Insignificant</b>	Nevýznamný
<b>Issue</b>	Zhmotněné riziko
<b>Lessons Learned</b>	Ponaučení, která vzniknou v rámci projektu.
<b>Likely</b>	Pravděpodobné
<b>Low</b>	Nízké
<b>Major</b>	Důležitý
<b>Managing Product Delivery</b>	Fáze projektu dle standardu PRINCE2- Řízení Dodávky produktu.
<b>Managing Stage Boundaries</b>	Fáze projektu dle standardu PRINCE2- Řízení hranic etap.
<b>Medium</b>	Střední
<b>Minor</b>	Menší
<b>Moderate</b>	Mírný
<b>Monitoring and closing</b>	Monitorování a uzavření
<b>Owner</b>	Vlastník
<b>Portfolio and Project Management Office</b>	Útvar, který spravuje projektové portfolio společnosti, zajišťuje metodickou, vzdělávací a nástrojovou podporu pro projektové manažery
<b>Possible</b>	Možné
<b>Probability</b>	Pravděpodobnost
<b>Program Steering Committee</b>	Hlavní rozhodovací orgán na úrovni programu.
<b>Project Portfolio Board</b>	Nejvyšší orgán, který řídí projektové portfolio.
<b>Project Portfolio Committee</b>	Schvaluje nové projekty do projektového portfolio a může schvalovat menší změny na projektech.
<b>Project Review Board</b>	Rozhodovací orgán ve společnosti, který má za úkol schvalování přechodů projektů do další fáze.
<b>Project Steering Committee</b>	Hlavní rozhodovací orgán na úrovni projektu.
<b>Proximity</b>	Proximita, blízkost
<b>Rare</b>	Vzácné
<b>Reduce</b>	Snížení ohrožení
<b>Response planning</b>	Plánování odpovědnosti
<b>Response type</b>	Typ odezvy
<b>Risk Breakdown structure</b>	Hierarchické zobrazení identifikovaných rizik projektu
<b>Risk Budget</b>	Rizikový rozpočet
<b>Risk ID</b>	Identifikace rizika
<b>Risk Rating</b>	Ohodnocení rizika
<b>Root Cause Identifications</b>	Identifikace kořenů problémů

<b>Senior Supplier</b>	Garantuje projektovou dodávku.
<b>Senior User</b>	Zástupce uživatele produktů projektu.
<b>Short description</b>	Krátký popis
<b>Stage</b>	Fáze projektu
<b>Starting Up a Project</b>	Fáze projektu dle standardu PRINCE2 - Zahájení projektu.
<b>Transfer</b>	Převod
<b>Unlikely</b>	Nepravděpodobné
<b>Very high</b>	Velmi vysoké
<b>Very low</b>	Velmi nízké

# 1 Úvod

Řízení rizik je stále opomíjeným tématem při řízení projektů, ačkoliv se jedná o velmi důležitou oblast projektového řízení. Každý projekt, který se uskutečňuje v dnešní proměnlivé době je do jisté míry obklopen nejistotou. Není možné s dokonalou přesností zajistit, že průběh bude bezproblémový, a že projekt nebude, jakkoliv ohrožen. Tuto nejistotu je možné do jisté míry snížit, a to zejména vhodnou přípravou na možná rizika.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení rizik ve vybrané bankovní instituci. ČSOB byla vybrána z důvodu, že autorka v uvedené bance již delší dobu působí jako projektový a programový support. Při výběru tématu byl osloven B-2 manažer PM Poolu, se kterým byla prokonzultována aktuální řešená témata v ČSOB. Nabídka témat byla poměrně široká, například téma, které zpracovává kolega a zároveň spolužák Bc. Michal Mezera *Jak by se lépe mohl využívat PM Support*. V prostředí ČSOB vzniklo již více diplomových i bakalářských prací například diplomová práce Ing. Martina Šobáně, která se zabývala Odpovědností projektového manažera v rámci životního cyklu projektu či diplomová práce Ing. Lucie Doškové o Přípravě a zahájení projektu ve společnosti ČSOB. Nejednalo se jen o práce spojené s projektovým řízením, ale například i s motivováním zaměstnanců. Ve společnosti jsou všichni velmi ochotní se závěrečnou prací pomoci a prokonzultovat jakékoliv problémy. I proto se studenti, kteří pracují v ČSOB rozhodnou, že práci budou psát právě zde.

V ČSOB je proces řízení rizik zaveden podle metodiky PRINCE2, avšak každý manažer si metodiku uzpůsobuje svému stylu řízení a některé podstatné části vynechává. Jelikož se v ČSOB řídí větší množství projektů, které jsou ohrožovány různými riziky, tak je nutné, aby se proces řízení rizik sjednotil. Časté prodražování a prodlužování projektů může mít za vinu i nedostatečné řízení rizik. Právě z tohoto důvodu vzniká tato diplomová práce, aby se zanalyzoval současný stav a navrhlo se řešení případných zjištěných nedostatků, což je i cílem této práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je rozbor a následný návrh pro rozvoj řízení rizik na základě vlastního výzkumu mezi projektovými manažery ve společnosti ČSOB. Návrh bude prováděn na základě analýzy projektové metodiky, a to zejména procesu řízení rizik. Ve výsledném návrhu budou eliminována identifikovaná slabá místa stávající metodiky procesu řízení rizik. Zároveň by měly být splněné požadavky projektové kanceláře, projektových a programových manažerů a v neposlední řadě manažera, který tuto analýzu poptal.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, tj. literární rešerše a praktická část, což je vlastní práce.

Teoretická část bude zpracována na základě nastudování odborné literatury v podobě mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. Bude popsán primárně proces řízení rizik, a to z pohledu vybraných standardů a metodik. Poznatky získané nastudováním odborných publikací budou dále využity jako teoretický podklad pro zpracování praktické části. Dále, bude v teoretické části popsána Bloomova taxonomie, na základě, které bude sestaven a následně i vyhodnocen řízený rozhovor v praktické části této práce.

Pro zpracování praktické části bude nutné nastudování interní metodiky a s ní spojených pojmů. Přesto, že autorka ve společnosti již delší dobu pracuje, bude nutné detailní nastudování informací o společnosti samotné, ale hlavně přesné znění interních směrnic. Po nastudování metodiky procesu řízení rizik v ČSOB započne tvorba řízeného rozhovoru a konzultace s odborníky ze Symphery. Otázky budou sestaveny na základě Bloomovy taxonomie edukačních cílů. Po sestavení otázek bude proveden řízený rozhovor s několika vybranými projektovými či programovými manažery. Po provedených rozhovorech budou jednotlivé rozhovory přepsány a budou přiloženy k této práci.

Následně proběhne vyhodnocení rozhovorů a hledání případných slabých stránek a míst možných ke zlepšení. Po vyhodnocení rozhovorů proběhne analýza metodiky procesu řízení rizik. Po analýze stávajícího stavu budou identifikována slabá místa, která budou v návrhu doplněna o poznatky ze standardu PMBOK Guide (PMI) a ze standardu PRINCE2.

Návrh nového řešení bude vytvořen pomocí myšlenkové mapy, kde se budou promítat řešení identifikovaných slabých míst v procesu řízení rizik.

Návrhy nových řešení budou konzultovány s dotazovanými manažery a bude s nimi probírána vhodnost řešení. Návrhy budou taktéž předloženy manažerovi B-2, který tuto analýzu poptával, a i s ním budou konzultovány.

V závěru práce bude stručně popsán postup, pomocí kterého se k jednotlivým návrhům došlo. Zároveň budou popsány i samotné návrhy a jejich uplatnění v praxi.

Práce bude probíhat dle následujícího harmonogramu:

- 1. Březen–říjen 2018** bude probíhat studium odborné literatury.
- 2. Duben–listopad 2018** bude věnován sběru dat a poznatků v praxi, tj. ve společnosti.
- 3. Říjen–prosinec 2018** bude věnován tvorbě návrhů.
- 4. Leden 2019** bude probíhat sepsání literární rešerše.
- 5. Únor 2019** bude věnován finálním úpravám a následně bude práce odevzdána.



## 3 Literární řešerše

V této kapitole bude rozebrán standard PMBOK Guide (PMI) a metodika PRINCE2 v souvislosti s vymezením základních pojmů a definic projektového řízení. Pro účely této práce bude detailněji rozebrána problematika řízení rizik podle vybraného standardu a metodiky. Dále, zde bude popsána i metoda, která byla využita pro sestavení a vyhodnocení řízených rozhovorů v praktické části.

### 3.1 Vybrané mezinárodní standardy projektového řízení

Kapitola se zabývá stručným popisem vybraných mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. V souvislosti s praktickou částí práce je vybrána metodika PRINCE2 a standard PMBoK.

#### 3.1.1 PRINCE2 (Projects in controlled environments)

Metodika PRINCE2 pochází z Velké Británie z konce 20. století, kde nahradila metodu PROMT. V současné době je nejrozšířenější metodikou pro řízení projektů, a to zejména díky flexibilitě a univerzálnosti. Tato univerzálnost umožňuje využití napříč obory a je možné ji využít ve velkých i malých projektech.

Doležal a kol. (2009) ve své publikaci definují, že v případě PRINCE2 jde o procesní pojetí, které vzniklo na základě požadavků britského ministerstva průmyslu a obchodu.

Struktura PRINCE2 je v současné době rozdělena na 7 principů, 7 témat a 7 procesů, které se vzájemně doplňují a jsou propojené. (Bentley, 2010)

PRINCE2 Axelos 2017 obsahuje 7 principů Jak úspěšně řídit projekty:

- 1. Kontinuální obchodní zdůvodnění projektu** (Continued Business Justification)
  - Projekty musí mít zdůvodnění realizace, musí existovat jasná návratnost investic, využití času i zdrojů musí být zdůvodněno.
- 2. Učení se ze zkušeností** (Learn from Experience)
  - Projektové týmy by měly brát v úvahu zkušenosti z předchozích projektů a vyhnout se stejným chybám.

- 3. Definování rolí a odpovědností (Define Roles and Responsibilities)**
  - Každý, kdo je do projektu zapojen by měl vědět, co dělají ostatní, to zahrnuje poznání, kdo jsou ti, co rozhodují.
- 4. Řízení po etapách (Manage by Stages)**
  - Obtížné úkoly jsou rozděleny na zvládnutelné části, nebo fáze řešení.
- 5. Řízení prostřednictvím výjimek (Manage by Exception)**
  - Dobře fungující projekt nepotřebuje mnoho zásahů ze strany manažerů. Jsou definovány tolerance a povolené odchylky od plánovaného cíle.
- 6. Zaměření se na produkt (Focus on Products)**
  - Každý by měl vědět předem, co se od produktu očekává. Požadavky na výrobky určují pracovní činnost, nikoli naopak.
- 7. Přizpůsobení projektovému prostředí (Tailor to the Environment)**
  - PRINCE2 může být upraven a přizpůsoben potřebám organizace i projektu. Projekty, které přizpůsobují PRINCE2 jejich potřebám, mají větší šanci na úspěch než projekty, které používají PRINCE2 dogmaticky.

Déle PRINCE2 Axelos (2017) definuje 7 témat. Tato témata poskytují vhled do toho, jak by měl být projekt řízen. Mohou být také považována za znalostní oblasti, nebo jak jsou jednotlivé principy uplatňovány v praxi. Jsou zřízeny na začátku projektu a následně jsou monitorovány.

- 1. Obchodní případ (Business case)**
  - Souvisí s prvním principem, tj. s Kontinuálním obchodním zdůvodněním projektu. V tomto tématu jsou poskytovány znalosti o tom, zda je projekt užitečný a dosažitelný. Je zde řešeno, co má být výstupem projektu.
- 2. Organizace (Organisation)**
  - Toto téma souvisí s principem Definování rolí a odpovědností. Téma organizace vyžaduje, aby měl projekt jasně definovanou strukturu, vytvořený popis rolí a komunikační kanály.

### **3. Kvalita (Quality)**

- Téma kvality je úzce spojeno s principem Zaměření na produkt. V rámci kvality jsou popisovány všechny vlastnosti výsledných produktů, odpovědnosti za dosažení požadované kvality a způsoby měření kvality. Definování kvality je nutné na začátku projektu, aby bylo možné udržet práce na správné cestě.

### **4. Plán (Plan)**

- Plány popisují, jak bude dosaženo cílů. Zaměřují se na produkty, časový harmonogram, náklady kvalitu a přínosy.

### **5. Rizika (Risk)**

- Cílem tohoto tématu je identifikovat, posoudit a kontrolovat nejisté události během projektu. Tyto události se zaznamenávají do protokolu rizik. Negativní rizika se nazývají hrozby a pozitivní jsou nazývány příležitostmi. Efektivním řízením rizik je možné redukovat, nebo zcela eliminovat vliv na projekt a tím zvýšit pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu.

### **6. Změny (Change)**

- Téma se zabývá zpracováním žádostí o změnu a otázkami, které vzniknou v průběhu projektu.

### **7. Postup (Progress)**

- Postup je o sledování průběhu projektu. Sledování umožňuje projektovým manažerům kontrolovat, kde se nachází ve srovnání s plánem.

Metodika PRINCE2 Axelos (2017) rozděluje chod projektu na 7 procesů. Každý z procesů je pod dohledem projektového manažera a je schválen project boardem. Zde je rozpis jednotlivých procesů:

**1. Zahájení projektu (Starting Up a Project – SU)**

- V tomto procesu dochází ke jmenování sponzora, projektového manažera a řídicího týmu projektu. Je identifikováno zákazníkovo očekávání, a to kvůli kvalitě a akceptačním kritériím. Podklady pro tento proces jsou hrubé odhady nákladů, času, aj.

**2. Nastavení projektu (Initiating a Project – IP)**

- Proces slouží k posouzení, zda má projekt dále pokračovat či nikoliv. Pokud je rozhodnuto, že se bude pokračovat jsou tvořeny strategie – řízení kvality, řízení rizik, řízení konfigurace, tvorba projektového plánu atd.

**3. Směřování projektu (Directing a Project – DP)**

- Jedná se o průběžný proces od začátku až do konce projektu. Kde dochází ke schválení nastavení projektu a k zajištění jeho životaschopnosti. Procesu se účastní řídicí výbor, který dohlíží na daný projekt. V rámci tohoto procesu se provádí například tyto aktivity: schválení nastavení, Ad-hoc rozhodnutí, schválení plánu etapy či plánu výjimky.

**4. Kontrola etapy (Controlling a Stage – CS)**

- V tomto procesu dochází k přidělení práce, monitoringu výkonu, k přezkoumání stavu etapy, k podání zpráv o stavu etapy, k zachycení a následné eskalaci otevřených bodů a rizik a k realizaci nápravných opatření.

**5. Řízení dodávky produktu (Managing Product Delivery – MP)**

- Proces je zaměřen na dodání balíku práce ve stanoveném termínu, a to včetně kvality, která byla požadována na začátku projektu. Aktivity prováděné v rámci tohoto procesu jsou: Akceptace, realizace a dodání balíku práce.

**6. Řízení přechodu mezi etapami (Managing Stage Boundaries – SB)**

- Slouží ke schválení přechodů mezi jednotlivými etapami, což znamená, že je nutné k tomuto přechodu získat souhlas. Součástí procesu je taktéž plánování následující etapy, aktualizace projektového plánu, a to včetně business case.

## **7. Ukončení projektu (Closing a Project – CP)**

- Dochází k ukončení projektu, buď v řádném termínu, nebo k němu dochází předčasně. Projektový manažer předkládá návrh na ukončení projektu projektovému výboru, který musí udělit souhlas. Fáze obsahuje formální uzavření projektu včetně sepsání Lessons Learned, které byly shromažďovány po celou dobu projektu. Součástí je také vyhodnocení úspěšnosti projektu, ze strany zákazníka, sponzora projektového manažera, ale i z dalších stran. Kroky procesu ukončení projektu jsou: příprava plánu ukončení projektu, odevzdání produktu, vyhodnocení projektu a doporučení k ukončení projektu.

### **3.1.2 PMBoK (Project management body of knowledge)**

Jedná se o mezinárodně uznávaný standard řízení projektů, který je vydáván institutem PMI (Project Management Institute.). Od roku 1996 se nazývá A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide, avšak stále se používá zkrácený výraz PMBoK.

Dle Doležala a kol. (2009) má přes 265 000 aktivních členů z více než 170 zemí celého světa. Byl vytvořen v 70. letech 20. století v USA na základě standardů US Army.

PMBOK Guide (2008) je standard s procesním pojetím projektového řízení. Definiuje 5 hlavních procesů, 9 znalostních oblastí a individuální procesy včetně vazeb. Celkově je definováno 47 procesů v rámci projektového řízení. Standard je možné aplikovat na všechny typy projektů.

PMBOK Guide (2008) popisuje charakter procesů řízení projektů z hlediska integrace mezi cíli, kterým slouží. Procesy řízení projektů jsou seskupeny do kategorií známých jako Skupiny procesního řízení projektu či Procesní skupiny:

- 1. Procesní skupina Iniclace (Initiating Process Group)**
  - Dochází k nadefinování nového projektu či nové fáze v existujícím projektu
- 2. Procesní skupina Plánování (Planning Process Group)**
  - Tyto proces jsou potřebné k určení rozsahu projektu, k upřesnění a k definování průběhu činností nezbytných k dosažení cíle.
- 3. Procesní skupina Realizace (Executing Process Group)**
  - Procesy prováděné za účelem dokončení prací definovaných v plánu.
- 4. Procesní skupina Monitoring a kontrola (Monitoring and Controlling Process Group)**
  - Jedná se o procesy potřebné ke sledování, přezkoumání a regulaci postupu a výkonu projektu. Identifikují oblasti, ve kterých jsou změny plánu vyžadovány a inicializuje odpovídající změny.
- 5. Procesní skupina Ukončení (Closing Process Group)**
  - Procesy prováděné za účelem dokončení všech činností ze všech procesních skupinách za účelem formálního uzavření projekt, nebo fáze.

V PMBOK Guide (2008) je definováno 9 znalostních oblastí:

- 1. Řízení integrace projektu (Project Integration Management)**
  - Obsahuje procesy, které jsou potřebné k identifikaci, vymezení, kombinaci a koordinaci různých procesů a aktivit.
- 2. Řízení rozsahu a rámce projektu (Project Scope Management)**
  - Obsahem této znalostní oblasti jsou procesy potřebné pro to, aby projekt zahrnoval veškerou potřebnou práci k úspěšnému dokončení projektu)
- 3. Řízení projektu v čase (Project Time Management)**
  - Zahrnuje procesy potřebné k řízení včasného dokončení projektu.

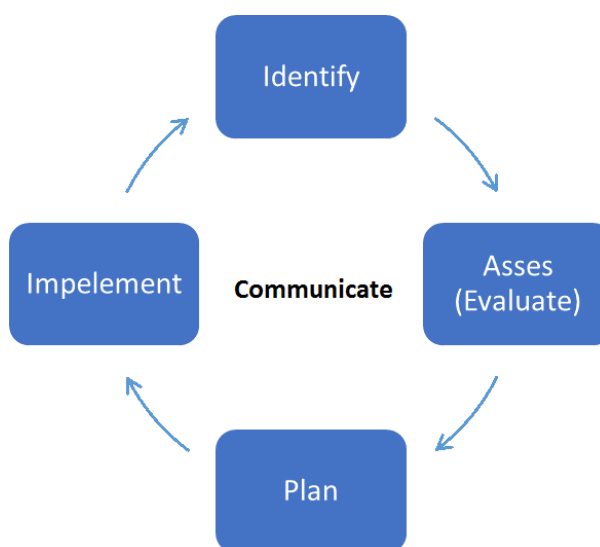
- 4. Řízení nákladů projektu (Project Cost Management)**
  - Procesy odhadování, rozpočtování a kontroly nákladů, tak aby byl projekt dokončen ve schváleném rozpočtu.
- 5. Řízení kvality projektu (Project Quality Management)**
  - Definiuje požadavky a standardy kvality projektu a jak bude kvalita měřena.
- 6. Řízení lidských zdrojů v projektu (Project Human Resource Management)**
  - Procesy organizování, vedení projektového týmu.
- 7. Řízení komunikace v projektu (Project Communications Management)**
  - Procesy k zajištění včasné a správné distribuci, sběru a ukládání projektových informací.
- 8. Řízení rizik v projektu (Project Risk Management)**
  - Zahrnuje procesy plánování, identifikace a analýza rizik, monitorování a kontroly.
- 9. Řízení zakázek / dodávek (Project Procurement Management)**
  - Procesy zajišťující nákup produktů a služeb mimo projektový tým.

### 3.2 Proces řízení rizik podle metodiky PRINCE2

Riziko je v PRINCE2 Axelos (2017) jedním ze 7 témat. Riziko je chápáno jako nejistá událost či skupina událostí, které budou mít efekt na dosažení cíle v případě, že nastanou. Riziko nemusí mít vždy jen negativní dopad, může mít také pozitivní efekt. Pro řízení rizik je vhodné, aby měl každý projekt Strategii řízení rizik, ve které jsou určeny role a odpovědnosti za rizika, postupy od identifikace až po implementaci. Dalším důležitým dokumentem je Registr rizik, ve kterém jsou uchovávána všechna identifikovaná rizika. Registr rizik by měl obsahovat: kdo riziko objevil, kdy bylo riziko objeveno, kategorie rizika, popis rizika (událost, efekt), pravděpodobnost, dopad a očekávanou hodnotu, proximitu, status rizika, vlastníka rizika, reakce na riziko atd.

Proces řízení rizik doporučuje dodržovat následujících 5 krok, kde první 4 kroky jsou sekvenční a komunikace běží paralelně.

1. **Identifikace** (Identify)
2. **Hodnocení** (Evaluation)
3. **Plánování** (Plan)
4. **Implementaci** (Implement)
5. **Komunikaci** (Communicate)



Obrázek 1: Proces řízení rizik dle PRINCE2 (Zdroj: PRINCE2, 2017)



### 3.2.1 Identifikace rizik

Prvním krokem je již zmíněná Identifikace, jejím účelem je získání informací o rizikovosti projektu. Je možné využití více metod, mezi které patří například poučení z chyb dřívějších projektů, tvorba kontrolních seznamů, brainstorming a risk breakdown structure. Identifikovaná rizika se zapisují do Registru rizik. Po identifikaci rizik je nutné formulovat Strategii řízení rizik, tj. jakým způsobem se bude s riziky zacházet v průběhu projektu.

### 3.2.2 Hodnocení rizik

Druhý krok je Hodnocení rizik, které je prováděno pomocí pravděpodobnosti výskytu a dopadu. V metodice je doporučeno, aby se rizika vyjadřovala ve stejných jednotkách jako předmět projektu, tj. ohodnocení dopadu může být v čase, ale také v peněžních jednotkách. K ohodnocení se užívají techniky jako strom pravděpodobnosti, očekávaná hodnoty, nebo paretova analýza.

### 3.2.3 Plánování

Třetím krokem je Plánování, kde se navrhuje příprava konkrétních reakcí na rizika. Ideální stav je odstranění či redukce rizik či maximalizace příležitosti. V rámci plánování jsou v PRINCE2 (2017) definovány reakce na riziko a to následovně:

#### Reakce na hrozby

- *Vyhnutí se (Avoid)*

Typicky se mění definice projektu, tj. rozsah, dodavatel nebo sled činností, tak že hrozba již nemůže mít dopad a nemůže nastat.

- *Redukování (Reduce)*

Jedná se o snížení pravděpodobnosti výskytu provedením určité formy kontroly. Jedná se také o snížení dopadu, pokud k události již dojde.

- ***Náhradní řešení (Fallback)***

Zavedením náhradního řešení pro akce budou přijata opatření pro snížení dopadu hrozby, pokud by k riziku došlo. Jedná se o reaktivní formu Redukování, která nemá žádný vliv na pravděpodobnost.

- ***Přenesení (Transfer)***

Třetí strana přebírá odpovědnost za některé finanční dopady hrozby. Jedná se o formu Redukování, která pouze snižuje finanční dopad hrozby.

- ***Sdílení (Share)***

Moderní metody zadávání veřejných zakázek obvykle znamenají formu sdílení rizika prostřednictvím aplikace vzorce bolest / zisk: obě strany sdílejí zisk, pokud jsou náklady nižší než plán nákladů a pokud se překročí plán nákladů, podílí se na bolesti.

- ***Akceptace / Přijetí (Accept)***

Jedná se o vědomé a úmyslné rozhodnutí pro přijetí hrozby, protože je ekonomičtější tak učinit než se pokoušet reagovat na hrozbu. Hrozba by měla být i nadále sledována, aby bylo zajištěno, že bude tolerovaná nadále.

## **Reakce na příležitosti**

- ***Využití (Exploit)***

Využití příležitosti k zajištění toho, že se příležitost stane a že dopad bude realizován.

- ***Zlepšení (Enhance)***

Proaktivní akce přijaté ke zvýšení pravděpodobnost výskytu události a ke zlepšení dopadu události, pokud k ní dojde.

- ***Sdílení (Share)***

Viz reakce na hrozbu Sdílení.

- ***Odmítnutí (Reject)***

Vědomé a úmyslné rozhodnutí je přijato, aby nedošlo k vysávání nebo posilování této příležitosti, pokud je ekonomičtější nereagovat na příležitost. Příležitost by měla být i nadále sledována.

### **3.2.4 Implementace**

Ve čtvrtém kroku Implementace je cílem zaručení, že plán reakcí na rizika bude uskutečněn a jeho efektivita bude monitorována, případně budou využita nápravná opatření. Je důležité vymezit role a odpovědnosti pro podporu projektového manažera.

### **3.2.5 Komunikace rizik**

Posledním krokem je Komunikace, ta prostupuje celý proces řízení rizik. Formou komunikace jsou reporty – kontrolní reporty, reporty o ukončení jednotlivých fází, závěrečné zprávy a poučení z chyb. Komunikace zajišťuje tok informací o stavu rizik v projektu, také zajišťuje, že jsou informace předány relevantním osobám.

### **3.3 Proces řízení rizik podle standardu PMI – PMBoK**

V PMBOK Guide (2008) je řízení rizik obsaženo v 8 znalostních oblastech. Jedná se o soubor aktivit, které napomáhají projektovému týmu zmapovat neurčitosti projektu, identifikovat události, které mají vliv na dosažení cíle projektu, kvantifikují potencionální škody, stanovují limity ohrožení, při kterých jsou spuštěny korelační opatření, definují strategie a plánují opatření proti rizikům, monitorují, kontrolují a přidělují zodpovědnou osobu za stav rizika.

PMBOK Guide (2008) rozděluje řízení rizik do 6 podprocesů:

1. Plánování řízení rizik (Plan Risk Management)
2. Identifikace rizik (Identify Risks)
3. Kvalitativní analýza (Perform Qualitative Risk Analysis)
4. Kvantitativní analýza (Perform Quantitative Risk Analysis)
5. Plánování obrany proti rizikům (Plan Risk Responses)
6. Monitorování a kontrola rizik (Monitor and Control Risks)

#### **3.3.1 Plánování řízení rizik**

Podproces říká, jak budeme postupovat při volbě strategie, metodik a postupů, které budou v průběhu projektu použity pro odvrácení nebo zmenšení hrozby. (Svozilová, 2011)

Tento proces probíhá v několika krocích. V prvním kroku se vytyčí metody a nástroje, které budou v projektu využívány pro identifikaci, monitorování, analýzu. Dalším krokem je stanovení globální úrovně rizikovosti projektu. V třetím kroku se posuzují hlavní projektová a externí rizika a tvoří se jejich předběžný seznam – odhady výskytu rizik a problémů a posouzení pravděpodobností a dopadů, stanovení reakčních prahů atd. Následuje krok určení hlavních indikátorů a úrovně přijatelnosti ostatních rizik projektu, kde se jedná o kategorizaci a způsob třídění rizik. V pátém kroku se navrhnu základní přístupy řízení konkrétního rizika, které se budou pro určitý projekt používat. Tento krok zahrnuje tvorbu tzv. bufferů – časových či finančních, které nám vytvoří prostor pro řešení rizika. Posledním krokem je definování systému měření rizik, ve kterém se stanovují intervaly měření rizik a komunikačních toků pro aktivaci opatření vůči rizikům.

Výstupem podprocesu plánování řízení rizik je Plán řízení rizik, dokument, který je součástí projektového plánu.

### **3.3.2 Identifikace rizika**

Svozilová (2011) ve své publikaci definuje proces jako systematickou analýzu, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, které mohou ovlivnit projekt. Je důležité posoudit vztahy mezi jednotlivými riziky, protože případná závislost může způsobit řetězovou reakci nežádoucích stavů, a to může být katastrofální. Tzn. Vzájemná závislost mezi riziky zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku i závažnost jejich dopadu. Proces poskytuje informace o místu vzniku rizika či o rozdělení rizik dle životního cyklu projektu.

Postup identifikace rizik je rozdělen do několika činností. První je prošetření a identifikace všech potencionálních problémových míst projektu, a to z pohledu času, nákladů a výkonnosti zapojených zdrojů. Další činností je sepsání možných rizik a jejich kategorizace za použití slovního ohodnocení velká, střední a malá rizika. Posledními činnostmi je prověření seznamu identifikovaných rizik a jejich kategorií. (Svozilová, 2011)

PMBOK Guide (2008) uvádí několik metod, které se dají využít pro identifikaci rizik, jako jsou například: Brainstorming, metoda Delphi, Interview, Identifikace kořenů problémů (Root cause analysis), diagramové techniky, SWOT analýza a rozhovory s experty.

Výstupem procesu Identifikace rizik je pak registr rizik, který by měl obsahovat položky: název, popis, datum identifikace rizika, odpovědnou osobu za řízení rizika a odkaz na podrobný popis prací.

### **3.3.3 Kvalitativní analýza rizika**

V rámci kvalitativní analýzy rizik je riziko popsáno z hlediska závažnosti rizika, předvídatelnosti rizika, potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky a stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Takto riziko ohodnocuje projektový manažer pomocí předchozích zkušeností a pomocí seznamů (checklist) či diagramů.

Výstupem podprocesu je registr rizik, který je aktualizovaný o položky charakterizující závažnost rizik, vazby a závislosti.

### **3.3.4 Kvantitativní analýza rizika**

V rámci kvantitativní analýzy rizik jsou rizika podle Svozilové (2011) ohodnoceny číselnými charakteristikami, které popisují pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, celkovou hodnotu, která je působením rizika ohrožena a popisují i očekávaný dopad rizika. Kvantifikace je prováděna pomocí matematických a statistických nástrojů, jako jsou například: Metoda Monte Carlo, Analýza citlivosti, Očekávaná hodnota. Stanovení potencionálního ohrožení je využitelné zejména pro tvorbu podkladů pro prioritizaci opatření a obranných strategií, pro tvorbu základní kalkulace pro stanovení rozpočtových rezerv, dále poskytuje fakta a podklady pro vyjednávání se zákazníkem a v neposlední řadě charakterizuje riziko číselným vyjádřením pravděpodobností vzniku a velikosti dopadů rizik.

Výstupem pak je registr rizik rozšířený o kvantifikaci rizika, tj. o výskyt, dopad a očekávanou hodnotu rizika.

### **3.3.5 Plánování obrany proti rizikům**

Poté co je riziko kvantifikováno a registr rizik je úplný, tak se seznam posuzuje dle priorit, které jsou přímo úměrné dopadu a závažnosti rizik. Dále se posuzuje předvídatelnost, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti, kategorie rizika a limity přijatelnosti. Po tomto posouzení se navrhnou jednotlivé strategie, které jsou ve standardu PMBOK Guide rozdělena na strategie pro negativní rizika a hrozby a na strategie pro pozitivní rizika a příležitosti. Obecně se strategie volí dle druhu rizika, závažnosti rizika, rozpočtových rezerv, na druhu projektu – nízkorizikový či vysoko rizikový. (PMBOK Guide, 2008)

## **Strategie pro negativní rizika či hrozby**

Následující strategie se typicky zabývají hrozbami, nebo riziky, která mohou mít negativní dopad na cíle projektu.

- ***Vyhnout se (Avoid)***

Vyhnutí se riziku zahrnuje úplnou změnu. Projektový manažer může také izolovat cíle projektu od rizik, případně změnit cíl, který je ohrožen. Příkladem může být změna strategie či rozsahu. Některým rizikům, která vznikají v rané fázi projektu, je možné se vyhnout tím, že se zlepší požadavky, získají se informace, zlepší se komunikace nebo se získají odborné znalosti.

- ***Přenesení (Transfer)***

Přenos rizika vyžaduje přesun některých nebo všech negativních dopadů hrozby, na třetí stranu. Převedení odpovědnosti se považuje za nejúčinnější při řešení finančního rizika.

- ***Snížení (Mitigate)***

Snížení rizika znamená snížení pravděpodobnosti či dopadu nežádoucího rizika na přijatelnou hodnotu. Včasné kroky ke snížení pravděpodobnosti či dopadu rizika jsou často účinnější než snaha o nápravu škod po vzniku rizika. Příkladem zmírňujících opatření je například přijetí méně složitých procesů, provádění více testů, nebo výběr stabilnějšího dodavatele.

- ***Přijetí/ Akceptace (Accept)***

Tato strategie se používá v případě, že se projektový tým rozhodl nezměnit plán řízení projektů tak, aby se zabýval rizikem, nebo není schopen identifikovat žádnou jinou vhodnou strategii. Tato strategie může být buď pasivní, nebo aktivní. Pasivní přijetí nevyžaduje žádnou akci, s výjimkou zdokumentování strategie. Příkladem aktivní strategie je tvorba rezervy na nepředvídatelné události, a to včetně času, peněz a zdrojů.

## Strategie pro pozitivní rizika a příležitosti

- ***Využít (Exploit)***

Tato strategie je vybrána pro rizika s pozitivními dopady, kdy si organizace přeje zajistit realizaci této příležitosti. Strategie se snaží eliminovat nejistotu spojenou s určitým rizikem růstu tím, že zajistí, že tato příležitost určitě nastane.

- ***Sdílet (Share)***

Sdílení pozitivního rizika zahrnuje přidělení části nebo celého vlastnictví této příležitosti třetí straně, která je jí nejlépe schopna využít ve prospěch projektu. Mezi příklady sdílení patří vytváření partnerství či tvorba společných podniků.

- ***Zlepšení (Enhance)***

Tato strategie se používá ke zvýšení pravděpodobnosti, nebo pozitivních dopadů příležitosti. Identifikace a maximalizace klíčových faktorů těchto pozitivních rizik může zvýšit pravděpodobnost jejich výskytu. Mezi příklady zlepšení příležitostí patří přidání více zdrojů do činnosti, která má být brzy dokončena.

- ***Přijetí/ Akceptace (Accept)***

Přijetí je možnost či ochota využít příležitost v případě, že se objeví. (PMBOK Guide, 2008)

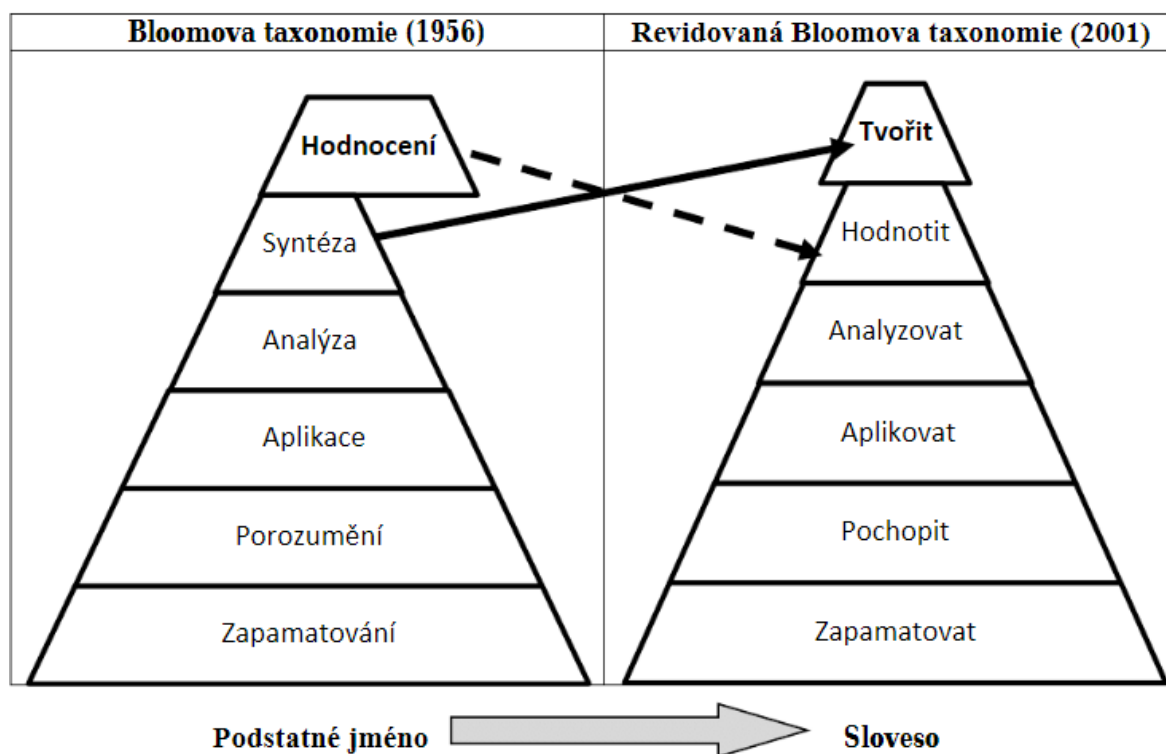
### 3.3.6 Monitorování a kontrola

Tento proces je důležitý po celou dobu projektu. V rámci procesu jsou sledovány jednotlivé jevy a stavy, které mohou indikovat vznik budoucího rizika. Dále, jsou hodnoceny odchylky skutečného stavu od plánovaného stavu. Další sledovanou oblastí jsou kritické jevy a trendy procesů mimo projekt. Kontroluje se účinnost obranných opatření, zachycují se další dříve neidentifikovaná rizika, iniciují se obranné strategie atd. (Svozilová, 2011)



### 3.4 Bloomova taxonomie

Bloomova Taxonomie je také známá jako Taxonomie výchovných cílů. Jedná se o hodnocení diferencovaných cílů a dovedností. Taxonomii navrhl roku 1956 výchovný psycholog na univerzitě v Chicagu Benjamin Bloom. Roku 2001 byla vydána revidovaná verze Taxonomie edukačních cílů. Důvodů inovace bylo několik. Prvním důvodem bylo, že se začali ozývat vědci i praktičtí pedagogové, kteří upozorňovali na to, že některé jevy cílové roviny nebylo možné původní Bloomovou taxonomií dobře postihnout. Dalším důvodem byl rozvoj kognitivní psychologie, kdy byly překonány závěry z behaviorální psychologie, na kterých Bloom svou taxonomií stavěl. Posledním důvodem byla stále větší popularita a oblíbenost taxonomie, vyspělé edukační systémy ji používali stále častěji, protože byla přijata myšlenka, že pokud se má s edukačními cíli smysluplně nakládat, je třeba je utřídit. (Anderson, 2014)



Obrázek 2: Původní a revidovaná Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů

(Zdroj: J. Vávra, REVIDOVANÁ BLOOMOVA TAXONOMIE V ČESKÉM VZDĚLÁVÁNÍ)

Dle Průchy a Vetešky (2014) je dnešní koncepce taxonomie složena ze 6 hierarchicky uspořádaných kategorií cílů:

**1. Znalost (vědomost, zapamatování)**

- Vychází ze zobecněné struktury jednotlivých oblastí lidského poznání. Pracuje s prvky, kterými jsou konkrétní poznatky (fakta, odborná terminologie, způsoby využití konkrétních poznatků (trendy, posloupnosti, konvence) a abstrakce v příslušné oblasti poznání (zákonitosti, zobecnění, teorie a struktury).

**2. Pochopení**

**3. Aplikace**

**4. Analýza**

**5. Syntéza**

**6. Hodnocení**

**„Intelektové schopnosti a dovednosti“**

– organizace a reorganizace poznatků ke způsobům operování s nimi k jejich aplikaci a syntéze a k hodnocení výsledků a postupů.

Dle Průchy a Vetešky (2014) má Bloomova taxonomie tyto specifické rysy:

- Hierarchické upořádání je dáno tím, že jednotlivé kategorie jsou řazeny vzestupně dle náročnosti a komplexnosti kognitivních procesů.
- Kumulativní charakter vycházející z předpokladu, že k dosažení vyšší cílové kategorie je nezbytné důkladné osvojení příslušné učební látky na nižší úrovni.

<b>Znalosti</b>
Znalost předpokládá znovu vybavení specifických informací a obecných poznatků, metod a procesů, vzorů, struktur nebo uspořádání. Situace, kdy má dojít ke znovu vybavení, vyžaduje jen nepatrně více než opětovně vyvolat do vědomí příslušný materiál. Ačkoli je možno požadovat určitou změnu a zpracování toho, co známe, představuje tato stránka poměrně menší část úkolu. Výukové cíle v oblasti znalosti kladou důraz především na proces zapamatování. Přitom mohou zahrnovat i proces uvedení ve vztah – a to v tom smyslu, že situace, ve které testujeme znalosti, vyžaduje organizaci a reorganizaci problému, aby byly zajištěny vhodné signály a vodítka pro vybavení informací a znalostí, jimiž jednotlivce disponuje. Uživeme-li srovnání a budeme-li považovat paměť za kartotéku, pak se v situaci, kde testujeme znalost, stává problém najít u úkolu přiměřené signály a klíče, jež by umožnily co nejúčinněji najít a vybrat si jakoukoliv znalost, jež je uložena v paměti.
<b>1.00 Znalost</b>
1.10 Znalost konkrétních poznatků 1.20 Znalost postupů a prostředků zpracování konkrétních údajů 1.30 Znalost obecných a abstraktních postupů
<b>Intelektové schopnosti a dovednosti</b>
Vztahují se k organizovaným způsobům operování a k zobecněným technikám zpracování materiálů a problémů. Učivo, úlohy a problémy mohou být takové povahy, jež vyžaduje jen velmi malou nebo vůbec žádnou specializovanou a odbornou informaci. Pokud se taková informace požaduje, lze předpokládat, že je součástí obecného fondu znalostí jedince. Jiné problémy však vyžadují specializovanou a odbornou informaci na poměrně vysoké úrovni, které předpokládá specifické znalosti a dovednosti při zpracování problému a materiálů. Cíle, které vyžadují uplatnění schopností a dovedností, kladou důraz na mentální procesy organizování a reorganizování materiálu s cílem dosáhnout určitého záměru. Materiál může být předložen jedinci a ten jej má před sebou nebo si musí to, co má zpracovávat, vybavovat z vlastní paměti.
<b>2.00 Pochopení</b>
2.10 Převod 2.20 Interpretace 2.30 Extrapolace
<b>3.00 Aplikace</b>
<b>4.00 Analýza</b>
4.10 Analýza prvků 4.20 Analýza vztahů 4.30 Analýza uspořádání
<b>5.00 Syntéza</b>
5.10 Vypracování individuálně osobitého sdělení 5.20 Vypracování operačního plánu 5.30 Odvození souboru abstraktních vztahů
<b>6.00 Hodnocení</b>
6.10 Posouzení vnitřními kritérii 6.20 Posouzení vnějšími kritérii

Tabulka 1: Původní Bloomova taxonomie kognitivní cílů (Zdroj: Bloom, 1956)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti ČSOB

Československá obchodní banka, a.s. (dále jen – ČSOB) je univerzální bankou v České republice. Roku 1964 byla ČSOB založena státem jako banka poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volno-měnových operací působící na československém trhu. V roce 1999 došlo k privatizaci, majoritním a od roku 2007 jediným vlastníkem se stala KBC Bank, která spadá pod KBC Group z Belgie. K převzetí Investiční a poštovní banky došlo v roce 2000. ČSOB působila na českém i slovenském trhu do konce roku 2007. K 1.1.2008 se ze slovenské pobočky ČSOB stala samostatná právnická osoba. KBC Group k 1.1.2013 vytvořila ze svých aktivit na klíčových trzích tři obchodní divize – Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy. (csob.cz, 2019)

Aktuální sídlo ČSOB je na Praze 5 v Radlicích. Budova radlické centrály je největší kancelářskou budovou v České republice a je šetrná k životnímu prostředí – disponuje 2. stupněm certifikátu LEED. V centrále pracuje kolem 2500 pracovníků. Aktuálně probíhá výstavba nové budovy taktéž v Radlicích, aby se i ostatní členové skupiny ČSOB přemístili blíže k centrále. (csob.cz, 2019)

ČSOB je poskytovatelem služeb všem klientským segmentům – fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V České republice působí banka v retailovém bankovníctví pod dvěma základními obchodními značkami, tj. **ČSOB** a **Poštovní spořitelna** (obchodní místa České pošty a finanční centra).

V České republice je necelých 300 poboček ČSOB a Poštovní spořitelna má 80 finančních center a téměř 3 000 poboček České pošty.



Obrázek 3: Logo ČSOB a Poštovní spořitelny (Zdroj: csob.cz, 2019)

Skupina ČSOB je tvořena nejen bankou, ale také společnostmi, se kterými je úzce propojena. Finanční skupina ČSOB zahrnuje společnosti, které nabízejí finanční služby, tj. Hypoteční banka, Českomoravskou stavební spořitelnu, ČSOB Pojišťovnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB, Leasing, ČSOB Asset Management, ČSOB Factoring Patria a portál ušetřeno.cz. (csob.cz, 2019)

ČSOB skupina nabízí svým zákazníkům širokou škálu bankovních produktů a služeb mezi které patří:

- Standartní bankovní služby (vedení účtů, správa účtů, operace s účty)
- Pojistné produkty
- Penzijní fondy
- Financování bydlení (hypoteční úvěry a půjčky se stavebního spoření)
- Produkty kolektivního financování a správa aktiv
- Leasing a factoring
- Služby spojené s obchodováním s cennými papíry na finančních trzích

#### **4.1.1 Strategie skupiny ČSOB**

Skupina ČSOB patří mezi tři největší poskytovatele finančních služeb v České republice. Taktéž je lídrem na trhu hypoték, stavebního spoření, privátního bankovníctví a leasingu. Služby svým klientům poskytuje prostřednictvím různých společností jako je například Hypoteční banka, ČSOB Leasing atd. (csob.cz, 2019)

Za účelem dosahování vysoké a udržitelné výkonnosti management skupiny ČSOB průběžně vyhodnocuje strategické volby a řídí portfolio aktivit. Alokace klíčových zdrojů, tj. lidského kapitálu, kapitál, likvidity a investic do IT rozvoje je prováděna do oblastí, které nejvíce odpovídají účelu skupiny. Skupina provádí změny, a to zejména strukturální ve svých obchodních aktivitách s důrazem na inovativnost, zjednodušování a skupinovou integraci. (csob.cz, 2019)

ČSOB skupina je nucena reagovat na vnitřní i vnější výzvy. Nejvýznamnější je trend digitalizace a komoditizace tradičních bankovních a pojišťovacích produktů a služeb. Na tyto trendy skupina reaguje úpravou obchodního modelu tak, aby lépe sloužil potřebám

klientů a zároveň aby došlo k posílení klíčové dovednosti dlouhodobého udržení pozice skupiny ČSOB na trhu finančních služeb. Cílem skupiny je vybudování integrovaného prostředí bankovních i pojišťovacích služeb, které bude pro klienty nevšední tím, že:

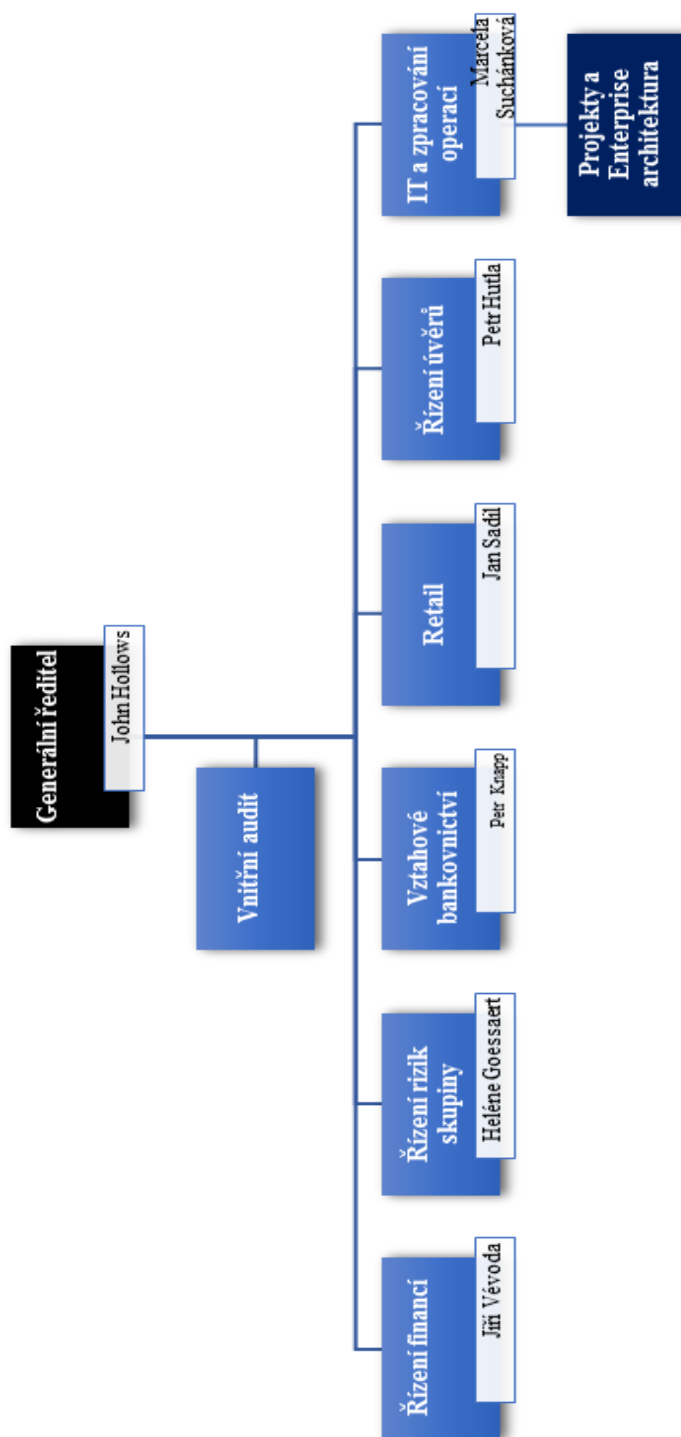
- Klient bude neustále v centru dění, bude si moci sám určovat rozsah služeb o které má zájem a skupina ČSOB mu bude schopna nabídnout komplexní pomoc při řešení jeho životní situace.
- Klientovi bude umožněno dle jeho vůle přecházet mezi různými způsoby interakce s bankou.
- V prostředí skupiny bude možné propojení služeb za hranicí tradičních bankovních i pojišťovacích služeb a produktů.

Strategie skupiny ČSOB je postavena na kultuře PEARL, která zahrnuje 5 principů, tj. výkonnost, zodpovědnost, zmocňování, vnímavost a lokální ukotvení. (csob.cz, 2019)

#### **4.1.2 Organizační struktura ČSOB a.s.**

Organizační struktura společnosti měla do roku 2014 útvar projektového řízení zakomponovaný v rámci liniového managementu pod Operačním řízením a technologiemi. Až v roce 2015 došlo ke změně na maticovou strukturu, kdy se Projekty a Enterprise architektura staly samostatným útvarům podřízené pouze generálnímu řediteli a nepodléhající liniovému managementu. Svozilová (2011) definuje maticové řízení tak, že projektový manažer nemá k dispozici žádné zdroje přímo. Zdroje jsou spravovány liniovým manažerem a jsou následně přerozdělovány podle parametrů schválených projektů. Následně je projektový manažer řídí a koordinuje v rámci svého projektu.

Na začátku roku 2019 byl kvůli organizačním změnám uskutečněným na konci roku 2018 útvar na 2 měsíce umístěn pod liniový management IT a zpracování operací (viz Obrázek 2: Organizační struktura ČSOB k 1.1. 2019), avšak již je opět podřízen pouze generálnímu řediteli.



Obrázek 4: Organizační struktura ČSOB k 1.1.2019  
(Zdroj: Interní dokumentace ČSOB)

## 4.2 Projektové řízení v ČSOB a.s.

Současná situace projektové řízení je na vysoké úrovni. Je zavedena metodika projektového řízení, která je založena na principech metodiky PRINCE2. Díky mezinárodnosti některých projektů je nutná jednotná metodika, která je napříč členy skupiny shodná. Jak již bylo zmíněno využívá se metodika PRINCE2, kdy jsou proškolení jednotliví PM i PgM a následně získávají certifikace.

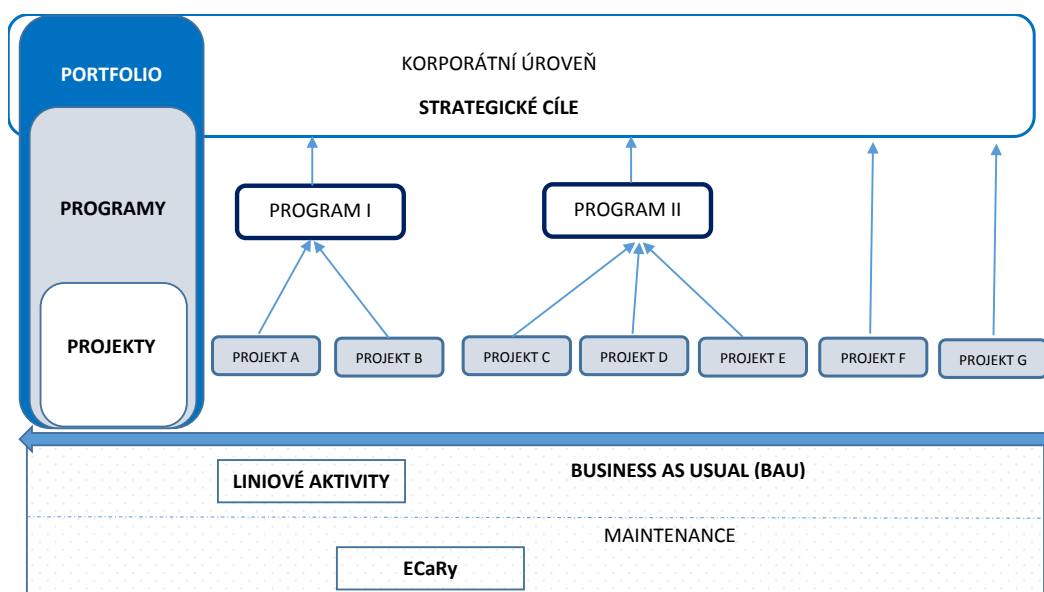
Avšak i navzdory propracované metodice má projektové řízení své stinné stránky, a to zejména na straně řízení rizik a dependency. Řeší se problémy zpoždování a prodražování projektů či změna požadavků ze strany klienta.

### 4.2.1 Základní pojmy dle projektové metodiky ČSOB

Společnost si definuje základní pojmy v interní metodice projektového řízení takto:

#### Projektové řízení

Projektové řízení obsahuje sadu technik, postupů, řídicích dokumentů a doporučení, na základě definovaných principů a metod. Slouží ke kontrole a řízení průběhu projektu, k jeho sledování, nastavení kontrolních a řídicích mechanismů a zapojení ostatních zainteresovaných stran do projektu.



Obrázek 5: Vztah mezi Projektem, Programem, Portfoliem (Zdroj: Interní metodika ČSOB 2018)



## **Projekt**

Představuje dočasnou organizaci, která vzniká za účelem tvorby jednoho nebo více produktů, na základě specifikovaných požadavků, se stanoveným rozpočtem, časem a kvalitou. Ve chvíli, kdy je tento produkt zaveden a plně převzat do běžného provozu, potřeba projektu zaniká.

## **Program**

Programem je seskupení souvisejících projektů plánovaných a řízených pomocí koordinovaného způsobu řízení za účelem dodání specifického výsledku (jenž je zajištěn realizací očekávaných přínosů), které se vztahují k naplnění strategie organizace. Programem není velký projekt!

## **Portfolio**

Seskupení plánovaných, běžících projektů a programů, které jsou evidovány a řízeny centrálně tak, aby podporovaly plnění strategických cílů společnosti. Projekty i programy v portfoliu se řídí shodnými principy plánování, řízení a reportingu.

## **Liniová aktivita**

Liniovou aktivitou je myšlena změna postupů, procesů či služeb řízená na úrovni liniového útvaru, která nesplňuje podmínky pro projekt ani pro ECaR.

## **ECaR (Extra Catalogue Request)**

Změna, která má podobné charakteristiky jako projekt, avšak není tak velká na to, aby se na ní aplikovaly principy a postupy projektového řízení.

## **Produkt/Dokumentace**

Produkt je výstup dodávaný projektem. Výstup je možné předem definovat, vytvořit, je také možné ověřit jeho kvalitu, bude využíván budoucími uživateli v rámci projektu nebo po jeho ukončení. Dokumentace je jedním z výstupů projektu.

## **Stage/Fáze**

Fází je myšleno časově ohraničené rozdělení projektu. Takto může management rozhodovat o dalším pokračování projektu v předem určených kontrolních milnících. Detailní plán je vždy sestaven pouze na aktuálně následující stage. To poskytuje možnost plánovat na takové úrovni detailu, která je předvídatelná.

## **Gate**

Gate je kontrolní milník s definovanými kritérii. Slouží k vyhodnocení postupu projektu nebo či jeho jednotlivé fáze. Na jeho základě je možné rozhodnout o stavu projektu, o tom, jestli je projekt připraven na přechod do další projektové stage/fáze nebo je přínosnější předčasné uzavření projektu. (Interní metodika ČSOB a.s., 2018)

### **4.2.2 Popis řídicích komisí**

V projektovém řízení ve společnosti jsou zapojeny nejen stálé role či řídicí komise, ale také dočasné role a komise, které vznikají souběžně s projektem. V Interní metodice ČSOB a.s. (2018) jsou komise a role definovány následovně:

#### **Stálé (liniové) řídicí komise a role**

##### ***Board of Directors (BoD)***

BoD je nejvyšším řídicím orgánem ve společnosti. Jeho členové jsou Board memberři s označením B0. Členem je i generální ředitel (CEO) společnosti. Jsou jmenováni, zastupují zájmy akcionářů a rozhodují ve strategických záležitostech společnosti.

##### ***Project Portfolio Board (PPB)***

Dříve známá jako Enterprise Architecture Board (EAB). Je rozhodovací a nejvyšší orgán, který řídí v ČSOB projektové portfolio. Rozhoduje o složení, rozpočtu a dalších aspektech projektového/programového portfolia.

Stanovuje limity, schvaluje/zamítá nové projekty do portfolia a návrhy na změny v existujících projektech. PPB je tvořeno všemi členy BoD a dále zodpovědnými členy Financí, Enterprise Architektury, Řízení portfolia a IT.

### ***Project Portfolio Committee (PPC)***

Dřívější název Transformation Board Council (TBC) a je podřízena PPB. Schvaluje nové projekty do projektového portfolia ČSOB a návrhy v existujících projektech dle stanoveného mandátu schváleného PPB (menší a střední změny). Všechny změny schválené PPC jsou předány PPB k potvrzení. V případě překročení mandátu dává PPC doporučení pro PPB. PPC řídí jeden člen BoD odpovědný za transformaci a příslušní manažeři z oblasti Financí, Enterprise Architektury, Řízení portfolia (PPMO) a IT.

### ***Project Review Board (PROB)***

Rozhodovací orgán, který spravuje „stage and gates proces“ řízení projektů. Kontroluje, že jsou projekty plánovány, potvrzovány, řízeny a dodávány odpovídajícím způsobem. Potvrzuje, že jsou projekty připraveny vstoupit do další fáze projektu a kontroluje kvalitu výstupů projektových dodávek.

### ***Portfolio and Project Management Office (PPMO)***

PPMO je zodpovědné za řízení projektového portfolia a zajišťuje metodickou, vzdělávací a nástrojovou podporu pro projektové manažery. Přípravuje podklady pro reporting projektového portfolia pro management a další stakeholdery. Je vlastníkem projektového řízení z pohledu metodiky, nastavení rolí a kontroly kvality.

V oblasti řízení portfolia PPMO spravuje ČSOB projektové portfolio a řídí proces schvalování návrhů nových projektů a změnových požadavků dle stanoveného mandátu PPB (malé změny). Se Sponzorem, se zástupci financí a se Senior Supplierem na straně IT schvaluje průchod projektu projektovými „gates“. PPMO analyzuje reportuje aktuální stav projektového portfolia a případně navrhuje nápravná opatření.

## **Dočasné (projektové) řídicí komise**

### ***Project Steering Committee (PSC)***

PSC je hlavním rozhodovacím orgánem projektu. Jeho cílem je zajistit maximalizaci přínosů projektu. PSC nominuje Sponzor, který předsedá na jednání. Kromě Sponzora je PSC tvořeno Senior Userem a Senior Supplierem. Konečnou zodpovědnost má sponzor. PSC se zodpovídá PPB.

### ***Program Steering Committee (PgSC)***

PgSC je hlavním rozhodovacím orgánem programu. Jeho cílem je zajistit maximalizaci přínosů programu. PgSC se skládá ze Sponzora, Senior Usera, Senior Suppliera. Konečnou zodpovědnost má Sponzor. PgSC je odpovědný PPB. (Interní metodika ČSOB a.s., 2018)

## **4.2.3 Vybrané projektové role**

Projektovou rolí je standardizovaná role, která je zodpovědná v rámci projektu za explicitně definovanou oblast. Do projektových rolí jsou jmenováni linioví zaměstnanci z různých útvarů napříč společnostmi, a to svými manažery. Linové a projektové pravomoci a odpovědnosti se mohou lišit.

### **Projektový manažer (PM)**

PM zodpovídá za každodenní řízení projektu (plánování, zadávání práce, kontrola plnění úkolů, řízení rizik atd.) v rámci jemu svěřených pravomocí a tolerančních limitů. Reportuje a případně eskaluje Sponzorovi a PSC.

### **Programový manažer (PgM)**

PgM zodpovídá za každodenní řízení programu (plánování na úrovni programu, komunikaci se stakeholdery, kontroluje postup jednotlivých projektů, které jsou součástí programu a které mu reportují, řídí programová rizika) v rámci jemu svěřených pravomocí a tolerančních limitů.

## **Sponzor**

Reprezentuje nejvyšší manažerskou úroveň projektu (nejčastěji na úrovni B-1). Sponzor odpovídá za úspěch projektu. Zodpovídá se PPB, za to že se projekt během celého svého trvání soustředí na dosažení cílů a na dodání produktů. Je povinně členem PSC, má rozhodovací právo veta.

## **Senior User (SU)**

Je typicky seniorní rolí mající pravomoc činit strategická rozhodnutí. Je členem PSC, kde zastupuje zájmy budoucích uživatelů či provozovatelů výstupů projektu nebo těch kteří budou těmito výstup ovlivněny.

## **Senior Supplier (SS)**

Typicky seniorní role, která garantuje projektovou dodávku či její část. Je taktéž členem PSC, kde je eskalačním kontaktem ve všech záležitostech spojených s dodávkou projektu či její příslušné části. (Interní metodika ČSOB a.s., 2018)

### **4.3 Životní cyklus projektu v ČSOB**

V ČSOB je metodika nastavena dle standardu PRINCE2, tak i životní cyklus projektu je koncipován do podobných fází. Podrobněji se rozbohem životního cyklu projektu v ČSOB zabývá Ing. Lucie Došková ve své práci *Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.*

#### **Starting Up a Project (SU)**

Je první fází v životním cyklu projektu. Smyslem je zasazení projektové idey na základě stručně popsaného obchodního záměru (Business Case) do portfolia projektů, které je prioritizované. Probíhá vyhledání mandátu, identifikace sponzora a PM, nastudují se lessons learned, sestavuje se projektový tým, hrubý návrh Business Case atd.

#### **Initiation a Project (IP)**

Účelem je definování pevného rámce projektu, jak z pohledu řídicího, tak i z pohledu obsahového pro vlastní dodání projektu. Cílem je, aby organizace (stakeholders) jednoznačně porozuměla, jaké práce, v jakém čase, kým a za jakých podmínek musí být provedeny, aby projekt mohl dodat požadované výstupy. Definuje se Project Governance (Risk, Issue, Dependency management atd.), nastavují se projektové kontroly a připravuje se projektový plán. Probíhá důsledná revize Business Case, alokují se zdroje.

#### **Controlling a Stage (CS) (+ Manage Boundaries, Product Delivery)**

Účel této fáze je realizace definovaných výstupů projektu, dle pravidel, se zdroji a plánu sestaveného v IP fázi. CS fáze se typicky několikrát opakuje – má podfáze. Aktivity v této fázi jsou: Eskalace, Reporting, Motivace týmu, Korekce, Řízení Rizik a Issues, Kontrola, Zadávání práce atd.

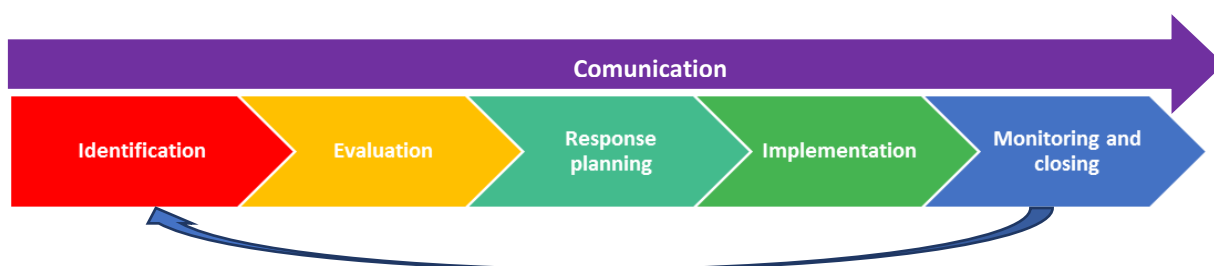
#### **Closing a Project**

Formální uzavření projektu a předání výstupů projektu realizovaných v CS fázi do organizace na základě jejich akceptace. Uzavření projektu se provádí pomocí dokumentu

End Project Report, který má přílohu Handover protokol – formální potvrzení převzetí dodávky. Closing a Project může probíhat paralelně s CS fází. Aktivitu provádí PM. Na konci této fáze dochází k formálnímu rozpuštění projektového týmu a ukončení řízení projektu. (Interní metodika ČSOB a.s., 2018)

## 4.4 Proces řízení rizik

V ČSOB je proces řízení rizik strukturován do po sobě jdoucích procesů. Proces je stejný u projektů i programů.



Graf 1: Proces řízení rizik (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

### 4.4.1 Identifikace rizik

Identifikování rizik je dáno dle metodiky, avšak je nutné zmínit, že každý projektový manažer si ji přizpůsobuje potřebám projektu, který řídí.

Identifikace rizik je proces, během kterého je riziko zaznamenáno a komunikováno. Když je potenciální riziko identifikováno tak je nutné uvést detaily, aby bylo riziko dobře ohodnoceno.

Rizika mohou být objevena v každé fázi projektu či programu napříč organizací. Všichni členové týmu a stakeholderi by měli být schopni rozeznat rizika během jejich každodenní práce a jsou schopni upozornit na výskyt rizika projektového manažera.

Účelem této aktivity je identifikace rizik s projektovým týmem, které mají dopad na jejich projekty.

Metodami identifikace rizik jsou: Brainstorming, analýza předchozích Lessons Learned a analýza předpokladů.

Atributy identifikovaných rizik jsou zaznamenány v Registru rizik.



	<i>Enter a unique Risk Identifier (identifying the program and/or the project within the program)</i>	<i>Fill in a short Risk description</i>	<i>Fill in detailed Risk description including a Cause, Event and Impact</i>	<i>Enter the name of a Person accountable for the Risk management (typically person who reports the Risk)</i>
<b>Proces phase</b>	<b>IDENTIFICATION</b>			
<b>Risk attribute</b>	<b>Risk ID</b>	<b>Short Description</b>	<b>Full Description</b>	<b>Owner</b>

Tabulka 2: Atributy rizika v Registru rizik (Zdroj: Interní metodika ČSOB,2018)

Povinné atributy fáze identifikace jsou zaznamenány jsou:

- **ID rizika (Risk ID)**
  - Unikátní identifikátor rizika
- **Krátký popis (Short description)**
  - Krátký popis rizika
- **Detailní popis (Full description)**
  - Detailní popis rizika včetně uvedení:
    - Příčiny – na základě jaké zkušenosti mám obavy?
    - Události – čeho se obávám?
    - Následku – proč se toho obávám?
- **Vlastník (Owner)**
  - Jméno ownera/vlastníka rizika
    - Kdo je zodpovědný za životní cyklus rizika? Za monitorování rizika, zato, že naplánované akce budou/byly provedeny a za kontrolu, jestli byly tyto akce efektivní?

#### 4.4.2 Hodnocení rizik

Při zjišťování rizik je důležitým faktorem, že jsou analyzovány s cílem identifikovat potenciální dopad projektu a časové kritičnosti na program.

Během procesu posuzování rizik se rizika vyhodnocují na základě jejich možného dopadu na cíle programu a projektu a jejich pravděpodobnosti výskytu.

Analýza bude zahrnovat upřednostňování rizik spojených s jejich potenciálními nepříznivými vlivy na cíle programu / projektu tím, že určí zjištěná rizika na základě celkové úrovně rizika. Tento přístup pomůže programovému /projektovému řízení při soustředění zdrojů na oblasti s největším dopadem.

Účelem této činnosti je upřednostnit rizika podle jejich významu z těchto důvodů:

- Identifikovat rizika, která je třeba eskalovat.
- Aby bylo možné vyhodnotit rizika, je vhodné zvolit vhodný typ odezvy (s přihlédnutím k porovnání nákladů na dopad rizika a nákladů na jeho snížení).

	<i>Evaluate the Probability of Risk materialisation. (1-very low, 2-low, 3-medium, 4-high, 5-very high)</i>			
	<i>Evaluate the Risk impact to Project or Program 1-very low, 2-low, 3-medium, 4-high, 5-very high)</i>			
	<i>Automatically calculated based on Probability and Impact (Probability x Impact)</i>			
	<i>Estimate when the Risk will materialize</i>			
<b>Proces phase</b>	<b>EVALUATION</b>			
<b>Risk attribute</b>	Probability	Impact	Risk Rating	Proximity

Tabulka 3: Atributy rizika v registru rizik během fáze hodnocení (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

Ve fázi hodnocení jsou povinnými atributy:

- **Pravděpodobnost (probability)**
  - Odhad pravděpodobnosti, s jakou se riziko materializuje (1 – velmi nízká, 2 – nízká, 3 – střední 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká)

- **Dopad (Impact)**
  - Odhad dopadu rizika na Projekt/ Program (1 – velmi nízká, 2 – nízká, 3 – střední 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká)
- **Ohodnocení rizika (Risk rating)**
  - Automaticky vypočítaná hodnota (součin pravděpodobnosti a dopadu)
- **Blížkost (proximity)**
  - Odhad kdy/jak rychle se riziko materializuje

### Hodnocení dopadu rizika

Analýza dopadu na program / projekt pomáhá identifikovat vliv, který může mít riziko na program / projekt a jak může ovlivnit doručení programu / projektu, náklady, časový harmonogram programu / projektu.

Stupeň dopadu odhaduje vlastník rizika, který posoudí potenciální dopad rizika, za předpokladu, že k tomu dojde podle jednoho z kritérií uvedených v následující tabulce.

ID in matrix	Level of impact	Impact Category		
		Time	Quality	Cost
<b>Very low</b>	Insignificant	0- 2 Weeks. No impact on the project milestones.	No impact on usage.	0- 3 % or Max CZK 0,1 mil
<b>Low</b>	Minor	3- 4 weeks. Milestones are slightly delayed without impact on final project delivery.	Small changes in specification without impact on usage.	3- 5 % or Max CZK 0,5 mil
<b>Medium</b>	Moderate	5- 6 weeks. Milestones are significantly delayed. But not expected impact on release.	Changes in quality specifications but no impact on usage.	5- 7 % or Max CZK 1,5 mil
<b>High</b>	Major	6- 8 weeks. Project can't be delivered in the planned release.	Visible onstructions in usage & materially higher operational costs.	7- 10 % or Max CZK 5 mil
<b>Very high</b>	Catastrophic	> 8 weeks. Program/Project delivery can't be completed.	Final product cannot be properly used.	> 10 % or Max CZK 2 mil

Tabulka 4: Hodnocení dopadů nebo výsledek vlastního rizika (Zdroj: Interní metodika CSOB, 2018)

V tabulce výše je detailně rozepsán stupeň dopadu. V případě, že se jedná o riziko ohodnocené **Very low** (velmi nízké) je úroveň dopadu nevýznamná. Časové ohodnocení dopadu je v rozmezí maximálně 2 týdnů a zároveň nejsou ohroženy projektové milníky. Riziko neohrožuje kvalitu a maximální hodnota je 0,1 mil CZK.

Pokud je riziko ohodnoceno jako **Low** (nízké) je úroveň dopadu klasifikována jako menší – 3-4 týdny, s mírným zpožděním milníků, avšak bez dopadu na finální dodání projektu. Z pohledu kvality jsou malé změny ve specifikaci bez dopadu na používání. Maximální hodnota dopadu je 0,5 mil CZK.

Ohodnocení rizika **Medium** (střední) je úroveň dopadu mírný tzn. 5-6 týdnů s výrazným zpožděním milníků, avšak bez ohrožení realsu. Změny ve specifikaci kvality, ale bez dopadu na používání. Maximální dopad 1,5 mil CZK.

Jestliže je riziko ohodnoceno jako **High** (vysoké) pak je úroveň dopadu velká či důležitá. Časový dopad je 6-8 týdnů což znamená, že projekt nebude dodán v plánovaném realsu. Jsou zde viditelné překážky v používání a budou podstatně vyšší provozní náklady. Nákladová hranice je maximálně 1,7 mil CZK.

Posledním stádiem je riziko ohodnoceno jako **Very high** (velmi vysoké) jehož úroveň dopadu je katastrofální. Dopad z hlediska času je více než 8 týdnů kdy projekt či program není možné dokončit. Finální produkt nemůže být správně používán a náklady jsou ve výši max 2 mil CZK.

### Hodnocení pravděpodobnosti rizika

Pravděpodobnost rizika určuje pravděpodobnost, s jakou se riziko stane. Vlastník rizika odhadne pravděpodobnost výběru ratingů dle níže uvedené tabulky.

ID in matrix	Probability	Risk Likelihood	Description
<b>Very low</b>	< 20 %	Rare	Do not believe will ever happen.
<b>Low</b>	20 % - 40 %	Unlikely	Do not expect to happen.
<b>Medium</b>	40 % - 60 %	Possible	May occur occasionally.
<b>High</b>	60 % - 80 %	Likely	Will probably occur.
<b>Very high</b>	> 80 %	Almost certain	Likely to happen.

Tabulka 5: Pravděpodobnost – hodnocená pravděpodobnost praktického výsledku (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

Ohodnocení rizika jako **Very low** (nízké) značí pravděpodobnost nižší než 20 % což je vzácné a nevěříme, že by se riziko někdy stalo.

V případě ohodnocení jako **Low** (nízké) je pravděpodobnost 20 % - 40 % - nepravděpodobné a neočekáváme, že by riziko nastalo.

Pokud je ohodnoceno jako **Medium** (střední) je pravděpodobnost 40 % - 60 % - možné a riziko může nastat příležitostně.

Riziko ohodnoceno jako **High** (vysoké) má pravděpodobnost mezi 60 % a 80 % což značí, že je pravděpodobné, že nastane.

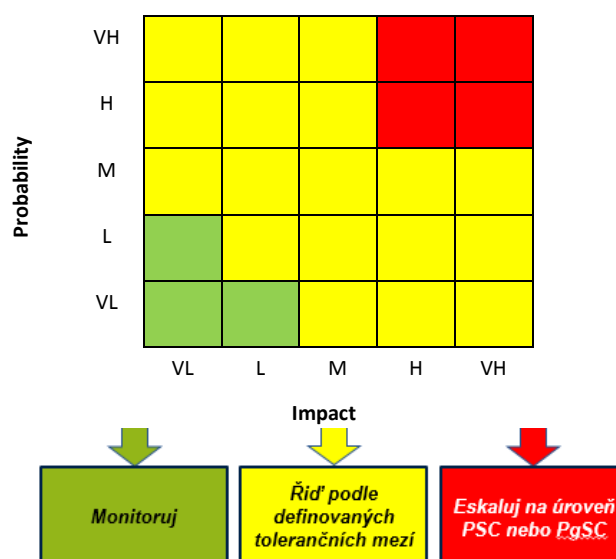
U rizik ohodnocených jako **Very high** (velmi vysoké) je pravděpodobnost že nastanou více než 80 % a je u nich velmi pravděpodobné, že opravdu nastanou.

### Hodnocení rizik – výpočet celkové úrovně rizika

Na základě posouzení zjištěného rizika, pokud jde o vnímaný dopad na projekt / program a jeho pravděpodobnost výskytu, lze určit celkovou úroveň hodnoty rizika.

Celková úroveň rizika (skóre) se počítá jako součin dopadu rizika a pravděpodobnosti rizika v matici a definuje stupeň eskalace.

Je použitelný pro všechna nově zjištěná rizika, stejně jako pro všechna již zaznamenaná rizika, u kterých byla pravděpodobnost a / nebo dopad opětovně vyhodnocena při pravidelném přezkoumání.



Obrázek 6: Matice rizik (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

### 4.4.3 Plánování odpovědnosti a implementace vůči rizikům

Účelem plánování odpovědnosti je rozhodnout, jakým způsobem bude riziko měněno (zmírněno). Účelem implementace je realizace odpovědnosti, která byla považována za přiměřenou a přiřadit implementaci odpovědné osobě.

Při plánování odpovědnosti za rizika je třeba vzít v úvahu 3 věci:

1. Komu by toto opatření mělo být přiděleno? (Actionee)
2. Jaká opatření by měla být přijata? (akce)
3. Jaká je lhůta pro akci? (Datum splatnosti)

	<i>Select response type: Avoid, Reduce, Fallback, Transfer, Accept</i>	<i>Enter the name of person responsible for mitigation action implementation</i>	<i>Describe the action steps to mitigate the Risk ideally including the cost of the action</i>	<i>Enter the Due date for the risk mitigation action</i>
<b>Proces phase</b>	<b>RESPONSE PLANNING &amp; IMPLEMENTATION</b>			
<b>Risk attribute</b>	Response type	Assigned to	Action	Due date

Tabulka 6: Atributy rizika v procesu plánování odpovědnosti a implementace (Zdroj: Interní metodika ČSOB,2018)

Ve fázi plánování odpovědnosti a implementace jsou atributy v registru rizik:

- **Typ odezvy (Response type)** – viz níže
  - Vyhnutí se ohrožení
  - Snížení ohrožení
  - Nouzové řešení ohrožení
  - Převod ohrožení
  - Akceptace ohrožení
- **Přiřazení (Assigned to)**
  - Přiřazení jména odpovědné osoby za mitigační akce
- **Akce (Action)**
  - Popis kroků při mitigování rizika, ideálně zahrnující náklady na akce

- **Termín (Due date)**
  - Termín mitigační akce

## Typy odezvy

Vlastník rizika (či jiná odpovědná osoba) rozhoduje o strategii zmírňování rizika. Lze vybrat jednu z následujících strategií:

- **Vyhnutí se ohrožení (Avoid)**
  - Obvykle se jedná o změnu některých aspektů projektu, tj. scope, dodavatele nebo souvislost činností, takže hrozba již nemůže mít dopad nebo se již nemůže stát.
- **Snížení ohrožení (Reduce)**
  - Proaktivní akce ke:
    - Zmenšení pravděpodobnosti výskytu události prováděním určité formy kontroly.
    - Zmenšení dopad události, pokud k ní dojde.
- **Nouzové řešení ohrožení (Fallback)**
  - Zavedením nouzového plánu pro akce, které budou podniknuty, aby se snížil dopad hrozby či přímo rizika. Jedná se o reaktivní formu odezvy "snížit", která nemá žádný dopad na pravděpodobnost.
- **Převod ohrožení (Transfer)**
  - Třetí strana přebírá odpovědnost za některé finanční dopady hrozby. Jedná se o formu "redukce", která jen snižuje finanční dopady hrozby.
- **Akceptace ohrožení (Accept)**
  - Vědomé a záměrné rozhodnutí bylo přijato k udržení ohrožení, protože bylo zjištěno, že je ekonomičtější, než aby se pokusil o reakci na hrozbu. Tato hrozba by měla být i nadále monitorována, aby bylo zajištěno, že zůstane v přípustných mezích.

## Risk budget

Každému projektu by měl být přidělen rizikový rozpočet. Rizikový rozpočet se "vypočítává" na základě vážené úrovně rizik, tj. Náklady na dopad, které by se mohly projevit v riziku, vážené pravděpodobností rizika. Rizikový rozpočet je veden odděleně a musí být vykazován proti riziku. Rizikový rozpočet se obvykle pohybuje mezi 13 % -18 %.

### 4.4.4 Monitorování a uzavírání

Proces phase	<b>MONITORING &amp; CLOSING</b>
Risk attribute	Closing description

*Enter any relevant comments (f.e. that the risk transformed into an issue etc)*

Tabulka 7: Atributy rizika při Monitorování a uzavírání (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

Atributem registru rizik je ve fázi monitorování a uzavírání:

- **Popis uzavření (Closing description)**
  - Vložte relevantní komentář (např. proč se z rizika stalo issue atd.)

Monitorování probíhá v procesu přehodnocení stavu registru rizik z několika důvodů:

- Identifikace nových rizik,
- Abychom zjistili, zda jsme byli úspěšní při zmírnění rizik a že máme stále zbytková rizika. Znamená to, co zbývá poté, co jsme učinili zmírnění.
- K uzavření rizik.



Můžeme uzavírat rizika ze dvou různých důvodů:

- Jsme úspěšní, riziko se nezhmotnilo.
- Riziko se bez ohledu na všechny naše aktivity projevilo a riziko jsme uzavřeli, ale toto riziko znovu otvíráme v Issue registru jako issue (musíme zachovat vztah mezi otvíraným Issue a předchozím rizikem).

#### 4.4.5 Komunikace

Rizika se sdělují účastníkům programu a projektů v řídicí dokumentaci definované metodikou programu a metodikou projektu až do jejich ukončení.

	Select the Risk Status (New; Opened; Closed/Happened; Closed/Did not Happen)
<b>Proces phase</b>	<b>COMUNICATION</b>
<b>Risk attribute</b>	Status

Tabulka 8: Atributy v risk registru při Komunikaci (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

**Na úrovni projektu:**

- Project charter
  - Dokument, ve kterém jsou zaznamenány klíčové parametry projektu, jmenován projektový manažer, členové řídicího týmu aj. Za vznik je odpovědný sponzor projektu.
- Project status report
  - Report o stavu projektu. Jsou zde zaznamenány obecné informace o projektu, dodržování milníků, shrnutí provedených prací, identifikovaná rizika a issues aj.

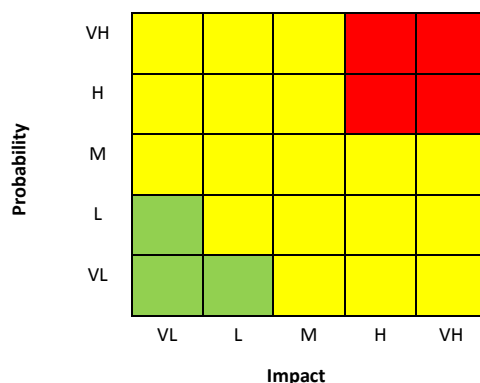
- Closing report
  - Report obsahuje podrobný popis cíle projektu, použité metody, výsledky a dodržování časových a rozpočtových omezení.

#### Na úrovni programu:

- Program charter
  - Dokument, ve kterém jsou zaznamenány klíčové parametry programu, jmenován programový manažer, členové řídicího týmu aj. Za vznik je odpovědný sponzor programu.
- Program status report
  - Report obsahuje podrobný popis cíle programu, použité metody, výsledky a dodržování časových a rozpočtových omezení.

#### 4.4.6 Reporting a eskalace

Reportování rizik je předmětem dokumentů pro řízení programu / projektu, a proto jsou rizika součástí pravidelných aktualizací projektu / programů / schůzí / revizí.



Obrázek 7: Matice rizik (Zdroj: Interní metodika ČSOB, 2018)

Rozsahy pro eskalace jsou určeny podle matice rizik.

#### Rizika s malým významem (zelená = Monitoruj)

Odpověď na rizika je obvykle jen monitorováním rizik s příležitostně jinou reakcí s nízkými náklady. Rizika nejsou eskalována výše než na projektového manažera.

### **Riziko středního významu (jantarová (žlutá) = reaguje v rámci projektu)**

Vzhledem k tomu, že nebyla dohodnutá tolerance rizika, projektový manažer má pravomoc řešit riziko v rámci projektu. Projektový manažer si společně s vlastníkem rizika zvolí navrhované možné reakce a provede je jmenováním rizikového dražitele, který souhlasí s úkolem a termínem splatnosti. Zjišťování reakce na rizika se provede v registru rizik a případně v Project steering committee (PSC), pokud je to vyžadováno. Není eskalováno v žádné formě.

### **Významná rizika (červená = eskalace na PgSC / PSC)**

Rizika s vysokým významem musí být vždy vyvedena na programovou úroveň na Program Steering committee (PgSC) programovým manažerem a na úrovni projektu na PSC projektovým manažerem.

Na úrovni jednotlivých projektů jsou vlastníci rizika zodpovědní za okamžitou eskalaci řešení rizik na projektového manažera. Projektový manažer následně eskaluje na PSC.

V případě projektu v rámci programu musí být eskalován na programového manažera. V případě, že riziko nemůže být řešeno nebo vyřešeno na úrovni programu, je eskalováno na PgSC.

## 4.5 Vlastní výzkum a návrh řešení

Cílem práce je návrh pro rozvoj řízení rizik na základě vlastního výzkumu mezi projektovými a programovými manažery ve společnosti ČSOB a.s. Výzkum byl prováděn pomocí řízeného rozhovoru, jehož otázky byly konzultovány s panem Martinem Klusoněm ze společnosti Symphera Tento výzkum byl proveden na popud B-2 manažera PM Poolu, který chtěl zmapovat efektivitu řízení rizik v bance. V PM Poolu je 60 projektových a programových manažerů. Někteří jsou na projekty najímáni z externích firem. Pro rozhovor bylo vybráno 5 projektových manažerů a 2 programový manažeri.

Pro účely zpracování rozhovorů bude využito následující označení:

**PM 1** – projektový manažer junior – stínuje PM

**PM 2** – projektová manažerka junior – vede vlastní menší projekt

**PM 3** – projektový manažer – vede projekt vývoje mobilní aplikace

**PM 4** – projektová manažerka – vede projekt internetového bankovníctví

**PM 5** – projektový manažer senior – vede projekt migrace klientů

**PgM 1** – programový manažer – vede program v souvislosti se CRM

**PgM 2** – programová manažerka – vede program související se směrnicí EU

Rozhovor je koncipován do 2 částí. První část tvoří obecné otázky a druhá část je již zaměřena na samotné řízení rizik. Druhá část je dále rozdělena do pod částí, ve kterých bude ověřena nejen znalost problematiky řízení rizik, ale také i schopnost užití těchto znalostí. Rozhovor je sestaven podle Bloomovy taxonomie, kde se nejdříve řeší znalost problematiky či zapamatování pojmů, dále porozumění a poslední použitou úrovní v této práci bude aplikace znalostí.

Přepis rozhovorů je umístěn v přílohách této práce.

Rozhovor má následující podobu:

### **Obecné otázky**

1. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? Jakou školu a obor jste studoval?
2. Jaké máte metodické vzdělání?
3. Jakou máte praxi v oboru?

### **Otázky z oblasti řízení rizik**

#### ***Prokázání znalostí (Zapamatování pojmů)***

1. Popište vlastními slovy rozdíl mezi issue a rizikem
2. Jaké má riziko specifické atributy?
3. Jaké znáte obranné strategie?
4. Jakým způsobem reportujete rizika?

#### ***Porozumění***

1. Může mít riziko pravděpodobnost 100 %?
2. Je propuštění člena týmu např. SAR rizikem?
3. Proč je dobré řídit rizika?

#### ***Aplikování znalostí***

1. Máte registr rizik? Kolik v něm máte aktuálně rizik?
2. Vypracováváte scénáře pro všechna rizika? Pokud ne tak proč?

### **4.5.1 Vyhodnocení řízeného rozhovoru**

Vyhodnocení řízených rozhovorů je strukturováno stejně jako byl rozdělen i samotný rozhovor.

První část rozhovoru se týkala obecných otázek z oblasti vzdělání a dosažené praxe. V otázce dosaženého vzdělání se ukázalo, že 5 manažerů má vysokoškolské magisterské vzdělání, 1 manažer má zatím bakalářský stupeň vzdělání a má v úmyslu pokračovat na magisterské. Pouze jeden manažer má jen středoškolské vzdělání s maturitou. Co se týká vystudovaných oborů, tak 3 manažeři mají přímo vystudované projektové řízení, dalším studovaným oborem jsou informační technologie. Nejvíce zajímavé je vzdělání z oboru Pravěké a středověké archeologie a maturitní zkouška z letecké školy. Lze tedy konstatovat, že pro práci projektového či programového manažera není zcela nezbytné mít vystudovanou vysokou školu a ani není nutné mít vystudovaný přímo obor projektové řízení i když to může být výhodou.

Z oblasti školení a certifikace jsou všichni PM i PgM dobře vybavení. O možnostech interních školení a workshopů mají přehled i se aktivně zajímají o certifikace PRINCE2, které ČSOB nabízí. Většina z dotazovaných i nabídky získání certifikace využilo a certifikáty již má. Je však nutné podotknout, že certifikace není nutností, ale je jisté výhodou.

V otázce praxe v oboru byly odpovědi různorodé. Záleželo na současné pozici dotazovaného. U juniorních pozic, které jsou obsazeny absolventy či lidmi, kteří s projektovým řízením nepřišli v předchozím profesním životě do styku, se nedá očekávat příliš praxe. U absolventů je výhodou, když v projektovém řízení pracovali již při studiu. V případě seniorních pozic se již jedná o rozsáhlé několikaleté praktické zkušenosti, a to nejen z oboru bankovníctví. Zajímavá také byla samotná cesta k projektovému řízení zejména u těch, kteří projektové řízení nestudovali, jeden z manažerů pracoval jako letový dispečer a druhý jako archeolog a až po několika letech se dostali do ČSOB, kde začali s projektovým řízením.

Druhá část rozhovoru byla již zaměřena na řízení rizik. Tato oblast byla dále rozdělena do 3 pod částí: Prokázání znalosti (Zapamatování), Porozumění a Aplikování znalosti.

#### **Prokázání znalostí (Zapamatování)**

V první pod části bylo zjišťováno, zda mají dotazovaní teoretické znalosti z oblasti řízení projektů, a to zejména z oblasti řízení rizik. Všichni manažeři prokázali teoretické znalosti z oblasti řízení rizik na projektech. Dokázali dostatečně jednotlivé pojmy vysvětlit či vyjmenovat a v některých případech i přidat praktický příklad. Taktéž disponují znalostmi z prostředí ČSOB, a to dokázali zejména znalostí problematiky související s reportováním rizik.

#### **Porozumění**

Druhá pod část je zaměřena na porozumění znalostí. Zda manažeři jednotlivým pojmům dostatečně rozumí a nemají je jen slepě naučené.

V oblasti porozumění manažeři u jednotlivých otázek prokázali, že pojmem opravdu rozumí. Teoretické podklady, které mají jsou schopni využívat při řízení projektů / programů. Všichni manažeři uznávají, že řízení rizik je důležité, i když pro některé to je i ztráta času se zabývat méně závažnými riziky. Avšak všichni si uvědomují, že připravenost na rizika je důležitá. Pokud rizika nějakým způsobem řídí tak je pro ně pak jednodušší reagovat v případě, že riziko opravdu nastane a lépe tuto nepříznivou situaci zvládají. Taktéž zmiňují, že by se řízení rizik nemělo provádět pouze v oblasti projektového řízení.

### **Aplikování znalostí**

Ve třetí pod části bylo testováno, zda manažeři, kteří prokázali znalost pojmů a zároveň i porozuměli problematice projektového řízení, jsou schopni ji i aplikovat.

Manažeři ukázali, že znalosti aplikovat umí, avšak ne v plném rozsahu. V registru rizik mají zaznamenáno nedostatečné množství rizik, některá rizika jsou popsána příliš obecně postrádají specifickou a časové určení. Někteří v registrech rizik nemají definované, co s rizikem budou dělat. U většiny rizik jsou vlastníkem rizika samotní projektoví manažeři. Sebe uvádí v registru kvůli údajnému zjednodušení práce, avšak poté jsou za riziko odpovědní oni nikoliv osoba, která by měla být. Dalším úskalím byla tvorba scénářů u identifikovaných rizik. Scénáře nedělají manažeři pro všechna rizika, ale pouze pro ta, která jim připadají závažná.

Z vyhodnocení rozhovorů vyplývají následující slabá místa:

- Nedostatečné množství rizik v registru rizik.
- Rizika v registru popsána příliš obecně.
- Rizika nemají časové určení.
- U rizik je vlastníkem projektový manažer.
- Netvoření scénářů k rizikům.

#### 4.5.2 Rozbor současné metodiky řízení rizik v ČSOB

V souvislosti se zjištěnými nedostatky z řízených rozhovorů s projektovými manažery bylo vhodné zhodnotit současný stav metodiky řízení rizik, která je nyní nastavena v ČSOB. Interní metodika vychází z principů a základů PRINCE2, avšak tato interní směrnice nepopisuje důkladně celý proces řízení rizik, tak jako tomu je právě v mezinárodním standardu PRINCE2. Interní metodika bude zanalyzována a podrobena srovnání s mezinárodním standardem PMBOK Guide od PMI. Výstupem analýzy a srovnání bude návrh na vylepšení interní metodiky ČSOB.

Metodika PRINCE2 není tak obsáhlá a detailní jako standard PMI. V PMI jsou definovány procesy: Plánování řízení rizik, Identifikace rizik, Kvalitativní analýza, Kvantitativní analýza, Plánování obrany a Monitorování a kontrola. Zatímco PRINCE2, ze kterého vychází metodika ČSOB definuje procesy: Identifikace, Posouzení, Plánování, Implementování a napříč všemi procesy Komunikace.

Metodika ČSOB	PMI - PMBOK
1. Identifikace	1. Plánování řízení rizik
2. Hodnocení	2. Identifikace rizik
3. Plánování odpovědnosti a implementace	3. Kvalitativní analýza
4. Monitoring a uzavírání	4. Kvantitativní analýza
5. Komunikace	5. Plánování obrany proti rizikům
	6. Monitorování a kontrola rizik

Obrázek 8: Rozdíl mezi procesy řízení rizik (Zdroj: Interní metodika a PMBOK)



## **Plánování řízení rizik**

Ve standardu PMI je na rozdíl od metodiky PRINCE2 a na základě ní odvozené interní metodiky ČSOB proces Plánování a řízení rizik. Tento proces říká, jak se bude postupovat při volbě strategií, metodik a postupů, které budou využity v průběhu projektu pro odvrácení či zmírnění hrozících rizik. V tomto procesu se určují metody a nástroje, které se budou v projektu využívat pro identifikaci, monitorování, analýzu atd. Dále se stanoví globální úroveň rizikovosti projektu – zda jde o vysokorizikový, nebo jde o projekt podobný jinému již realizovanému projektu. Třetím krokem je posouzení hlavních projektových a externích rizik a tvorba jejich předběžného seznamu. Poté se určí hlavní indikátory a úroveň přijatelnosti ostatních rizik projektu, dále se navrhnu základní přístupy řízení konkrétních rizik, které se budou pro určitý projekt používat. Posledním krokem je definování systému měření rizik a stanovení intervalů měření a definování komunikačních toků pro aktivaci opatření proti působícím rizikům. Výstupem tohoto procesu je Plán řízení rizik.

Proces plánování řízení rizik v metodice ČSOB zcela chybí. Metody se nestanovují dopředu, ale spíše operativně dle situace. Globální rizikovost projektu se určuje již v PMO v případě, že se jedná o projekty/programy, které jsou spojené s evropskou směrnicí či zákonným nařízením. Největším nedostatkem je, že se nestanovují komunikační toky, což může být při řešení rizik velký problém. Komunikace je sice jedním z procesů metodiky, avšak ani v tomto procesu není explicitně definovaná komunikační matice.

## **Identifikace rizik**

Proces identifikace rizik je prvním procesem interní metodiky a druhým procesem podle standardu PMI.

Metodika ČSOB tvrdí, že je nutné uvést detaily identifikovaného rizika, avšak v dosavadním registru rizik tomu tak není. Zároveň je zmíněno, že rizika mohou být objevena v každé fázi projektu, avšak ani tento fakt v registru není uveden. Metody identifikace jsou v metodice popsány příliš stručně tj. Brainstorming, analýza předchozích Lessons Learned a analýza předpokladů, v PMBOK Guide i ve standardu PRINCE2 je uvedeno metod více například: metoda Delphi, individuální diskuze se specialisty, Crawford Slips, Root Cause Identification (identifikace kořenů problému), SWOT analýza (silných,

slabých stránek a ohrožení a příležitostí) či Risk breakdown structure. Manažeři některé z metod uvedených ve standardu PMI používají, ale bylo by vhodné je umístit i do metodiky.

Dále v metodice není zohledněna závislost mezi riziky, to je uvedeno až v evidenci Dependency, která se provádí v jiném systému než evidence rizik. Možným vylepšením by bylo sjednocení či propojení registrů.

Ve standardu PMBOK je v registru rizik i položka: odkaz na podrobný rozpis prací, což v metodice ČSOB zcela chybí.

### **Kvalitativní analýza rizik**

Proces kvalitativní analýzy taktéž v metodice ČSOB není zakotven. V tomto procesu se hodnotí závažnost rizik, předvídat rizik, potenciální vazby mezi jednotlivými riziky a stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti rizik. Pro toto hodnocení se poté využijí slovní proměnné (Low, Medium, High) či bodová stupnice. Pro kvalitativní analýzu se dají využít shodné metody jako pro identifikaci rizik a dále také tzv. checklisty a diagramy – vývojové, síťové aj. Výstupem je rozšíření registru rizik o klasifikaci rizik a jeho závažnost. V ČSOB jak již bylo zmíněno tento proces není definován a chybí tudíž definování vazeb mezi riziky, hodnocení závažnosti rizik je pouze na úrovni kvantitativní, tj. dopad, výskyt.

### **Kvantitativní analýza rizik**

Proces kvantitativní analýzy má v metodice ČSOB obdobu procesu Hodnocení rizik, kde se hodnotí, jaký bude mít riziko dopad a jakou bude pravděpodobnost výskytu. Proces vytváří podklady pro následnou prioritizaci rizik opatření a pro tvorbu obranných strategií.

Tento proces je v metodice ČSOB popsán detailně i s tím, jak se má jednotlivé riziko hodnotit z hlediska dopadu i pravděpodobnosti. Následné ohodnocení rizika je pak již vypočítáno součinem těchto dvou hodnot. Podle vypočtené hodnoty se riziko zanesse do matice rizik a následně se určí další postup.

## **Plánování obrany proti rizikům**

Při plánování obrany či jak je proces nazván v metodice ČSOB plánování odpovědnosti a implementace vůči rizikům se rozhoduje jakou obrannou strategií využije ke zmírnění rizika. Obranné strategie jsou definovány v metodice ČSOB i ve standardu PMI téměř shodně. Pouze u strategie akceptace je v PMI definováno, zda se jedná o pasivní či aktivní akceptaci. Dále, je do procesu vložen další krok Simulace a výzkum, který metodika ČSOB postrádá. V metodice ČSOB je nutné vyzdvihnout tvorba risk budgetu, který je i definován ve standardu PRINCE2.

## **Monitorování a kontrola**

Ekvivalentem v metodice ČSOB je monitorování a uzavírání, kde se identifikují nová rizika, hodnotí se úspěšnost při zmírnění již existujících rizika a k uzavření rizik, kdy je riziko vyřešeno či se z něj stává issue a přesouvá se tudíž do issue registru.

V tomto procesu by se mohlo detailněji popsat hodnocení odchylek mezi plánem a skutečným stavem projektu v souvislosti s definovanými riziky, dále by se více mohlo kontrolovat, jak účinná jsou obranná opatření. Bylo by vhodné i stanovit, jak často bude monitorování probíhat, a to na základní úrovni a v případě, že bude identifikováno více rizik ohodnocenými jako High. V případě vysoké rizikovitosti by mohla být frekvence schůzek každý den. Frekvence schůzek týkajících se pouze rizik není nijak stanovena a rizika jsou řešena pouze v rámci krátké debaty při projektových/programových schůzek či pro Stand-upech.

### 4.5.3 Návrh řešení

Z řízených rozhovorů vyplývá, že manažeři mají znalosti a problematice rozumí, avšak aplikace znalostí je na nedostatečné úrovni. Není to o tom, že by manažeři neměli potřebné znalosti, ale problém je v detailnosti směrnice ČSOB, která nedefinuje, jak přesně se mají rizika zaznamenávat a jak se s nimi má dále pracovat. Práce s riziky je poté nadbytečná, registr rizik je spíše seznamem rizik, v některých případech spíše obecných hrozeb a reálně se z registru není možné dozvědět co se s rizikem bude dělat. V registru je pouze uveden typ reakce na riziko, ale konkrétní postup již není uveden.

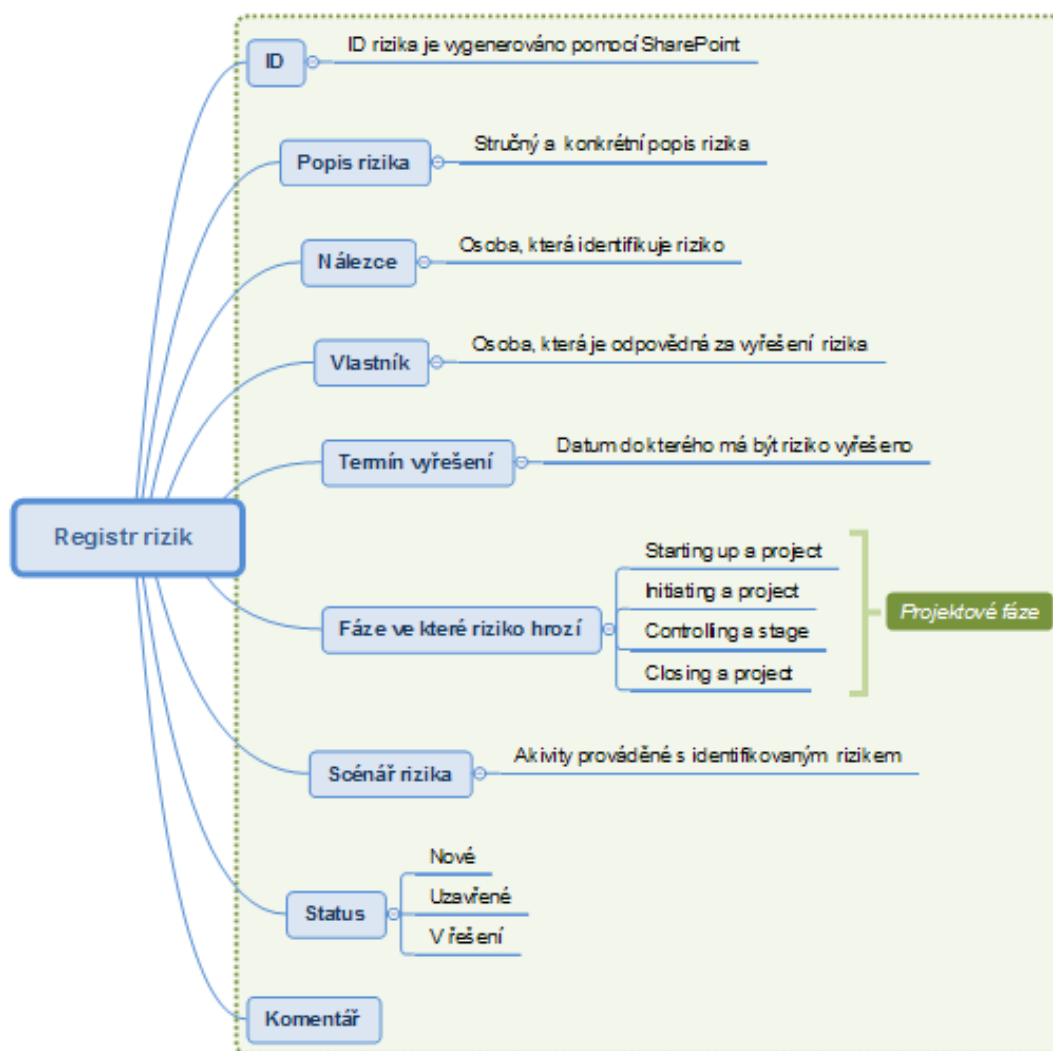
Konkrétními nedostatky jsou nedostatečné množství rizik v registru rizik, nspecifikovaná rizika, nedetailní postup řešení rizika, nepovinná tvorba scénářů. Řešením těchto nedostatků by bylo zavedení nového formátu Registru rizik, kde by přibyla povinná pole. Prozatímní struktura registru je nedostatečná a manažeři jej vyplňují spíše jen jako seznam rizik, aby bylo evidováno, že nějaká rizika na projektech/programech mají. Zaznamenávání rizik více řeší pouze z důvodu povinné administrativy na projektech při přecházení do jiné projektové fáze či v případě změnových požadavků na projektech a také kvůli reportování.

Současný stav registru rizik zahrnuje tyto položky:

- ID rizika
- Krátký popis
- Vlastník rizika
- Pravděpodobnost výskytu
- Dopad rizika
- Proximita
- Typ reakce
- Datum vyřešení
- Status rizika

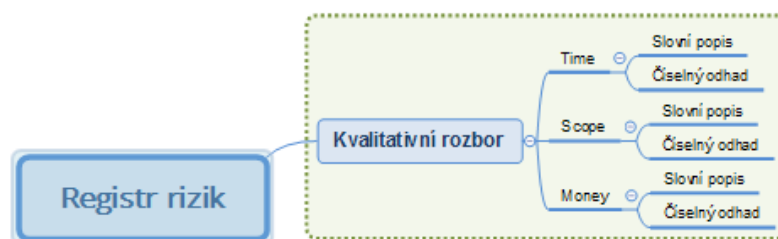
Nová podoba registru rizik byla sestavena pomocí myšlenkové mapy při rozboru jednotlivých fází procesu řízení rizik, kdy se postupně přidávaly položky do registru. Je nutné zmínit, že všechny položky by v novém registru rizik byly povinné. Nově tedy bude jasné, co se kterým rizikem bude kdy a kdo dělat. Celková podoba registru rizik je vyobrazena v příloze této práce.

V prvním kroku byla sestavena část registru, kde jsou uvedené obecné informace o riziku, nově by přibyla položka, ve kterém by se musela stanovit projektové fáze ve které riziko hrozí a scénář rizika, tj. aktivity prováděné s identifikovaným rizikem.



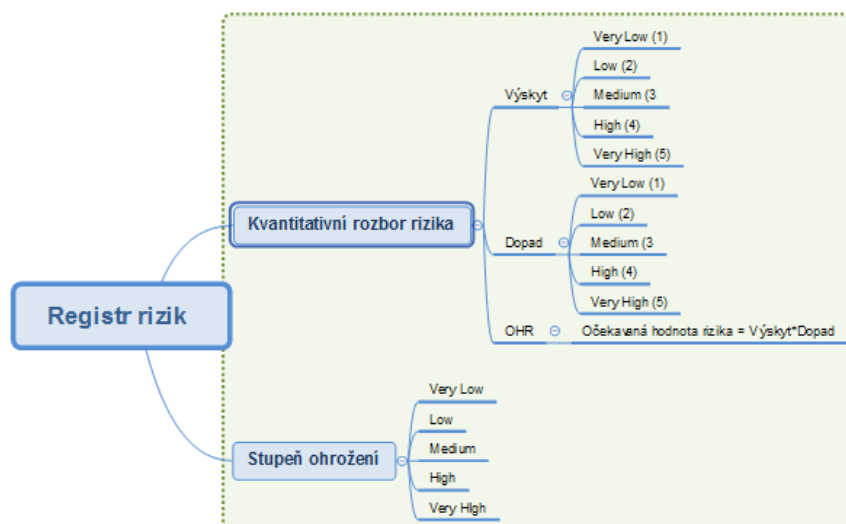
Obrázek 9: Nová podoba registru rizik 1. část – obecné informace o riziku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhým krokem byla přidána do registru kvalitativní analýza rizik, která v registru prozatím nebyla. Vzniknou nové položky, kde bude nutné definovat jaký dopad bude mít riziko na time, scope a money



Obrázek 10: Nová podoba registru rizik 2. část – kvalitativní analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve třetím kroku se v registru řešila kvantitativní analýza rizika. V této oblasti byl i původní registr dostatečně vybaven.



Obrázek 11: Nová podoba registru rizik 3. část – kvantitativní analýza rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední část registru rizik je z oblasti procesu plánování obrany proti rizikům. V původním registru byly stanoveny obranné strategie, avšak nebyly stanoveny ani krizové scénáře a ani preventivní opatření k jednotlivým rizikům.



**Obrázek 12: Nová podoba registru rizik 4. část – Plánování obrany a prevence (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Nejen, že by se rozšířil registr rizik, byla by i na každé projektová/programová schůzce vyčleněna část pouze na řešení rizik. Kdy by se rizika jen neoznámila jako doposud, ale provedl by se detailní rozbor scénářů z nově upraveného registru rizik.

V souvislosti se zavedením nového registru rizik by bylo nutné více kontrolovat řízení rizik, čemuž se doposud v ČSOB nevěnovala přílišná pozornost. Součástí návrhu je i zřízení nové pozice „Risk manažer“, která by dohlížela na důsledné vyplnění registru a následné řízení rizik. Pozice by mohla být umístěna v rámci Projektové kanceláře ČSOB. Projektová kancelář již provádí dohled nad projekty zejména při práci se zdroji, při administraci v souvislosti přechodu do další projektové fáze atd. V rámci tohoto dohledu by se nová pozice zaměřila nejen na řízení rizik, ale také na dependency a issues.

## 4.6 Diskuze výsledků v praxi

V rámci diskuze bylo navrhované řešení prokonzultováno s manažery, kteří byli dotazováni v řízení rozhovoru. Bylo zjišťováno, zda se jim nové řešení zdá jako přípustné či nikoliv.

S rozšířením registru rizik souhlasila většina manažerů, avšak s výhradami. Zdá se jim, že by vyplňováním registru strávili příliš mnoho času. Řešením by mohlo být využití PM Supportu pro pomoc s vyplňováním registru. Některé nové položky by uvítali, a to zejména scénáře k rizikům a kvalitativní analýzu. Díky scénářům, by bylo například dobře odůvodnitelná potřeba navýšení budgetu na vyřešení některých rizik. V registru bude ihned patrné, jaké bude mít riziko dopady na scope, budget a time. Taktéž souhlasí se zavedením pozice „Risk manažera“. Risk manažer by na řízení rizik dohlížel a případně i poskytl rdy z oblasti řízení rizik. Tato pozice by měla být dostupná na každém projektu, což oceňují zejména manažeři na juniorních pozicích, kteří s řízením rizik nemají zatím takové zkušenosti jako seniorní manažeři.

Navrhované řešení bylo probráno i s B-2 manažerem PM Poolu, který tento průzkum poptával. Jemu se návrh líbil, rozsah registru mu taktéž přišel velmi rozsáhlý a konstatoval, že to by se manažerům vyplňovat nechtělo. V tomto ohledu by bylo možné více zapojit PM Support, který by mohl pomáhat manažerům s vyplněním. Zvláště se mu líbil návrh zřídit speciální pozici pro řízení rizik, dependencies a issues, avšak v rámci KPI neví, jak by to bylo možné. S úpravou metodiky taktéž souhlasí, uvědomuje si některé nedostatky. Avšak se domnívá, že změna by musela být prokonzultována se členy Boardu a je možné, že by bylo nutné i schválení ze strany mateřské společnosti KBC.

Podle mého názoru a v souvislosti s vlastní praxí by tato změna v ČSOB nebyla možná naráz. Byla by nutné postupné nasazování. Obohacení registru rizik by bylo možné pouze o některá pole a změna metodiky by vyžadovala spoustu práce projektové kanceláře. Domnívám se, že by bylo nutné metodiku schválit i od generálního ředitele, a dokonce i od mateřské společnosti KBC. V případě, že by společnost opravdu proces chtěla změnit je nutné zřídit pozici Risk manažera.



## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem řízení rizik ve vybrané společnosti. Práce byla zpracována na základě praxe ve společnosti ČSOB a na základě konzultace s B-2 manažerem, který chtěl zmapovat funkčnost řízení rizik v bance.

Práce je rozdělena do dvou částí – literární rešerše a praktická část. V první části je popsána metodika PRINCE2 a standard PMBOK Guide od PMI a jejich základní pojmy a definice z oblasti projektového řízení. Dále je popsána Bloomova taxonomie, která byla využita při sestavování a následně i vyhodnocení řízených rozhovorů ve vlastním výzkumu v praktické části.

Druhou částí práce je praktická část, ve které byla představena společnost, její strategie a organizační struktura. Následně byly popsány obecné pojmy spojené s projektovým řízením, role a řídicí komise a velmi stručně definován životní cyklus projektu v ČSOB, a to vše z interní metodiky společnosti. Dále byl popsán současný stav procesu řízení rizik, a to na základě nastudování interní metodiky. Po nastudování metodiky následoval vlastní výzkum, který byl prováděn formou řízeného rozhovoru s vybranými projektovými a programovými manažery. Rozhovor byl sestaven, jak již bylo zmíněno dle prvních stupňů Bloomovy taxonomie vzdělávacích cílů, a to ve spolupráci s odborníkem ze společnosti Syphera, která poskytuje školení a konzultace v ČSOB pravidelně. Poté byly provedeny rozhovory s manažery a následovalo jejich vyhodnocení. Na základě vyhodnocení byly zjištěny nedostatky – nedostatečné množství rizik v registru rizik, rizika vágně popsaná chybí časové určení rizik, a že neprobíhá tvorba scénářů pro identifikovaná rizika. Po vyhodnocení rozhovorů a identifikování nedostatků byl proveden rozbor současné metodiky v porovnání se standardem PMI – PMBOK Guide a případné doplnění i ze standardu PRINCE2 na jehož základě je vytvořena metodika v ČSOB. V jednotlivých fázích procesu řízení rizik bylo navrženo vylepšení.

Na základě výzkumu bylo navrženo řešení a to, že by bylo vhodné rozšířit stávající registr rizik o další povinná pole. Návrh nového registru rizik byl vytvořen pomocí mind mapy, kde se postupně dle rozboru jednotlivých fází procesu řízení rizik přidávaly jednotlivé položky. V důsledku zavedení podrobnějšího a rozsáhlejšího registru rizik by bylo nutné

zavést novou pozici „Risk manažera“, který by dohlížel na důsledné doplňování registru a následného řízení rizik.

Všechny návrhy byly diskutovány s dotazovanými manažery a následně i s manažerem, který tuto analýzu poptával. Z diskuze vyplývá, že si uvědomují, že je nutná změna a že některé návrhy by bylo vhodné přijmout, avšak v menším rozsahu, a to v souvislosti s rozšiřováním registru rizik. V otázce zřízení pozice „Risk manažera“ se všichni shodli, že tento krok by byl vhodný.

## 6 Seznam použitých zdrojů

*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, c2008. ISBN 978-1-933890-51-7.

AXELOS. *Managing successful projects with PRINCE2*. 6th edition. Velká

Británie: The Stationary Office Books, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

ANDERSON, Lorin W. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's*. Pearson new international edition. Harlow, Essex: Pearson Education, 2014. Always learning. ISBN 978-1-29204-284-8.

ANDERSON, Lorin W., Lauren A. SOSNIAK a Benjamin S. BLOOM. *Bloom's taxonomy: a forty-year retrospective*. Chicago, Ill.: Distributed by the University of Chicago Press, 1994.

BENTLEY, Colin. *PRINCE2 pro řízení malých projektů*. Praha: EuroAnalysis, 2010. ISBN 978-80-254-7236-1.

Československá obchodní banka, a.s.: O ČSOB a skupině [online]. 2019 [cit. 2019-03]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

ČSOB a.s., 2019. *Interní metodika: Projektová metodika ČSOB*. Praha

ČSOB a.s., 2018. *Interní metodika: Principy řízení projektového portfolia*. Praha

Československá obchodní banka a.s.: Výroční zpráva 2017 [online], Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2017.pdf>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOŠKOVÁ, Lucie. Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s. Praha, 2018. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠOBÁŇ, Martin. Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s. Praha, 2016. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita.

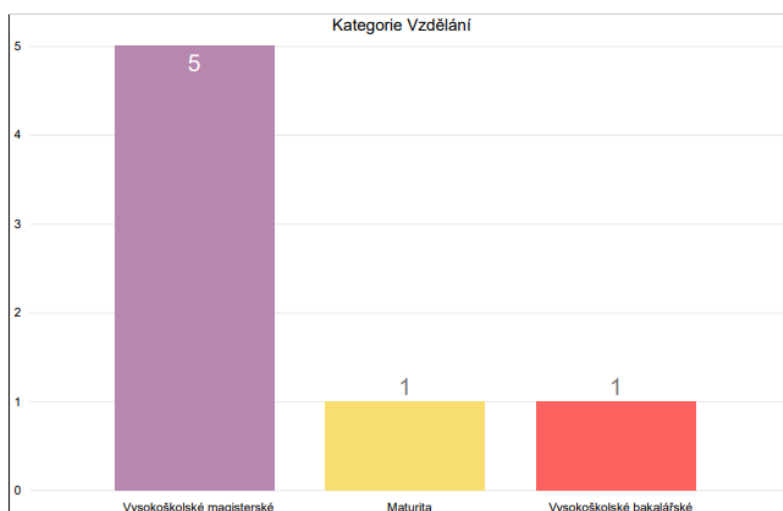
VÁVRA, Jaroslav. REVIDOVANÁ BLOOMOVA TAXONOMIE V ČESKÉM VZDĚLÁVÁNÍ. Liberec, 2012. Technická univerzita v Liberci, Fakulta přírodovědně humanitní a pedagogická.

## 7 Přílohy

### 7.1 Přepis řízeného rozhovoru

#### 7.1.1 Obecné otázky

##### 1. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? Jakou školu a obor jste studoval/a?



Obrázek 13: Graf vzdělání dotazovaných (Zdroj: Vlastní zpracování)

**PM 1:** Vystudoval jsem zatím bakaláře na Vysoké škole ekonomické. A obor Aplikovaná informatika. Uvažuji i o magisterském studiu dálkově.

**PM2:** Mám vystudovaný magisterský obor Projektové řízení inovací z ČVUT.

**PM 3:** Nikdy jsem nebyl moc studijní typ. Mám jen maturitu ze Střední letecké školy a obor jsem měl informační technologie zaměřené právě na letectví. Pak jsem šel na Vysokou školu ekonomickou, ale po prvním semestru jsem studia zanechal.

**PM 4:** Studovala jsem Projektové řízení na České zemědělské univerzitě. A bakaláře mám z Vysoké školy ekonomické.

**PM 5:** Já mám magisterský titul z Karlovy univerzity a obor Pravěká a středověká archeologie.

**PgM 1:** Vystudoval jsem Průmyslové inženýrství a řízení projektů na Technické univerzitě v Košicích.

**PgM 2:** *Já mám Ing. z Vysoké školy ekonomické a obor tuším Informační management.*

## **2. Jaké máte metodické vzdělání?**

**PM 1:** *Zatím mám jen školení interní metodiky. Hned po nástupu jsem absolvoval školení nových nástupů kde nám vysvětlili, co znamenají všechny zkratky, jaké dokumenty se používají, jaké jsou v ČSOB schvalovací komise a pak jsme prošli jednotlivé fáze projektu.*

**PM 2:** *Já absolvovala mnoho interních školení. Od toho pro nové nástupy tak i specializované na alokování, na práci s EPM, na time management a spoustu dalších. Plus mám PRINCE2 Foundation a chystám se na PRINCE2 Practitioner.*

**PM 3:** *Prošel jsem kolečkem interních školení metodiky a pravidelně chodím na Symphera Open doors, ale certifikát nemám.*

**PM 4:** *Mám všechna povinná školení metodiky – od projektové kanceláře, které se pořádají pravidelně. Připravuju se na složení zkoušky na PRINCE2 Foundation.*

**PM 5:** *Interní školení jen ty povinné. PRINCE2 – Foundation, Practitioner, Agile a teď i ITIL.*

**PgM 1:** *Znalosti ze školy, interní školení a PRINCE2 Foundation.*

**PgM 2:** *Interní metodické školení, PRINCE2 Foundation, Practitioner, ITIL a od PMI PMP®.*

## **3. Jakou máte praxi v oboru?**

**PM 1:** *Zatím jsem v bance od října 2018, kdy jsem nastoupil jako PM junior. V říjnu jsem se postupně rozkoukával chodil na všechna školení a byl jsem přidělen k PM seniorovi, kterého budu stínovat a postupně se od něj vše učit. Jen je problém, že náš projekt začíná až v lednu.*

**PM 2:** *Dělám už 8 let projektový/programový support a pak se objevil projekt čistě na SAP, se kterým každý den pracuji tak jsem to chtěla vyzkoušet. Takže praxi s řízením projektů jako takovým nemám, ale v prostředí projektového řízení jsem již dlouho.*

**PM 3:** *Já k tomu přišel, jak se říká „slepej k houslím“. Dělal jsem 20 let letového dispečera a pak mě to přestalo bavit a měl jsem kamaráda v bance tak jsem si řekl, že to zkusím. V bance jsem lehce přes rok na pozici PM junior.*

**PM 4:** *K projektovému řízení jsem se dostala už při studiu na bakaláři na VŠE, konkrétně ve Studijním klubu projektového řízení. Líbilo se mi to, a proto jsem na magisterské studium šla na ČZU na projektové řízení a už při škole jsem začala v oboru pracovat. Do banky jsem přišla až ve druháku na Mgr. kdy jsem hned dostala malý projekt. Takže když to sečtu tak plus mínus 4 roky praxe.*

**PM 5:** *Jak jsme se dostal od archeologie k projektovému řízení? No studovat jsem to chtěl zajímalo mě to byl jsem i na různých expedicích, ale pak mi došlo, že to bude to stejné dokola. Bavil jsem se s kamarádem, který pracoval na burze a vzal mě pod svá ochranná křídla. Pracoval jsem teda 5 let na burze a pak jsem dostal nabídku jít pracovat do banky do IT. A pak jsem se dostal k projektovému manažerovi, kterého teď dělám 7 rokem.*

**PgM 1:** *Já to měl celkem jasně dané hned po škole. Nastoupil jsme do banky jako externista 3 dny po státnicích. Už během školy jsem se bavil se známým z Prahy a ten mi říkal, že by pro mě měl místo v IT v jedné bance. Já na to jako student vidící peníze a život v Praze kývl a bylo to nejlepší rozhodnutí, které jsem udělal. Pracoval jsem v IT 4 roky a pak jsem začal dělat projektového manažera a letos to je 8 rok.*

**PgM 2:** *Při škole jsem dělala v IT v jedné menší firmě. Pak jsem dělala v Accenture 14 let a teď jsem 5 rokem v bance.*

## **7.1.2 Otázky z oblasti řízení rizik**

### **1. Prokázání znalostí (Zapamatování)**

#### **1. Popište vlastními slovy rozdíl mezi issue a rikem.**

**PM 1:** *Riziko je nějaká situace, která když nastane tak má negativní dopad. Issue je zhmotněné riziko.*

**PM 2:** *Riziko je nějaký nejistý výsledek, kdy může nastat i nežádoucí stav. Znamená nějaký potencionální problém, který může nastat. Issue je pak riziko, které se už zhmotnilo a je třeba ho řešit.*

**PM 3:** Riziko je nějaké potencionální nebezpečí, ohrožení nebo možnost že neuspějeme. Issue je riziko, které nastalo.

**PM 4:** Riziko je něco, co nějakým způsobem ohrožuje splnění cíle, nějaká překážka například z pohledu času, peněz, kvality. Nějaká úskalí projektu. Issue je riziko, které nastane.

**PM 5:** Riziko je nějaká událost, která mi ohrožuje scope, budget a čas. Issue je zhmotněný riziko.

**PgM 1:** Riziko je nějaká nejistá událost, která když nastane tak má nějaký vliv na cíl. A issue je riziko, které nastalo a nějak působí. Třeba, že nám teďka vyhodili BARa, bylo riziko, že se to může stát a stalo se.

**PgM 2:** Riziko je nějaké ohrožení, událost, podmínka, cokoliv, co ohrožuje dosažení požadavků, nebo spíš splnění cíle. Zjednodušeně co mi ohrožuje projekt. A issue je riziko, které se uskuteční.

## **2. Jaké má riziko specifické atributy?**

**PM 1:** Riziko má svůj dopad a výskyt, vlastníka, identifikační číslo a popis.

**PM 2:** ID, popis, vlastník, dopad, výskyt.

**PM 3:** Popis, dopad, ohodnocení, vlastníka, typ obrany a výskyt.

**PM 4:** Tak z registru rizik to je ID, popis, vlastník, pravděpodobnost, dopad, hodnocení, typ reakce, datum a status.

**PM 5:** Identifikace, popis, vlastník, proximita, dopad, pravděpodobnost, odpovědnost due date a status rizika.

**PgM 1:** Dopad, výskyt, vlastníka, odpovědnost, popis.

**PgM 2:** Popis, ID, vlastník, pravděpodobnost, dopad, odpovědnost a datum.

## **3. Jaké znáte obranné strategie?**

**PM 1:** Vyhnout se, přenést, omezit a akceptovat.

**PM 2:** Akceptace, přenesení, vyhnutí a redukce.

**PM 3:** Přijmout, omezit, přenést a vyhnout.

**PM 4:** Sdílet, přenést, vyhnout, přijmout.

*PM 5: Omezit, přenést, přijmout, přijmout a sdílet.*

*PgM 1: Accept, avoid, share, reduce, transfer.*

*PgM 2: Dle oblíbenosti? Vyhnout se, přenést, omezit a akceptovat.*

#### **4. Jakým způsobem reportujete rizika?**

*PM 1: Já zatím jen připravuji registr rizik a poté prezentace pro PgM, nebo Steering.*

*PM 2: Tak povinně se rizika reportují prostřednictvím Status reportů, kde jsou evidována největší rizika. Všechny rizika jsou zanesená v registru rizik, kde jsou i odpovědnosti a vlastníci jednotlivých rizik. V případě, že je to nutné eskalují rizika na PgM nebo přímo na sponzora.*

*PM 3: Rizika mám v registru rizik a reportuju jen na steering a případně když jdu s projektem na PROB.*

*PM 4: Reportování rizik, mám je všechny v registru a zároveň v Status reportu. Jelikož spadám se svým projektem pod program tak reportuji PgM a pak programovému steercu. K těm závažnějším rizikům si dělám i scénáře a ty pak sděluju PgM.*

*PM 5: Rizika mám v PSR (project status report) a v matici rizik.*

*PgM 1: V rámci programu jsou rizika zaznamenávána na Programovém Sharepointu, kde jsou i jednotlivé statusy jednotlivých projektů. Mám přehled o všech rizicích všech projektů a můžeme je potom řešit na Steeringu a se sponzorem.*

*PgM 2: Rizika jsou zanesena na Sharepointu, v registrech rizik a v status reportech.*

## **2. Porozumění**

### **1. Může mít riziko pravděpodobnost 100 %?**

*PM 1: Nemůže.*

*PM 2: Ne nemůže stává se z něj issue.*

*PM 3: Ne. Je z něj issue.*

*PM 4: Ne, riziko nastalo, takže je z něj issue.*

*PM 5: Nemůže, riziko se 100 % pravděpodobností je issue.*

*PgM 1: Nemůže, z rizika se stává issue.*



**PgM 2:** *Ne.*

## **2. Je propuštění člena týmu např. SAR rizikem?**

**PM 1:** *Není. Možnost budoucího propuštění ano.*

**PM 2:** *Ne není.*

**PM 3:** *Ne, když propuštění již nastane je to issue.*

**PM 4:** *Ne. Rizikem by byla budoucí možnost propuštění z důvodu úspor například.*

**PM 5:** *Není, je to issue – již to nastalo.*

**PgM 1:** *Není.*

**PgM 2:** *Ne.*

## **3. Proč je dobré řídit rizika?**

**PM 1:** *Je dobré být připraven na nebezpečné události.*

**PM 2:** *Řízení rizik je důležitou součástí řízení projektů zvláště v tomto odvětví, kdy velice záleží na každé chybě, kterou uděláte – může vás stát spoustu peněz a času. Zaznamenání rizik tuto „nejistotu“ do jisté míry snižuje.*

**PM 3:** *Rizika je dobré řídit z důvodů připravenosti a jednodušší reakci v případě, že nastanou. Měl by to dělat každý bez ohledu na zaměření projektu, a nejen v oblasti projektového řízení.*

**PM 4:** *Rizika řídim kvůli lepšímu zvládnutí nepříznivých situací, které se v řízení projektů objevují. Nejčastějším problémem konkrétně v bance jsou zdroje. Teda přesně jejich „kradení mezi projekty“. Neustálé handrkování o zdroje zbytečně zdržuje a snad každý má na projektu riziko spojené s nedostatečným množstvím zdrojů. Požadavky na projekty se zvyšují, ale zdroje a finance k tomu bohužel úměrně nepřibývají.*

**PM 5:** *Řízení rizik se pro některé může zdát jako ztráta času a zbytečnost, ale opak je pravdou. Manažeři, kteří rizika neřídí nejsou pak tak dobře připraveni na případné zhmotnění rizika. Také osobně nedělám scénáře pro všechna rizika, ale za ty roky už dokážu odhadnout co má pro můj projekt vyšší prioritu. V případě že riziko „zaútočí“, jsem připraven!*

**PgM 1:** Je důležité. Osobně pracuji s týmem zavedu si Risk log a s týmem je evidujeme, identifikujeme. Poté si to zreviduju a začínám je řídit. Na programové úrovni je důležité mít přehled o projektových rizicích, být v obraze. Vždy je lepší být připraven na nějakou nepříznivou situaci, než když přijde z čista jasna.

**PgM 2:** Řízení rizik je ne nadarmo součástí projektového řízení. Je jednou z nejdůležitějších součástí. Řízení rizik pomůže ochránit fungování projektu a usnadňuje dosažení požadavků a cíle.

## 2. Aplikování znalostí

V této části rozhovoru budou PM a PgM prokazovat, že znalosti, které mají umí také využívat.

### 1. Máte registr rizik? Kolik v něm máte aktuálně rizik?

**PM 1:** Ano na projektu máme registr rizik, ale moc rizik tam nemáme. Náš projekt je v SU fázi a zatím teda řešíme převážně zdroje a scope. Konkrétně tedy máme 4 rizika. Rizika se nám týkají především zdrojů, a to konkrétně jejich nedostatku. Z odhadů jsme zjistili, že budeme potřebovat o 20 % více zdrojů. Dále evidujeme scope projektu – není jasné, zda jednu část bude dodávat náš projekt, nebo jiný projekt z programu což se ještě bude upřesňovat. Pokud to budeme dodávat my tak budeme potřebovat i navýšení budgetu nejen zdrojů.

R	Item ID	Short Description	Owner	Risk Probability	Risk Impact	Risk Rating	Risk Proximity	Response Type	Due Date	Risk Status
●	R-0003134	Nedostatečné BUS a IT zdroje CAT	... ■ Jan Novák	4 - High	4 - High	High	10. 1. 2019	Reduce	18. 2. 2019	New
●	R-0003135	CAT-Scope projektu a závislosti nebyly definovány v SU fázi	... ■ Petr Pavel	5 - Very High	3 - Medium	Medium	10. 1. 2019	Reduce	5. 3. 2019	New
●	R-0003138	CAT - CORE team kapacity v IP	... ■ Petra Novotná	5 - Very High	4 - High	High	10. 1. 2019	Accept	24. 1. 2019	New
●	R-0003139	Mezi streamové závislosti	... ■ David Nový	4 - High	3 - Medium	Medium	10. 1. 2019	Reduce	4. 2. 2019	New

**Obrázek 14: Příklad registru rizik (Zdroj: Interní dokumentace ČSOB)**

**PM 2:** Registr rizik je povinný pro každý projekt, takže ano mám. A kolik v něm mám rizik? Aktuálně tam mám 7 rizik – zdroje („klasika dodává“), scope – upřesňujeme s lidmi ze SAPu co bude descopováno.

**PM 3:** Mám registr rizik a dost obsáhlý. Teď tam mám 25 rizik. Můj projekt souvisí s mobilní aplikací Smart Banking a mám tam hodně závislostí na ostatních projektech. Je tam hodně práce se zabezpečením a aktuálně největší problém, který řeším s týmem SARů a ITANů je, jak bude probíhat potvrzení plateb – SMS, SMART klíč. Řešení tohoto rizika nám zabírá hodně času, a tak s nám projekt i zpožďuje.

**PM 4:** Ano registr rizik si vedu na Sharepointu, ale také si dělám vlastní tabulku, kde si píšu i jednotlivé scénáře k rizikům. Přiznám se, že ke všem to nedělám, ale u High a Very High si scénáře dělám vždycky. A rizik tam teďka těch very high a high mám 10, 5 medium a 6 low. Mezi ty závažnější patří třeba kapacity, které řeší snad každý projekt, a já jsem hodně závislá na dodávkách jiných projektů, takže jejich zpoždění nebo cokoliv je pro mě velkým rizikem. A příklad jednoho Low rizika tak třeba to že nevím, co budu přesně dodávat v následujících relesech.

**PM 5:** Ano, registr rizik mám na projektovém Sharepointu, pokud je to riziko vážnější tak ho nechám reportovat na programovou úroveň. A teď mám v registru kolem 10 rizik.

**PgM 1:** Na programu máme registr rizik, kde jsou rizika za celý program z jednotlivých projektů. Aktuálně jich máme na programové úrovni asi jen 7. Rizika se z registru automaticky přepíší s ID do matice rizik.

Overall Risk Level		Risk Impact				
		Very Low	Low	Medium	High	Very High
Risk Probability	Very High			R-000142		
	High				R-000144, R-000224	
	Medium		R-000141		R-000143	R-000140, R-000145
	Low			R-000144		
	Very Low					

Obrázek 15: Risk registr – vygenerovaná matice rizik (Zdroj: Interní dokumentace ČSOB)

**PgM 2:** Ano máme registr, a máme tam 17 rizik.

## 2. Vypracováváte scénáře pro všechna rizika? Pokud ne tak proč?

**PM 1:** *Já zatím dělal jen scénář, kdy jsem zkoušel vyřešit nedostatek kapacit, jak by se to dalo vyřešit. Ale PM senior, kterého stínuji si dělá scénáře téměř ke všem rizikům.*

**PM 2:** *Ano já si u těch závažnějších rizik dělám scénáře a pak v případě, že riziko opravdu nastane jsem na něj patřičně připravena. Avšak dělat scénáře u všech rizik je zdlouhavé, a proto to nedělám.*

**PM 3:** *No přiznám se, že úplně ke všem rizikům scénáře nedělám. U Low rizik si scénáře nedělám. I kdož ono je to riziko od rizika. Takže záleží na riziku a na reakci. Ale u všech si tak jako řeknu, co by kdyby, ale zapisuju si to jen u těch, které mě víc trápí.*

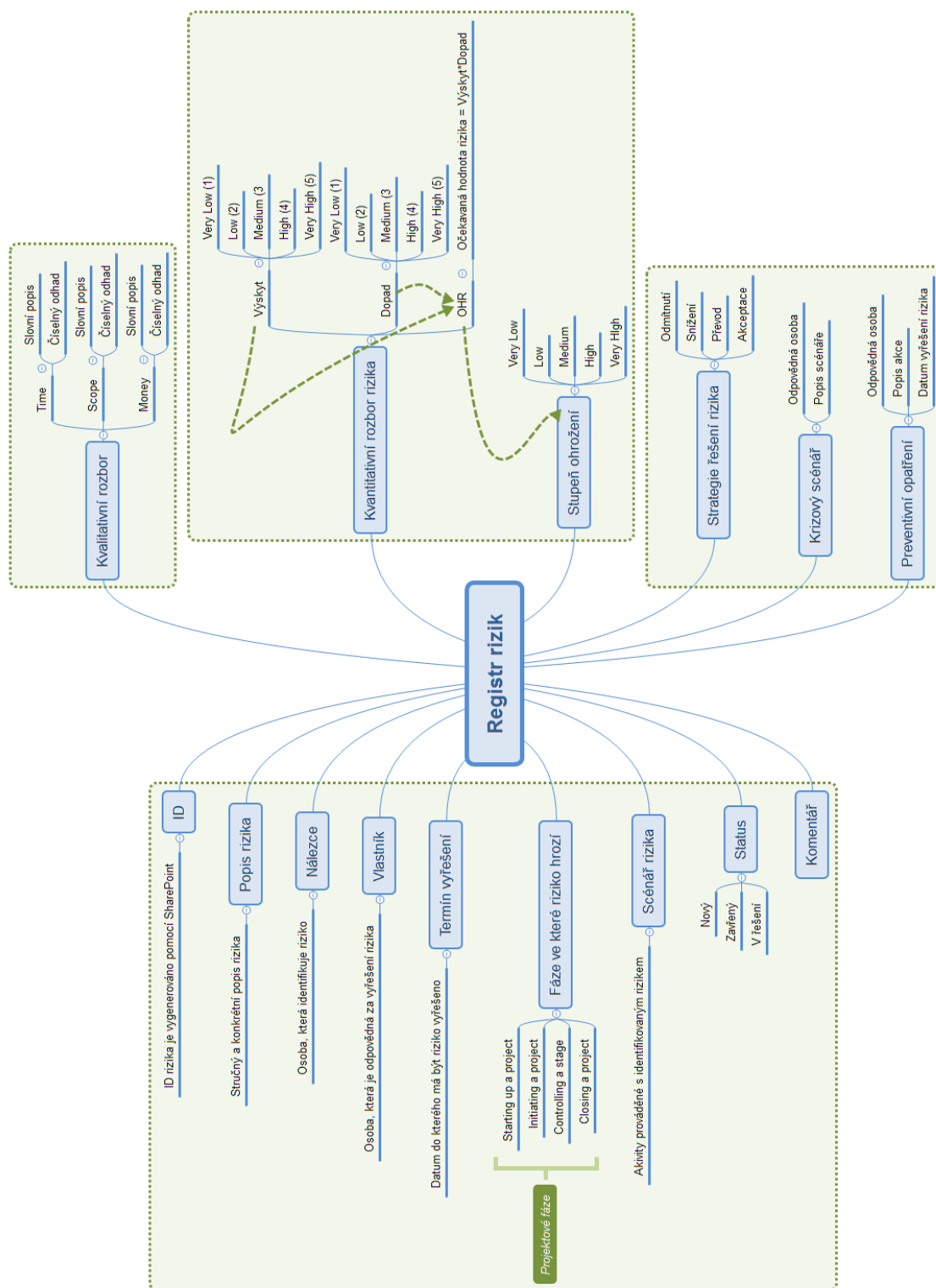
**PM 4:** *Ano i ne. U některých rizik si dělám scénáře třeba i 4, ale u některých si jen řeknu, co bych asi tak dělala. Je to riziko od rizika.*

**PM 5:** *Jak už jsem říkal nedělám scénáře pro všechny rizika, tak nějak už odhadnu, pro které je to nutné a pro které nikoliv. Ale když je to riziko, které je Very High tak si udělám klidně několik scénářů.*

**PgM 1:** *Ano po tom, co je s týmem rozpoznáme tak děláme i scénáře pro všechny rizika.*

**PgM 2:** *S jednotlivými ownery rizika sestavujeme scénáře.*

## 7.2 Navrhovaná podoba registru rizik



Obrázek 16: Navrhovaná podoba registru rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)