

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Management rizik v projektu
České jezdecké federace**

Renata Vajrychová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Renata Vajrychová

Projektové řízení

Název práce

Management rizik v projektu České jezdecké federace

Název anglicky

The Risk Management in Project of The Czech Equestrian Federation

Cíle práce

Cíl diplomové práce je zaměřen na popis stavu procesu managementu rizik v projektu České jezdecké federace (ČJF) a vytvoření návrhu na zlepšení tohoto procesu.

Metodika

Metodika diplomové práce vychází ze studia odborné literatury a získaných poznatků z výuky, na jejímž základě vznikne teoretická část této diplomové práce. Praktická část práce bude zpracována na základě výzkumu zaměřeného na výchozí stav procesu managementu rizik v konkrétním projektu (ČJF). Dle zjištěných výstupů bude vypracován návrh metodiky pro management rizik projektů. Pro vytvoření metodiky bude použita matice rizik a zpracován registr rizik. Metodika bude následně použita v daném projektu.

Harmonogram práce:

Studium odborné literatury (09/2016 – 02/2017)

Sepsání teoretických východisek práce (11/2016 – 03/2017)

Navázání kontaktu se společností (2016)

Výzkum v podniku (2016 – 02/2017)

Analýza dosažených výstupů z podniku (2016 – 02/2017)

Vypracování návrhu na zlepšení procesu (2016 – 02/2017)

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Management rizik, identifikace rizik, analýza rizik, matice rizik, ošetření rizik, registr rizik, projekt

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

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

PROKOVÁ, R. – GABLAS, B. – BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

RAIS, K. – SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT : kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika : analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2017

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph. D., za vedení, cenné rady a vstřícnost, kterou mi poskytl při psaní této diplomové práce. Poděkování také patří pracovníkům České jezdecké federaci, především Martinu Blažkovi, za poskytnuté informace potřebné ke vzniku této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu při psaní této diplomové práce.

Management rizik v projektu České jezdecké federace

- The Risk Management in Project of The Czech Equestrian Federation -

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na management rizik v projektu České jezdecké federace. Teoretická část práce pojednává o projektovém managementu, procesu managementu rizik a dalších pojmech souvisejících s touto problematikou. Praktická část diplomové práce je zaměřena na popis současného stavu managementu rizik v konkrétním projektu. Tento stav zároveň dokumentuje stav managementu rizik projektů v České jezdecké federaci obecně. Na základě výzkumu o stavu tohoto procesu je proces managementu rizik zhodnocen a je vytvořen návrh metodiky pro management rizik tak, aby byl optimálním řešením pro management rizik i v dalších projektech. K vytvoření metodiky je využita matice rizik a sestaven registr rizik. Metodika je následně použita v daném projektu. V závěrečné diskuzi práce je uveden souhrn z procesu managementu rizik tohoto projektu.

Klíčová slova: Management rizik, identifikace rizik, analýza rizik, matice rizik, ošetření rizik, registr rizik, projekt.

Summary

The diploma thesis is focused on the risk management processes of the Czech Equestrian Federation project. The theoretical part of the thesis deals with project management, risk management practises and other concepts related to this topic. The practical part is focused on the current state of the specific project's risk management of the Czech Equestrian Federation. The current state also documents the state of risk management of the Czech Equestrian Federation projects in general. The risk management processes are evaluated and new methodology for risk management is suggested based on my research of the current state of the risk management processes, in order to apply optimal solutions for risk management of future projects. The suggested methodology consists of the risk matrix and the compiled risk register. The methods are then applied to the project. The final discussion of the thesis contains a summary of the risk management processes of the project.

Keywords: Risk Management, Risk Identification, Risk Analysis, Risk Matrix, Risk Treatments, Risk Register, Project.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Projekt	13
3.1.1 Trojimperativ projektového managementu	14
3.1.2 SMART(i) cíl	15
3.1.2.1 Logický rámec	16
3.2 Projektový management.....	17
3.2.1 Životní cyklus projektu	17
3.2.2 Procesní skupiny projektu	19
3.2.3 Standardy projektového managementu	20
3.2.4 Zájmové skupiny	23
3.2.5 Projektový manažer a projektový tým	25
3.2.6 Odpovědnost	26
3.3 Management rizik v projektech.....	27
3.3.1 Riziko, vývoj definice	28
3.3.2 Proces managementu rizik	30
3.3.2.1 Stanovení kontextu	32
3.3.2.2 Identifikace rizik.....	33
3.3.2.3 Analýza rizik	35
3.3.2.4 Ošetření rizik	40
3.3.2.5 Monitoring a kontrola.....	42
3.4 Registr rizik.....	42
3.5 Závěrečné hodnocení	43
3.6 Zavedení metodiky managementu rizik	44
4 Vlastní práce	45
4.1 Česká jezdecká federace - představení.....	45
4.1.1 Subjekty ČJF	46
4.2 Vize České jezdecké federace	47
4.3 Stav informačního systému ČJF.....	47
4.3.1 Struktura současného informačního systému.....	48
4.4 Projekt JIS	49
4.4.1 Vývoj projektu JIS	50

4.4.2	Proces managementu rizik v JIS a v ČJF obecně.....	52
4.5	Návrh řešení	53
4.5.1	Pozitiva a negativa v projektu JIS	53
4.5.2	Role a odpovědnosti v projektu JIS	55
4.5.3	Zainterесované strany projektu JIS	56
4.5.4	Logický rámec projektu	56
4.6	Užití metodiky pro management rizik v projektu JIS	57
4.6.1	Stanovení kontextu rizik v projektu JIS	57
4.6.2	Identifikace rizik	59
4.6.3	Analýza rizik	59
4.6.4	Ošetření rizik.....	62
4.6.5	Monitoring a kontrola	62
4.6.6	Risk Lessons Learned	64
5	Výsledky a diskuse	65
6	Závěr.....	66
7	Seznam obrázků	68
8	Seznam tabulek	68
9	Seznam grafů	68
10	Seznam použitých zdrojů	69
11	Přílohy	72

Seznam zkratek

ČJF – Česká jezdecká federace

D - dopad

ICB – IPMA Competence Baseline

IPMA – International Project Management Association

ISO – International Organization for Standardization

JIS – Jezdecký informační systém

Lk – Likelihood – možnost výskytu

LR – Logický rámec

NOZ – Nový obchodní zákoník

OGC - Office of Government Commerce

OHR – očekávaná hodnota rizika

PM – projektový manažer

PMBok – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PRINCE 2 - Projects In Controlled Environments, no. 2

R - riziko

ÚEK – Ústřední evidence koní

1 Úvod

„Podstupujte kalkulované riziko, to je jiné než konat bezhlavě.“

(George Patton)

V dnešní turbulentní době, plné neustálých změn je riziko součástí jedinců, subjektů ziskového i neziskového charakteru i jejich činností. Riziko je větší, čím větší je nejistota v prostředí.

Nejistota prostředí je typická pro projekty, u nichž je jednou z charakteristických vlastností. Ať se jedná o projekty ziskového charakteru nebo interní projekty, které mají zefektivnit management subjektu, měl by management projektu jít ruku v ruce s managementem rizik, tak aby se dostavil požadovaný přínos projektu a minimalizovaly se ztráty, které by mohly ohrozit nejen samotný projekt, ale přímo i jeho realizátora. Existence rizik je u realizace projektu stále často opomíjená součást projektu.

Z ne vždy jasně definovatelného prostředí projektu jsou podstupována rizika v podobě hrozeb, ale i příležitostí, které mohou cíl projektu ve větší či menší míře ovlivnit. Nastavený management rizik v projektu může značnou část těchto rizik předem identifikovat a včas zamezit jejich vzniku. V případě příležitosti naopak jejich působení v projektu podpořit. Tento fakt vystihují slova amerického generála George Pattona, uvedená na počátku tohoto textu.

Diplomová práce je strukturována do dvou hlavních částí. V teoretické části autorka shrnuje pojmy týkající se projektového managementu. Zabývá se standardy projektového managementu, zainteresovanými stranami projektu, rolemi odpovědnosti a důležitostí projektového manažera a projektového týmu. Teoretická rovina práce je posléze zaměřena na management rizik v projektech, vývoj definice rizika, kdy je postupným vývojem upouštěno od chápání rizika pouze jako hrozby, ale je v něm spatřována i příležitost. Dále se teoretická část zabývá strukturou procesu managementu rizik a dokumentem registru rizika. Praktická část se zabývá stavem procesu managementu rizik v konkrétním projektu České jezdecké federace, který reflektuje i stav managementu rizik subjektu obecně. Na základě zjištěných nedostatků je navržena chybějící metodika tohoto procesu tak, aby byla použitelná i pro projekty České jezdecké federace plánované v budoucnu. Vytvořená metodika je následně použita v projektu subjektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popis stavu procesu managementu rizik v konkrétním projektu České jezdecké federace (ČJF), který současně odráží stav managementu rizik ČJF obecně. Na základě získaných informací z tohoto procesu je navržena chybějící obecná metodika pro management rizik v projektech tohoto subjektu.

Metodika je navržena jako návod, podle něhož by ČJF mohla postupovat při managementu rizik v budoucnu realizovaných projektech. Metodika je následně využita v konkrétním projektu ČJF.

K těmto účelům bylo využito studia odborné literatury, s využitím poznatků získaných během studia. Významným přínosem byly rozhovory s pracovníky ČJF. Převážně s projektovým manažerem projektu.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce byla založena na studiu odborné literatury, z níž je vytvořena teoretická část této diplomové práce.

Samotná praktická část diplomové práce byla vytvořena na základě zjištěných informací o stavu procesu managementu rizik v konkrétním projektu ČJF. Stav managementu rizik v tomto projektu je obrazem současného managementu rizik v projektech ČJF obecně. Na základě teoretických východisek, strukturovaných rozhovorů s projektovým manažerem a autorkou vypořádaných poznatků v konkrétním projektu ČJF je stav procesu zhodnocen a je navržena obecná metodika managementu rizik projektů.

V metodice je doporučena metoda rozhovorů a metody tzv. Risk Breakdown Structure k identifikaci rizik. Dále je využita matice rizik při analýze rizik, z jejichž výstupů vychází ošetření rizik projektu. Metodika je strukturována tak, aby sloužila jako pomocný nástroj při managementu rizik. Metodika obsahuje předpřipravené dokumenty Plánu managementu rizik, Formuláře analýzy zainteresovaných stran, předlohu RACI matice a dokumenty Registru rizik, Risk Lessons Learned, určeného k záznamu závěrečné zprávy a

zkušeností z procesu. Metodika České jezdecké federace je uvedena v Příloze VIII této diplomové práce.

Navržená metodika je následně použita v projektu ČJF. Identifikovaná a ohodnocená rizika, včetně navržených strategií obrany jsou zapsány do Registru rizik. Kompletní Registr rizik k projektu JIS je uveden v Příloze X diplomové práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Projekt

V rámci stanovení teoretických východisek diplomové práce je vhodné definovat samotný pojem „projekt“. Definic projektu je nepřehledné množství. Vycházejí přímo ze standardů projektového řízení nebo projekt definovali mnozí známí autoři, zabývající se problematikou řízení projektů.

V této diplomové práci byla použita definice dle mezinárodního projektového standardu PMI a vysvětlen pojem, jak jej chápou autoři Kerzner a Schwalbe.

PMI (2008) definuje projekt jako: „ *dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.* “

Dle Kerznera (2009) je projekt sled aktivit a cílů, které spojuje:

- Specifický cíl, kterého má být realizací projektu dosaženo.
- Časově ohraničená doba trvání, definovaná datem začátku a konce projektu.
- Stanovený rámec zdrojů, potřebných pro realizaci projektu.

Schwalbe (2011) rozvíjí charakteristiku projektu o další atributy, které ale zároveň vycházející z výše zmíněných charakteristických rysů projektu:

- Projekt je unikátní s jedinečným účelem, definován specifickým cílem a potřebnými zdroji.
- Projekt se vytváří postupným vývojem. Vyvíjí se přírůstkově. Z počátku je definován ze široka a detaily se specifikují časem.
- Projekt je charakteristický svou dočasností, která je dána jednoznačně definovaným začátkem a koncem.
- Projekt má mnoho zájmových skupin. Projekt by měl mít primárního zákazníka nebo sponzora, který projektu poskytuje finance potřebné pro jeho realizaci.
- Projekt vyžaduje zdroje a často z různých oblastí.
- Součástí projektu je nejistota, vyplývající z unikátnosti projektu, jeho prostředí a z rizik na něj působících.

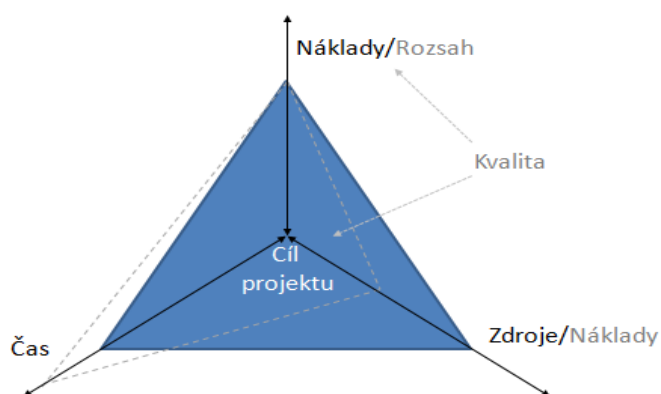
Svozilová (2006) dále definuje tři základny projektového managementu, jimiž jsou dostupné zdroje přidělené k realizaci projektu, náklady, které jsou finančním vyjádřením čerpání zdrojů v čase a samotný čas, který je limitním omezením pro plánování dílčích aktivit projektu. Tyto tři pilíře projektového managementu, díky stanoveným cílům projektu, definují oblast realizace nové hodnoty neboli produktu projektu. Jak uvádí Doležala a kol. (2009), Komzák (2011) a řada dalších autorů, je běžné se setkat s označením tzv. trojimperativu projektového managementu.

3.1.1 Trojimperativ projektového managementu

Máchal a kol., (2015) považují trojimperativ za základní stupeň projektového managementu. Doležal a kol., (2009) dodávají, že smyslem trojimperativu je provázanost a optimální vyvážení výše zmiňovaných veličin tak, aby bylo dosaženo cíle projektu. Změní – li se tedy jedna z veličin a druhá má být nezměněna, změní se nároky na třetí z nich. Podstata trojimperativu by měla platit na úrovni celého projektu, ale i na úrovni dílčích etap a činností projektu.

Zvolené veličiny v trojimperativu se liší u různých autorů. Schwalbe (2011) a Komzák (2011) například uvádějí trojimperativ působících veličin rozsahu projektu, času a nákladů. Metodika PRINCE 2 definuje dokonce šestimperativ, jehož proměnnými jsou kvalita, čas a rozsah, rizika, náklady a uvnitř se vytvářející přínos projektu (Bentley, 2010).

Obrázek č. 1: Projektový trojimperativ



Zdroj: Svozilová (2006), Komzák (2011), upraveno

Na obrázku č. 1 jsou zobrazeny dva návrhy trojimperativu projektového managementu. První zobrazuje situaci provázanosti nákladů, času a zdrojů jak uvádí

Svozilová (2006). Druhý návrh je podle Komzáka (2011), kdy proměnnými trojimperativu jsou čas, náklady a rozsah. Autor dále zdůrazňuje důležitost kvality projektu a dává ji do postavení cíle projektu nebo k rozsahu projektu. V obrázku je znázorněn vliv prodloužení časového rámce projektu, který má za následek celkové zlevnění projektu.

3.1.2 SMART(i) cíl

Podstatným faktorem úspěchu projektu je správná definice cíle projektu, kterého má být jeho realizací dosaženo. Správné a jasné definování cíle nezávisí pouze na technickém popisu stavu, ale převážně na tom, aby cíl projektu opravdu splňoval požadavky zákazníka a dalších zainteresovaných stran a nedošlo tak k nedorozumění při realizaci, schvalování či samotném předávání projektu. (Doležal a kol., 2009). Zobrazení problematiky definování cíle je uvedeno v Příloze I.

Úspěch spočívá v pochopení, co zákazník opravdu požaduje a v zajištění, aby výsledný produkt očekávání splnil. Obeznamení se s očekáváním zároveň nemusí být jen o vyhnutí se nedorozumění. Může být i výzvou, přijít k zákazníkovi s něčím novým, co předčí jeho výsledné očekávání (Solnický, 2016).

Jako jeden z dalších rozhodujících prvků stanovení jasného cíle projektu, Doležal a kol. (2009) dále doporučují posouzení stavu před zahájením projektu a stavu po projektu. Touto úvahou lze dospět k odpovědi na otázky, odkud vycházíme a kam se realizací projektu chceme dostat. Komzák (2013) zároveň klade důraz na to, že každý projekt musí mít přidanou hodnotu. Bez ní je zbytečné investovat čas, úsilí a finanční prostředky do projektu.

Pro jasnou definici cíle projektu existuje pomocná technika SMART(i), kterou uvádějí Komzák (2013) i Doležal a kol. (2009). Dle této techniky by měl cíl splňovat následující kritéria a měl by být:

- **S (specific)** – specifikován, čeho má být realizací projektu dosaženo.
- **M (measurable)** – měřitelný, pro možnost určit, čeho bylo dosaženo.
- **A (agreed)** – akceptovatelný nebo také odsouhlasený všemi zainteresovanými stranami.
- **R (realistic)** – realizovatelný.
- **T (timed)** – mít definované datum začátku a konce projektu.
- **i (integrated)** – být integrován do strategie subjektu.

3.1.2.1 Logický rámec

Doležal a kol. (2009) uvádějí Logický rámec (LR) jako pomůcku ke stanovení cílů projektu, záměru, výstup, aktivit a předpokladů a rizik a jako podporu k jejich dosažení. Podstatou LR je, že parametry projektu jsou vzájemně a logicky provázány. Další použité principy LR jsou potřeby měřitelnosti výsledků, uvažování věcí v souvislostech.

Máchal a kol. (2015) dodávají, že metoda Logické rámcové matice je podle IPMA jednou z nejdůležitějších metod projektového managementu. Je to technika, kterou je projektový manažer schopen popsat projekt v rozsahu formátu A4. Uplatnění metody je vhodné při přípravě projektu, jeho implementaci a hodnocení. Je základem pro management rizik a rozvoj monitorovacího systému projektu. Výhoda užití LR spočívá v jeho jednoznačnosti, stručnosti a jednotnosti popisu všech projektů.

V tabulce č. 1 je uveden vzhled Logického rámce, jaký doporučuje Doležal a kol. (2009).

Tabulka č. 1: Logický rámec projektu

Logický rámec projektu			
Název projektu:		Datum:	
Vypracoval:		Náklady:	
Sloupec cílů	Sloupec objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Sloupec zdrojů a informací k ověření	Předpoklady a rizika projektu
Záměr/účel projektu (zodpovídá otázku PROČ má být dosažena změna, jedná se o popis přínosů projektu po jeho realizaci)	Uvedení měřitelných ukazatelů každého bodu v záměru k jeho dosažení	Uvedení, kde lze získat informace o OOU	
Cíl projektu (popisuje ČEHO má být realizací projektu dosaženo)	Uvedení měřitelných ukazatelů každého bodu v cíle k jeho dosažení	Uvedení, kde lze získat informace o OOU	Uvádějí se předpoklady a hrozby projektu
Výstupy (obsahují konkrétní výstupy/činnosti projektu, jimiž má být cíle dosaženo, tedy JAK má být cíle dosaženo)	Uvedení měřitelných ukazatelů každého bodu výstupu k jeho dosažení	Uvedení, kde lze získat informace o OOU	Uvádějí se předpoklady a hrozby projektu
Aktivity/ klíčové činnosti (jsou činnosti, které ovlivňují realizaci konkrétních výstupů)	Zdroje k těmto aktivitám	Uvedení časového rámce jednotlivé aktivity	Uvádějí se předpoklady a hrozby projektu
			Předběžné podmínky (zde jsou uvedeny položky nezbytné k realizaci projektu)

Zdroj: Doležal a kol. (2009)

Šipky v LR značí, že pokud je dosaženo popsané položky na daném řádku, která je dokázaná pomocí definovaných OOU, za platnosti předpokladů a rizik, pokračuje se na vyšší úroveň. Nejprve se stanoví cíl, výstupy, aktivity a záměr projektu. Následně se stanoví požadované předpoklady na každé úrovni a objektivně ověřitelné ukazatele každé úrovně (cíle, výstupy, záměr, činnosti). Nakonec se stanoví prostředky ověření ukazatelů a náklady (Doležal a kol. 2009).

3.2 Projektový management

Projektový management v sobě zahrnuje činnosti plánování, organizování, řízení a kontrolu zdrojů v omezeném časovém intervalu, za účelem dosažení cíle (Kerzner, 2009).

Projektový management také představuje integraci schopností, znalostí, technologií a nástrojů ke splnění požadavků projektu (PMI, 2008).

Schwalbe (2011) management projektů popisuje integrované řízení čtyř základních činností, jimiž jsou řízení rozsahu, času, nákladů a kvality projektu a čtyř pomocných činností, které zahrnují řízení lidských zdrojů, komunikaci, rizika a dodávky projektu, dle očekávání zainteresovaných stran, za pomoci nástrojů a technik projektového managementu, tak, aby bylo dosaženo specifického cíle. Tyto činnosti ve své podstatě představují znalostní báze, které definuje standard PMBoK, který je ve stručnosti představen v kapitole 3.2.3 Standardy projektového managementu.

3.2.1 Životní cyklus projektu

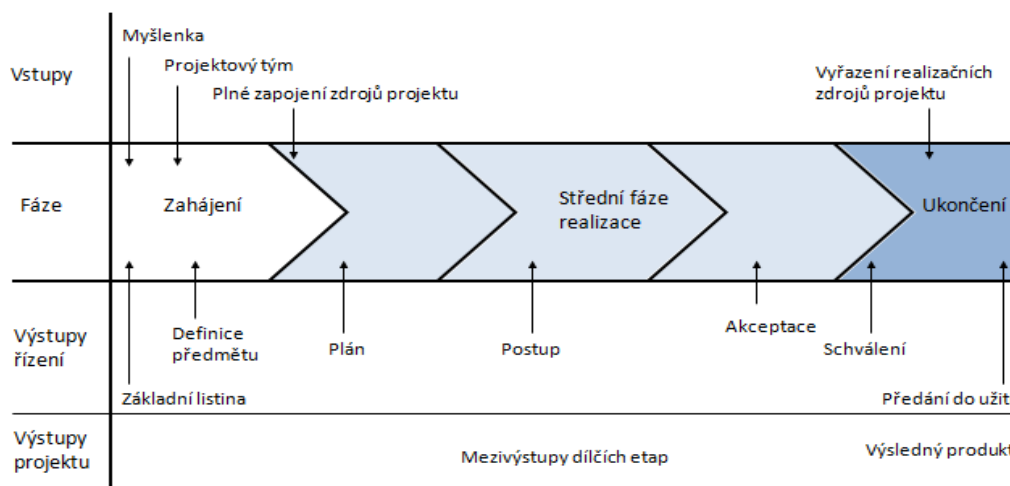
Projekt charakterizuje jeho neustálý vývoj. Během svého vzniku se nachází v různých obecně následných fázích. Fáze životního cyklu rozděluje činnosti projektu do logických časových úseků, které slouží ke zlepšení kontroly jednotlivých procesů. Fáze životního cyklu definují typ práce, který má být vykonán v daném stádiu vývoje projektu, konkrétní výstupy generované jednotlivými úseky a účastníky a zdroje, které je potřeba zapojit do projektu v jednotlivých fázích (Svozilová, 2006).

Počet fází je specifický dle typu a potřeby projektu. V této diplomové práci je použito obecné dělení fází, jak jej uvádí Svozilová a Doležal a kol.

Svozilová (2006) definuje celkem tři fáze životního cyklu projektu, jimiž jsou **fáze zahájení**, **střední fáze realizace** projektu a **fáze ukončení**. Na obrázku č. 2 (str. 18), jsou

vyobrazeny vstupy jednotlivých fází projektu, a následně vygenerované výstupy řízení projektu a produktu projektu. Autorka dále shodně s Doležalem a kol. (2009) dodává, že fáze realizace projektu se dle typu projektu či potřeby dělí na jednotlivé etapy, které sdružují logicky spolu související činnosti. Každá etapa končí svým výstupem, který je zároveň vstupem do etapy následující. Jednotlivé etapy se většinou nepřekrývají a slouží ke kontrole souladu výstupů s plánem i k řízení rizik projektu.

Obrázek č. 2: Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Svozilová (2006)

Doležal a kol. (2009) v publikaci *Projektového řízení podle IPMA* uvádějí také třífázový model životního cyklu projektu. Ten obsahuje předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi.

Předprojektová fáze zkoumá příležitost a proveditelnost projektu, vznikají zde dva hlavní dokumenty. Prvním je Studie příležitosti (*Opportunity Study*), která navrhuje, zda má projekt vůbec smysl realizovat. Druhým dokumentem, který vychází z doporučení první studie, je Studie příležitosti (*Feasibility Study*). Studie příležitosti definuje výchozí a požadovaný stav a nejlepší způsob realizace projektu. Upřesňuje data zahájení a konce projektu, obsah, náklady a zdroje projektu. Tyto studie lze sloučit do tzv. Předprojektové úvahy.

Projektová fáze se člení na další části, jimiž jsou zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení projektu. Zahájení upřesňuje cíl projektu, jmenuje projektový tým a jeho kompetence, vytváří se zde Základní listina projektu, která definuje organizačně – technický rozsah projektu. V plánování je vytvořen Plán projektu (*baseline*). Při vlastní realizaci dochází k setkání důležitých zájmových skupin, je porovnáván průběh a realizace

projektů s plánem projektu, probíhají průběžné kontroly a podávají se reporty o stavu projektu. V případě zjištěných odchylek a změn v projektu se provádí korekční opatření a upravuje se základní Plán projektu (*baseline*). V části ukončení projektu dochází k fyzickému ukončení projektu, předání výstupu projektu, k podpisu akceptačního protokolu, fakturaci.

Poprojektová fáze slouží k vyhodnocení projektu, zaznamenání poznatků, dobrých i špatných zkušeností z řízení daného projektu. Tyto činnosti slouží k identifikaci problémů, poučení se z chyb a jejich zaznamenání tak, aby se příště již neopakovali.

K oddělení fází, etap a dalších částí projektů se užívají tzv. milníky (z anglického slova *milestones*). Činnosti s nulovou dobou trvání, slouží k označení dosažení dílčího cíle projektu (Doležal a kol., 2009).

3.2.2 Procesní skupiny projektu

Svozilová (2006) uvádí, že projekt má charakter procesu. Jedná o soustavu pěti hlavních procesních skupin, které probíhají v rámci jednotlivých fází. Vzájemně se překrývají, doplňují a propojují skrze výsledný produkt. Jejich řízení a integrace plní významnou roli k úspěšnému projektovému managementu. Procesní skupiny, vycházející ze standardu PMBoK, jsou následující:

Zahájení a iniciace projektu - smyslem procesní skupiny je získání oprávnění pro realizaci projektu a sestavení základní definice projektu v Zakládající listině projektu (Svozilová, 2006).

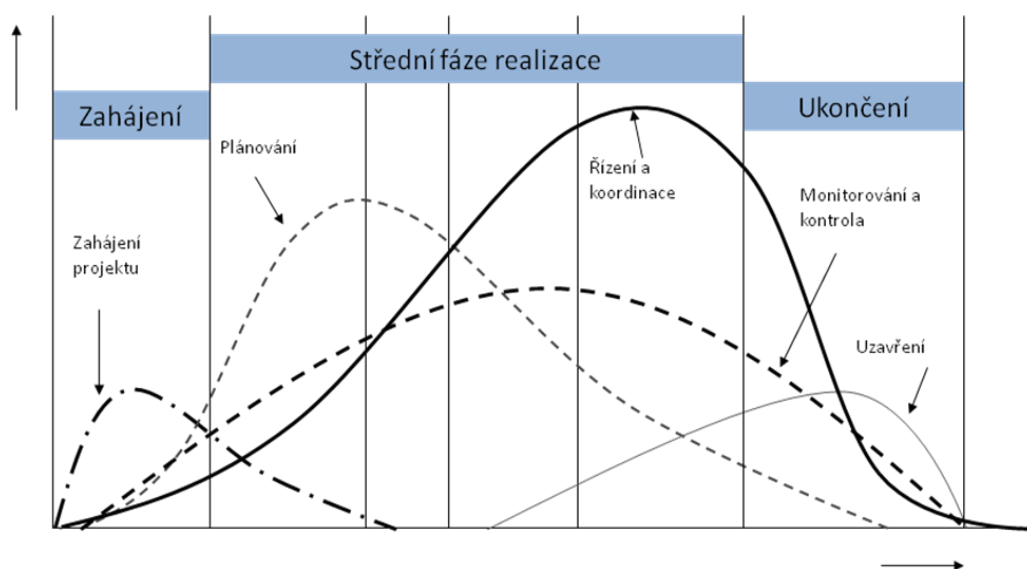
Plánování projektu – Svozilová (2006) uvádí, že procesy této skupiny definují rozsah projektu, cíle a činnosti projektu vedoucí k dosažení požadovaného cíle. Zakládající listina projektu je upřesněna do Definice předmětu projektu. Výstupem je závazný Plán projektu. Schwalbe (2011) pro zajímavost zmiňuje, že procesy této skupiny procházejí všemi znalostními skupinami projektového managementu, což lze sledovat v Příloze III.

Řízení a koordinace – je realizace a koordinace dříve naplánovaných prací projektu. Součástí je i motivace projektového týmu, komunikace a řízení kvality (Svozilová, 2006).

Monitorování a kontrola – dle Svozilové (2006) se jedná o soubor aktivit dohlížejících na soulad realizace projektu s projektovým plánem z pohledu cílů projektu a nákladů, časového rámce, rizik a úrovně kvality. Máchal a kol. (2015) doplňuje, že jsou zde stanoveny požadavky na změnu a způsob jejího provedení.

Uzavření projektu – v této procesní skupině dochází k akceptaci produktu projektu zákazníkem. Je vytvořena předávací listina a uzavírající dokumentace. Dochází k závěrečnému zhodnocení úspěšnosti projektu, včetně zaznamenání poučení z realizace projektu (Svozilová, 2006).

Obrázek č. 3: Míra aktivity procesních skupin v průběhu jednotlivých fází



Zdroj: Svozilová (2006)

Na obrázku č. 3 jsou znázorněny jednotlivé fáze projektu a procesní skupiny projektu tak, jak je uvádí Svozilová (2006) ve své publikaci. Na míře interakce procesů se podílí jak fáze životního cyklu projektu, tak i složitost a rozsah projektu. V neposlední řadě i míra rizik.

3.2.3 Standardy projektového managementu

Standardy projektového managementu představují soubor doporučení, osvědčených nástrojů managementu a organizování pracovních činností k managementu projektů. Mezi hlavní standardy projektového managementu se řadí standard ICB (IPMA), standard PMBoK a metodika PRINCE 2. Částečně lze mezi standardy projektového managementu řadit mezinárodní normu ISO 10 006. Uvedené standardy nabízejí možnost několika úrovní certifikace projektových manažerů. Certifikace mezinárodní normy ISO 10 006 je spojena s organizací jako celkem (Doležal a kol., 2009).

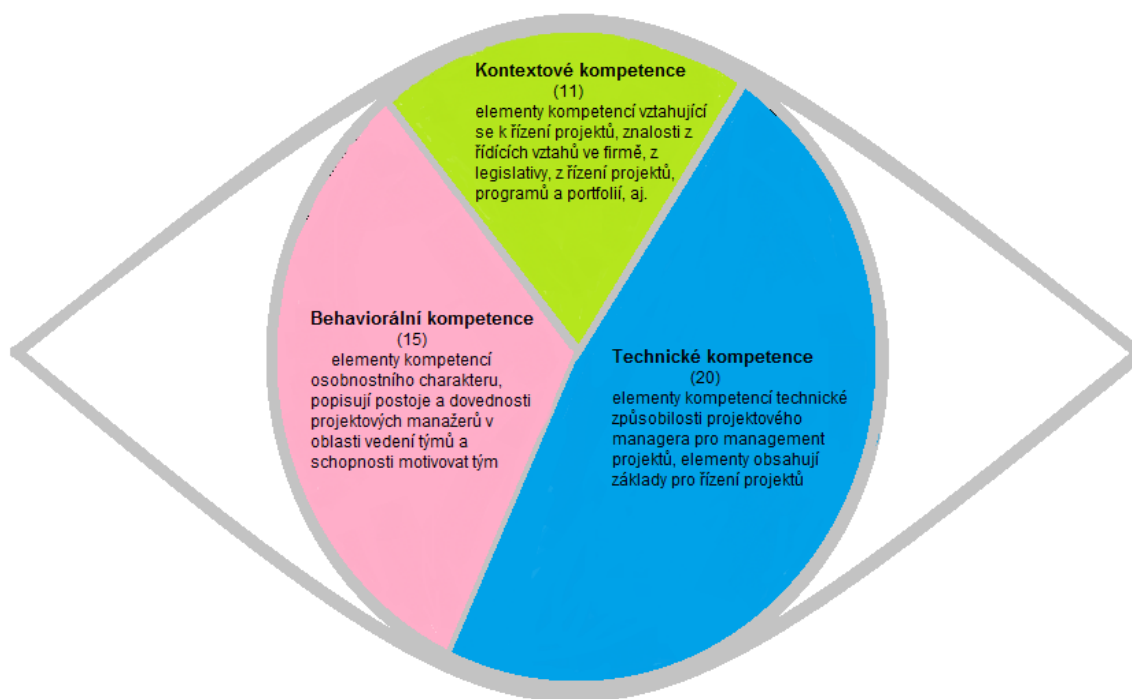
IPMA Competence Baseline (ICB)

„*Competentia*“ – slovo latinského původu, znamená schopnost zvládat činnost, situaci, funkci.

ICB standard projektového managementu je zaměřen na znalosti, schopnosti a dovednosti projektových manažerů. Tento kompetenční standard je spravován a rozvíjen profesní organizací *International Project Management Association* (IPMA). Standard rozděluje tři základní kompetenční oblasti projektového managementu (Obrázek č. 4). Tyto oblasti jsou dále děleny na elementy kompetencí. Podrobný výčet všech elementů kompetenčních oblastí je obsahem Přílohy II. Elementy kompetencí popisují témata a procesní kroky a určují požadavky na certifikaci uchazeče.

Standard nabízí 4 úrovně certifikace IPMA, Level A – D (Doležal a kol., 2009).

Obrázek č. 4: Oko kompetencí ICB



Zdroj: Máchal a kol., (2015) a Managementmania (2016), upraveno

Project Management Body of Knowledge (PMBoK) - PMI

Standard PMBoK vznikl v 70. letech 20 století v USA na základě standardů americké armády. Nyní je standard spravován neziskovou organizací *Project Management Institute* (PMI). Hlavní charakteristika standardu je procesní pojetí problematiky

projektového managementu. Standard definuje 47 procesů rozdělených do 5 procesních skupin a 10 oblastí znalostí. Vzájemná interakce procesních skupin a znalostních oblastí a je uvedena v Příloze III. Všechny procesy mají definované vstupy, výstupy a nástroje k jejich řízení. Standard nabízí 5 úrovní certifikace (Doležal a kol., 2009).

Projects In Controlled Environments – PRINCE 2

PRINCE 2 vytvořila *Office of Government Commerce* (OGC) a vznikla původně pro potřeby IT projektů vlády a státní správy ve Velké Británii (Doležal a kol. 2009).

PRINCE 2 se odlišuje od standardů PMI a IPMA tím, že se nejedná o standard, který doporučuje různé techniky a nástroje k řízení projektů, ale jde spíše o metodiku, která podává návod jak řídit projekty.

Stejně jako PMBoK, i PRINCE 2 představuje procesní pojetí projektového managementu. Struktura metodiky je rozdělena na 7 principů, 7 témat a 7 procesů projektového managementu, které jsou uvedeny v tabulce č. 2. PRINCE 2 se zaměřuje na jasně definované role a odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu a řízení projektu po jednotlivých etapách. (Máchal a kol., 2015)

Doležal a kol. (2009) uvádí, že certifikace PRINCE 2 má 3 úrovně.

Tabulka č. 2: 7 principů, 7 témat, 7 procesů podle metodiky PRINCE 2

ID	7 Principů	7 Témat	7 Procesů
1	Nepřetržitá opodstatněnost investice	Investice	Zahájení projektu
2	Jasně definované role a odpovědnost	Organizace	Nastavení projektu
3	Zaměření se na produkt	Kvalita	Směřování projektu
4	Řízení po etapách	Plány	Kontrola etapy
5	Řízena na základě výjimky	Riziko	Řízení dodávky produktu
6	Učit se ze zkušeností	Změna	Řízení přechodu mezi etapami
7	Přizpůsobení metody prostředí projektu	Progres	Ukončení projektu

Zdroj: Máchal a kol. (2015)

ISO 10006

Nejedná se o komplexní standard, ale představuje tzv. Směrnici jakosti managementu projektu. Obsahově je směrnice podobná standardu PMBoK od PMI (Doležal a kol., 2009).

Standardy a metodiky projektového managementu nabízejí celou řadu pomocných nástrojů, technik a doporučení jak řídit projekt a dovést jej až do úspěšného cíle. Úspěšný management projektu je ale z velké části ovlivněn lidmi, kteří jej řídí a kteří jsou nějakým způsobem projektem zainteresováni (Svozilová, 2006). Proto je v této diplomové práci věnován prostor pro vymezení zájmových skupin projektu, jejich řízení, roli projektového manažera a projektového týmu.

3.2.4 Zájmové skupiny

Zájmovou skupinou (zainteresovaná strana/stakeholder) představuje každá osoba nebo organizace, která je pozitivně nebo negativně ovlivněna projektem a je důležitá pro úspěch projektu. Zájmové skupiny se dělí na dvě skupiny dle významnosti:

Primární stakeholders, mezi které patří vlastníci a investoři/sponzoři a zákazníci. Dále zaměstnanci, obchodní partneři – převážně dodavatelé, projektový manažer, členové projektového týmu, místní komunita.

Sekundární stakeholders, tvoří veřejnost, vládní instituce, lobbisti a jiné nátlakové skupiny, média, konkurence, občanská a obchodní sdružení (Doležal a kol., 2009).

Řízení zájmových skupin spočívá v několika krocích. Jako první je třeba provést identifikaci všech klíčových zainteresovaných stran, které mají zájem na úspěchu projektu, ale i těch, které mají zájem na jeho neúspěchu. Dalším krokem je analýza jejich požadavků a očekávání. A navázat s nimi efektivní komunikaci a spolupráci. Komunikaci se stranami je dále potřeba neustále udržovat a získávat tak i zpětnou vazbu k projektu (Doležal a kol. 2009).

Pro navržení komunikační strategie Doležal a kol. (2009) i Komzák (2013) doporučují sestavit graf zainteresovaných stran.

Graf č. 1: Graf zainteresovaných stran



Zdroj: Komzák (2013)

Graf č. 1 (str. 23), vytvořený dle Komzáka (2013) rozděluje zainteresované podle pravomocí a zájmu o projekt do čtyř skupin. U každé skupiny je popsán cíl komunikace a způsob jakým by komunikace měla být vedena. Největší pozornost na sebe strhávají strany s velkou mocí ovlivnit projekt, jimiž jsou strany brzdící projekt a hlavní strany. Komunikační strategii je potřeba vytyčit ale pro každou zvlášť.

Doležal a kol. (2009) upozorňuje na to, že vhodnou komunikační strategii se zainteresovanými stranami je potřeba navrhnout již v počátku projektu a zahrnout ji do plánu komunikace. Pro každou komunikační strategii je třeba zvolit vhodné nástroje komunikace.

Mezi nástroje komunikační strategie Komzák (2013) navrhuje ústní, písemné a vizuální nástroje a jako podpůrné nástroje komunikaci činem. Vždy je potřeba zvážit náročnost použití nástroje, vhodnost použití k adekvátní situaci, působení nástroje a předpokládanou reakci subjektu. K řízení spolupráce se zainteresovanými stranami je vhodné sestavit formulář. Komzák doporučuje následující podobu formuláře.

Tabulka č. 3: Formulář analýzy zainteresovaných stran

Analýza zainteresovaných stran (Stakeholder Analysis)						
Název projektu:				Datum:		
Vytvořil:				Verze:		
Název (základní charakteristika)	Jak je projektem ovlivněn/dotčen	Zájem strany	Obhájce (+)/Odpůrce (-) Motivace (1-10)	Vliv (1-10)	Strategie komunikace	Nástroj komunikační strategie

Zdroj: (Komzák, 2013)

1. Sloupec obsahuje název, bližší určení a charakteristiku stakeholdera.
2. Sloupec popisuje jak je stakeholder projektem ovlivněn, ať pozitivně nebo negativně.
3. Sloupec popisuje zájem stakeholdera na projektu – jeho potřeby, požadavky, záměr.
4. Sloupec určuje, zda je stakeholder příznivec (+) či odpůrce (-). Následně stupeň motivace na ne/úspěchu projektu (stupnice 1 slabý postoj – 10 silný postoj).
5. Sloupec zaznamenává vliv stakeholdera na projekt (1 slabý vliv – 10 silný vliv).
6. Sloupec popisuje návrh vhodné komunikační strategie pro získání stakeholdera na stranu ve prospěch projektu.

7. Sloupec slouží k zaznamenání konkrétního výběru nástroje komunikační strategie (Komzák, 2013).

3.2.5 Projektový manažer a projektový tým

Kvalita projektového managementu závisí z velké části na lidech zapojených v projektu, tedy na manažerovi projektu a projektovém týmu. Projektový manažer na sebe přebírá odpovědnost za splnění cílů projektu při dodržení požadovaných atributů projektu (Svozilová, 2006).

Charakteristická role projektového manažera se liší dle oboru a typu organizace. Zkušený projektový manažer je ale jedním z klíčů úspěšného projektu. Projektový manažer by měl být obeznámen s prostředím projektu, souhrnnými znalostmi projektového a obecného managementu. Projektový manažer by měl znát techniky a nástroje projektového managementu a umět je efektivně v projektu využít. Zvláště by měl být schopen spolupracovat se všemi zájmovými skupinami projektu, hlavně s investorem. Znat stakeholdery, které projekt mohou negativně ovlivnit či zničit a být schopen koordinovat a motivovat projektový tým. Proto jsou pro projektového manažera nezbytné i dovednosti z personální oblasti, lidských vztahů a další měkké dovednosti (Schwalbe, 2011).

Autorita projektového manažera je klíčovým prvkem mezi projektovým manažerem a projektem. Jedná se o autoritu danou zákonnou legislativou a podnikovými pravidly. Dále se jedná o projektovou autoritu vyplývající ze Zahajovací listiny projektu a neformální autoritu, která je dána znalostmi, profesionalitou, osobním přístupem, kontakty a kvalifikací a schopností efektivně řídit konflikty (Svozilová, 2006).

Komzák (2013) popisuje projektový tým jako koordinovanou skupinu určitého počtu různých osob, který vzniká pro potřeby projektu a zaniká s jeho ukončením. Svozilová (2006) dodává, že po dobu projektu je tým řízen projektovým manažerem v rámci přidělených odpovědností a oprávnění, v rozsahu stanoveného času a v daném rozsahu pracnosti. Máchal a kol. (2015) apeluje na to, že projektový manažer by měl mít důvěru a respekt členů týmů, měl by tým stmelovat, respektovat hodnoty, které jsou součástí týmové integrity a svým výkonem jít příkladem celému týmu.

Doležal a kol. (2009) uvádí, že každý tým je specifický svými sedmi charakteristikami, které osobnost projektového manažera musí být schopna rozvíjet a upevňovat v základech týmu. Mezi tyto charakteristiky patří snaha o dosažení společného

cíle, vzájemná odpovědnost, konstruktivní konflikty, otevřenost a vzájemná informovanost a společná akceschopnost a sebeuvědomění.

Vývoj týmu probíhá v několika etapách. Model rozvoje projektového týmu neboli tzv. Tuckmanův žebřík, uznávají standardizace PMI (4 etapy) i IPMA (5 etap).

- *Formování (forming)* – nezávislost členů týmu, seznamování.
- *Bouření (storming)* – tým začíná pracovat na projektu, členové týmu zatím nespolupracují.
- *Normování (norming)* – členové týmu začínají spolupracovat a budovat si vzájemnou důvěru.
- *Vykonávání (performing)* – efektivní spolupráce v týmu, tým odvádí výsledky.
- *Ukončení činnosti (adjourning)* – tým ukončuje činnost v projektu a přesouvá se na další projekt (Máchal a kol., 2015).

Závěrem je třeba dodat, že kompetence a role odpovědností k úkolům jsou jednotlivým členům týmu dány již na počátku projektu, avšak změny v organizační struktuře v týmu mohou probíhat podle změn, získaných informací a znalostí o projektu. K přehlednému zobrazení kompetencí a odpovědnosti se využívá tzv. matice odpovědnosti (Doležal a kol, 2009). Tato matice (Tabulka 4) je popsána v následující části práce.

3.2.6 Odpovědnost

Odpovědnost vyplývá z popisu činností určité pracovní pozice. Týká se jak provedení dané činnosti, tak i kvality dosažených výsledků (Managementmania, 2016).

RACI matice odpovědnosti (z anglického *RACI Responsibility Matrix*) slouží k přiřazení kompetencí a odpovědnosti konkrétním osobám v projektovém týmu ve vztahu k činnostem v projektu nebo procesu tak, aby bylo jasné, kdo jednotlivé činnosti provádí a kdo má být informován, případně kým má být činnost konzultována (Doležal a kol., 2009).

RACI je akronym, skládající se z počátečních písmen čtyř anglických slov:

R – *Responsibility*: kdo je zodpovědný za realizaci činnosti.

A – *Accountability*: kdo schvaluje výstup činnosti, kontrolor činnosti.

C – *Consulted*: s kým má být činnost a její postup konzultován.

I – *Informed*: kdo má být o průběhu činnosti a výstupech informován (Projektmanazer, 2010).

PRINCE 2 uvádí dále zkratku RASCI, kde S je zkratkou pro *Support* a značí, kdo podporuje realizaci činnosti projektu/procesu (Bentley, 2010).

Tabulka č. 4: RACI matice

RACI matice projektu			
Název projektu:		Datum aktualizace:	
Pověřená osoba	Projektový manažer	Člen A	Člen B
Činnosti projektu			
Plánování	R, A	A	
Rozpočet	A, C, I		R
závěrečná zpráva	A, C	R	I

Zdroj: Projektmanazer, (2010), upraveno

Matice odpovědnosti je čtvercového nebo obdélníkového tvaru. V prvním sloupci jsou zaznamenány činnosti, které se na projektu budou vykonávat, v dalších sloupcích jsou uvedeni členové projektového týmu. Mezi řádky a sloupce vznikají průsečíky, do nichž se zapisují vztahy odpovědnosti, komunikace, kdo má být informován o činnosti a kdo podporuje danou činnost, dle vysvětlených zkratk (Máchal a kol., 2015).

3.3 Management rizik v projektech

Management rizik v projektu představuje sled aktivit, ve kterých jsou skrze preventivní nebo korektivní zásahy odvráceny události, které mohou ohrozit realizaci projektu a jeho cíle. (PMI, 2008).

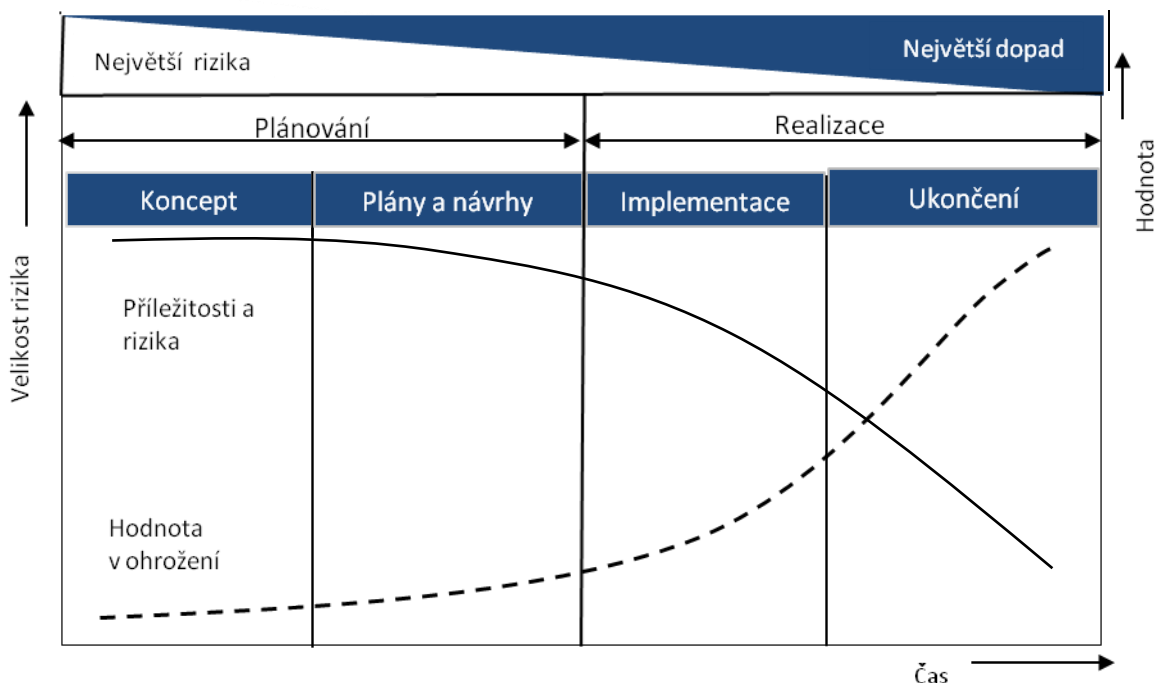
Management rizik zahrnuje identifikaci, analýzu a odpověď na rizika v průběhu celého životního cyklu v projektu. Management rizik je zásadní, ale často přehlíženou součástí úspěšného projektového managementu (Schwalbe, 2011).

V počátku životního cyklu projektu, kdy je v projektu celá řada nejasností, je výskyt rizika největší. Zároveň je ale nízká hodnota ohrožení projektu, jelikož projekt je ve fázi příprav. S rozvojem projektu se projekt více konkretizuje a tím klesá možnost výskytu rizik. Zároveň ale stoupá jeho hodnota (Obrázek č. 5, str. 28). Tím může být dopad rizik již poměrně značný. (Svozilová, 2006).

Posouzení rizik v průběhu jednotlivých fází životního cyklu projektu zajišťuje informaci o přijatelnosti rizik v projektu. Pomoc při návrhu postupu realizace projektu a podporu k identifikaci rizik v následující fázi či etapě projektu (EN 31 010, 2010).

Rizika se v projektu díky jeho vlastnostem vyskytují téměř vždy. Management rizik by tak měl být zohledňován u každého projektu, aby projekt dosáhl svého cíle, za dodržení všech stanovených atributů (Hilson, 2009).

Obrázek č. 5: Hodnota v ohrožení v životním cyklu projektu



Zdroj: Svozilová (2006)

3.3.1 Riziko, vývoj definice

Vymezení vývoje definice samotného pojmu riziko podle několika autorů.

Hnilica a Fotr (2009) uvádějí podle Tichého (2006), že historické kořeny pojmu rizika lze sledovat v latině, arabštině i řečtině. V latinském jazyce slovo „*riscum*“ bylo spjaté s nebezpečím lodní dopravy způsobeným korálovými útesy, které museli námořníci překonávat. Autor uvádí, že cca ve 40. letech n. l., římský císař Claudius převzal riziko ztráty lodního nákladu obilí proto, aby podpořil obchod s touto komoditou. Riziko v arabském jazyce jako „*risq*“ i jeho řecká odvozenina označovaly nepříznivou i příznivou událost v životě člověka.

Smejkal a Rais (2010) zmiňují, že se pojem riziko objevuje v italském jazyce v sedmnáctém století a taktéž v souvislosti s námořní plavbou, kdy slovo „*risico*“ označovalo nepříznivou okolnost či úskalí, kterému se museli námořníci vyhnout. Autoři

dále uvádějí, že ve starších encyklopediích lze pod pojmem riziko nalézt vysvětlení ve smyslu odvahy a nebezpečí.

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí postupný vývoj v přístupu vnímání rizika.

V historickém vývoji vnímání rizika převažovala definice rizika pouze jako hrozba nebo ztráta. V současnosti v definici rizika již nefiguruje pouze negativní vyjádření pojmu, ale na riziko se nahlíží i jako na příležitost.

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí definici rizika podle normy ISO/IEC Guide 73:2002 Management rizik jako: „*Kombinaci pravděpodobnosti nějaké události a jejích následků*“, kdy: „... *následky mohou sahat od pozitivních až po negativní,*“ a kdy „... *termín riziko je obecně používán, jen když je tu alespoň možnost negativních následků.*“ Dále je tato definice rozvíjena poznámkou: „*V některých situacích riziko vzniká z možnosti odchylky od očekávaného výsledku události.*“

ČSN ISO 31 000 (2009) definuje riziko jako: „*Účinek nejistoty na dosažení cílů.*“ Účinkem nejistoty se rozumí kladná nebo záporná odchylka od očekávaných cílů. Korecký a Trkovský (2011) dále tvrzení upřesňují, že kladným účinkem se rozumí příležitost, která by mohla nést příznivý dopad na očekávaný cíl. Záporný účinek naopak představuje hrozbu, která může mít negativní dopad na očekávaný cíl. Cíle se pak mohou týkat různých úrovní např. úroveň organizace – strategické, organizační cíle, na úrovni procesů a samotných projektů (ČSN ISO 31 000, 2009).

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí, že riziko lze popsat ve spojení kombinace možného výskytu událostí a následků (dopadů). Tyto 2 pojmy se využívají při analýze rizika ke stanovení hodnoty rizika a v diplomové práci jsou vysvětleny níže.

Autoři Smejkal a Rais (2010) i Tichý (2006) se shodují na tom, že jednotná definice pojmu rizika neexistuje. Definice pojmu však spojuje nejistá, náhodná událost reálného světa s nemožností přesného určení jejího výskytu, vztahující se k budoucnosti a která s sebou přináší možnost vzniku pozitivních nebo negativních odchylek od požadovaného výsledku.

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí, že obecnou definici rizika lze použít na řadu typů rizik, mezi něž řadí obchodní, finanční, politické, informační bezpečnosti, technické a environmentální, strategické riziko, riziko podvodu, riziko dobrého jména, riziko spojené s obnovou po katastrofě, projektové riziko aj. Autoři dodávají, že projektové riziko je

pouze jedním z typů rizik, kdy se při realizaci projektu ale mohou uplatnit i další zmíněná rizika.

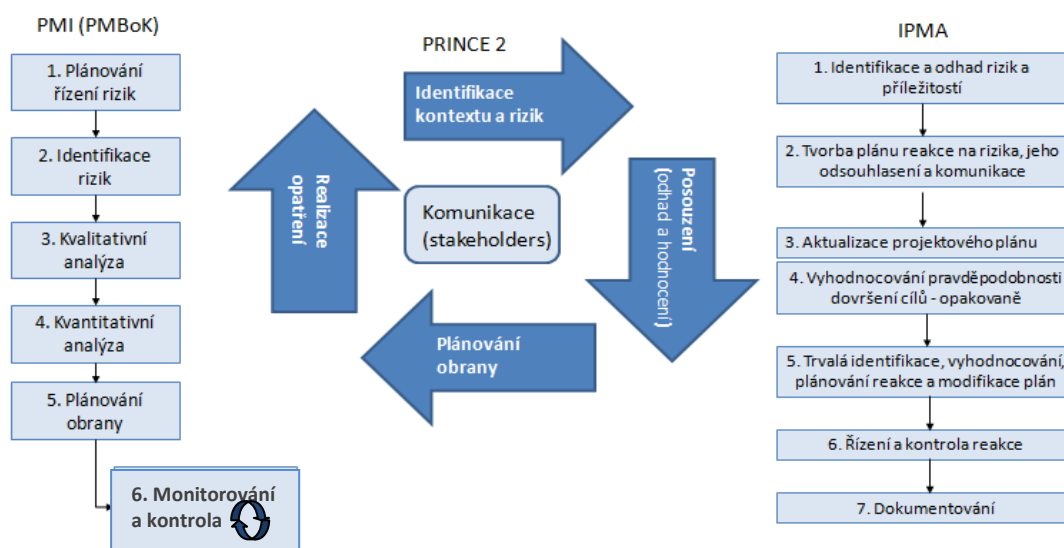
Pro porovnání obecné definice rizika je zde uvedena definice projektového rizika podle PMI (2008), kdy projektovým rizik je označována:

„Nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má pozitivní nebo negativní účinek na cíle projektu.“

3.3.2 Proces managementu rizik

V této části diplomové práce je pro představu porovnán proces managementu rizik podle třech hlavních standardů projektového managementu (Obrázek č. 6), které byly představeny již v podkapitole 3.2.3. Následně je zde pro srovnání zahrnut i proces managementu rizik podle Mezinárodní normy ISO 31 000: 2009 *Management rizik – principy a směrnice* a návrh procesu managementu rizik podle Koreckého a Trkovského (2011).

Obrázek č. 6: Porovnání procesů managementu rizik podle jednotlivých standardů



Zdroj: Korecký a Trkovský (2011), Bentley (2010), Svozilová (2006)

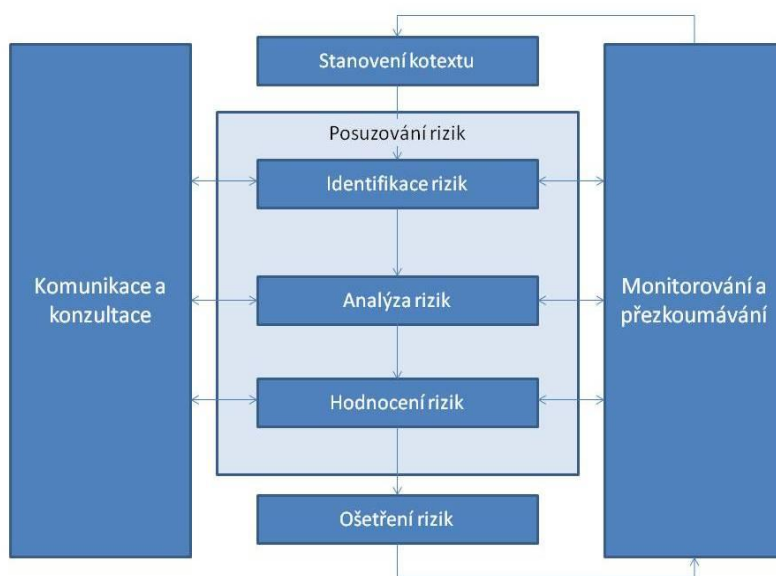
Podle Svozilové (2006) standard PMBoK věnuje managementu rizik celou osmou znalostní oblast. Jak je patrné z obrázku č. 6, standard rozděluje proces managementu rizik na šest fází. PMBoK dbá na neustálý monitoring a kontrolu managementu rizik. Fáze 1 – 5 jsou součástí procesní skupiny *Plánování*, fáze monitoring a kontrola je součástí odpovídající procesní skupiny.

Metodika PRINCE 2 definuje pět stále se opakujících fází procesu managementu rizik. PRINCE 2 dbá v tomto procesu na řízení komunikace se všemi zainteresovaným stranami (Bentley, 2010).

Kompetenční standard IPMA řeší rizika a příležitosti v technických kompetencích (Doležal a kol., 2009). Korecký a Trkovský (2011) dodávají, že standard definuje celkem sedm fází. Taktéž se zaměřuje na průběžnou kontrolu a opakované vyhodnocování rizik.

ČSN ISO 31000 (2009) *Management rizik – principy a směrnice* představuje směrnice pro management rizik. ISO 31 000 je použitelná k managementu rizik spjatých s životním cyklem organizace, ale i pro další činnosti, mezi něž řadí také management projektů. Norma je k dispozici pro široký okruh uživatelů, od státních podniků po jednotlivce. ISO 31 000 proces managementu rizik dělí na pět částí, které označuje jako subprocesy (Obrázek č. 7). V rámci subprocesu *Posuzování rizik*, norma vymezila tři fáze, jimiž jsou identifikace, analýza a hodnocení rizik. Což je rozdíl například oproti metodice PRINCE 2. Ta má tyto kroky definované jako jednotlivé fáze.

Obrázek č. 7: Proces managementu rizik podle ISO 31 000: 2009



Zdroj: ISO 31 000 (2009)

ISO 31 000: 2009, stejně jako standardy projektového managementu, dbá na neustálý průběh komunikace se všemi zájmovými skupinami, monitoring a kontrolu v průběhu procesu managementu rizik.

Korecký a Trkovský (2011) navrhli velmi konkretizovaný proces managementu rizik dle analýzy ISO normy 31000 a třiceti šesti různě zaměřených metodik managementu rizik. Pro velký rozsah je znázorněn v Příloze IV. Korecký strukturuje proces na jednotlivé fáze a etapy. Možné souběhy či překrývání jednotlivých fází a etap označuje černými a modrými šipkami a zpětné vazby mezi fázemi jsou označeny přerušovanými čarami.

Ačkoliv se navržené procesy ve struktuře i v počtu částí a jejich pojmenování celkem odlišují, je patrné, že proces managementu rizik, ať už podle hlavních standardů projektového řízení nebo ISO normy 31 000 či Koreckého a Trkovského, obsahuje shodné části. Těmi jsou stanovení kontextu rizik, identifikace rizik, analýza rizik, ošetření rizik a monitoring a kontrola, které jsou popsány v následující části práce.

3.3.2.1 Stanovení kontextu

Korecký a Trkovský (2011) dělí fázi na tři etapy. Těmi jsou:

1. **Strategie procesu managementu rizik** – hodnotí se důležitost, rizikovost projektu a je stanoven manažer rizik¹.
2. **Podklady k projektu, vnitřní a vnější souvislosti** – shromažďují se podklady projektu, stanovují cíle projektu, posuzují se vnitřní a vnější souvislosti, provádí se sběr informací a zkušeností z již realizovaných projektů a jejich relevantnost.
3. **Volba rozsahu a Plán managementu rizik** – volí se rozsah managementu rizik a metodika a její případné přizpůsobení projektu, odhaduje se časová a nákladová náročnost procesu, určují se zainteresované strany procesu a role a odpovědnosti, k tomu je vhodné využít RACI matici, popsanou v části práce 3.2.6, následně se zpracovává plán pro management rizik.

Výstupem je Plán managementu rizik, jehož obsahem je stručný popis cílů projektu a postup v managementu rizik (Korecký a Trkovský, 2011).

¹ Zodpovědnou osobou za proces managementu rizik může být sám projektový manažer nebo zvolený manažer rizik. (Kadlec, 2013)

Obecně definovaná témata v Plánu podle Schwalbe (2011) a Koreckého a Trkovského (2011) by měla definovat cíle projektu, charakteristiku projektu (důležitost a rizikovitost pro podnik – nízká, střední a vysoká, vnější a vnitřní prostředí projektu, včetně zainteresovaných stran). Dále zda existující podobné ukončené projekty, z nichž by se daly čerpat informace. Účastníky procesu a jejich role a odpovědnost v procesu, včetně manažera rizik. Definovat jaká bude použita metodika, časový odhad a odhad nákladů procesu.

Pravidla pro management rizik by měla být odsouhlasena řídicím výborem nebo sponzorem projektu tak, aby v budoucnu nedocházelo k nedorozuměním mezi jednotlivými stranami (Kadlec, 2013).

Schwalbe (2011) na závěr dodává, že mimo Plán managementu rizik se někdy k projektu vytváří havarijní plán, kde jsou definované aktivity, k nimž projektový tým přistoupí v případě výskytu popsané rizikové události. Dále to jsou alternativní plány k managementu rizik s vysokým dopadem na definované cíle projektu, které se používají v případě selhávání pokusů o snížení rizika. A v neposlední řadě rezervy na mimořádné události, kterými jsou snižovány rizika překročení nákladů či času.

3.3.2.2 Identifikace rizik

Hnilica a Fotr (2009) považují identifikaci rizik jako jednu z nejdůležitějších fází z celého procesu managementu rizik, neboť je jakýmsi odrazovým místem pro další navazující kroky procesu managementu rizik. Schwalbe (2011) i Kadlec (2013) shodně uvádí, že prvotní identifikaci je třeba provádět již při plánování projektu. Následně v průběhu celého projektu z důvodů stále se měnícího prostředí a podmínek projektu.

ISO 31 000 (2009) definuje Identifikaci rizik jako: „*Proces hledání, rozpoznání a popisování rizik.*“ Cílem identifikace rizik je sestavit rozsáhlý soubor všech popsaných potencionálních negativních i pozitivních rizik, které se váží k projektu.

Bentley (2010) uvádí, že PRINCE 2 v identifikaci navrhuje tři kroky:

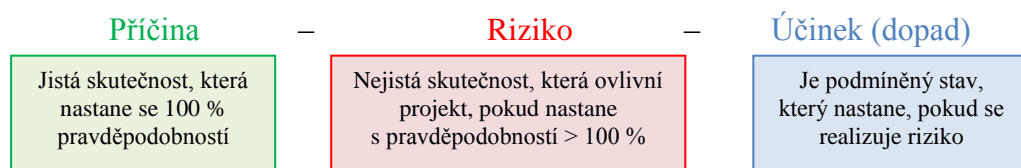
1. Zaznamenat do Registru rizik identifikované hrozby a příležitosti.
2. K monitoringu rizik zaznamenat identifikátory včasného varování, což jsou hodnoty, které, pokud indikátor dosáhne, vznikne nové riziko.
3. K identifikaci rizik získat názory všech zainteresovaných stran.

Vstupem pro tuto fázi je Plán managementu rizik, báze znalostí managementu rizik a revize projektové dokumentace ukončených projektů. (Schwalbe, 2011).

Korecký a Trkovský (2011) dělí Identifikaci rizik na dvě etapy.

Nejprve se připraví data a zvolí metoda identifikace rizik – zde se ze vstupních dokumentů identifikují základní rizika. Následně se vybere vhodná metoda pro identifikaci rizik. Výběr metody k identifikaci rizik je závislý na druhu projektu, jeho rozsahu a preferencích a zkušenostech projektového manažera a projektového týmu. Schwalbe (2011) řadí mezi nejběžnější metody identifikace rozhovory s experty diskuze a brainstorming, metodu Delphi, analýzu prvotních příčin a nástroje strategické analýzy. Tyto metody jsou popsány v diplomové práci v Příloze V.

Následně se provede identifikace na základě zvolené metody. K identifikaci Korecký a Trkovský (2011) uvádí použití modelu ve vztahu:



Pro pochopení rizika v modelu lze využít zápis věty k určení příčiny: „ Protože ...“, pokračuje stanovením nejisté události – rizika: „*může nastat, že...*“, a končí určením podmíněného dopadu: „*což by vedlo k/to způsobí...*“

Ke strukturování rizik Svozilová (2006) doporučuje užití metody *Risk Breakdown Structure* (RBS). Jedná se o hierarchicky zobrazenou strukturu identifikovaných rizik od hlavních kategorií rizik, blízkých projektu (př. technická, obchodní, aj.), k následnému podrobnému rozpisu rizik a jejich vztahů až na takovou úroveň, kdy by měla být možnost rizika analyzovat a přiřadit jim vlastníka. RBS je znázorněna na obrázku č. 8 (str. 35).

Hlavním výstupem Identifikace rizik je Registr rizik, obsahující seznam identifikovaných rizik, jejich název, popis, datum identifikace a vlastníka rizika (Svozilová, 2006). Registr rizik je blíže specifikován v kapitole 3.4.

Obrázek č. 8: Risk Breakdown Structure



Zdroj: Schwalbe (2011)

3.3.2.3 Analýza rizik

Jak uvádí Korecký a Trkovský (2011), vstupem pro analýzu rizik je Plán managementu rizik a Registr rizik. Cílem analýzy rizik je ohodnocení identifikovaných rizik kvalitativně (slovně) nebo kvantitativně (numericky), určení bližších vazeb mezi riziky a ohodnocení celkového rizika. Stanovení prioritní skupiny TOP rizik, tolerovaných a ostatních rizik. Hnilica a Fotr (2009) uvádějí, že výběr metody je ovlivněn povahou projektu a nebezpečí, množstvím informací a motivací k analýze rizik. Schwalbe (2009) k tvrzení autorů dodává, že hlavním výstupem analýzy rizik je aktualizovaný Registr rizik o ohodnocená rizika. Rizika jsou klasifikovaná a prioritizovaná rizika dle jejich významnosti, za účelem stanovení obrany k ošetření rizik.

Na úvod je potřeba uvést, že použití pouze pravděpodobnosti jako jedné z hlavních veličin při hodnocení rizik není vždy zcela přesné. Tichý (2006) zdůrazňuje, že se v managementu rizik používají kvalitativní, kvantitativní, subjektivní, objektivní odhady či matematické vyjádření, že nějaká událost může nastat a proto není zcela správné využívat výraz „pravděpodobnost“, zn. P , v anglickém jazyce „probability“, která nabývá hodnot pouze v intervalu $[0;1]$. Proto je vhodnější užívat výraz „možnost výskytu“, zn. Lk , z anglického jazyka „likelihood“, který je použit i v této diplomové práci a bere v potaz subjektivní názor hodnotitele, včetně různě definované stupnice navržené hodnotitelem.

Tichý (2006) dále dodává, že hodnota Lk je vždy empirickým odhadem, zatímco hodnota P je obvykle analytickým odhadem, stanoveným ze známé nebo předpokládané relativní četnosti výskytu jevu nebo události.

Kvalitativní metody analýzy rizik

V kvalitativních metodách se využívá verbálních charakteristik k ohodnocení pravděpodobné možnosti výskytu rizika a jeho dopadu. K ohodnocení těchto dvou veličin rizika se využívá slovních deskriptorů - velký/střední/malý dopad a nízká/střední/vysoká možnost výskytu (Hnilica a Fotr, 2009).

Ohodnocení pravděpodobné možnosti výskytu a dopadu se přizpůsobuje typu projektu. K jednotlivým deskriptorům lze k upřesnění přiřadit popis, který deskriptor více konkretizuje, jak je uvedeno v tabulce č. 5 (Hnilica, 2008).

Tabulka č. 5: Příklad stupnice kvalitativního vyjádření rizika dle Hnilici (2008)

Popis možnosti výskytu (Lk) Rizika	Deskriptor (Lk)	Deskriptor dopadu (D)	Popis dopadu rizika
R se objeví výjimečně	Téměř vyloučený	Bezvýznamný	Dopad R nenese výrazné finanční ztráty
R se objeví občas	Možný	Střední	Dopad R nese poměrně velké finanční ztráty
R se objeví za všech okolností	Jistý	Značný	Dopad R přináší neakceptovatelné ztráty

Zdroj: Hnilica (2008), upraveno

Kvalitativní metoda analýzy se využívá k rozlišení identifikovaných rizik. V případě detailní analýzy rizik k upřesnění postupů nebo také při nedostatečné kvalitě a množství vstupních dat pro kvantitativní metody. Tyto metody jsou sice rychlejší, ale jsou více subjektivní (Smejkal a Rais, 2010).

Kvantitativní metody analýzy rizik

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí podstatu kvantitativní analýzy, kterou je numerické ohodnocení pravděpodobnosti, dopadu rizika a vyjádření účinku rizika ve finančních jednotkách. Tichý (2006) dodává, že cílem kvantifikace je odhad četnosti a závažnosti ztrát, které mohou ohrozit projekt. Hnilica a Fotr (2009) dále dodávají výhodu uspořádání rizika do skupin podle stejné hodnoty významnosti.

Kvantitativní metody však vyžadují kvantitativní charakter kritéria, ke kterému se riziko určuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti. Smejkal a Rais (2010) uvádí, že kvantitativní metody jsou více časově náročné i pracnější, ale jsou více exaktní, než kvalitativní metody a poskytují finanční vyjádření rizik.

Mezi metody kvantitativní analýzy Korecký a Trkovský (2001) řadí základní metody pro popis rizika formou pravděpodobnosti a dopadu rizika. Za použití rozdělení pravděpodobnosti, očekávané hodnoty a numerické kvantifikace rizik, kdy na základě součinu pravděpodobnosti (P) a dopadu rizika (D), dle vztahu $OHR = P \times D$, je vypočítána očekávaná hodnota rizika. Dále k těmto metodám částečně řadí i metodu hodnocení pomocí stupnic a matice pravděpodobnosti/dopad, která je často řazena mezi kvalitativní metody, což podle autorů není zcela přesné, protože je díky užití stupňů částečně kvantitativního charakteru. Metoda hodnocení pomocí stupnic je podrobněji popsána dále.

Dále k těmto metodám Korecký a Trkovský (2011) řadí statistické a simulační metody (metoda PERT, simulace Monte Carlo), které se obvykle využívají k hodnocení celkového rizika projektu. A také analýzy pomocí scénářů a diagramů (analýza stromu událostí), identifikující a kvantifikující možné scénáře vývoje rizik za pomocí grafických metod, pomocí schémat a stromů působení příčin na vznik události nebo vývoje událostí následující po kritické události. Mezi kvantitativní metody se řadí i analýzy pro podporu rozhodování (analýza rozhodovacího stromu), které hodnotí alternativní varianty vývoje scénářů rizik nebo celého projektu.

Semikvantitativní analýza – hodnocení pomocí stupnic

Ačkoliv je hodnocení rizik pomocí stupnic některými autory, například Svozilovou (2006), řazeno spíše mezi kvalitativní, Korecký a Trkovský (2011) označují často používanou metodu s využitím matice pravděpodobnost/dopad přesněji jako semikvantitativní metodu.

Stupnice je nejčastěji v rozsahu tří nebo pěti stupňové škály. Stupňům jsou přidány slovní popisy nebo přidány definované intervaly možnosti výskytu v procentech a dopadu rizika ve finančních jednotkách (Tabulka č. 6, str. 38). Součinem stupňů možnosti výskytu (Lk) a dopadu (D) se stanoví očekávaná hodnota rizik jako $OHR = Lk \times D$ a s využitím grafického zobrazení se rizik znázorní v matici rizik.

V těchto metodách lze využít například skórovací metodu s využitím matice rizik. Principem metody je vytvoření seznamu rizik z oblastí technických, finančních a personálních a obchodních. Každý člen týmu u jednotlivých rizik ohodnotí možnost výskytu a dopadu na základě deseti stupňové stupnice. Výsledné skóre se vypočítá jako aritmetický průměr odhadů (Lk) a (D) jednotlivých členů. Očekávaná hodnota rizika se

vypočítá jako součin výskytu a dopadu jak je uvedeno v kapitole analýzy rizika. Hodnoty rizik se následně zanesou do matice rizik (Lacko, 2010).

Matice rizik. Tichý (2006) uvádí, že se jedná se o dvojrozměrnou matici, kdy se na jedné straně či ose uvádí možnost výskytu (*Lk*) v případě intervalu předem stanovené stupnice nebo pravděpodobnost (*P*) vzniku rizika a dopad rizika (*D*) na straně druhé. Ohodnocená rizika se podle svých jedinečných charakteristik zanesou do matice. Čím vyšší je výskyt rizika a jeho dopad, tím se stává riziko významnějším, dodává Hnilica a Fotr (2009).

Tabulka č. 6: Příklad stupnice hodnocení pravděpodobné možnosti výskytu v % a dopadu v nákladech

Pravděpodobná možnost výskytu (<i>Lk</i>) v %	Bodové hodnocení stupnice	Deskriptor stupnice <i>Lk/D</i>	Dopad (<i>D</i>) v tis. Kč
0 < 20	1	Velice malá/ý (VM)	0 < 5
20 < 40	2	Malá/ý (M)	5 < 20
40 < 60	3	Střední (S)	20 < 30
60 < 80	4	Vysoká/ý (V)	30 < 40
80 < 100	5	Zvláště vysoká/ý (ZV)	40 < 50

Zdroj: Korecký a Trkovský (2011) upraveno

Obrázek č. 9: Matice rizik

Pravděpodobná možnost výskytu (<i>Lk</i>)		Intenzita negativních dopadů (<i>D</i>)				
		1	2	3	4	5
		VM	M	S	V	ZV
5	ZV	5	10	15	20	25
4	V	4	8 (R2)	12	16	20 (R1)
3	S	3	6	9	12	15
2	M	2	4	6	8	10
1	VM	1	2	3	4	5

Zdroj: Hnilica a Fotr (2010), upraveno

V matici na obrázku č. 6 jsou graficky znázorněny oblasti, kde se mohou nacházet rizika podle jejich ohodnocených jedinečných charakteristik. Tento stav znázorňuje hodnoty existujících rizik v určitém čase a měl by být pravidelně aktualizován podle vývoje rizik a dalších okolností vnitřního i vnějšího kontextu projektu. Černá, tlustá čára v tomto případě znázorňuje horní hranici tolerance k riziku, kdy se konkrétně riziko R1 nachází již v oblasti za hranicí tolerance k riziku a je třeba vůči riziku nastavit obrannou strategii (Bentley, 2010).

V obrázku je taktéž znázorněno rozdělení rizik do tří skupin podle intenzity jejich významnosti, tak jak shodně uvádí Korecký a Trkovský (2011) i Tichý (2006). Toto rozdělení rizik je následující:

- nízká významnost (Ostatní rizika) - **zelená barva**
- střední významnost (Akceptovatelná rizika) – **žluté barvy**
- vysoká významnost rizika (TOP rizika) – **červená barva**

Fotr a Hnilica (2009) dodávají, že matici rizik lze využít pro negativní i pozitivní rizika, u kterých se využije stejného postupu.

Případně, jak uvádí Korecký a Trkovský (2011), lze vytvořit třírozměrnou matici zohledňující současně riziko jako hrozbu i jako příležitost.

U hodnocení rizika Tichý (2006) upozorňuje, že je důležité brát v potaz, že výstupy jakékoliv expertní metody, použité pro analýzu rizik, nemají absolutní platnost, ale jsou jen pomůckou k rozhodnutí o riziku. Expertní analýza může být zatížena jak měřítkem stupnice a strannostmi odhadů expertů, tak i náhodnostmi.

Tolerance k riziku. Dle Tichého (2006) je hodnocení přijatelnosti rizika ovlivněno již předem stanovenou tolerancí k riziku (Risk apetitem). V postoji k rizikům jsou rozlišeny 3 stupně tolerance k riziku.

Prvním stupněm je **averze k riziku**, která znamená, že tolerance k riziku je velmi nízká. Je zde snaha potlačit všechny hrozby tak, aby ztráty z jejich realizací byly co nejmenší. A to i za cenu zvýšených nákladů na ošetření těchto hrozeb.

Druhým stupněm je označována **reverze k riziku**, kdy jsou vyhledávány rizikové situace s vidinou možného využití spekulativních rizik. Jsou upřednostňovány projekty s rozptýlenými výsledky za stejných středních hodnot výsledku.

Třetí stupeň je **indiference k riziku**, která značí neutrální postoj k riziku, averze a reverze k riziku jsou vyrovnány. Zde naopak projekty s rozptýlenými výsledky nejsou upřednostňovány.

Každý stupeň má různě definovanou hranici Risk apetitu, což je hranice, za kterou se již projektový tým odmítá pohybovat bez navržené obrany. Tato hodnota je většinou stanovena na počátku projektu.

Paretovo pravidlo. Korecký a Trkovský (2011) zároveň z praxe ověřili platnost tzv. Paretova pravidla 80:20, kdy je 80 % problémů způsobeno 20 % riziky. Význam

tedy má věnovat 80 % času rizikům s nejvyšší očekávanou hodnotou rizika a ty řešit prioritně.

3.3.2.4 Ošetření rizik

Cílem fáze je nalézt a vyhodnotit vhodné strategie k ošetření rizika a připravit plán efektivního ošetření rizik, kde lze zaznamenat preventivní a záchranná opatření (Korecký a Trkovský, 2011).

Dle Schwalbe (2009) je třeba nalézt taková opatření, jež budou pozitivní rizika posilovat a negativní oslabovat. Zároveň ale Smejkal a Rais (2010) dodávají, že je potřeba vždy zvolit takovou strategii, která je nejvýhodnější a nejméně nákladnou cestou ke snížení nebo eliminaci rizika.

Tichý (2006) uvádí existenci čtyř základních strategií ošetření rizik (Tabulka č. 7). Tyto strategie jsou definovány jako 4T, z anglických slov: „*Take, Treat, Transfer Terminate.*“ („*přijmout, zmírnit, přenést, vyhnout se/ukončit*“).

Tabulka č. 7: Doporučené obranné strategie pro ošetření negativních rizik

	Nízký výskyt	Vysoký výskyt
Vysoký dopad	Přenést riziko	Vyhnout se riziku
Nízký dopad	Přijmout riziko (Akceptace)	Zmírnit riziko (akceptace redukce)

Zdroj: Korecký a Trkovský (2011), Smejkal a Rais (2010)

Korecký a Trkovský (2011) i Schwalbe (2009) se ale ve svých knihách shodují, že jak jsou rizika dělena na negativní a pozitivní, měla by se odlišovat i strategie ošetření pro negativní a pozitivní rizika. Tabulka č. 8 definuje strategie ošetření rizika pro příležitost a hrozbu.

Tabulka č. 8: Interpretace obecné strategie a její reakce na riziko jako hrozbu i jako příležitost

Reakce na hrozbu	Obecná strategie	Reakce na příležitost
Vyhnout se	Eliminovat nejistotu	Využít
Přenést	Přidělit vlastníka	Sdílet
Zmírnit	Modifikovat dopad	Posílit
Přijmout	Zahrnout do rozpočtu	Přijmout

Zdroj: Korecký a Trkovský (2011)

Strategie eliminovat nejistotu: **Vyhnout se/Využít.**

Korecký a Trkovský (2011) uvádějí, že u hrozby je na reakci *vyhnout se* třeba nahlížet způsobem, že je důležité provést takové změny, aby riziko bylo zcela eliminováno nebo vůbec nenastalo, a to využitím jiného řešení (př. změna řešení požadované funkce projektu, změna dodavatele) nebo korekcí cílů.

Příležitost je naopak třeba *využít*, taktéž změnou řešení projektu nebo jeho cílů.

Strategie přidělit vlastnictví: **Přenést/Sdílet.**

Reakce *přenést se* uvádí u hrozby a dle Smejkala a Raise (2011) znamená, za dohodnutou úplatu přenést zodpovědnost za negativní riziko na ekonomicky silnější subjekt, který je lépe vybaven čelit tomuto riziku a jeho dopadu (př. pojištění, franšíza² a faktoring a forfaiting³, aj.).

Korecký a Trkovský (2011) uvádí pro příležitost reakci *sdílet*. Tedy vznik partnerství, které může využít potenciál projektu, které příležitost nabízí (př. převzetí části nebo celého vlastnictví, z kterého si partneři rozdělí podíly ze získaných výnosů).

Strategie modifikovat vliv: **Zmírnit/Posílit.**

*Mitigaci*⁴ rizika pro hrozbu lze provádět snižováním výskytu preventivními zásahy (Tichým (2006), označována jako proaktivní prevence). Nebo snižováním nepříznivých dopadů rizik, kterým se nelze vyhnout (Tichý (2006) uvádí označení reaktivní prevence). Od dvou výše uvedených strategií, nejistota spojená s rizikem stále v projektu zůstává, ačkoliv při v časném zavedení opatření je minimalizována.

Příležitost je nutné *posílit*, aby se zvýšila možnost výskytu a dopadu a byl tak maximálně využit její přínos (Korecký a Trkovský, 2011).

Strategie zahrnout do rozpočtu: **Přijmout.**

Dle Koreckého a Trkovského (2011) je reakce používána k ošetření rizik jak pro hrozbu, tak i pro příležitost. Přistupuje se k ní, pokud je riziko nepodstatné nebo by

² Franšíza – podnikání, kdy je za úplatu poskytnuta licence a know – how společnosti jinému subjektu (Podnikátor, 2012).

³ Faktoring a forfaiting – je předem dohodnutý odkup pohledávek, kratších než 180 dní (faktoring) nebo delších než 180 dní (forfaiting), faktoringovou/forfaitingovou společností (nejčastěji banka), která se stává věřitelem a na sebe přenáší veškeré riziko dodavatele, že kupující nebude schopen, vůči dodavateli, dostát svých závazků (Peníze, 2012 - 2017).

⁴ Mitigace – z anglického slova „*Mitigation*“, znamená zmírnění, oslabení.

náklady na ošetření rizika byly vyšší než přínosy, či není – li možné jakýmkoliv akcemi riziko ovlivnit.

3.3.2.5 Monitoring a kontrola

Monitoring a kontrola rizik by měly probíhat neustále po celou dobu realizace projektu. Kontrola by se měla zaměřovat na změny podmínek v projektu, požadavky zainteresovaných stran a změny v projektovém týmu, tak aby projektový manažer nebo dedikovaný manažer rizik, měl možnost reagovat na vznik nových rizik a případně aktualizoval Registr rizik. Monitoring a kontrola se týká sledování stanovených hodnot výskytu a dopadu rizika a funkčnosti nastavených obranných strategií vůči rizikům. Frekvence kontrol závisí na rozsahu projektu. Sledování rizik je často zařazovaný bod porad projektového týmu.

Ke sledování rizik také pomáhá stanovení vlastníka rizik, který je zodpovědný za jeho sledování a v případě nějakých změn, obeznámí projektový tým. (Doležal a kol. 2009).

3.4 Registr rizik

Registr rizik je dokument obsahující potenciální rizikové události a jejich náležitosti z různých procesů managementu rizik (Schwalbe, 2011).

Dle autorů Koreckého a Trkovského (2011) i Schwalbe (2011) dokument nemá obecně definovanou podobu. Podstatné je, aby informace v něm obsažené, byly snadno a rychle dostupné, proto je doporučovaná tabulková či databázová forma, která umožní snadnou orientaci, dle potřeby tvorbu výstupů, změnu údajů, dostatečnou robustnost a uložení historie.

V tabulce se po řádcích zapisují jednotlivá rizika a jejich náležitosti konkretizovaná podle kolonek v záhlaví tabulky. Registr rizik obvykle obsahuje

- **ID (Identifikační číslo)** každé rizikové události slouží k označení a odlišení rizika od ostatních, seřazení a k lepší orientaci ve vyhledávání konkrétních položek.
- **Název rizikové události** uvádí libovolný název rizika.
- **Popis rizikové události** - obsahuje podrobnější popis rizikové události.


- **Kategorii, do které tato riziková událost spadá** - sdružuje rizika ze stejné oblasti. Například riziko závady serveru může spadat pod kategorii technologických rizik.
- **Spouštěč dané rizikové události (Trigger)** je událost, která indikuje vznik rizika.
- **Možnost výskytu rizika (Lk)/Pravděpodobnost (P)** sloužící k zápisu míry výskyt/pravděpodobnosti rizikové události a kolonku
- **Dopad vzniku rizika (D)** sloužící k zápisu míry dopadu rizika.
- **Očekávanou hodnotu rizika (OHR)** vypočtené jako součin $OHR = Lk \times D$ nebo $P \times D$.
- **Obrannou strategii** (Viz část 3.3.2.4).
- **Scénář obrany** definující konkrétní reakci na riziko v rámci stanovené obrany.
- **Vlastníka rizika**, jímž je osoba odpovědná za monitorování a kontrolu riziko a za řízení domluveného opatření vůči danému riziku
- **Reaktivní opatření**, které představuje zmírnění dopadu, v případě vzniku rizika (Schwalbe, 2011).
- V neposlední řadě by mělo být dle Koreckého a Trkovského (2011) v registru rizik uvedeno **Datum**, ke kterému jsou údaje jednotlivých rizik platná.

3.5 Závěrečné hodnocení


Po skončení projektu je třeba vyhodnotit samotný proces managementu rizik a toto hodnocení zaznamenat tak, aby byly dohledatelné. Cílem je sestavit dokument a zaznamenat zkušenosti z jednotlivých fází celého procesu, případně navrhnout doporučení ke zlepšení tohoto procesu. Tím získat cenný zdroj ke zlepšování procesu a zdroj informací a poučení pro další projekty (ISO 31 000, 2009).

3.6 Zavedení metodiky managementu rizik


Rizikům se v projektech není zcela možné vyhnout. Řada organizací jejich managementu ale nevěnuje dostatečnou pozornost a proces managementu rizik aktivně nevyužívá. Jak zobrazuje schéma níže, Korecký a Trkovský (2011) rozlišili 3 stupně managementu rizik v organizacích.




1. Intuitivní/ plošné řešení – projektový tým si existenci rizik uvědomuje a zahrnuje je automaticky do plánů ve formě prodloužení časového rámce o tato rizika. Jedná se o chápání rizik převážně v negativním smyslu. Projekt je zbytečně dlouhý, neboť časová rezerva se vkládá do všech nejistot projektu, které ani nemusí nastat. Dalším řešením je tvorba rezerv z nákladů projektu.



2. Základní principy managementu rizik – rizika jsou identifikována v podobě příčina – riziko – účinek, jsou analyzována a je vytvořeno cílené ošetření těchto rizik. Riziko je chápáno jako hrozba i příležitost. Metodika pro management rizik neexistuje, může být rozdíl v chápání míry rizika jednotlivými členy týmu, neexistují záznamy zkušeností z managementu rizik, rizika nejsou tříděná.



3. Vyspělá metodika – proces managementu rizik má nastavený předepsaný a srozumitelný postup. Je třeba, aby v organizaci byla osoba, která získá podporu vedení a prosadí zavedení metodiky, přizpůsobí proces managementu rizik organizaci a vysvětlí účastníkům procesu užití registru rizik, formulářů a postupů ke kvantifikaci rizik. Důležité je neustálé vedení dostupných záznamu zkušeností a poznatků při realizaci projektů.



4 Vlastní práce

4.1 Česká jezdecká federace - představení

Obrázek č. 10: Logo České jezdecké federace – česká a anglická verze



Zdroj: (Stanovy ČJF, 2016)

Česká jezdecká federace (dále jako ČJF) je českým národním spolkem, se sídlem v Praze, zastřešující jezdecký sport v České republice. ČJF je založena na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, vytvořeným na principu dobrovolnosti a demokratických zásadách, jehož práva a povinnosti se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

ČJF je představitelem a organizátorem jezdeckého sportu v České republice, který je rozdělen celkem do 9 disciplín, jimiž jsou skoky, drezura, spřežení, všestrannost, voltiž a reining, vytrvalost, ponny a parajezdectví. Federace zodpovídá za organizaci národních a mezinárodních závodů v České republice, registraci jezdců, koní a funkcionářů, distribuci finančních zdrojů a za tvorbu právního rámce jezdeckého sportu v České republice.

Velikostí členské základny je ČJF desátým největším svazem v České republice, v rámci České unie sportu. Sdružuje přibližně 1900 členů⁵ v 1780 jezdeckých klubech a eviduje kolem 8400 sportovních koní.

ČJF je členem České unie sportu (ČUS), Českého olympijského výboru (ČOV) a Evropské jezdecké federace (EEF) a Mezinárodní jezdecké federace (FEI) (Web ČJF, 2017).

Organizační struktura ČJF je dělena na orgány na centrální úrovni ČJF a orgány na oblastní úrovni. Nejvyšším orgánem ČJF na centrální úrovni je Konference ČJF, svolávaná jednou ročně. Druhým nejvyšším orgánem je Rada ČJF, v čele prezidentkou ČJF, generálním sekretářem a předsedy jednotlivých oblastí. Rada plní úkoly stanovené

⁵ Členem se rozumí každá osoba zaevidovaná pod hlavičkou ČJF, která podala přihlášku a zaplatila roční poplatek za členství.

Konferencí a řídí se stanovami ČJF v době mezi zasedáním konference. Statutárním orgánem ČJF je Výkonný výbor, který jedná a koná jejím jménem na základě stanov a usnesení Konferencí a Rady. Je představován v čele s prezidentkou, viceprezidentem pro ekonomiku a sport, zástupcem legislativy a vzdělání. Pod Výkonný výbor spadá odborná komise IT Komise. Ta zabezpečuje podpůrnou funkci při rozhodování Výkonného Výboru, nemá rozhodovací pravomoc. Jeho představiteli jsou manažer IT komise a další čtyři členové. Mezi tyto komise patří i vzdělávací, legislativní komise. Sekretariát plní úkoly udělené Radou a Výkonným výborem, je zastoupen generálním sekretářem, specialisty pro sport, marketing a PR a vzdělání, účetním a asistentem. Na oblastní úrovni je nejvyšším orgánem Konference oblasti. Její zástupci jsou delegováni na Konferenci ČJF. Jednotlivé oblasti mají své Oblastní výbory. Oblastní výbory jsou zastoupeny předsedou oblasti, sekretářkou oblasti a členy oblastního výboru. Kromě pracovníků v Sekretariátu, prezidentky ČJF a osob jednotlivých oblastí jsou všechny funkce zastupovány dobrovolníky. Součástí ČJF je i nezávislá disciplinární komise a kontrolní a revizní komise. Funkční období orgánů je čtyřleté (Stanovy ČJF, 2016).

4.1.1 Subjekty ČJF

Subjekty představují všechny zaevidované jezdecké kluby v České republice, které se dříve jako občanská sdružení od 1. 1. 2014, tj. účinností nového Občanského zákoníku, podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, staly spolkem. Definice spolku je podle NOZ následující:

- Spolek má fungující samosprávu.
- Členy spojuje společný zájem.
- Spolek realizuje zájem v hlavní činnosti.

Vedle hlavní činnosti může vyvíjet i tzv. vedlejší činnost. Každý subjekt je evidován v určité oblasti (13 oblastí), kterou vede oblastní výbor. Komunikace s ním prochází přes sekretářku oblasti, která pracuje na částečný úvazek.

Subjekty ČJF jsou v projektu, který bude následně představen, označeni také jako uživatelé. Za uživatele jedná korespondent, který zařizuje správu subjektu v novém jezdeckém informačním systému.

4.2 Vize České jezdecké federace

Hlavní cíl ČJF, který prezidentka ČJF představila také veřejnosti v článku pro magazín Týden.cz (2017), je vypracování a představení rozvojového plánu ČJF, který by společně s Výkonným výborem předložila ke schválení na Konferenci ČJF na podzim 2017. Rozvojový plán představí směřování ČJF v dalších letech v oblasti sportu, práce s mládeží a vzdělávání, PR a marketingu.

Jezdecký sport je netypický, ve spojení dvojice jezdec a kůň. Sportovními svazy nejsou příliš brány v potaz potřeby sportovců a většinou se ani nepočítá s výstavbou sportovišť. V rámci České unie sportu je jejím cílem postupně zvyšovat vědomí o jezdeckém sportu mezi sportovními svazy.

Vedení ČJF si klade za cíl otevřít brány jezdeckého sportu široké veřejnosti. Tento cíl by měl být podpořen projekty vzdělávání dětí a mládeže, projekty pro jezdecké školy. Seznámení veřejnosti s jezdeckým sportem je také v plánu přes některé základní školy. Dále organizací Dětského dne ČJF a prostřednictvím dalších akcí současně pořádaných při jezdeckých závodech v průběhu roku.

V následující části diplomové práce bude představen projekt nového jezdeckého informačního systému (dále JIS). Pro úplnost informací je nejprve popsán stav a struktura současného informačního systému (dále IS). Následně je představen projekt JIS, na jehož základě byl zjištěn stav managementu rizik v subjektu ČJF.

4.3 Stav informačního systému ČJF

V České jezdecké federaci dlouhou dobu působil výbor, který byl velmi rezistentní k jakékoliv změně. Po volbách v roce 2015 a zvolení nové prezidentky, která si uvědomovala zásadní problém v neudržitelnosti současného informačního systému, ČJF zahájila přípravy na zavedení nového integrovaného informačního systému.

Současný IS je nepřehledný pro všechny pracovníky ČJF i subjekty a způsobuje velkou časovou a administrativní zátěž pro sekretariát a jednotlivé sekretáře oblastí. Stávající IS je absolutně neintegrován a nastaven bez jakékoliv interní metodiky, dle které by pracovníci mohli být vedeni při práci s informačním systémem. V ČJF je styl práce IS ve způsobu „*dělá se to tak, protože se to tak dělalo.*“ Jednotlivé osoby tak často provádějí operace bez hlubšího vědomí, co vlastně dělají.

Neintegrovánost IS způsobuje, kromě neefektivní práce a časového vytížení pracovníků ČJF, také značnou finanční zátěž, neboť s jednotlivými částmi IS je schopen pracovat převážně dodavatel původní staré centrály, který má s ČJF servisní smlouvu a veškeré doplňování záznamů, či změny v evidencích jezdců a koní probíhají právě přes dodavatele.

4.3.1 Struktura současného informačního systému

Struktura původního informačního systému je roztroušená na šest samostatných celků. Tyto části IS spolu nejsou schopné komunikovat.

Jako hlavní část systému je považována Centrála, do níž mají přístup pouze sekretariát a oblastní sekretáři. Webové stránky ČJF (dále starý web) prezentují veřejnosti to, co je v Centrále, tzn. informace k závodnímu kalendáři, přehledy o sportovních koních a jezdcích a kariéry jezdců a koní a výsledky ze závodů. Integrace mezi těmito entitami systému neexistuje. Například zveřejňování závodů probíhalo tak, že sekretářka sekretariátu každé výsledky ze závodů, které byly uloženy v Centrále, zadávala prakticky „ručně“ na web České jezdecké federace. V hlavní závodní sezóně, kdy se v každém kraji týdně konají dva až tři závody, někdy i vícedenní, se tak čekalo někdy i týdny, než se výsledky zveřejnily.

Další součástí IS je aplikace od Ústřední evidence koní (ÚEK), která eviduje všechny koně a to i neplemenné pro Českomoravskou společnost chovatelů, a.s. na území České republiky. Problémem ÚEK je, že opět nemá prakticky žádnou vazbu na Centrálu. Tedy pokud bylo potřeba zadat koně do Centrály, musel být vyhledán v aplikaci ÚEK. Nalezené informace opsat ručně a vyplnit je v Centrále, která vyhledala některé informace. Zbytek se opět dopisoval ručně.

Další aplikací je Gallop, která jako jediná komunikuje s Centrálou a slouží ke zpracování a zhodnocení výsledků, které pořadatelé jednotlivých závodů zasílali na Centrálu ČJF.

V roce 2013 vznikl nový On - line přihlašovací systém. Do této doby se přihlášky na závody odesílaly jednotlivými jezdeckými kluby na email pořadateli, případně někteří pořadatelé měli vlastní databázi spravovanou vlastními silami. Tento On – line přihlašovací systém již komunikuje s Centrálou, ze které je schopen čerpat informace o koních a jezdcích v ní uložených, dále komunikuje s aplikací Gallop, která do tohoto

systemu odesílá výsledky ze závodů. On – line přihlašovací systém je ve své podstatě závodní kalendář s rozšířenou funkcionalitou přihlašování na závody. Problémem je, že není konzistentní se závodním kalendářem na Webu ČJF, který byl exportován z Centrály ČJF. Web ČJF je pouze holý redakční systém bez možnosti integrace. V roce 2016 tak bylo v oběhu celkem 26 kalendářů na oficiálním webu ČJF, včetně On – line přihlašovacího systému, tvořených jednotlivými oblastmi a jednotlivými disciplínami, jelikož na starém webu má každá oblast svůj odkaz na webové stránky, které si spravuje sama.

Poslední součástí je aplikace KODUK, která slouží ke generování ročenky sportovních koní a dědičných vazeb mezi hřebcem a jeho potomkem na základě závodní úspěšnosti potomstva. Aplikace opět funguje samostatně bez návaznosti na jakýkoliv výše zmíněný systém.

Samotné prodlužování licencí a žádání o nové licence⁶ probíhaly skrze komunikaci jezdeckého klubu a jeho oblastního sekretáře, který jednotlivé licence v podobě štítků s rokem závodní sezóny ručně nadepisoval a zasílal na adresy jednotlivých subjektů, které licence následně lepily do průkazů sportovních koní,⁷ které se předkládají na každých závodech k identifikaci koně a ověření jeho povinného každoročního očkování.

4.4 Projekt JIS

Projekt ČJF se snaží o propojení jezdeckého sportu s informačními technologiemi. Jezdecký informační systém (JIS) si klade za cíl vytvořit jednotný systém ve webové aplikaci přístupný podle rolí, které delegovaní zástupci (korespondenti klubu) jednotlivých subjektů přidělí svým členům na základě získaných přihlašovacích údajů do JISu.

JIS by měl integrovat online přihlašovací systém s centrálním registrem koní a jezdců a zkrátit tak dobu nutnou k registraci členů, koní a prodlužování sportovních licencí jezdeckých klubů, závodních jezdců a sportovních koní. Jezdeckým klubům JIS umožní

⁶ Závodní licence jezdecke jsou oprávněním, které jezdec získá složením Zkoušky základního výcviku jezdecke a které mu opravňuje účastnit se oficiálních závodů. Závodní licence koně opravňuje koně účastnit se s jezdcem oficiálních závodů. Pro aktivní účast na závodech musí být každým rokem placen poplatek za jejich prodloužení.

⁷ Průkazy se předkládají na každých závodech k identifikaci koně a ověření jeho povinného každoročního očkování.

samostatné spravování členské i „koňské“ základny⁸, jednodušší přihlašování na závody a prodlužování závodních licencí a informovanost o stavu všech jejich žádostí.

Navíc nabídne členům České jezdecké federace i široké veřejnosti jednotný přehledný sportovní kalendář propojený s přihlašovacím systémem, obsahující jak přehled národních a mezinárodních závodů, seriál Českého skokového a drezurního poháru, tak i přehled neoficiálních hobby závodů pořádaných na území České republiky, startovní i výsledkové listiny závodů. V kalendáři bude možné filtrovat soutěže podle měsíce nebo oblasti, ve které jsou pořádané, podle disciplín jezdeckého sportu i podle jednotlivých druhů závodů.

Bude sdružovat seznam trenérů, kariéry jezdců a koní, žebříček sportovních jezdců a koní a seznamy dalších funkcionářů. Je plánována také nativní mobilní aplikace pro Android a iOS.

Spuštění JISu na druhé straně sníží náklady na 12 sekretářů oblastí a 5 osob pracujících na sekretariátu ČJF, uleví a zefektivní práci sekretářů oblasti i sekretáře sekretariátu České jezdecké federace, kteří tak budou mít mnohem více prostoru pro správu své oblasti, podporu a rozvoj školení funkcionářů, projektů k rozvoji dětí, mládeže a členů ČJF jednotlivých oblastí.

Shrnutí cílů projektu

- Jednotnost a přehlednost celého informačního systému.
- Snížení nákladů na správu informačního systému.
- Ulehčení práce pracovníkům ČJF.

4.4.1 Vývoj projektu JIS

Vývoj projektu JIS je rozdělen na dvě fáze.

První fáze je dělena na veřejně přístupnou část a neveřejnou část.

Veřejně přístupná část, která nahradí starý web ČJF a nabídne jednotný závodní kalendář, kde bude možné sledovat mapu závodů a jednotlivé závody filtrovat podle disciplín nebo oblastí a typu závodu. V této části projektu je stále možný odklad

⁸ V JISu jsou evidováni všichni koně, kteří jsou starší čtyř let a počítá se s nimi s účastí na oficiálních i neoficiálních závodech

implementace JIS mezi subjekty o další rok, neboť žádným způsobem neovlivní dosavadní způsob evidence členů a prodlužování licencí pro následující sezónu. Programování veřejné části začalo v dubnu 2016. V této době již od dubna 2016 probíhal postupný přepis dat subjektů a členů ze staré Centrály do JIS a koní z ÚEK.

Neveřejná část, která je předmětem této diplomové práce, řeší nastavení rozhraní pro uživatele, přihlášení subjektu, správu členů a koní, úhradu licenčních poplatků (subjektu a koní i členů), subjektu, seznamy funkcionářů (trenéři, cvičitelé, stavitelé tratí, rozhodčí). Od srpna 2016 byla plánována příprava této části JISU, která se měla otevřít všem subjektům evidovaných v ČJF a kterou bude spravovat pověřený korespondent subjektu. Nejprve bylo v plánu příprava rozhraní a seznamy členů, koní a informací o subjektu. S takovým stavem bylo počítáno do testovacího provozu s dvanácti subjekty. Testovací subjekty by testovaly přihlášení subjektu, jednotlivé moduly s obsahem osob, kde by měli být korespondenti schopni opravit údaje osob a seznam koní. Testovací provoz se plánuje spustit v listopadu 2016 a skončit by měl 30. listopadu 2017.

Po ukončení úspěšného testovacího období, ČJF měla v plánu přechod subjektů na JIS od ledna 2017, kdy začíná registrační období. Od této doby by již nebylo možné couvnout zpět a JIS by měl být oficiálně funkční do 31.1. 2017, ještě před koncem registračního období a období prodlužování licencí (28.2. 2017), aby subjekty stihly zaplatit veškeré poplatky a správu subjektu, osob a koní. Toto období se prezidentka ČJF rozhodla neoficiálně prodloužit až na 31.3. 2017. Od konce testovacího období by byli jednotliví sekretáři pověřeni informovat subjekty o přechodu na JIS.

Od 1.1. 2017 měl být zahájen provoz a postupně být spuštěny jednotlivé funkcionality podání žádosti o placení licencí subjektu, jezdců a koní a poplatky za členství a postupně kompletní správa členů a koní subjektu, evidence nových osob a koní, přestupy osob, členů v rámci subjektů a přestupy subjektů v rámci oblastí a vytvořený seznam funkcionářů.

Druhá fáze, která není součástí diplomové práce, by se měla zabývat vývojem nového přihlašovacího systému, kariérami jezdců a koní, žebříčky jezdců a koní, nativní mobilní aplikace JIS pro iOS a Android, přihlašování na závody, generováním a schvalování závodů přímo v JIS. Druhá fáze bude ovlivněna výší rozpočtu, který ČJF na vývoj přidělí. Tato fáze je zmíněna pouze pro úplnost. Není součástí diplomové práce.

4.4.2 Proces managementu rizik v JIS a v ČJF obecně

K projektu JIS neexistuje žádná obecná metodika ČJF k procesu managementu rizik, ani Registr rizik, který by shromažďoval identifikovaná rizika. Rizika jsou řešena v hlavě projektového manažera. V dokumentu přílohy výběrového řízení, Funkční specifikace On – line centrály, bylo identifikováno pouze sedm rizik:

- Počítačová gramotnost uživatelů
- Nekompatibilita se staršími prohlížeči
- Nutnost zásahu do dalších aplikací
- Změny v zaběhlých postupech uvnitř ČJF
- Reakce na legislativní změny
- Pomalá součinnost zúčastněných osob
- Nepřijetí JIS uživatelem

Obecně proces managementu rizik ČJF nejvíce odpovídá definovanému 1. stupni procesu managementu rizik v teoretické části 3.5. Jelikož dosud v ČJF neexistuje žádná metodika pro management rizik v projektech, je nastaven základní návrh metodiky, který může být dle potřeby a typu projektu upravován.

Metodika ČJF je součástí Přílohy VIII. Metodika ČJF je strukturována tak, aby byla nápomocna každému pracovníku ČJF při managementu rizik v projektu. Metodika s předlohami dokumentů by mohla být uložena na společném úložišti ČJF, kde by byla dostupná dle potřeby. Obsahuje cíl, přehled základních pojmů a doporučený postup a strukturu formulářů dokumentů v jednotlivých fázích procesu.

Návrh metodiky České jezdecké federace odpovídá v teoretických východiscích definovanému 3. stupni managementu rizik. Metodika by měla stanovit jednoduchý návod pro celý proces managementu rizik.

4.5 Návrh řešení

Autorka práce do projektu JIS vstoupila v květnu, v průběhu vývoje veřejně přístupné části první fáze. Pro neveřejnou část se zatím pouze začalo s prepisy dat z ÚEK a Centrály.

Autorka nejprve shrnula pozitiva a negativa projektu JIS.

Následně na základě zjištění, že v subjektu nejsou definované žádné dokumenty k managementu projektu, natož metodika k managementu rizik, je pro snazší uchopení rizik neveřejné části projektu JIS nejprve sestavena RACI matice odpovědností, Formulář analýzy zainteresovaných stran a ze získaných informací navržen dokument Logického rámce, ze kterých lze při stanovení kontextu a identifikaci rizik vycházet. Následně je metodika pro management rizik využita v projektu JIS.

4.5.1 Pozitiva a negativa v projektu JIS

Pozitiva v projektu JIS

- Podpora vedení, které si uvědomuje neudržitelnost stávajícího systému a plně podpořilo projekt JIS.
- Zkušený projektový manažer, který má za sebou již celou řadu IT projektů a to jak ze strany zadavatele, tak i dodavatele, ale i dalších projektů, s využitím vodopádového modelu řízení projektů i agilních metod řízení. Projektový manažer je členem IT komise ČJF, aktivní jezdec a zástupce subjektu, má představu jak by měl JIS v problematice spojené s jezdeckým sportem fungovat. Dokončený projekt je pro něj velkou výzvou.
- Podpora převážné většiny pracovníků ČJF, která byla získána na základě vyjednávání projektového manažera na oblastních výborech.
- Dodavatel informačního systému, tím, že přistoupil na podmínky VŘ, se jeví jako velmi pro - zákaznický orientovaný, který bude flexibilně reagovat na požadavky zadavatele. Dodavatel 1. fáze informačního systému byl vybrán na základě dvou kolového výběrového řízení (dále VŘ). Na základě splnění podmínek VŘ Se stal vítězem OLC Systems Olomouc s.r.o. Dodavatel byl zvolen v únoru 2016. **Podmínky VŘ:**

1. Cena 1. etapy - Analýza (obsahem analýzy je Use Case, doménový a datový model)
2. Cena 2. etapy – Implementace (dodávka samotné aplikace)
3. Důvěryhodnost odhadu v MD
4. Osobní dojem ze setkání
5. Dojem z předvedené referenční aplikace
6. Reference
7. Použité technologie
8. Garance dodržení termínů
9. Rozšiřitelnost a podpora dodaného řešení v dlouhodobějším horizontu

- Dodávka projektu má být zajištěna v postupných iteracích. To zajistí minimalizaci rizika nepochopení požadavků dodavatelem, protože se JIS týká zcela specifické oblasti, s kterou dodavatelé nemohou mít zkušenosti. Na základě podmínek VŘ je definováno, že dodavatel zadání představí, poskytne k testování a konzultaci odpovědné osobě ČJF formou „demo“ verze. Ti část schválí nebo připomínají, tak aby dodavatel část přepracoval do další dodávky.

Negativa v projektu JIS

- ČJF nemá vůbec vedené jakékoliv procesy.
- Kromě obecných podmínek VŘ, neexistuje žádná pomocná dokumentace k projektu. Projekt je veden na základě intuice, iterací, kde projektový manažer s dodavatelem plánuje sám před každou iterací. Není žádný obecný dokument, který by upřesňoval spuštění jednotlivé funkcionality neveřejné části projektu. Projekt je tak závislý na osobě manažera projektu. Pokud by se projektu z nějaké nenadálé situace nemohl dále účastnit, projekt nemá téměř žádnou šanci být úspěšně dokončen. A to i přes to, že projektu JIS věnuje téměř celý volný čas a dokončení projektu je pro něj velkou motivací, mohou jej postihnout takové události, které mu nedovolí v projektu pokračovat.

- Rizika projektu jsou „řešena“ osobou v hlavě projektového manažera. Není sepsán podrobnější Registr rizik a stanovena žádná metodika k managementu rizik.
- Převážná většina osob v ČJF pracuje dobrovolně. Taktéž na projektu JIS pracují z vlastní dobré vůle a zadarmo.
- Jedná se o nový a rozsáhlý projekt, který zasáhne velkou řadu uživatelů s různou počítačovou gramotností.
- Pro projekt JIS je důležité dodržet, aby aplikace, pokud bude již letos spuštěna mezi uživatele, byla zprovozněna nejpozději od 31. ledna 2017, aby subjekty měly dostatek času na správu svých členů a koní, včetně nových a zaplacení poplatků, za prodloužení licence.

4.5.2 Role a odpovědnosti v projektu JIS

Řízením projektu JIS je pověřen jeden projektový manažer (MB), který je rovněž manažerem IT komise ČJF. Členy projektového týmu jsou dále prezidentka ČJF (OP), která je sponzorem projektu, sekretářka Severomoravské oblasti (MV), která se chtěla dobrovolně zapojit i do analýzy a managementu projektu, jeden tester (LK), který je jako jediný v projektovém týmu za účast na projektu. Z důvodů zachování anonymity jsou uvedeny pouze iniciály členů týmu.

Pro znázornění rolí a odpovědností v projektu, je sestavena RACI matice. Dle sestavené RACI matice (Tabulka č. 9), je patrný problém, že činnosti projektu JIS spočívají převážně na projektovém manažeru.

Tabulka č 9: RACI matice odpovědností v projektu JIS

RACI matice				
Název projektu: Jezdecký informační systém (JIS)				
Projektový manažer: MB				
Osoby	Projektový manažer (MB)	Sponzor projektu (OP)	1 sekretář oblasti (MV)	Tester (DŽ)
Činnosti projektu				
Analýza stavu	R, A	I	K	
Řízení projektu (zadání, řízení dodávky, předání)	R, A	I	K	
Komunikace se stakeholdery	R	I	R	R
Testování jednotlivých komponent JIS	R, A	I		R

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Zainterесované strany projektu JIS

Na základě zjištěných informací o projektu byly identifikovány zainterесované strany neveřejné části projektu, které jsou uvedené v Příloze VII. V Příloze VII je vypracovaný Formulář analýzy zainterесovaných stran a jsou zde vyjmenovány hlavní zainterесované strany, jimiž jsou prezidentka ČJF, uvedená jako sponzor projektu, dodavatel, 3 oblastní sekretáři a 12 testovacích subjektů. Jako vedlejší strany, jsou i zbylí sekretáři oblastí a všechny subjekty, které na základě odeslaného písemného pověření zvolí korespondenta subjektu, jež bude spravovat subjekt skrze JIS. Dále je zde uveden, jakým způsobem jsou projektem ovlivněni, jejich zájem na projektu, jejich moc ovlivnit projekt (1, znamená minimální moc, 5, znamená maximální vliv) a nastavena strategie a nástroje komunikace.

4.5.4 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu JIS byl sestaven na základě diskuze s projektovým manažerem. Logický rámec projektu se týká neveřejné části projektu JIS, kdy se bude projekt implementovat mezi všechny subjekty. Tento dokument slouží jako informační zdroj při stanovení kontextu rizik a identifikaci rizik v rámci managementu rizik. Dokument Logického rámce sám dle své definované struktury obecně identifikuje rizika v počáteční fázi projektu. Vznikl také pro potřeby rychlé orientace mezi cílem a výstupy projektu, pokud by současný projektový manažer z nějaké náhle události nemohl dále projekt řídit. Dále Logický rámec Dokument je uložen v Příloze VI.

4.6 Užití metodiky pro management rizik v projektu JIS

4.6.1 Stanovení kontextu rizik v projektu JIS

Stanovení kontextu vycházelo z dostupných informací získaných z rozhovoru s projektovým manažerem a také z navrženého Logického rámce a z Formuláře stakeholder analýzy. Na začátku byla sestrojena RACI matice (Tabulka č. 10), určující role odpovědnosti procesu. Proces managementu rizik byl řešen zejména s projektovým manažerem a autorkou práce. S ostatními členy se počítalo převážně při fázi ošetření a monitoringu, kdy se počítalo s možností, že se někteří účastníci procesu identifikují jako vlastníci, případně řešitelé rizika a z této funkce budou dále odpovědní riziko monitorovat a řídit.

Tabulka č. 10: RACI matice odpovědnosti, proces managementu rizik JIS

Role odpovědnosti v procesu managementu rizik					
Název projektu: Jezdecký informační systém (JIS) - 1 fáze, neveřejná část aktualizace: 15.5.2016					Datum
Osoba	Projektový manažer (MB)	Risk manažer (autorka)	Sponzor (OP)	Tester (LK)	1 sekretářka (MV)
Činnosti v procesu					
Stanovení kontextu	K,S	Z			I
Identifikace	K,Z	Z	I	K	K
Analýza a hodnocení	Z	Z	I		
Ošetření	Z,S	Z	Z	Z	Z
Monitoring a kontrola	Z	Z	I	Z	Z
Zhodnocení procesu	K,S	Z	I	I	I

R - Responsibility A - Accountability C - Consulted I - Informed
Z - Zodpovědný S - Schvaluje K - Konzultuje I - Kdo je informován

Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost projektu pro Českou jezdeckou federaci je posouzena jako vysoká. JIS mění dosavadní způsob vedení záznamů subjektů, členů, koní a jejich správu. Deleguje na uživatele z velké části pravomoc při správě licenčních poplatků, členské základny a seznamu koní sám.

Z důvodu negativ zmíněných výše, ale i toho, že s takovým projektem ČJF nemá doposud žádné zkušenosti, je rizikovost projektu JIS pro Českou jezdeckou federaci považována také za vysokou. Navíc ČJF sice ve svém působení žádnou konkurenci nemá, ale nedokončení projektu v části jeho spuštění mezi uživatele by zásadním způsobem ovlivnilo chod jezdecké sezóny a sportu minimálně v roce 2017. Vedení ČJF i celý spolek by ztratil důvěru svých členů a zásadním způsobem by došlo k poškození jména a morálního kreditu vůči svým členům, partnerům a sportovním svazům, kterých je členem.

Na základě metodiky a již výše uvedených informací, zmíněných dokumentech, byl vyplněn Plán managementu rizik projektu (Tabulka č. 11).

Tabulka č. 11: Plán managementu rizik v projektu JIS

PLÁN MANAGEMENTU RIZIK PROJEKTU	
Název projektu: Jezdecký informační systém (JIS) – 1.fáze, neveřejná část	Manažer projektu: MB
Datum: květen 2016	Manažer rizik: RV
1) Cíle projektu: <i>Funkční integrovaný, přehledný jezdecký informační systém, lehce použitelný pro pracovníky i subjekty ČJF</i>	
2) Charakteristika projektu: Důležitost: (vysoká – střední – nízká) Rizikovost: (vysoká – střední – nízká) Dostupné dokumenty projektu: <i>Podmínky VŘ, Logický rámec, Formulář Analýzy stakeholderů</i> Stručný Kontext projektu: <i>(Záměr projektu je nahrazení nedostatečného IS novým integrovaným IS, jednoduchým a přehledným pro jeho uživatele, zefektivnění práce v evidenci subjektů, koní a členů ČJF. Specifika: pro ČJF nový projekt, zasáhne velký okruh uživatelů, se všemi stakeholdery je nastavena komunikační strategie, výhodou je významná podpora vedení, momentální stav IS je neudržitelný, implementace JIS nesmí ohrozit registrační období od 1.1. – 28.2. 2017, nejsou zcela jasné představy o požadavcích, je třeba aby JIS byl jednoduchým a snadno využitelným IS pro okruh uživatelů všech věkových skupin, dodavatel projektu vypadá pozitivně nakloněn ke spolupráci, JIS vede 1 projektový manažer a téměř celý projektový tým pracuje zadarmo a ve volném čase)</i>	
3) Podobné projekty: <i>nejsou</i>	
4) Zainteresované strany projektu: <i>sponzor projektu, dodavatel (OLC Systems Olomouc s.r.o), 3 sekretáři, 12 testovacích subjektů, zbylí sekretáři oblastí a ostatní subjekty – Příloha VII</i>	
5) Účastníci procesu: <i>Viz Raci matice v tabulce č. 10 (str.57)</i>	
6) Risk Appetit projektu: <i>Podle navržené metodiky, tzn. Rizika s OHR 8 a <jsou brána jako významná a je třeba je ošetřit prioritně</i>	
7) Hlavní kategorie rizik: <i>organizační, technická a uživatelská</i>	
8) Harmonogram procesu: <i>Stanovené kontextu: 15. - 20.5. 2016, Identifikace rizik: 15.5. – 23.5. 2016, Analýza rizik: 24.5. 2016, Hodnocení a ošetření: 25. – 28. 5. 2016, Monitoring a kontrola: 25.5. – 31.3. 2017, Dokumentace procesu 31.3. - 30.4. 2017</i>	
9) Finanční náklady procesu: <i>nejsou</i>	
10) Metodika managementu rizik: <i>Navržená metodika ČJF</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 Identifikace rizik

Velká část rizik byla identifikována při sestavení Logického rámce. Následně proběhla také diskuze projektového manažera s autorkou práce. Ke strukturování rizik byla využita RBS. Rizika byla strukturována do tří kategorií, které byly předběžně definovány v Plánu (Příloha VIX). V diskuzi byl k identifikaci využit model vztahu příčina – riziko – dopad. Tímto způsobem proběhl i zápis rizik do Registru rizik. Při identifikaci se k rizikům přistupovalo jako k možným hrozbám i příležitostem, ty byly nakonec identifikovány dvě.

Po ukončení identifikace byl Registr rizik (Příloha X) doplněn o rizika podle kategorie a názvu. Byl uveden popis rizika ve vztahu příčina – riziko – dopad. Podle navržené metodiky bylo rizikům přiděleno ID podle prvního písmene kategorie a pořadového čísla a vlastník rizika, který měl riziko kontrolovat. Seznam identifikovaných rizik byl následně odeslán k informování, případné konzultaci sponzoru projektu a testeru, ti jej dále nerozváděli. Bylo identifikováno celkem 44 rizik, z toho:

- **20 organizačních**, kde 19 rizik představovalo hrozbu a 1 riziko bylo identifikováno jako příležitost (označení**).
- **15 technických**, kde 14 rizik představovalo hrozbu a 1 riziko bylo identifikováno jako příležitost (označení**).
- **9 uživatelských** rizik, které se váží k subjektům.

4.6.3 Analýza rizik

Identifikovaná rizika byla ohodnocena na základě čtyřbodové stupnice uvedené v metodice. Stupnice uvedená v metodice byla projektovým manažerem odsouhlasena jako dostačující, neboť JIS je projektem novým, se kterým ČJF nemá doposud zkušenosti. Není ani zcela možné dopad rizika vyjádřit ve finančních jednotkách. Navíc finanční stránka, v případě projektu JIS, nehraje příliš zásadní roli. Vedení ČJF do projektu vstupuje s cílem za žádnou cenu neohrozit registrační období, které končí 28. 2. 2017 a zařídit tak hladký průběh závodní sezóny 2017.

Z důvodu účasti pouze projektového manažera a autorky práce v analýze, nebyl problém hodnoty možnosti výskytu a dopadu ihned stanovit a zapsat je do Registru rizik

(Příloha X). Následně byla určena očekávaná hodnota rizika, jelikož Registr měl definovaný vzorec pro výpočet OHR.

Nutno dodat, že při samotném hodnocení docházelo převážně ke shodnému ohodnocení rizikových charakteristik. Pokud tomu tak nebylo, každý pronesl argumenty ke svému hodnocení a následně v rámci diskuze byla stanovena jednotná hodnota výskytu nebo dopadu.

Ohodnocená rizika byla následně zanesena do matice rizik, tím se rizika utřídila do skupiny podle jejich společné hodnoty významnosti. Matice byla sestavena zvlášť pro hrozby (Obrázek č. 11) a zvlášť pro příležitosti (Obrázek č. 12, str. 61).

Obrázek č. 11: Matice JIS – hrozby projektu

Pravděpodobná možnost výskytu (Lk)		Intenzita negativních dopadů (D)			
		1	2	3	4
		Z	N	V	NA
4	VV	O15; U44	U42	O8; O9	O13
3	S	O16; O17		O11; T25; T26; U39; U43	O4; O10; O18; T21; T22; T30; T31
2	M	O19	O5; T27; U38; U40; U41	T24; O14	O2; O3; O7; O12; T23; T27; T28; T29; T32; U37
1	VM			U36	O1; O6; T33; T34; U36

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 11 je znázorněna matice s riziky ve formě **hrozeb**. Je patrné, že největší část hrozeb se nachází již za stanoveným Risk apitemem ČJF. To vyplývá převážně z charakteru projektu, neboť jak bylo zmíněno, projekt JIS je novým projektem, se kterým ČJF nemá dosavadní zkušenosti, proto se rizika projektu nebrala na lehkou váhu ani při stanovení Risk Apetitu. Řada rizik vyplývá i z managementu celého projektu, který je veden dobrovolně složeným týmem a jedním projektovým manažerem, který na sebe převzal převážnou část odpovědnosti. Navíc požadavky na jednotný IS je těžké stanovit již na počátku, takže se k jednotlivým funkcionalitám a náležitostem projektu váže celá řada nejistot. Počet hrozeb rozdělených do skupin dle stejné významnosti (OHR), ale jiné hodnoty Lk a D, je následující:

- **Skupina hrozeb s vysokou významností** – 26 hrozeb, kde převládají technické hrozby (12) a organizační hrozby (10), počet negativních uživatelských rizik je 4.
- **Skupina hrozeb se střední významností** – 9 hrozeb, v této skupině je rozložení hrozeb téměř vyrovnané. Organizační (4), technické (3), uživatelské (2).
- **Skupina hrozeb s nízkou významností** – 9 hrozeb, kde byly ve stejném počtu organizační (4) i uživatelské (4) hrozby a pouze 1 uživatelská hrozba.

Příležitosti byly identifikovány a ohodnoceny jen dvě (Obrázek č. 12). V Registru rizik označeny **.

Významná je dle matice definována příležitost T35 (technická): „*Vznik lepšího řešení stylu práce pro uživatele než, které bylo definované v požadavku,*“ která vyplývá z ne zcela přesně definovaných požadavků na dodavatele, kterému se ve vývoji jednotlivých dodávek nechá volná ruka. Ten tak může nakonec přijít s optimálnějším řešením, než, které bylo původně zamýšlené.

Středně významná příležitost byla definována z kategorie organizačních rizik O20: „*Zkvalitnění dat v ÚEK,*“ příčinou příležitosti je potřeba dat pro JIS, tím může nastat, že se data uspořádají, opraví a doplní v rámci správy údajů jednotlivými subjekty, to způsobí kvalitní data v budoucnu a otevření ÚEK při potřebě v budoucnu.

Obrázek č. 12: Matice JIS – příležitosti projektu

Pravděpodobná možnost výskytu (Lk)		Intenzita negativních dopadů (D)			
		1	2	3	4
		Z	N	V	NA
4	VV				
3	S				
2	M			O20	T35
1	VM				

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.4 Ošetření rizik

Na základě provedené analýzy rizik byly v projektu JIS nastaveny strategie ošetření rizik pro příležitosti i hrozby. Nejprve se ošetřily příležitosti a skupina významných rizik. Následně skupina rizik středně významných a rizika s nízkou významností. Kompletně popsané strategie obrany a konkrétní reakce strategií, včetně zavedeného reaktivního opatření jsou uvedeny v Registru rizik v Příloze X. V této fázi byl k vlastníku rizika přidělen také řešitel rizika, pokud byl jiný než vlastník. Ten byl pověřen riziko řešit, v případě jeho vzniku.

V případě technických rizik vycházejí obranné strategie převážně z podmínek VR a ze sdělení, že prezidentka ČJF pro rok 2017 povolila prodloužení registračního období až k 31.3.2017. V případě uživatelských rizik a částečně i organizačních rizik hrála významnou roli nastavená komunikace. Riziko, které projektový manažer nevzal v potaz, byla jeho možná dočasná nebo trvalá absence v projektu.

Autorka pro tyto účely navrhla Logický rámec a zaznamenala stakeholdery projektu v již zmíněném formuláři a převážně by doporučila zvolit zástupce projektového manažera. Zástupce by se projektu JIS účastnil v podobné míře jako současný projektový manažer a v případě potřeby by byl připravený převzít roli vedení projektu. Navíc by se přenesla zodpovědnost a z ní vyplývající povinnosti a na další osobu, což by přineslo úlevu v nárocích na současně jediného projektového manažera, ačkoliv svou práci doposud zvládal výborně.

4.6.5 Monitoring a kontrola

Nejen při získání podpory všech zainteresovaných stran, ale i při monitoringu a kontrole rizik, sehrávají významnou roli nastavené komunikační nástroje.

V rámci kontroly uživatelů je zásadní facebooková skupina, která byla vytvořena pro podporu uživatelů a jejich informovanost. V této skupině dochází k monitoringu uživatelských rizik. Projektový manažer má možnost okamžitě znát všechny problémy a dotazy uživatelů. Vývoj JIS na základě postupných iterací podporuje neustálou komunikaci také s dodavatelem. Díky tomu je možné sledovat rizika technického charakteru a v případě možného výskytu na ně flexibilně reagovat.

Na základě sestavených databází subjektů jednotlivých oblastí bylo možné kontrolovat, kterým subjektům již byly zaslány přihlašovací údaje a kterým ne, tím že se opětovně kontaktují a eliminuje se riziko neodeslání těchto údajů, takže subjekty by měly mít dostatek času na správu členů a koní v JIS.

K monitoringu a omezení vzniku rizika byl stanoven vlastník rizika se zodpovědností za jeho kontrolu a povinností hlásit případné změny rizika projektovému manažeru a týmu.

4.6.6 Risk Lessons Learned

Tento dokument by měl být vyplněn až na konci ukončené neveřejné části projektu JIS.

Pro účely diplomové práce to nebylo možné. Přesto bylo možné sepsat již pár podstatných informací ještě před ukončením této části projektu.

Tabulka č. 12: Risk Lessons Learned JIS

Risk Lessons Learned		Vypracoval:
Název projektu:		Datum:
Stanovení kontextu	<i>Pro fázi Stanovení kontextu se vycházelo ze Stakeholder analýzy, RACI matice procesu a Logického rámce. Alespoň tyto dokumenty by bylo vhodné zahrnout při plánování projektu, jelikož je – li manažerem rizik pověřena jiná osoba než projektový manažer, nemá okamžitě k ruce dostatek podkladů k sestavení Plánu managementu rizik.</i>	
Identifikace rizik	<i>Identifikace vycházela ze sestaveného Logického rámce a v rámci diskuze s projektovým manažerem. Problémy při fázi nenastaly. V pozdější fázi byl identifikován problém s nahráváním příloh v rámci evidence nového koně a člena, způsobené neotestováním. Testovala se pouze funkcionalita, na přílohy se zapomělo. Způsobilo to podráždění uživatelů, kteří museli přílohy opětovně nahrát, identifikace problému byla až po 2 dnech od spuštění.</i>	
Analýza rizik	<i>Stupnice byla dostatečná, jelikož v projektu není rozhodující stanovení finanční stránky dopadu, ale převážně neohrozit registrační období a závodní sezónu 2017. Risk Appetit byl vhodný k důležitosti i rizikovosti projektu. Byl nastaven dle metodiky. Bylo podceněno riziko T33 – Zásadní změna požadavků. Jeho následná realizace způsobila zpoždění projektu, pokud by dodavatel odmítl pracovat nad rámec požadavků ve VŘ, projekt by nebyl úspěšně dokončen. (Riziko způsobilo tvorbu přihlašovacího systému, které nebylo součástí 1. fáze. Způsobeno z důvodů, že dodavatel současného On – line přihlašovacího systému vypověděl smlouvu, která byla do roku 2018)</i>	
Ošetření rizik	<i>Strategie ošetření v rámci možností projektu, kromě rizika T 33 dostatečné. U technických rizik se vycházelo z již definovaných podmínek z VŘ. Dobře zafungovala strategie prodloužení registračního období k 31.3.2017 s tím, že datum bylo ohlášeno až ke konci oficiálního konce registračního období. Subjekty tak pracovaly k oficiálnímu konci období. Dobře fungovala nastavená komunikace s uživateli.</i>	
Monitoring a kontrola	<i>Mechanismy kontroly byly funkční. Byl stanoven vlastník rizika. Tím, že byl vývoj založen na postupných iteracích, mohly být eliminována některá technická rizika. Velmi účelná byla komunikace subjektu s projektovým týmem přes facebookovou skupinu.</i>	
Projektový tým	<i>Přestože členové týmu nejsou motivováni finančně a vše konají ve volném čase, obecně je práce na JISu je výborná.</i>	
Zainteresované strany	<i>Nastavená komunikace velmi pomáhala při stanovení obranných strategií. Ze zainteresovaných stran je třeba vyzdvihnout dodavatele OLC Systems Olomouc, s.r.o, který vytvořil řešení JIS nad rámec požadavků 1. fáze.</i>	
Ostatní	<i>Zavedení základní dokumentace projektu, ze které by se dalo při managementu rizik vycházet.</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Management rizik v projektech České jezdecké federace není vůbec nastaven. S riziky se počítá, ale neřídí se podle nějakého obecně definovaného postupu. Neexistuje žádná metodika. Z tohoto důvodu byl zpracován obecný návrh metodiky pro management rizik v projektech České jezdecké federace. Podle tohoto návrhu by mohli pracovníci ČJF postupovat v dalších projektech, převážně těch složitějších jakým byl i projekt JIS. Projektový manažer tuto metodiku kladně kvitoval, s tím, že je to dobrý základ pro pracovníky České jezdecké federace, kteří se budou účastnit řízení jakéhokoliv projektu.

Pracovníky by bylo vhodné proškolit a seznámit s metodikou. Školení k metodice by mohlo být součástí podzimní Konference 2017, kde by mohla být metodika pro management rizik představena. V rámci školení by mělo proběhnout seznámení se s procesem managementu rizik a představení všech dokumentů metodiky. Dokumenty metodiky jsou sestaveny v metodice tak, aby uživatele naváděli otázkami k vyplnění.

Samotný projekt JIS má zásadní výhodu ve zkušeném projektovém manažeru a podpoře prezidentky ČJF, která je také sponzorem projektu. Projektový manažer na sebe převzal veškerou zodpovědnost při řízení projektu JIS. Svou energii vložil do samotného projektu. Kromě definovaných podmínek výběrového řízení, které ošetřily řadu technických rizik, ale nevytvořil žádné podpůrné dokumenty, které by sloužily pro jeho případného zástupce, pokud by se nemohl dále účastnit projektu. Projekt by v případě neúčasti současného projektového manažera neměl téměř šanci být úspěšně dokončen. Z tohoto důvodu by autorka práce subjektu doporučila alespoň tvorbu Logického rámce projektu, stakeholder analýzu projektu a postupovat při managementu rizik podle navržené metodiky.

Projektový manažer vložil do projektu značné úsilí a téměř veškerý volný čas. Zaměřil se na dobrou komunikaci, kterou i on sám převážně řídil. Stěžejní podmínky měl v motivaci projektového týmu. Pracovníci v ČJF pracují dobrovolně a zadarmo, přesto se mu podařilo sestavit tým, který velmi dobře spolupracoval. Tato fakta dokázala důležitost projektového manažera, která je popsána dle Svozilové, Schwalbe a dalšími autory v teoretických východiscích v části 3.2.5.

Dle názoru autorky je ČJF díky projektu JIS a současnému vedení, které zamýšlí nové projekty, ve velmi dobré výchozí pozici, která by mohla v nejbližších letech významně podpořit rozvoj jezdeckého sportu v České republice.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá managementem rizik konkrétního projektu v České jezdecké federaci. Stav procesu v projektu ČJF je současně obrazem současného stavu managementu rizik ČJF obecně. Cílem práce je popis tohoto procesu a vytvoření optimálního návrhu metodiky, která by přispěla k managementu rizik budoucích projektů ČJF.

Diplomová práce je strukturována do teoretické a praktické části. Teoretická část vznikla na základě studia odborné literatury. Obsahuje základní pojmy spjaté s projektovým managementem, upřesňuje pojem projekt, fáze životního cyklu projektu. Zabývá se zainteresovanými stranami projektu a důležitostmi vhodně nastavené komunikace s těmito stranami, klíčovou rolí projektového manažera, projektovým týmem a odpovědností. Dále se zabývá definicí rizika, zmiňuje postupný vývoj definice, která v současnosti riziko chápe jako hrozbu i příležitost. Je porovnán proces managementu rizik podle jednotlivých standardů a ISO 31 000, jsou vysvětleny jednotlivé fáze procesu, obsah Registru rizik a jsou definované tři základní stupně procesu managementu rizik v organizacích.

Praktická část je zpracována na základě rozhovorů a pozorování stavu procesu managementu rizik v konkrétním projektu JIS, České jezdecké federace (ČJF). Protože proces managementu rizik v ČJF není nastaven a není navržena ani jakákoliv pomocná metodika. (tento stav nejvíce odpovídal definovanému 1. stupni managementu rizik v teoretických východiscích), byla autorkou vypracovaná obecná metodika, použitelná pro všechny pracovníky ČJF (Příloha VIII). Metodika slouží jako návod, definuje potřebné dokumenty k procesu a poskytuje podporu při jejich vyplnění. V metodice jsou popsány fáze procesu managementu rizik, jimiž jsou stanovení kontextu, identifikace rizik, analýza rizik, ošetření a závěrečné hodnocení. K jednotlivým fázím jsou přiřazeny potřebné dokumenty. Metodika obsahuje dokument Plán managementu rizik, Formulář analýzy zainteresovaných stran, předlohu Registru rizik a závěrečné Risk Lessons Learned, což je označení pro dokument zaznamenávající závěrečnou zprávu, zkušenosti a poznatky z procesu.

Metodika byla následně použita ve vývoji neveřejné části projektu JIS. Projekt JIS měl vyjmenovaných pouze sedm rizik v požadavcích k výběrovému řízení. Jelikož je celý projekt řízen v hlavě projektového manažera, který na sebe tímto krokem převzal veškerou

zodpovědnost za projekt a kromě požadavků výběrového řízení, není vytvořena žádná dokumentace, upřesňující postupné kroky vývoje a implementace, je nejprve vytvořena RACI matice rolí odpovědností, provedena stakeholder analýza, výsledky sepsány ve Formuláři analýzy zainteresovaných stran a vytvořen Logický rámec projektu. Ten je svou strukturou vhodný k počáteční fázi identifikace rizik a značnou část rizik projektu také identifikoval. Sloužil také jako podklad při stanovení kontextu rizik. Tyto dokumenty by také mohly sloužit jako základ pro nově přichozícího projektového manažera JIS, pokud by se současný projektový manažer nemohl z nějakého důvodu projektu již účastnit. Z těchto důvodů by autorka doporučila v budoucích projektech zahrnout tvorbu minimálně Logického rámce a Registru rizik.

Následně byl za použití metodiky sestaven kontext, identifikováno 44 rizik, provedena analýza rizik na základě definované čtyřbodové stupnice a matice rizik v metodice. Ohodnocená rizika byla všechna ošetřena navrženou obranou, která vycházela převážně z podmínek sestavených v rámci výběrového řízení a nastavené komunikační strategie. K eliminaci rizika neúčasti projektového manažera byla navržena strategie *Zmírnit* a obranná reakce v podobě zvolení zástupce projektového manažera. V projektu byl postupem času opravdu zástupce zvolen. Rizika byla postupem procesu zapisována do navrženého registru rizik (Příloha X). V Registru rizik se uvádí pořadové číslo rizika a kategorie, název, popis rizika, hodnoty výskytu, dopadu a očekávané hodnoty rizika. Dále obranná strategie a konkrétní reakce obrany, vlastník a v případě jiné osoby, řešitel. V Registru je uveden spouštěč rizika a reaktivní opatření v případě vzniku rizika a datum posledního záznamu rizika.

Přínosem této diplomové práce je návrh obecné metodiky, která obsahuje potřebné dokumenty pro management rizik v projektech ČJF a postup, podle kterého se její uživatel může v tomto procesu řídit.

7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Projektový trojimperativ	14
Obrázek č. 2: Fáze životního cyklu projektu	18
Obrázek č. 3: Míra aktivity procesních skupin v průběhu jednotlivých fází	20
Obrázek č. 4: Oko kompetencí ICB	21
Obrázek č. 5: Hodnota v ohrožení v životním cyklu projektu	28
Obrázek č. 6: Porovnání procesů managementu rizik podle jednotlivých standardů	30
Obrázek č. 7: Proces managementu rizik podle ISO 31 000 (2009)	31
Obrázek č. 8: Risk Breakdown Strucutre	35
Obrázek č. 9: Matice rizik	38
Obrázek č. 10: Logo České jezdecké federace – česká a anglická verze	45
Obrázek č. 11: Matice rizik JIS – hrozby projektu	60
Obrázek č. 12: Matice rizik JIS – příležitosti projektu	61

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Logický rámec projektu	16
Tabulka č. 2: 7 principů, 7 témat, 7 procesů podle metodiky PRINCE 2	22
Tabulka č. 3: Formulář analýzy zainteresovaných stran	24
Tabulka č. 4: RACI matice	27
Tabulka č. 5: Příklad stupnice kvalitativního vyjádření rizika dle Hnilici (2008)	36
Tabulka č. 6: Příklad stupnice hodnocení pravděpodobné možnosti výskytu v % a dopadu v nákladech	38
Tabulka č. 7: Doporučené obranné strategie pro ošetření negativních rizik	40
Tabulka č. 8: Interpretace obecné strategie a její reakce na riziko jako hrozbu a příležitost	40
Tabulka č. 9: RACI matice projektu JIS	55
Tabulka č. 10: RACI matice v procesu managementu rizik projektu JIS	57
Tabulka č. 11: Plán managementu rizik v projektu JIS	58
Tabulka č. 12: Risk Lessons Learned JIS	64

9 Seznam grafů

Graf č. 1: Graf zainteresovaných stran	23
--	----

10 Seznam použitých zdrojů

BAJER, Lukáš. *Brainwriting: efektivnější než brainstorming?* In: [online]. 2013 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <<http://www.mitvsehotovo.cz/2013/09/brainwriting-efektivnejsi-nez-brainstorming/>>

ČSN EN 87240 (31010) *Management rizik – Techniky posuzování rizik*. 2010

ČSN ISO 86884 (31000) *Management rizik – principy a směrnice*. 2009.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 512 s. ISBN 978- 80-247-2848-3.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HILLSON, David. *Managing Risk in Projects*. First edition. Farnham: Gower Publishing, Limited, 2009, 110 p. ISBN 978-0-566-08867-4.

HNILICA, Jiří. *Kvalitativní a semikvalitativní analýza rizik projektu*. *Acta Oeconomica Pragensia* [online] 2008, roč. 16, č. 3. (PDF). [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=107.pdf>

KADLEC, Ondřej. *Přístupy k řízení rizik v projektech*. In: [online]. 2013 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <<https://www.systemonline.cz/clanky/pristupy-k-rizeni-rizik-v-it-projektech.htm>>

KERZNER, Harold, Ph.D. *Project management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Tenth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009, 1120 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2013, 213 s. ISBN 978-80-251-3791-8.

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

LACKO, Branislav. *Řízení rizik a příležitostí v projektech*. [online]. (PDF). [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <<http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-g/g5.pdf>>

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední podniky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fourth edition. Pennsylvania: PMI, 2008, 468 p. ISBN 978-1-933890-51-7.

PROKOVÁ, R. -- GABLAS, B. -- BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The Essence of the Project Management Method PRINCE2*. 7. vydání. Bratislava: INBOX SK s.r.o., 2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SOLNICKÝ, Zdeněk. *Projektové řízení 3 – Očekávání klienta jako příležitost?* In: [online]. 2016[cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <<http://www.jatodokazu.cz/projektove-řízení-3-očekávání-klienta-jako-příležitost/>>

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

STANOVY ČJF. *Stanovy České jezdecké federace*. [online]. (PDF).[cit. 2017-02-01]. Dostupné z: [http://www.cjf.cz/files/stranky/dokumenty/zakladni/Stanovy%202016%20-%20p%C5%99ijat%C3%A9%20zn%C4%9Bn%C3%AD%20\(1\).pdf](http://www.cjf.cz/files/stranky/dokumenty/zakladni/Stanovy%202016%20-%20p%C5%99ijat%C3%A9%20zn%C4%9Bn%C3%AD%20(1).pdf)

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006., 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Internetové zdroje

ČJF. *Webové stránky České jezdecké federace*. In: [online]. 2016[cit. 2016-08-02]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/>

MANAGEMENT MANIA, *ICB (IPMA Competence Baseline)*. In: [online]. 2015[cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>>

MANAGEMENT MANIA, *Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix)*. In: [online]. 2016[cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/matrice-odpovednosti-raci>>

PENÍZE, *Rady a tipy – faktoring a forfaiting*. In: [online]. 2012 - 2017[cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/43355-faktoring-a-forfaiting>>

PODNIKÁTOR, *Co je to franšiza*. In: [online]. 2012[cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:18157/Co-je-to-fransiza>>

PROJECT MANAZER, *Matice odpovědnosti*. [online]. (PDF).[cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-4maticeodpovednosti.pdf>

Týden.cz. *Jezdectví je dostupné*. [online]. 2017[cit. 2017-03-20]. Dostupné z:
<http://www.tyden.cz/rubriky/sport/ostatni-sporty/jezdectvi-je-dostupne-kone-vlastnit-nemusite-rika-prezidentka-placha_420889.html>

11 Přílohy

Příloha I - Očekávání klienta jako příležitost?

Příloha II - Kompetence projektového manažera

Příloha III - Vztahy mezi znalostními a procesními skupinami dle PMI

Příloha IV - Navržený proces managementu rizik dle Koreckého a Trkovského

Příloha V - Metody vhodné k identifikaci rizik

Příloha VI - Logický rámec pro projekt JIS

Příloha VII - Zainteresované strany projektu JIS

Příloha VIII - Metodika pro management rizik v projektech ČJF

Příloha VIX – Identifikace rizik, RBS

Příloha X – Registr rizik

Příloha I - Očekávání klienta



Jak zákazník projekt vysvětlil



Jak tomu vedoucí projektu porozuměl



Jak projekt analytik navrhnul



Co programátor naprogramoval



Co nabízel obchodní zástupce



Co bylo dodáno



Co zákazník zaplatil



Co zákazník skutečně potřeboval

Zdroj: Solnický (2016)

Příloha II: Kompetence projektového manažera

ID	Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
1	Úspěšnost řízení projektů	Vedení	Orientace na projekt
2	Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
3	Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
4	Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace PPP (Public private partnership)
5	Kvalita	Relaxace	Trvalá organizace
6	Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
7	Týmová práce	Kreativita	Systémy, produkty, technologie
8	Řešení problému	Orientace na výsledek	Personální management
9	Struktury projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, životní prostředí
10	Rozsah a výstupy projektu	Diskuze	Finance
11	Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
12	Zdroje	Konflikty a krize	
13	Náklady a financování	Spolehlivost	
14	Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
15	Změny	Etika	
16	Kontrola, řízení a podávání zpráv		
17	Informace a dokumentace		
18	Komunikace		
19	Zahájení		
20	Ukončení		

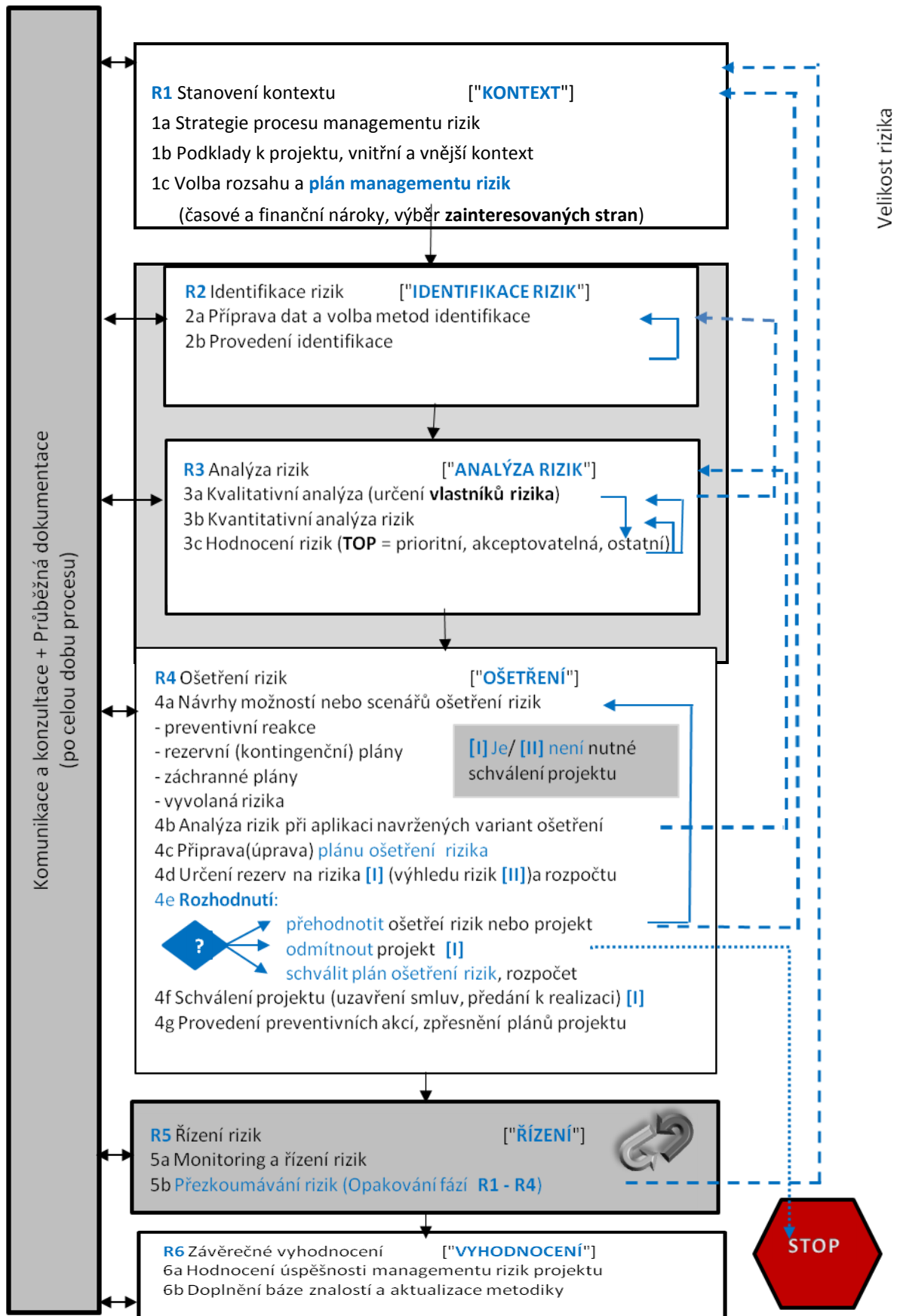
Zdroj: Máchal a kol. (2015)

Příloha III - Vztahy mezi znalostními a procesními skupinami dle PMI

Znalostní skupina	Procesní skupina projektového managementu				
	INICIACE	PLÁNOVÁNÍ	REALIZACE	MONITORING A KONTROLA	UKONČENÍ
Řízení integrace	Sestavení projektového schéma	Vytvoření plánu projektu	Vedení a řízení projektové činnosti	Monitoring a kontrola prací na projektu, Integrovaná kontrola změn	Uzavření projektu nebo fáze
Řízení rozsahu		Plánování řízení rozsahu, Sběr požadavků, Definování rozsahu, Vytvoření struktury prací (WBS)		Potvrzení rozsahu a kontrola rozsahu	
Time management		Plánování harmonogramu, Definování aktivit, Seřazení aktivit, Odhad zdrojů na aktivity, Odhad doby trvání na aktivity, Vytvoření harmonogramu		Kontrola harmonogramu	
Řízení nákladů		Plánování nákladů, Odhad nákladů, Sestavení rozpočtu		Kontrola nákladů	
Řízení kvality		Plánování kvality	Zajistit kvalitu	Kontrola kvality	
Řízení lidských zdrojů projektu		Plánování lidských zdrojů	Nábor a rozvoj projektového týmu, Řízení projektového týmu		
Řízení komunikace		Plánování komunikace	Řízení komunikace	Kontrola komunikace	
Řízení rizik		Plánování řízení rizik, Identifikace rizik, Analýza rizik, Plánování opatření		Kontrola rizik	
Řízení stakeholders	Identifikace stakeholders	Plánování řízení zapojení stakeholders	Řízení zapojení stakeholders	Kontrola zapojení stakeholders	
Řízení nákupu		Plánování nákupů	Řízení nákupů	Kontrola nákupů	Uzavření nákupů

Zdroj: Máchal a kol. (2015)

Příloha IV - Navržený proces managementu rizik dle Koreckého a Trkovského (2011)



Zdroj: Korecký a Trkovský (2011)

Příloha V - Metody vhodné k identifikaci rizik

Pohovory s experty a skupinové diskuze. Jako cenný zdroj informací je považováno znalostní vybavení a zkušenosti expertů z oblastí, kterých se problematika týká. Práce v týmu navíc podporuje kreativitu a sdílení myšlenek, informací a zkušeností. Mezi nejvyužívanější metody této skupiny nástrojů patří brainstorming, brainwriting a metoda Delphi (Hnilica a Fotr, 2009).

Brainstorming. Schwalbe (2011) uvádí, že jednou z nejstarších metod kreativního myšlení je metoda brainstormingu. Podstata metody spočívá v tom, že se sejde skupina osob, složená z členů týmů a externích experty aj. za účelem shromáždění množství nápadů bez okamžitých kritických soudů. Metoda tak může účastníky přivést k velkému počtu identifikovaných příležitostí a hrozeb projektu. Hnilica a Fotr (2009) seznamují s podstatou brainstormingu. Kterou je schůzka vedená moderátorem, který skupinu uvede do problematiky a následně zabezpečuje, aby každý mohl vyjádřit svůj názor bez ohledu na jeho postavení, sumarizuje výsledky, usměrňuje a podněcuje diskuzi. V průběhu diskuze je zakázaná kritika vyjadřovaných názorů.

Součástí brainstormingu jsou dle EN 31010 (2010) následující aktivity:

1. Před začátkem sezení moderátor nebo také facilitátor připraví pomůcky k přemýšlení v odpovídajícím kontextu projektu.
2. Stanoví se cíle sezení a pravidla.
3. Facilitátor zahájí tok myšlenek, každý účastník zkoumá, přidává nápady a identifikují se problémy bez ohledu, zda ve výsledku mají být v seznamu potencionálních rizik, či nikoliv, tak aby nebyl přerušen tok myšlenek.
4. V případě odklonu diskuze jiným směrem zasahuje facilitátor tak, aby se nahromadilo co nejvíce možných nápadů k pozdější analýze.

Brainwriting. Bajer (2013) definuje metodu brainwritingu jako obdobu brainstormingu. Myšlenky a návrhy nejsou říkány nahlas, ale každý člen týmu je zapisuje na papír. Tím dochází k eliminaci prosazování silnějších extrovertních jedinců, na ostatních, jejichž myšlenky by mohly zůstat nevyřčeny.

Metoda DELPHI. Dle Schwalbe (2011) označována také jako delfská metoda. Metoda dominuje i při kvalitativním přístupu analýzy rizik. Metoda DELPHI je založena na prodiskotování souboru otázek pomocí účelového pohovoru s experty. Otázky pro rizikovou analýzu mají předem danou, neměnnou část a variabilní část, která se vyvíjí podle postavení respondenta a vývoje rozhovoru. Dotazování spolu nepřicházejí do styku, čímž je zajištěno vzájemné neovlivňování se. Delphi probíhá vícestupňově, nejčastěji ve dvou až třech kolech.

Získané výsledky z i – tého kola jsou statisticky zpracovány, výsledky jsou sděleny respondentům. Respondenti jsou vyzváni ke sdělení, zda si stojí za původním stanoviskem nebo jej budou na základě sdělených výsledků měnit.

Individuální diskuze. Individuální diskuze je podle Svozilové (2006) výhodná díky své snadné realizaci. Problémem může být zkreslení poznatků z diskuze, individuálním pohledem a potlačení kreativity, která je výhodou týmové spolupráce.

What – if analýza. Analýza „*co by se stalo*“ k premisám „*kdyby se stalo...*“, podle Tichého (2006) je metoda opět založena na interakci facilitátora, který společně s týmem expertů hledá závěry, pokud by nastaly předem definované události. EN 31010 (2010) definuje postup metody tak, že před zahájením studie musí být stanoven kontext studie (projektu), následně účastníci definují známá rizika, zkušenosti, existující prvky managementu rizik a požadavky a omezení. Výše uvedenými otázkami se je tým schopen dopracovat k popisu rizika, příčin a následků, na nichž lze projednávat i možné ošetření rizik. What – if analýza je vhodná jak k identifikaci rizik, tak i jejich analýze.

Kontrolní seznamy a registry (katalogy) rizik. Dle Schwalbe (2011) kontrolní seznamy převzaté z minulých projektů představují užitečný vzor k pochopení a identifikaci rizik současného projektu. Mezi tyto seznamy patří i Registr rizik. Více o Registru rizik v kapitole 3.4.

Nástroje strategické analýzy. Schwalbe (2011) uvádí, že strategické analýzy se zaměřuje převážně na identifikaci rizik externího prostředí. Hnilica a Fotr (2009) mezi tyto analýzy řadí SWOT analýzu, která se zabývá rozborem silných (*Strength*) a slabých (*Weak*) stránek, příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threat*) podniku a PEST analýzu, která se zabývá analýzou politických (*Political*), ekonomických (*Economic*), sociálních (*Social*) a technologických (*Technological*) faktorů podnikatelského okolí subjektu, které by mohly mít výsledný vliv i na samotný projekt.

Diagram příčin a následků pod názvem známý jako *Ishikawa diagram*⁹. Tým expertů je veden analytikem, který zakreslí páteř s hlavou, představující cíl nebo problém. Žebra znázorňují kategorie příčinek (např. školení, lidské zdroje aj.). Jednotlivý experti, podle své kvalifikace, zkušenosti, připisují k žebřím kůstky, které představují příčiny možných událostí. Z důvodu grafického uspořádání je diagram taktéž nazýván diagram rybí kosti (Tichý, 2006).

⁹ Ishikawa diagram nese název svého tvůrce Kaora Ishikawi (Tichý, 2006).

Příloha VI - Logický rámec pro projekt JIS

Logický rámec – projekt: Jezdecký informační systém (JIS) 1. Fáze, neveřejná část			
Zadavatel: ČJF	Náklady projektu:		
Sloupec cílů	Sloupec objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec – Zdroje informací k ověření	Předpoklady (P) a rizika (R) projektu
Záměr projektu ➤ Nahrazení nedostatečného IS novým integrovaným IS, jednoduchého a přehledného pro jeho uživatele, snížení nákladů na jeho správu IS, zefektivnění práce v evidenci subjektů, koní a členů ČJF	Analýza spokojenosti pracovníků ČJF s JIS a uživatelů JIS, snížení nákladů na správu IS o 40 % po ukončení registračního období 31. 3. 2017, počet úspěšně realizovaných plánovaných projektů v rámci Víze ČJF	Interní dotazník v rámci ČJF, Dotazník pro uživatele odeslán emailem sekretáři jednotlivých oblastí, hodnocení splnění cílů na Konferenci 2017	/
Cíle projektu ➤ Vytvoření funkčního, integrovaného, přehledného IS lehce použitelného pro pracovníky ČJF i subjekty ČJF	Do 28. 2. 2017 bude přihlášeno do JIS 99 % subjektů a zaplacení licence za subjekt z celkového počtu cca 1780 Analýza spokojenosti uživatelů	Statistiky odeslaných přihlašovacích údajů a přihlášení do JIS, Statistiky zaplacení evidovaných subjektů, koní a členů ČJF Rozeslaný dotazník	P) Podpora vedení, analýza současného stavu IS a analýza požadavků IS R) Výběr dodavatele, Výběr projektového týmu, Stakeholdeři projektu - podpora Složitost zadání
Výstupy projektu 1. Realizace neveřejné části JIS 2. Testování rozhraní 3. Realizace potřebných funkcionalit k fungování JIS v roce 2017 4. Informování subjektů o přechodu na JIS 5. Odesílání Pověření korespondenta subjektům se zájmem o pilotní JIS 6. Spuštění JIS mezi uživatele 7. Odeslání Pověření korespondenta subjektům, kteří neměli zájem o pilotní JIS 8. Ukončení 1. fáze JIS	1. Do 1. 11. 2016 neveřejná základní část otestována s kladnou odezvou 12 subjektů 2. Zapojení 12 testovacích subjektů od 1. 11. 2016 a jeho úspěšné ukončení 30.11. 2016 3. Do 30. 1. 2017 budou funkční všechny podstatné funkcionality pro správu subjektu, členů a koní, do 28.2. 2017 vyřízené všechny změny a platby subjektů 4. Poslání 1780 emailů sekretáři jednotlivým subjektům, s Pověřením korespondenta do 2.12. 2016 5. Odeslání dopisů Pověření korespondenta do 15.1. 2016 pro zájemce o pilotní JIS 6. Od 1.1. 2017 do 28.2.2017 bude přihlášeno a zaplacená licence subjektu u 99 % evidovaných subjektů 7. Odeslání Pověření korespondenta do 20.1. 2017 8. Úspěšně ukončená a zhodnocená fáze JIS k 30.4. 2017	1. Schválená dodávka neveřejné části PM, zapojení 12 subjektů 2. Anketa spokojenosti s rozhraním mezi 12 subjekty 3. Statistiky plateb, za subjekty, osoby a koně 4. Emailová schránka sekretářů 5. Vyplněné databáze subjektů, komu byl dopis poslán 6. Statistiky přihlášení a podání žádostí o prodloužení licence 7. Vyplněné databáze subjektů, komu byl dopis poslán 8. Obdržený předávací protokol o užívání, předání zdrojových kódů, tvorba zhodnocení projektu	P) Podpora vedení, analýza současného stavu IS a analýza požadavků IS R) Výběr dodavatele, Výběr projektového týmu, Stakeholdeři projektu - podpora Složitost zadání Sabotérství ze strany všech funkcionářů ČJF v jakékoliv části projektu, projektový tým nestíhá práci na JIS, uživatelům nefungují funkcionality, zpoždění naplánovaných činností, uživatelé budou mít velký zájem o pilotní provoz, uživatelé nebudou mít zájem o JIS, nedomyšlené/špatné definování požadavků, dodavatel nerozumí požadavkům, náhlá změna požadavků, chyby v současných datech v ÚEK (koně), chyby v datech ze staré Centrály (subjekty, jezdcí, závodní koně), chyby v prepisech dat, subjekt je počítačově negramotný, projektový manažer se nemůže účastnit dále managementu JIS, projektový manažer

			onemocní, subjekty budou nechávat práci na poslední chvíli
Aktivity projektu		Časový rámec aktivit	P) Podpora vedení, analýza současného stavu IS a analýza požadavků IS, vytvořená veřejná část, stakeholder analýza JIS R) Výběr dodavatele, Výběr projektového týmu, Stakeholder projektu - podpora Složitost zadání Sabotérství ze strany všech funkcionářů ČJF v jakékoliv části projektu, projektový tým nestihá práci na JIS, uživatelům nefungují funkcionality, zpoždění naplánovaných činností, uživatelé nebudou mít zájem o JIS, nedomyšlené/špatné definování požadavků, dodavatel nerozumí požadavkům, náhlá změna požadavků, chyby v současných datech v ÚEK (koně), chyby v datech ze staré Centrály (subjekty, jezdcí, závodní koně), chyby v přepisech dat, subjekt je počítačově negramotný, projektový manažer se nemůže účastnit dále managementu JIS, projektový manažer onemocní, subjekty budou nechávat práci na poslední chvíli, uživatel odešle chybné údaje k doručení přihlašovacích údajů, nestihnou podstatných funkcionalit do 30. 1. aby subjekty měly čas na správu subjektu do konce registračního období (28.2.2017)
1. 1)Přepis dat z ÚEK, Centrály 2) Tvorba rozhraní 3) Informace o subjektu 4) Seznam koní 5) Seznam osob a 6) Možná úprava personálních dat uživatelem	1. 1)Přepis dat hotov do 31.12.2016 2) – 6) do 31.12. 2016 hotové pro 1780 subjektů	1. 1) 270 MD 2) 150 MD	
2. Zapojení 12 subjektů do testování		2. 30 MD	
3. 1) Přidání nového člena/koně/ponny, přestup subjektu v rámci oblasti a možnost jim placení licence, odebrání člena/koně, seznamy vzdělání 2) Podpora uživatelů	2. Projektový manažer, tester, dodavatel	3. 180 MD	
4. Odeslání informačního emailu sekretářům	3. 1)Projektový manažer, tester, dodavatel, sekretář 2) Projektový manažer, tester, sekretář	4. 1 MD	
5. Odesílání dopisů s Pověřením korespondenta a kontrola	4. Projektový manažer	5. 30 MD	
6. Tvorba přihlašovacích údajů	5. Tester, Sekretář	6. 120 MD	
7. Odesílání dopisů s Pověřením korespondenta a kontrola	6. Projektový manažer, tester	7. 90 MD	
8. Akceptace, hodnocení, předávací dokumenty, placení	7. Sekretář, tester	8. 5 MD	
	8. Projektový manažer		
			Podpora vedení, analýza současného stavu IS, analýza požadavků JIS, vybraný dodavatel, Vytvořená veřejná část JIS, stakeholder analýza, fungující projektový manažer a projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha VII - Zainterесované strany projektu JIS

Formulář analýzy zainterесovaných stran				
Název projektu: Jezdecký informační systém 1. etapa				
Vytvořil: Autor práce			Datum: 5.5.2016	
Název strany (Základní charakteristika)	Jak je projektem OVLIVNĚN/DOTČEN	Zájmy (+ positiv./- negativ.) zainterесované strany	Vliv/Moc (1min- 5max)	Návrh komunikační strategie
Sponzor (Prezidentka ČJF)	financuje projekt, iniciovala potřebu změny nedostatečného IS na nový integrovaný IS	(+) velký zájem a plná podpora projekt dokončit v čas	5	K: pravidelná komunikace o vývoji projektu, osobní schůzky, email, telefon. S: udržení si podpory
Dodavatel (OLC Systems Olomouc s.r.o)	přihlásil se a vybrán na základě výběrového řízení, souhlasil se smluvními podmínkami k vytvoření JIS	(+) velký zájem projekt dodat dle smluvních podmínek, nakloněn otevřené spolupráci s PM, zájem o reference	4	K: pravidelná komunikace o vývoji požadavků projektu v průběhu iterací, osobní schůzky, email, hlavně telefon, skype hovory S: naklonit si dodavatele na svou stranu, aby byl v případě potíží k dispozici
3 Sekretáři	sami nabídli pomoc při analýze stavu současného IS, analýze požadavků a plánování projektu	(+) motivace být součástí projektu JIS, zlepšit vedení ČJF, JIS je krokem k usnadnění práce sekretářů	3	K: osobní setkání při schůzi oblastního výboru, v rámci informování o JIS, interní komunikace ČJF, telefon, email v průběhu analýzy S: přesvědčit je o šíření info o JISu, jeho výhodách atd.
Sekretáři oblastí	placení pracovníci ČJF, zajištění podpory při přechodu na JIS, schvalování žádostí, helpdesk subjektům své oblasti	(+) zlepšit vedení ČJF, JIS je krokem k usnadnění práce sekretářů, za JIS zvláštní finanční odměna/ (-) strach z neznámého	3	K: Interní komunikace ČJF, osobní setkání při schůzi oblastního výboru, v rámci informování o JIS, email, telefon, Facebooková skupina S: přesvědčit je o výhodách JISu
12 uživatelských subjektů	Osloveni k účasti na testování v projektu před spuštěním do oběhu	(+) motivace být součástí projektu JIS, vyzkoušení si funkcí JIS	3	K: emailová komunikace, Facebooková skupina, osobní schůzky, telefon, S: dokázat výhody JISu
Uživatelské subjekty	Do 28.2.2017 jsou povinni zaregistrovat subjekt a členy do JIS, správa svého subjektu v JIS	(+) uživatelsky přívětivější systém a správa subjektu (-) strach z nového, že bude více práce, JIS nechtějí	3	K: podání informací o JISu skrze email oblastního sekretáře a osobně na oblastním výboru, informace na WEBu ČJF, email, telefon, facebooková skupina S: přesvědčit je o výhodách JISu a ke spolupráci

K: prostředek komunikace S: strategie komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha VIII - Metodika pro management rizik v projektech ČJF

Česká jezdecká federace



**Metodika pro management rizik v projektech
České jezdecké federace**

Cíl metodiky

Metodika pro management rizik v projektech České jezdecké federace je určena pro všechny pracovníky a členy ČJF, kteří se podílejí na managementu projektů ČJF.

Metodika obsahuje postup a nástroje managementu rizik, ze kterého adresáti mohou vycházet tak, aby rizika v projektech ČJF byla včas identifikována, řízena a ošetřena tak, aby byl minimalizován jejich dopad a v případě pozitivního rizika naopak dopad posílen.

Sekundárním cílem metodiky je poskytovat již identifikovaná rizika a zkušenosti, které jsou cenným zdrojem informací k managementu rizik plánovaných projektů ČJF. Nositeli těchto informací jsou Registr rizik a tzv. Risk Lessons Learned, který představuje seznam zkušeností a závěrečnou zprávu z managementu rizik

Přehled pojmů

Nejistota - je stav, kdy nejsou známy veškeré skutečnosti projektu a není znám jasný výsledek činnosti.

Riziko – nejistá událost, která v případě realizace má kladný (příležitost projektu) nebo záporný (hrozba projektu) účinek na cíle projektu.

Příčina – důvod vzniku rizika.

Dopad rizika (D) - je výsledek rizika, má pozitivní nebo negativní vliv na cíl, lze jej vyjádřit kvalitativně i kvantitativně.

Proces managementu rizika - představuje koordinované činnosti k managementu projektových rizik. Proces managementu rizik zahrnuje fáze stanovení kontextu rizik a identifikaci rizik, analýzu rizik, hodnocení, ošetření rizik a neustálý monitoring rizik.

Výskyt rizika (Lk) - z anglického slova „Likelihood“, označení *Lk*, vyjadřující *možnost, že něco nastane*, stanovenou kvantitativně (numericky), kvalitativně (slovně), subjektivně nebo objektivně či matematicky.

Očekávaná hodnota rizika (OHR) – významnost rizika stanovena součinem výskytu rizika a dopadu rizika, dle vzorce $OHR = Lk \times D$. Využívá se k ohodnocení rizik.

Matice rizik – grafický nástroj analýzy rizik k zobrazení identifikovaných a ohodnocených rizik.

Obranné strategie – jsou strategie k ošetření rizik k ovlivnění rizika (hrozby by měly být minimalizovány a příležitosti podpořeny).

Risk manažer – osoba odpovědná za proces managementu rizik. Risk manažerem může být určená osoba v procesu nebo sám projektový manažer.

Registr rizik – dokument, do něhož se zapisují všechna identifikovaná rizika projektu a jejich informace získané během analýzy, hodnocení.

Stakeholder – zainteresovaná strana projektu.

Risk Lessons Learned – dokument k závěrečné zprávě z procesu managementu rizik.

1. Stanovení kontextu

- Ve fázi stanovení kontextu rizik je třeba vyhodnotit důležitost a rizikovost projektu a stanovit manažera projektu odpovědného za proces managementu rizik
- Je třeba uvést stručnou charakteristiku projektu - stanovit cíl projektu, posoudit vnitřní a vnější souvislosti, včetně stakeholder analýzy (k tomuto účelu je v metodice uveden Formulář analýzy zainteresovaných stran – obrázek č. 3), shromáždit podklady k projektu a provést se sběr zkušeností historických projektů.
- Volí se rozsah managementu rizik a případné přizpůsobení metodiky projektu. Odhaduje se časová a nákladová náročnost procesu, určují se účastníci procesu a role a odpovědnosti, k tomu je vhodné využít RACI maticí.
- **Cíl:** Zpracovat Plán managementu rizik.

Obrázek č. 1: Plán managementu rizik projektu ČJF

PLÁN MANAGEMENTU RIZIK PROJEKTU	
Název projektu:	Manažer projektu:
Datum:	Manažer rizik:
1) Cíle projektu: <i>(Definovat hlavní a dílčí cíle projektu)</i>	
2) Charakteristika projektu: Důležitost: (vysoká – střední – nízká) Rizikovost: (vysoká – střední – nízká) Dostupné dokumenty projektu: (Vedené dokumenty k projektu) Stručný Kontext projektu: (vnější prostředí, vnitřní prostředí projektu, specifikum projektu, aj.)	
3) Podobné projekty: <i>(Vyjmenovat, případně zjistit kontakt na projektového manažera projektu)</i>	
4) Zainteresované strany projektu: <i>(Určení všech zainteresovaných stran projektu, využít Formuláře analýzy zainteresovaných stran, nastavení vhodné komunikace)</i>	
5) Účastníci procesu: <i>(Definovat role a odpovědnosti v RACI matici)</i>	
6) Risk Appetit projektu: <i>(Stanovit Risk Appetit projektu, který může být změněn po identifikaci a analýze rizik)</i>	
7) Hlavní kategorie rizik: <i>(Předběžné definování kategorií rizik, může být upraveno v rámci identifikace rizik)</i>	
8) Harmonogram procesu: <i>(Stanovení časového rámce celého procesu managementu rizik, důležité termíny schůzek v rámci jednotlivých fází)</i>	
9) Finanční náklady procesu: <i>(Stanovení finančních nákladů procesu)</i>	
10) Metodika managementu rizik: <i>(Bude management rizik probíhat dle stanovené metodiky, případně se budou provádět nějaké změny?)</i>	

Raci matice odpovědností slouží Risk manažerovi/Projektovému manažeru jako pomocný nástroj k přidělení rolí odpovědností v procesu managementu rizik.

V prvním sloupci matice jsou zaznamenány fáze procesu, v dalších sloupcích jsou uvedeni členové projektového týmu. Mezi řádky a sloupce vznikají průsečíky, do nichž se zapisují podle definovaných zkratk vztahy odpovědnosti, kdo schvaluje výstup fáze, kdo je konzultant, kdo má být ve fázi informován.

R – *Responsibility*: kdo je zodpovědný za realizaci činnosti. (Z)

A – *Accountability*: kdo schvaluje výstup činnosti, kontrolor činnosti. (S)

C – *Consulted*: s kým má být činnost a její postup konzultován. (K)

I – *Informed*: kdo má být o průběhu činnosti a výstupech informován.(I)

Obrázek č. 2: RACI matice ČJF

Role odpovědnosti v procesu managementu rizik					
Název projektu: Jezdecký informační systém (JIS)			Datum aktualizace: 15.5.2016		
Osoba	Projektový manažer (MB)	Risk manažer (autorka)	Sponzor (OP)	Tester (LK)	1 sekretářka (MV)
Činnosti v procesu					
Stanovení kontextu					
Identifikace					
Analýza a hodnocení					
Ošetření					
Monitoring a kontrola					
Zhodnocení procesu					
R - Responsibility	A - Accountability	C - Consulted		I - Informed	
Z - Zodpovědný	S - Schvaluje	K - Konzultuje		I - Kdo je informován	

Zainteresané strany projektu jsou všechny osoby či organizace, které jsou ovlivněny projektem, jsou důležitým zdrojem informací pro projekt a mají kladný nebo záporný vliv na jeho úspěchu.

Ve Formuláři analýzy zainteresaných stran se vyplní identifikované zainteresané strany. Dále jakým způsobem jsou ovlivněny projektem, jejich zájem na projektu, ohodnotí se vliv v projektu, pomocí bodové stupnice, kde 1 znamená minimální vliv a 5 znamená maximální vliv. Na závěr se vyplní nástroj komunikace a popíše se komunikační strategie, která bude potřeba se zainteresanou stranou udržovat.

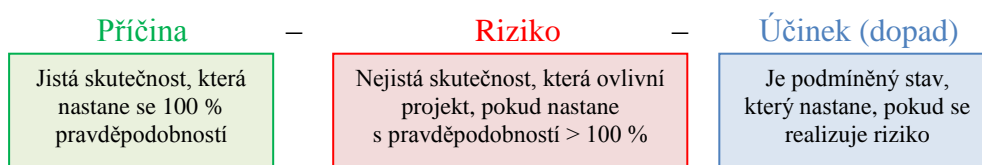
Obrázek č. 3: Formulář analýzy zainteresovaných stran ČJF

Formulář analýzy zainteresovaných stran				
Název projektu:				
Vytvořil: Autor práce			Datum:	
Název strany (Základní charakteristika)	Jak je projektem OVLIVNĚN/DOTČEN	Zájmy (+ positiv./- negativ.) zainteresované strany	Vliv/Moc (1min- 5max)	Návrh komunikační strategie

2. Identifikace rizik

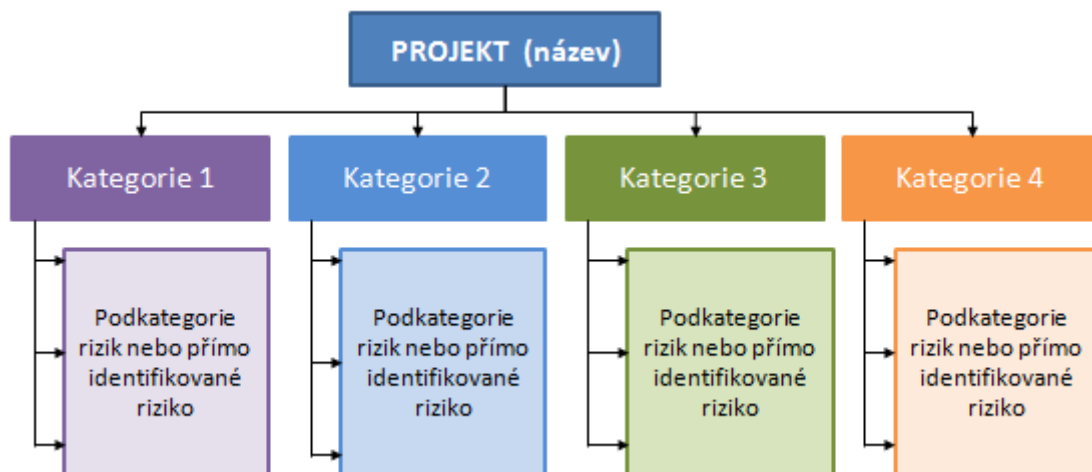
Identifikace rizik slouží k identifikování a zaznamenání všech rizik projektu. Risk manažer svolá schůzku, kterého se účastní pověřené osoby (RACI matice), případně potřební odborníci k dané problematice.

1. Vstupem identifikace rizik je Plán managementu rizik, projektová dokumentace a historická data z již ukončených projektů.
2. **Cíl:** sestavení rozsáhlého souboru všech potencionálních rizik zapsaných v Registru rizik (kapitola 6), kde se vyplní název, ID, popis a kategorie rizika a vlastník rizika.
3. K identifikaci je na schůzce vhodné využít metody skupinových diskuzí, rozhovory s projektovým týmem, odborníky, vedením a případně dalšími stakeholdery projektu.
4. K diskuzi je vhodné použít RBS, tzv. Risk Breakdown Structure metodu a identifikovaná rizika hierarchicky strukturovat od hlavních kategorií rizik, blízkých projektu (př. technická, obchodní, legislativní, aj.) k následnému podrobnému rozpisu rizik, kdy bude možné riziku přiřadit vlastníka, dále jej analyzovat a hodnotit. (Obrázek č. 4)
5. Identifikují se příležitosti a následně také hrozby projektu, dle modelu:



Pro pochopení rizika v modelu lze využít zápis věty k určení příčiny: „ Protože ...“ pokračuje stanovením nejisté události – rizika: „ může nastat, že...“ a končí určením podmíněného dopadu: „což by vedlo k/to by způsobilo...“

Obrázek č. 4: RBS ČJF



3. Analýza rizik

1. Vstupem analýzy rizik je seznam identifikovaných rizik zanesených v Registru rizik.
2. **Cíl:** Stanovení významnosti rizik na základě ohodnocení možného výskytu a dopadu rizika podle navržené stupnice.
3. Postup: jednotlivým rizikům je přiřazena hodnota možnosti výskytu a dopadu a následně je vypočítána očekávaná hodnota rizika (OHR) jako součin $OHR = Lk \times D$.
4. Výsledná OHR rizik jsou zanesena do matice rizik, která rozřídí rizika do skupin se stejnou významností.
5. Analýzu rizik provádí Risk manažer, případně další pověřená osoba (RACI matice).

K ohodnocení rizik slouží čtyř bodová stupnice pro možnost výskytu (Lk) a dopad rizika (D). Rozsah stupnice i jednotlivých stupňů se mohou dle potřeby a typu projektu měnit. Stupnici dopadu je možné přiřadit sloupec s dopadem definovaným ve finančních jednotkách.

Obrázek č 5: Bodové stupnice ČJF

Bodová stupnice pro dopad (D) rizika		
Stupeň	Deskriptor	Popisné charakteristiky dopadu rizika
1	Zanedbatelný D	Dopad rizika je zanedbatelný, nemá vliv na cíl projektu, rozsah, termín dokončení ani zdroje.
2	Nezanedbatelný D	Dopad rizika je malý, který zásadně neohrozí cíl projektu, rozsah, termín dokončení ani zdroje.
3	Významný D	Dopad rizika je střední, ovlivní cíl projektu, rozsah, termín dokončení i zdroje. Poškodí jméno ČJF.
4	Neakceptovatelný D	Neakceptovatelný dopad, způsobí nedokončení projektu, morální ztráta kreditu ČJF, zásadní narušení chodu jezdeckého sportu v ČR závodní sezóny.
Bodová stupnice pro možnost výskytu (Lk) rizika		
Stupeň	Deskriptor	Popisné charakteristiky dopadu rizika
1	Velmi malá Lk	Riziko se téměř nevyskytne, procentní vyjádření je > 15 %
2	Malá Lk	Riziko se vyskytne občas, procentní vyjádření je > 40 %
3	Střední Lk	Riziko se vyskytuje často, procentní vyjádření je > 70 %
4	Velmi vysoká Lk	Riziko se objeví téměř vždy, procentní vyjádření je < 70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení

1. Přiřazení hodnot výskytu a dopadu jednotlivým rizikům probíhá v případě menšího počtu účastníků (2 - 3 účastníci) na základě diskuze. Hodnoty možnosti výskytu a dopadu jsou zaneseny přímo do Registru rizik (Metodika 4.12). V Registru rizik, který je sestaven v MS Excel, je definovaný součin Lk x D, =SOUČIN(F5;G5) v kolonce OHR, na jehož základě se po doplnění výskytu rizika a jeho dopadu, OHR dopočítá.

Obrázek č. 6: Registr rizik – zapsání Lk a D, výpočet OHR

H4														
=SOUČIN(F4;G4)														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	REGISTR RIZIK													
2	Projekt:							Datum aktualizace:						
3	Poř. číslo	Kategorie rizik	ID	Název rizika	Popis	Lk	D	OHR	Obranná strategie	Reakce obrany	Vlastník/Řešitel	Spouštěč	Reaktivní opatření	Datum
4	1							0						
5	2							0						

2. V případě většího počtu účastníků analýzy rizik probíhá přiřazení hodnot výskytu a dopadu jednotlivým rizikům pomocí upravené skórovací metody. Každý účastník individuálně navrhne hodnoty výskytu a dopadu dle svého uvážení a zkušeností, které se zanesou do tabulky níže. Po ohodnocení možnosti výskytu a dopadu všech účastníků, Risk manažer vypočítá u každého rizika aritmetický průměr (součet hodnot/počet účastníků) pro výskyt a dopad z jednotlivých navržených hodnot. Následně provede součin aritmetických průměrů výskytu a dopadu dle vzorce $OHR = Lk \times D$. V prostředí MS Excel je pro výpočty definována funkce aritmetického průměru (=PRŮMĚR) a součinu (=SOUČIN).

Obrázek č. 7: Skórovací metoda

	A	B	C	D	E	F	G
1	(ID) Název rizika	Hodnota výskytu (Lk) a dopadu (D)	Manažer projektu	Risk manažer	Člen A	Člen B	Aritmetický průměr
2	(O1) Riziko	Lk, stup. 1(min) - 4(max)					
3		D, stup. 1(min) - 4(max)					
4	Očekávaná hodnota rizika, dle vztahu $OHR = Lk \times D$						

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohodnocená rizika se zobrazí v matici rizik. Ta rozřídí rizika do skupin se stejnou významností (OHR) a určí prioritní rizika, která se nachází za stanovenou hranicí Risk Appetitu (černá tlustá čára). Risk Appetit je stanoven na počátku, případně je změněn projektovým manažerem po ohodnocení a zanesení rizik v matici.

1. Podle definované bodové stupnice se na jedné straně či ose uvede možnost výskytu (Lk) a dopad rizika (D) na straně druhé.
2. Do matice se zanesou výsledky z předchozího kroku.
3. Čím vyšší je výskyt rizika a jeho dopad, tím se stává riziko významnějším.
4. Matice se sestavuje zvláště pro negativní rizika i pro pozitivní rizika.
5. Skupiny rizik dle významnosti jsou následující:

nízká významnost rizika - zelená barva

střední významnost rizika – žluté barvy

vysoká významnost rizika – červená barva

Obrázek č. 8: Matice rizik ČJF

Pravděpodobná možnost výskytu (Lk)		Intenzita negativních dopadů (D)			
		1	2	3	4
		Z	N	V	NA
4	VV	4	8	12	16
3	S	3	6	9	12
2	M	2	4	6	8
1	VM	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupem analýzy rizik je aktualizovaný Registr rizik o ohodnocená rizika. Na jeho základě a podle stanoveného Risk Appetitu projektu ČJF, Risk manažer a zodpovědní členové týmu nastaví vhodné obranné strategie vůči identifikovaným rizikům.

4. Ošetření rizik

Ošetření rizik je závislé na stanoveném Risk Appetitu projektu. Rizika nad jeho hranicí je třeba ošetřit všechna. Ošetření rizik se začíná od skupiny rizik s nejvyšší významností.

Cíl: Nastavit vhodnou strategii ošetření a konkrétní reakci na pozitivní i negativní riziko dle tabulky na obrázku č. 1 tak, aby negativní riziko bylo eliminováno a pozitivní posíleno.

Vybranou strategii a konkrétní popis provedení reakce na riziko, manažer rizik nebo pověřený pracovník ČJF zapíše do Registru rizik. Prioritně pro TOP rizika stanoví reaktivní opatření v případě realizace rizika a určí spouštěč rizikové události, která oznamuje vznik rizika a nastartuje spuštění definovaného reaktivního opatření. Ve fázi ošetření rizik je vhodné přiřadit řešitele rizika, který řídí riziko v případě jeho vzniku.

Tabulka č. 1: Obranné strategie

Reakce na hrozbu	Obecná strategie	Reakce na příležitost
Vyhnout se	Eliminovat nejistotu	Využít
Přenést	Přidělit vlastníka	Sdílet
Zmírnit	Modifikovat dopad	Posílit
Přijmout	Zahrnout do rozpočtu	Přijmout

5. Monitoring a kontrola

Monitoring a kontrola rizik by měly probíhat neustále po celou dobu realizace projektu. Při realizaci projektu by měl Risk manažer nebo pověřená osoba kontrolovat, zápisy z jednání, zda nedochází ke změnám požadavků projektu a vzniku nových rizik, která by měla být zanesena do Registru rizik. Dále by měla probíhat kontrola, zda nenastaly změny v organizační struktuře projektového týmu či vedení ČJF. Dle nastavené komunikace ve Formuláři analýzy zainteresovaných stran jsou kontrolovat zájmy a požadavky zainteresovaných stran, zda je tato komunikace dostatečná tak, aby skrze ni byla získávána zpětná vazba. Ke kontrole ošetřených rizik je vhodné mít nastaveného vlastníka, který kontroluje, zda nedochází ke změnám rizika. Kontrola rizik by měla být součástí porad v rámci projektu.

6. Dokumenty k managementu rizik

1. Registr rizik

Registr rizik slouží k záznamu identifikovaných rizik. Vyplňuje ho manažer rizik, případně další pověřená osoba v průběhu procesu, od identifikace rizik až po navržení obranné strategie. Do navrženého Registru rizik ČJF jsou rizika vyplňována dle následujících uvedených kolonek Registru.

Obrázek č. 10: Registr rizik ČJF

REGISTR RIZIK													
Projekt:							Datum aktualizace:						
Poř. číslo	Kategorie rizik	ID	Název rizika	Popis	Lk	D	OHR	Obranná strategie	Reakce obrany	Vlastník/Řešitel	Spouštěč	Reaktivní opatření	Datum
1							0						
2							0						

Hlavička Registru rizik obsahuje název projektu a datum jeho poslední aktualizace. Čísla v prvním sloupci jsou pořadová čísla identifikovaných rizik. Kategorie rizik je určena dle typu projektu, například se může jednat o obchodní, technická a uživatelská rizika. Jedinečné ID rizika je složené z počátečního písmene kategorie rizika a pořadového čísla. Podle uvedeného příkladu by se jednalo o zkratky O, T, U. Následně je zkratce rizika přiděleno pořadové číslo rizika (O1, T22, U24). K lepší orientaci je vhodné rizika zvýraznit dle kategorií (př. obchodní – zelená, technická – modrá, uživatelská – oranžová). Registr obsahuje dále název a popis identifikovaných rizik ve vztahu příčina – riziko – dopad. Dalšími údaji jsou hodnoty

možného výskytu (označení Lk) a dopadu (označení D) a očekávané hodnotu rizika (označení OHR), zjištěných při analýze rizik. Následně, při ošetření rizik, se riziku vybírá obranná strategie a zapíše se konkrétní reakce obrany. Vlastník rizika, který může být zároveň řešitelem rizika. Pokud je řešitel jiný než vlastník, je třeba v kolonce uvést obě jména. Spouštěč rizika a reaktivní opatření. Závěrem je potřeba uvést datum zápisu nebo poslední aktualizace daného rizika.

2. Risk Lessons Learned

Dokument se závěrečnou zprávou, z procesu managementu rizik obsahuje informace o celém procesu managementu rizik daného projektu. Dokument vyplní manažer rizik a projektový manažer po ukončení projektu. Navržený dokument (Obrázek č. 11) je označen jako *Risk Lessons Learned* (RLL) a týká se věcí, které se povedly i nepovedly během celého procesu managementu rizik. Tento dokument tvoří základ pro management rizik budoucích projektů. Je třeba jeho vyplnění nepodcenit.

Obrázek č. 11: Risk Lessons Learned

Risk Lessons Learned	
Název projektu:	Vypracoval:
Datum:	
Stanovení kontextu	<i>(Byly dostatečné informace k sestavení Plánu pro management rizik? Nastaly nějaké problémy při Stanovení kontextu? Byl sestavený Plán dostatečným vstupem pro identifikaci rizik? Byly dobře rozloženy role a odpovědnosti týmu? Byly identifikovány všechny zainteresované strany a nastavena vhodná komunikace? Vznikly specifické informace, které pomohly dále při managementu rizik?)</i>
Identifikace rizik	<i>(Vznikly problémy při identifikaci rizik? Byla některá rizika identifikována v pozdějších fázích procesu, jaké to přineslo potíže? Vznikly specifické informace v rámci identifikace rizik, které pomohly dále při managementu rizik?)</i>
Analýza rizik	<i>(Vznikly nějaké potíže při analýze rizik? Byla nastavená stupnice pro analýzu dostatečná?)</i>
Ošetření rizik	<i>Byl vhodně nastaven Risk Appetit projektu? Byly nastaveny vhodné obranné reakce vůči rizikům?)</i>
Monitoring a kontrola	<i>(Byly vhodně nastavené mechanismy kontroly? Vznikly zásadní změny v projektu/ procesu managementu rizik?)</i>
Projektový tým	<i>(Vznikly nějaké neshody v projektovém týmu? Pracoval tým efektivně? Měnily se nějakým způsobem nastavené role odpovědností v počátku procesu? Nastaly nějaké další problémy?)</i>
Zainteresané strany	<i>(Fungovala efektivně komunikace se zainteresovanými stranami? Nastaly nějaké potíže vyplývající ze zájmu/vlivu zainteresovaných stran? Zainteresané strany, které výrazně pomohly/uškodily projektu?)</i>
Ostatní	<i>(Jakékoliv postřehy, věci, co se povedly nebo doporučení k procesu managementu rizik.)</i>

Příloha VIX – Identifikace rizik, RBS

ČJF - Risk Breakdown Structure - Identifikace rizik, neveřejná část		
Vypracoval: Autorka práce		Datum: 23.5.2016
Název projektu: Jezdecký informační systém (JIS)		Celkem rizik: 44
KR: Organizační rizika	KR: Technická rizika	KR: Uživatelská rizika (subjekt)
JIS ztratí podporu vedení	Nekompatibilita HW a SW	Uživatel nemá zájem o projekt
JIS je ignorován ze strany funkcionářů	Nepochopení požadavků dodavatelem	Testované subjekty nedávají zpětnou vazbu
Funkcionáři ČJF sabotují JIS v jakékoliv části	Špatně definované požadavky	Uživatel odešle chybné údaje k vytvoření přihlašovacích údajů do JISu
Nevhodně vybraný dodavatel	Nutné zásahy do dalších aplikací	Rozdílná počítačová gramotnost uživatelů
Změny v zaběhlých postupech	Nezkušenost programátorů	Uživatel neodešle údaje k vytvoření přihlašovacích údajů do JISu
Dodržení legislativního rámce	Programátoři nejsou součini dle potřeby	Uživatelé nechtějí poslat osobní údaje
Nezájem projektového týmu	Ztráta osobních údajů	Uživatelé mají problémy ve funkčnosti v rozdílných internetových prohlížečích
Projektový tým nestihá pracovat na projektu	Neodpovídající kvalita	Uživatel nestihá práci v JIS do konce registračního období
Projektový manažer se dočasně nemůže účastnit práce na projektu	Krátký termín dokončení	Uživatel nechává práci na poslední chvíli
Projektový manažer nemůže pokračovat ve vedení projektu	Změna požadavků dodávky	
Podpora stakeholderů	Složitě funkcionality	
Překročení rozpočtu	Zásadní změna požadavků	
Zpoždění naplánovaných termínů částí projektu	Nefunkční funkcionality	
Dodavatel nestojí závazků	Tester neotestuje funkcionality	
Data v ÚEK nejsou	** Vznik lepšího řešení stylu práce pro uživatele než, který byl definovaný	
Chybná data v ÚEK	15	
Chybné přepisy dat z ÚEK		
Nestihnutí dokončení projektu před koncem registračního období		
Chybné přepisy údajů osob a subjektů		
** Spolupráce s ÚEK	(**příležitost)	

Příloha X

REGISTR RIZIK - strana 1													
Projekt: Jezdecký informační systém (JIS) - 1. fáze												Datum aktualizace:	
Poř. číslo	Kategorie rizik	ID	Název rizika	Popis	Lk	D	OHR	Obranná strategie	Reakce obrany	Vlastník/Řešitel	Spouštěč	Reaktivní opatření	Datum
1	organizační	O01	JIS ztratí podporu vedení	Protože se odvolá vedení, může se stát, že nové vedení nebude podporovat projekt jako dosud, to by způsobilo že nedokončení 2. fáze nebo mu bude lhostejné, aby funkcionáři na JIS spolupracovali	1	4	4	Přijmout	PM by v počátku informoval o záměru JIS nové vedení, je nastavena komunikace s funkcionáři JIS k přesvědčení o jeho podpoře	PM	Změna vedení	Snaha o dokončení alespoň 1.fáze, na kterou je již rozpočet, vlastní podpora pracovníků manažerem	26.5.2016
2	organizační	O02	Ignorace ze strany funkcionářů v jakékoliv části	Protože bude potřeba získat info o stavu IS a další u funkcionářů ČJF, může se stát, že funkcionáři budou ignorovat dotazy, to by způsobilo nedostatečné informace k sestavení požadavků JIS a obtížnou práci v projektu	2	4	8	Zmírnit	JIS je představen na Konferenci, je nastavena komunikace s funkcionáři, je zásadní podpora prezidentky ČJF	PM, VM	Neodpovídání na dotazy	Stížnost k prezidentce ČJF	24.5.2016
3	organizační	O03	Funkcionáři ČJF sabotují JIS v jakékoliv části	Protože v ČJF pracují pracovníci, co podporovali minulé vedení, může se stát, že vznikne střet zájmů a nebudou chtít být součinní s JISem, to způsobí nedostatečné informace a problémy při realizaci JIS	2	4	8	Zmírnit	Získaná zásadní podpora prezidentky ČJF, JIS je představen na konferenci	PM	Negativní reakce na JIS	Stížnost k prezidentce ČJF	24.5.2016
4	organizační	O04	Nevhodně vybraný dodavatel	Protože JIS je specifický pro požadavky, může nastat, že dodavatel nebude vhodný pro JIS, to způsobí problémy s dokončením projektu v čas	3	4	12	Zmírnit	Nastavené dvoukolové VŘ, podmínky ve smlouvě na které dodavatel musí přistoupit, osobní názor a dojem projektového manažera a účastníků VŘ	PM	Dodavatel nespouští spolupracuje	Obrana smluvními podmínkami, častá komunikace	24.5.2016
5	organizační	O05	Změny v zaběhlých postupech	Protože JIS bude vyžadovat dle potřeb změny procesu správy subjektů aj., může se stát, že nastanou změny v zaběhlých postupech, což způsobí potřebu definovat nové postupy práce a proškolení pracovníků ČJF i uživatele	2	2	4	Zmírnit	Proškolení k JIS, tvorba návodů, zaběhlé postupy jsou stejně neefektivní	PM, sekretářka	Změny v NOZ	Tvorba srozumitelné návodů, podpora projektovým týmem při počátku nově definovaných postupech práce	26.5.2016
6	organizační	O06	Dodržení legislativního rámce	Protože JIS bude žádat o osobní údaje členů ČJF, může se stát, že vznikne rozpor v legislativním rámci o ochraně osobních údajů, to způsobí problém při evidenci osob	1	4	4	Přijmout	PM v projektu počítá s údaji, které definují stanovy ČJF, které byly sestaveny na základě NOZ	PM	Změna vyžadovaných údajů	Změna vyžadovaných údajů	26.5.2016
7	organizační	O07	Nezájem projektového týmu	Protože projektový tým pracuje zadarmo ve volném čase, může se stát, že ztratí zájem o projekt, což způsobí problémy v dokončení projektu v termínu	2	4	8	Zmírnit	Projektový tým je volen dobrovolně, dle motivace, PM dbá na stmelení týmu a komunikaci v rámci týmu	PM	Projektový tým nepracuje	Motivace týmu, najít nové členy týmu	24.5.2016
8	organizační	O08	Projektový tým nestihá pracovat na projektu	Protože projektový tým pracuje zadarmo ve volném čase, může se stát, že nebude mít čas pracovat v projektu, což způsobí problémy v dokončení projektu v termínu	4	3	12	Zmírnit	PM nastavil komunikaci se členy, aby jej o všech problémech informovali, pokud nastane problém, sám zastoupí, zkusí dočasně pověřit jiného člena	PM	Člen/i týmu nesplní práci do určité doby	Najít nové členy týmu, delegování práce na flexibilnějšího člena z týmu	24.5.2016
9	organizační	O09	Projektový manažer se dočasně nemůže účastnit práce na projektu	Protože projektový manažer, na kterém je zásadní zodpovědnost vedení projektu, může onemocnět nebo má hodně práce ve své oficiální práci, může se stát, že se nebude moci věnovat JIS po nějaký čas, to způsobí problémy při jeho vedení a může způsobit až takové zpoždění, které ohrozí registrační období	4	3	12	Zmírnit	PM funguje neustále na mobilu a počítači, v případě velkých potíží delegování dočasného vedení na testera	PM, Tester	PM se omluví a pověří dočasně testera	Tester přebere vedení, konzultuje s PM, pokud to je možné, rozpis činností JIS v Logickém rámci	24.5.2016
10	organizační	O10	Projektový manažer nemůže pokračovat ve vedení projektu	Protože projektový manažer je "jenom" člověk a může se zranit/vážně onemocnět, může se stát, že nebude schopen dále vést projekt, což by způsobilo značné problémy v dokončení projektu v termínu, neboť má zkušenosti a zásadní představu o JIS on	3	4	12	Zmírnit	Zvolit zástupce projektového manažera. Jako podpora jsou vytvořené požadavky z VŘ a Logický rámec a RACI matice a Stakeholder analýza, projektový tým je pověřen podpořit nového projektového manažera	Projektový tým, Sponzor	PM neodpovídá při kontaktování, omluva rodinného člena PM	Sponzor a projektový tým nutně musí vyhledat projektového manažera, který odřídí projekt do konce	24.5.2016
11	organizační	O11	Podpora stakeholderů	Protože projekt cílí na široký okruh uživatelů i všech pracovníků ČJF, kteří s ním budou muset pracovat, může se stát, že některé skupiny projekt nebudou chtít podpořit nebo vznikne střet zájmů, to může způsobit komplikace při realizaci jakékoliv části projektu	3	3	9	Zmírnit	Projekt má podporu současného vedení, je nastavena komunikace se všemi zainteresovanými stranami	PM	Negativní reakce na JIS	PM se snaží přesvědčit o důležitosti JIS, představí záměr, ujistí o jeho výhodách	24.5.2016
12	organizační	O12	Překročení rozpočtu	Protože vzniknou nějaké zásadní změny požadavků, může se stát, že překročí stanovený rozpočet, což může způsobit nedostatek finančních zdrojů k dokončení projektu, případně nepokračování 2. fáze	2	4	8	Přijmout	Projekt je podpořen prezidentkou ČJF, v případě nutných funkcionalit a potřebných komponentů projektu, částí zasponzoruje, požadavky na rozpočet jsou definované smlouvou	Sponzor	Vznik požadavků, vyžadující finanční náklady na rozpočet	Zadání na dodavatele, vyjednání co nejnižší ceny	24.5.2016
13	organizační	O13	Zpoždění naplánovaných termínů částí projektu	Protože vzniknou problémy při vývoji a testování naplánované části projektu, může se stát, že se zpozdí tato část a nedodrží stanovený termín, to způsobí nestihnouti dokončit projekt tak, aby měli uživatelé dostatek času na správu subjektu, členů a koní do konce registračního období	4	4	16	Vyhnout se	Změna harmonogramu - prodloužení oficiálního konce registračního období na 31.3.2017	Sponzor	Nefunkční funkcionality, odhalené chyby v testování, problémy v definování požadavků	Zveřejnění prodloužení registračního období	24.5.2016
14	organizační	O14	Dodavatel nestojí závazků	Protože vývoj JISu není lehký, dodavatel nedostojí závazků, to způsobí, že projekt nebude dokončen včas	2	3	6	Zmírnit	Dvoukolové VŘ, osobní dojem, podmínky VŘ, smluvní podmínky	PM, Sponzor	Dodavatel odstoupí od smlouvy	Nutné vyhledat nového dodavatele	25.5.2016
15	organizační	O15	Data v ÚEK nejsou	Protože data o koních spravuje ÚEK a JIS je potřebuje k evidenci, může se stát, že ÚEK data postrádá, to způsobí problém s evidencí koní a následně zvýší práci uživateli, který bude muset údaje na základě průkazu koně dodat	4	1	4	Přijmout	Není možné získat data jinde než od ÚEK	PM	Subjekt hlásí neexistenci koně nebo údajů	PM osloví tohoto uživatele k součinnosti data na základě průkazu koně dodat	25.5.2016

REGISTR RIZIK - strana 2

Projekt: Jezdecký informační systém (JIS) - 1. fáze						Datum aktualizace:							
Poř. číslo	Kategorie rizik	ID	Název rizika	Popis rizika	Lk	D	OHR	Obranná strategie	Reakce obrany	Vlastník/Řešitel	Spouštěč	Reaktivní opatření	Datum
16	organizační	O16	Chybná data v ÚEK	Protože data z ÚEK jsou spravována v ÚEK a nikdo neručí ČJF za jejich správnost, může se stát, že budou špatná, to způsobí, že v JIS u subjektů budou chybně uvedené údaje o koni a je bude muset uživatel doplnit z průkazu koně	3	1	3	Přijmout	Nastavená komunikace s uživatelem, který se obrátí na projektový tým nebo svého sekretáře	Tým JIS	Subjekt hlásí chyby v datech	Pomoc uživateli vyřídit data mezi ním a ÚEK	26.5.2016
17	organizační	O17	Chybné přepisy dat z ÚEK	Protože některá data z ÚEK je potřeba přepsat ručně, může stát, že budou přepsána chybně, to způsobí špatně uvedené údaje koní subjektů a ten je bude muset vyplnit správně	3	1	3	Přijmout	Nastavená komunikace s uživatelem, který se obrátí na projektový tým nebo svého sekretáře	Tým JIS	Subjekt hlásí chyby v datech	Pomoc uživateli vyřídit data mezi ním a ÚEK	26.5.2016
18	organizační	O18	Nestihnutí dokončení projektu před koncem registračního období	Protože je projekt obsáhlý a mohou nastat problémy při realizaci, může se stát, že projekt nebude dokončen před koncem registračního období, to by způsobilo, že subjekty nebudou mít čas zaplatit poplatky a spravit členskou a koňskou základnu a subjekty by zanikly a byl by narušen průběh sezóny z důvodu nezaplacených licenčních poplatků	3	4	12	Vyhnout se	Prodloužení registračního období na 31.3. 2017	PM/ Sponzor	Zdržení částí projektu, které podmiňují možnost zaplacení licencí a poplatků osob, subjektů a koní	Oznámení prodloužení registrací ke konci oficiálního registračního období	24.5.2016
19	organizační	O19	Chybné přepisy údajů osob a subjektů v Centrále	Protože je nutné některé údaje o osobách a subjektech přepsat z Centrály nebo jsou chybně zadané v Centrále, může nastat, že budou chybně přepsané, to způsobí, že údaje budou ve správě subjektu chybné	2	1	2	Přijmout	Je nastavena komunikace s uživatelem, některé údaje bude moci změnit sám korespondent subjektu	Tým JIS	Subjekt hlásí chyby v datech	Pomoc uživateli vyřídit data mezi ním a ÚEK	26.5.2016
20	organizační	O20	**Zkvalitnění dat v ÚEK	Protože je třeba čerpat data z ÚEK, může nastat že data se utřídí a poskytnou se ÚEK již opravená, to způsobí možnost získání kvalitních dat a otevře spolupráci v projektu do budoucna	2	3	6	Posílit	PM přesvědčí u požadavcích o data spolupráci při aktualizaci dat	PM	Doplňování dat	Bezproblémové čerpání kvalitních dat	24.5.2016
21	technická	T21	Nekompatibilita HW a SW	Protože projekty IS jsou všeobecně náročné, může vzniknout nekompatibilita HW a SW, to způsobí nefunkčnost JIS	3	4	12	Přenést	Kompatibilita projektu je definována jako požadavek VŘ na dodavatele. Riziko je přeneseno na dodavatele.	PM/Dodavatel	JIS v ČJF nefunguje	Zadáno na dodavatele	24.5.2016
22	technická	T22	Nepochopení požadavků dodavatelem	Protože projekt JIS je specifický všim, co má poskytovat v prostředí jezdeckví, může se stát, že dodavatel nepochopí požadavky, to způsobí nevhodnou dodávku projektu	3	4	12	Zmírnit	Řízení projektu na základě iterací, kde se řeší postupně požadavky, každá vytvořená dodávka se konzultuje se zadavatelem. Je uvedeno v podmínkách VŘ.	PM/Dodavatel	Požadavky nesplňují očekávání	Zadáno na dodavatele	24.5.2016
23	technická	T23	Špatně definované požadavky	Protože je JIS novým projektem pro ČJF, může se stát, že definované požadavky budou špatné, to způsobí, že dodavatel nevytvoří vhodnou funkcionalitu pro projekt a ohrožení dokončení projektu v termínu	2	4	8	Přenést	Řízení projektu na základě iterací, kde se řeší postupně požadavky, každá vytvořená dodávka se konzultuje se zadavatelem. Je uvedeno v podmínkách VŘ.	PM/Dodavatel	Požadavky nesplňují očekávání	Zadáno na dodavatele	24.5.2016
24	technická	T24	Nutné zásahy do dalších aplikací	Protože JIS je nový projekt, který má nahradit nebo integrovat 6 celků původního IS, budou nutné zásahy do dalších aplikací, to způsobí požadavky na změny těchto aplikací	2	3	6	Zmírnit	Řešeno již v rámci analýzy stavu, obeznámení vlastníci potřebných aplikace	PM/Dodavatel	Problémy s přenosu dat z aplikací	Zadáno na dodavatele	26.5.2016
25	technická	T25	Nefunkční funkcionalita	Protože projekty IS jsou všeobecně náročné, může se stát, že spuštěná funkcionalita nebude hned fungovat jak má, to způsobí problémy uživatelů ve správě jejich subjektu	3	3	9	Přijmout	Testování každé funkcionality	PM/Tester, PM	Funkcionalita nefunguje	Zadáno na dodavatele	24.5.2016
26	technická	T26	Nezkušenost programátorů	Protože JIS je specifickým projektem se specifickými požadavky, může se stát, že programátoři s touto problematikou nebudou mít velkou zkušenost, to způsobí chyby v dodávkách	3	3	9	Zmírnit	Dodavatel je vybrán na základě 2 kolového VŘ, podle zkušeného projektového manažera, vývoj na základě iterací	PM	Dodavatel neví co dělat	PM se bude snažit maximálně vysvětlit požadavky, na základě iterací se doberou požadovaného stavu	24.5.2016
27	technická	T27	Programátoři nejsou součinní dle potřeby	Protože dodavatelé jsou neznámí a projekt je specifický, může se stát, že dodavatelé nejsou do projektu tak zainteresováni a nereagují na změny požadavků dle potřeb JIS, to způsobí zpoždění a neuspokojení požadavků pro uživatele	2	4	8	Zmírnit	Dodavatel vybrán na základě 2kolového VŘ, musel přistoupit na požadavky	PM	Dodavatel nekomunikuje	PM urguje dodavatele, na základě smluvních podmínek	24.5.2016
28	technická	T28	Ztráta osobních údajů	Protože je v JISu potřeba osobních údajů osob a při vývoji se mohou ztratit nebo být napadeny hackerem, může se stát, že dojde k jejich ztrátě, to způsobí ohrožení nabourání soukromí uživatele, osočení ČJF z ohrožení soukromí	2	4	8	Přenést	V podmínkách VŘ, bezpečnost musí zajistit dodavatel	PM/Dodavatel	Ztracené osobní údaje	Dodavatel musí podchytit problém	24.5.2016
29	technická	T29	Neodpovídající kvalita	Protože dodavatel nespĺňuje očekávání, může se stát, že dodávky neodpovídají očekávané kvalitě, to způsobí, že JIS má nedokonalosti, které mohou ohrozit jeho účelovost	2	4	8	Zmírnit	Vývoj na základě iterací, v podmínkách VŘ stanoveno, že dodávky jsou přijaté po souhlasu zadavatele	PM/Dodavatel	Neschválená dodávka	PM vrátí k přepracování s výtky	24.5.2016
30	technická	T30	Krátký termín dokončení	Protože požadavky nejsou zcela přesně definované, může se stát, že dodavatel a projektovému týmu bude dlouho trvat synchronizovat požadavky, to způsobí zpoždění spuštění funkcionalit mezi uživatele	3	4	12	Zmírnit	V podmínkách VŘ je dodržení termínu registračního období	PM	Problém s definováním požadavků nebo s vývojem	Jako záloha je prodloužení registračního období do 31.3.017	24.5.2016

REGISTR RIZIK - strana 3

Projekt: Jezdecký informační systém (JIS) - 1. fáze

Datum aktualizace:

Poř. číslo	Kategorie rizik	ID	Název rizika	Popis rizika	Lk	D	OHR	Obranná strategie	Reakce obrany	Vlastník/Řešitel	Spouštěč	Reaktivní opatření	Datum
31	technická	T31	Změna požadavků v dodávce	Protože nejsou zcela přesně definované požadavky, může se stát, že nastane změna požadavků v dodávce, to způsobí zpoždění předání funkcionalit mezi uživatele	3	4	12	Zmírnit	V podmínkách VŘ je dodržení termínu registračního období, testování dodávky s předstihem		Nevhodná dodávka	PM specifikuje nedostatky, urguje řešit tuto část prioritně	24.5.2016
32	technická	T32	Složitě funkcionality	Protože nejsou zcela přesně definované funkcionality, může se stát, že dodavatel bude navrhovat příliš složitá řešení, to způsobí velkou zátěž na koncového uživatele	2	4	8	Zmírnit	Vývoj na základě iterací, testování	PM/Dodavatel	Dodávka v testování je těžká	Zadáno na dodavatele k přepracování	24.5.2016
33	technická	T33	Zásadní změna požadavků na JIS	Protože vznikne náhlý výpadek současných aplikací, může se stát, že nastane zásadní změna požadavků na JIS, to způsobí navýšení práce a ohrožení stihnutí dokončení JIS před koncem registračního období	1	4	4	Přijmout	Pro 1. fázi projektu JIS je důležitá pouze aplikace On - line přihlašovací systém a s ním spojený Gallop, protože přihlašovací a výsledkový servis není řešený. ČJF má s dodavatelem On - line přihlašovacího systému smlouvu do roku 2018		Nefungování On - line přihlašovacího systému - nepředpokládá se	Zadáno na dodavatele, bude připraveno nad plán - nepředpokládá se	26.5.2016
34	technická	T34	Tester neotestuje funkcionality	Protože tester je "jen člověk" může se stát, že nebude otestována chybná funkcionalita před spuštěním mezi uživatele, to způsobí, že uživatelé nebude fungovat a nebude moci spravovat subjekt	1	4	4	Zmírnit	Jsou definováni 2 testéři - v osobě: 1 tester a jeden PM	PM/Tester a PM	Uživatelé hlásí nefungování funkcionality	Opětovné zadání na dodavatele	26.5.2016
35	technická	T35	** Vznik lepšího řešení stylu práce pro uživatele než, které bylo definované v požadavku	Protože požadavky nejsou zcela přesně definované a nechává se i volná ruka dodavateli, může se stát, že dodavatel vymyslí optimálnější řešení, než které bylo předdefinované	2	4	8	Posílit	Dodavatel se sdělí stručná představa o funkci s podmínkou co nejjednoduššího řešení pro uživatele, jinak se mu nechá volná ruka	PM/Dodavatel	Schválené vhodnější řešení	Podpora kreativity dodavatele	24.5.2016
36	uživatelská (subjekt)	U36	Testovací subjekty nedávají zpětnou vazbu	Protože testované subjekty jsou zapojeny opět dobrovolně, může se stát, že subjekty nebudou dávat dostatečnou zpětnou vazbu, co způsobí možné nevyčytané nedostatky JIS, před jeho spuštěním	1	3	3	Přijmout	PM osloví své známé z 12 subjektů, nastavená komunikace	PM	Nepřichází odpovědi od subjektů v testovací fázi	PM urguje k aktivitě	26.5.2016
37	uživatelská (subjekt)	U37	Uživatel nemá zájem o projekt	Protože projekt je něco nového, co v letošním roce vyžaduje zvýšenou práci subjektů, může se stát, že o projekt nebudou jevit zájem, to způsobí problémy při koordinaci přechodu na JIS a nestihnutí správy subjektů v termínu registračního období	2	4	8	Zmírnit	Informace na webu, informování o JIS přes email, v rámci analýzy představení JIS na oblastních výborech	PM	nepřicházejí žádosti o pověření korespondenta	Opětovné informování a urgování uživatelů	26.5.2016
38	uživatelská (subjekt)	U38	Uživatel odeslel chybné údaje k vytvoření přihlašovacích údajů do JISu	Protože uživatel je "jen" člověk, může se stát, že udělá chybu v adrese, na kterou mají přijít přihlašovací údaje, to způsobí, že se nebude moci přihlásit do JISu	2	2	4	Přijmout	V rámci komunikační strategie informování projektového týmu	Projektový tým	Informace od uživatele, že mu nepřišli přihlašovací údaje	Opětovné požádání o zaslání správných údajů korespondenta	26.5.2016
39	uživatelská (subjekt)	U39	Rozdílná počítačová gramotnost uživatelů	Protože JIS působí na široký okruh uživatelů všech věkových skupin, může se stát, že počítačová gramotnost nebude dostatečná a to způsobí, že uživatel bude mít potíže při práci s JISem	3	3	9	Zmírnit	Bude nastavena nápověda pro jednotlivé funkcionality, korespondenta může vykonávat, kdokoliv, kdo s počítačem běžně pracuje	PM/PM a sekretář oblasti	Uživatel hlásí, že neví, co má dělat	Pomoc při správě subjektu (PM nebo sekretář oblasti)	24.5.2016
40	uživatelská (subjekt)	U40	Uživatel neodešle údaje k vytvoření přihlašovacích údajů do JISu	Protože uživatel může přehlédnout informační email, uživateli nejsou vytvořeny přihlašovací údaje, to způsobí, že nemůže spravovat subjekt v JISu	2	2	4	Přijmout	Bude vytvořena databáze s odeslanými údaji	Projektový tým	V databázi není vyplněno odeslání	Opětovné informování a urgování uživatelů	26.5.2016
41	uživatelská (subjekt)	U41	Uživatelé nechtějí uvést osobní údaje	Protože uživatelé jsou osoby s různým charakterem, může se stát, že nechtějí, aby v JISu byly uvedené některé osobní údaje, to způsobí problémy ve správě osob v JISu	2	2	4	Přijmout	Dle stanov, každý člen ČJF je povinen uvést základní osobní údaje	PM	Negativní reakce ohledně uvádění údajů	Ohlášení, že údaje jsou pouze pro potřeby ČJF a dané stanovami	26.5.2016
42	uživatelská (subjekt)	U42	Problémy s funkčností v různých internetových prohlížečích	Protože uživatelé používají různé internetové prohlížeče, může se stát, že JIS nebude v některých dobře fungovat, to způsobí problémy ve správě subjektu	4	2	8	Přijmout	Uživatelé musí zvolit jiný typ prohlížeče	PM	Ohlášení nefunkčnosti JIS	PM navrhne změnu prohlížeče	24.5.2016
43	uživatelská (subjekt)	U43	Uživatel nestihá práci v JIS do konce registračního období	Protože některé subjekty mají velký počet členů a koní ke správě, může se stát, že uživatel nebude stíhat práci v JIS do konce registračního období, to způsobí, že bude muset platit dvojnásobné poplatky	3	2	6	Zmírnit	Subjektu může pomoci jeho sekretář, možnost volby více korespondentů, bude prodlouženo registrační období k 31.3. 2017, ohlášeno až k 28.2.2017	PM	Subjekt hlásí problém s množstvím práce	Zavedení funkce více korespondentů, prodloužení registračního období do 31.3.2017	25.5.2016
44	uživatelská (subjekt)	U44	Uživatel nechává práci na poslední chvíli	Protože uživatel podcení práci v JISu, může se stát, že nechá práci na poslední chvíli, to způsobí, že nestihne vše do konce oficiálního registračního období a bude platit dvojnásobné poplatky	4	1	4	Přijmout	Subjektům je zaslán včas informační email, info o JIS je uvedeno na Webu ČJF, počítá se s prodloužením registračního období, to se ohlásí, ale až k 28.2.2017	PM	Subjekty žádají pozdě o pověření korespondenta	PM ohlásí k 28.2. 2017 výjimku prodloužení období registrací do 31.3.2017	26.5.2016

Zdroj: Vlastní zpracování