



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projektový management a fundraising

Modul 2 Rozšiřující studijní materiál Řízení rizik

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

Plán řízení rizik (rozšiřující studijní materiál)

Mgr. Markéta Bočková



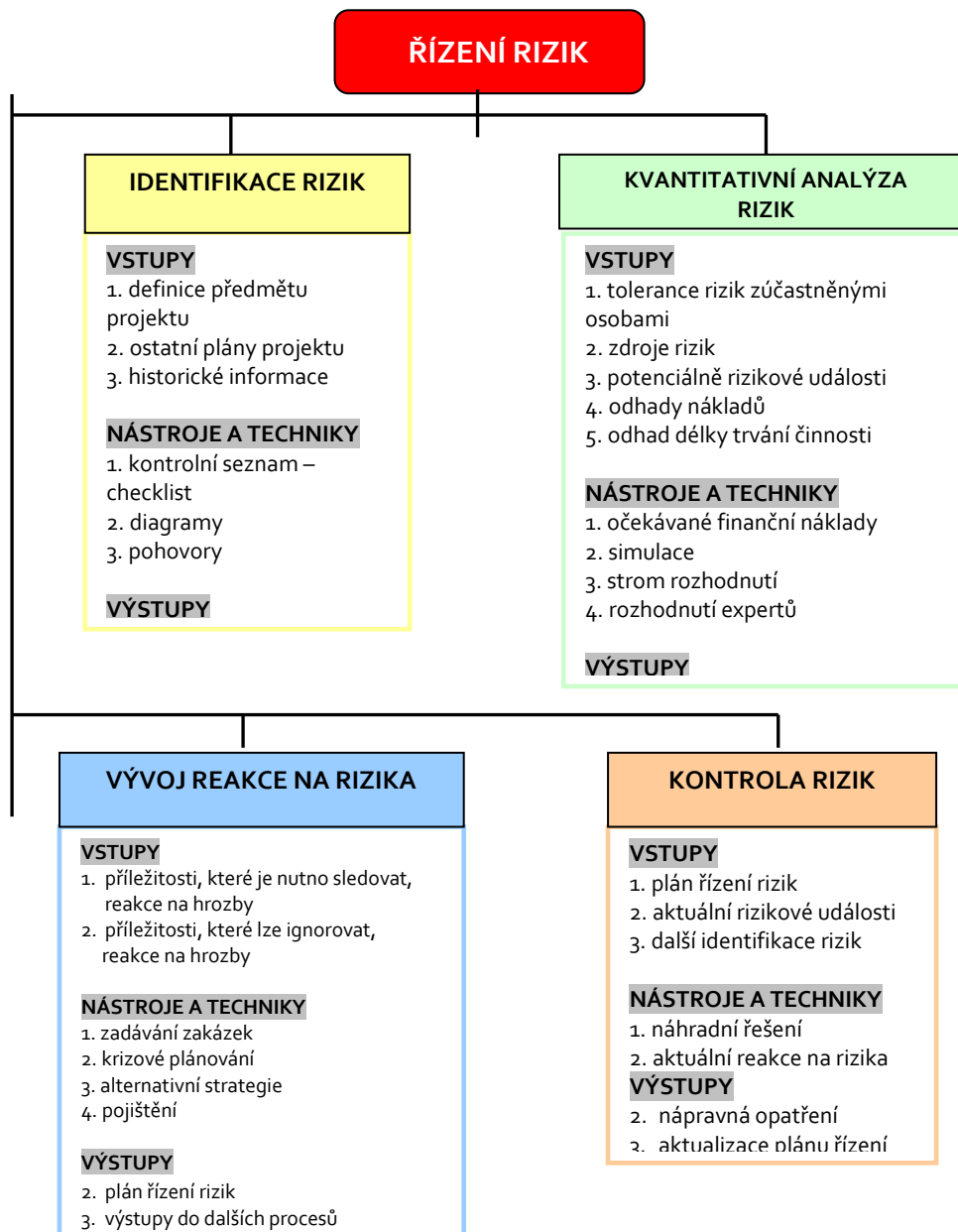
identifikace rizik, kvantitativní analýza rizik, reakce na rizika, kontrola rizik.

Po prostudování byste se měli orientovat:

- v základech řízení rizik,
- v oblasti identifikace rizik,
- jejich kvantitativní analýze,
- v tom, jak rizika kontrolovat.

1 Úvod do Zahájení projektu

V tomto studijním materiálu si dopodrobna rozebereme graf Řízení rizik. Celá oblast, která popisuje vytváření plánu řízení rizik, je zde pouze stručně shrnuta. Jedná se o **velmi důležitý proces**, který je nutno zahrnout do každého, byť sebemenšího projektu. Věnujte mu tedy patřičnou pozornost.



Celou oblast si ukážeme na kapitole z *PMBok®Guide – Project Risk Management*¹ popisem výše uvedeného grafu.

Nad informacemi zde obsaženými spíše přemýšlejte a převádějte si je na svůj projekt. *Příklady budou vždy vyznačeny kurzívou.*

Zadání příkladu, který nás bude textem provázet:

*Představte si, že v podniku vytváříte e-learningový kurz práce s odbornou databází. Protože se jedná o projekt, musíte se v každém případě věnovat řízení rizik, a to jak interních, tak i externích.*²

IDENTIFIKACE RIZIK

Každý projekt je rizikový, proto musíme rozpoznat příčiny vzniku rizik, které jsou dvojího charakteru:

- **předvídatelné a ovlivnitelné příčiny** – velikost, rozsáhlost projektu, nesdílení společného cíle, nižší kvalifikace, nízká motivace, omezené finance atd. Předvídatelným rizikům lze pomocí preventivních opatření zabránit nebo je snížit na únosnou míru. Rizika, která jsou malá, se pouze evidují, větší rizika je třeba dopředu eliminovat či se na ně připravit - interní příčiny.
- **neovlivnitelné příčiny** – legislativa, technický pokrok, dostupnost zdrojů atd., jedná se o externí příčiny.

Pomocí výše uvedených nástrojů a technik rizika identifikujeme, definujeme jejich zdroje, příznaky, jednotlivé rizikové události a jejich možné dopady do dalších procesů v projektu. Opět se nejedná o jednorázový proces, ale o aktivitu, která nás provází celým projektem.

V rámci našeho příkladu můžete postupovat např. takto:

VSTUP: **definice předmětu projektu** – e-learningový kurz projektového managementu, dále např. informace z předchozích podobných projektů, znalosti jednotlivých členů projektového týmu atp.

METODY: svoláte schůzku (za účelem provedení brainstormingu), které se ideálně zúčastní odborníci za každou oblast. Je vhodné také přizvat zástupce koncového uživatele (zaměstnanců, kteří budou s kurzem pracovat). Použijete velmi jednoduchou **metodu WHAT IF? Co když?** průběžně s kontrolou časových plánů a jednotlivých úkonů. Rizika jsme si již také mohli identifikovat ve SWOT analýze nebo pomocí Ishikawova diagramu.

VÝSTUP: dokument, obsahující potenciální rizikové události, příznaky rizik, která přináší, včetně dopadů do jednotlivých procesů.

Použití metody Co když?:

Co když se během tvorby kurzu změní vyhledávací postupy v databázi? *Neovlivnitelná příčina, bude mít dopad do realizace projektu (bude nutno aktualizovat obsah kurzu) a plánu prací, riziko je však malé, protože vydavatel databáze nic takového neplánuje – externí riziko s neovlivnitelnou příčinou.*

Co když bude kurz vytvořen tak, že bude pro některé zaměstnance náročný na ovládní? *Vzhledem k různorodé počítačové gramotnosti zaměstnanců je zde riziko větší. Dopad bude do fáze realizace projektu a plánování prací a rozpočtu, kde se musí počítat s případným zjednodušením uživatelského rozhraní, automatizací určitých funkcí či finanční rezervou na školení ovládní kurzu – interní riziko s ovlivnitelnou příčinou.*

KVANTITATIVNÍ ANALÝZA RIZIK

Po identifikaci rizik je potřeba je **kvantifikovat**, tedy vyčíslit pravděpodobnost jejich vzniku.

VSTUP: Informace o toleranci rizik zainteresovanými stranami, již výše definované zdroje rizik a potenciální rizikové události včetně odhadu nákladů a délky trvání činnosti pro jejich odstranění nebo eliminaci.

METODY: výpočet očekávaných nákladů³ (očekávané peněžní hodnoty) rizika, simulace, rozhodnutí expertů nebo strom rozhodnutí⁴. Tento diagram se rozvíjí postupnou analýzou vztahu mezi hlavní událostí a jejími příčinami. Hledáme zde odpověď na dvě základní otázky, které můžeme také pravděpodobně vyčíslit:

¹ Upraveno podle: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok®Guide)*. Newton Square : PMI. 2004. 3rd Ed. S.111 – 122.

² Text příkladu bude i nadále do teorie dopisován kurzívou.

³ nebo také výpočet očekávané peněžní hodnoty - expectet monetary value – informace o této metodě naleznete v doplňujících studijních materiálech

⁴ tento diagram se také nazývá Strom poruch, v originále Decision Tree

Co by mohlo být příčinou hlavní události?
Jaká je logická vazba mezi hlavní událostí a jejími příčinami?⁵

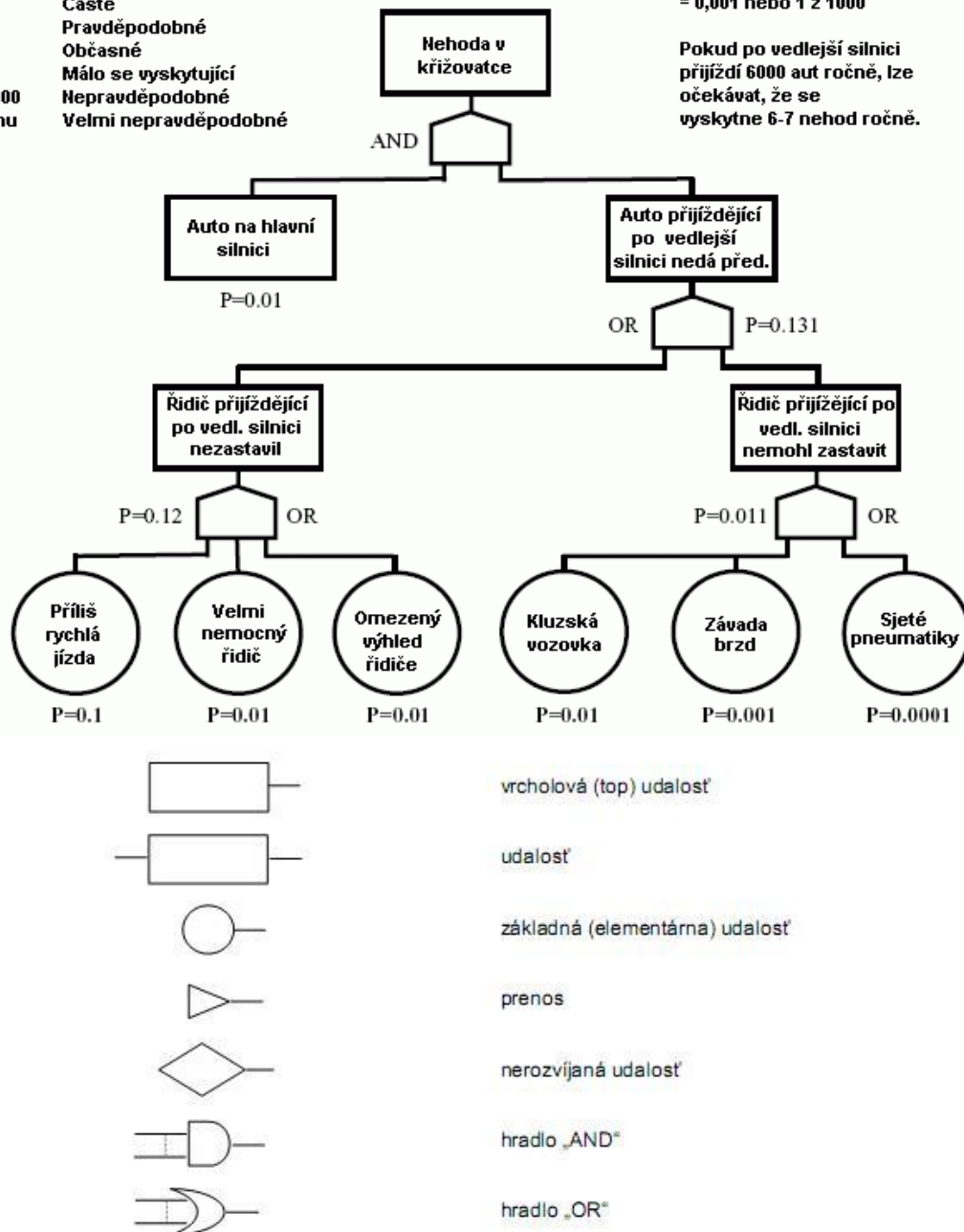
Měřítko pravděpodobnosti

1 z 10	Časté
1 z 100	Pravděpodobné
1 z 1000	Občasné
1 z 10000	Málo se vyskytující
1 z 100000	Nepravděpodobné
1 z miliónu	Velmi nepravděpodobné

VRCHOLOVÁ UDÁLOST

Pravděpodobnost nehody
= 0,001 nebo 1 z 1000

Pokud po vedlejší silnici
přijíždí 6000 aut ročně, lze
očekávat, že se
vyskytne 6-7 nehod ročně.



Obr. č. 2

Projděte si příklad uvedený na obrázku. Z vrcholné události – nehody v křižovatce se postupně dobereme možných příčin. V našem případě jsme zjistili, že možnými příčinami nehody v křižovatce může být například

⁵ Kvalita produkcie [online]. 2010 [cit. 2010-08-28]. FTA - Strom porúch. Dostupné z WWW: <http://www.kvalitaprodukcie.info/fta-strom-poruch>.

závada brzd nebo velmi nemocný řidič. Použité značení, které je pod obrázkem vysvětleno, usnadňuje orientaci v grafu.

VÝSTUP: seznam obsahující:

1. příležitosti ke sledování, hrozby, na které musíme reagovat,
2. příležitosti, které ignorujeme, hrozby které přijímáme,
3. a také informaci, kdo rozhodl o zařazení těchto rizik do skupiny.

V případě našeho příkladu:

1. *Neschopnost uživatelů obsluhovat kurz. Rozhodl manažer projektu. Vedení firmy chce mít kurz uzpůsoben tak, aby jej mohli ovládat také zaměstnanci s pouze základními znalostmi obsluhy PC. Tuto hranici je však velmi těžké určit a bude se postupně upravovat v rámci testování.*
2. *Možná změna obsahu kurzu – změna funkčnosti databáze. Rozhodl správce licence dané databáze na základě informací od producenta. Inovace není producentem na příští 2 roky plánována. Což však neznamená, že producent k tomuto kroku nebude sám donucen (např. změna legislativy – autorského zákona atd.)*

VÝVOJ REAKCE NA RIZIKA

VSTUP: seznam obsahující příležitosti, které sledujeme, a hrozby, na které musíme reagovat. Příležitosti, které ignorujeme, a hrozby, které přijímáme. Jedná se tedy o seznam z procesu kvantitativní analýzy rizik.

METODY: zadávání zakázek je samo o sobě jedním z možných rizik projektu. *V našem případě riziko zmírníme, pokud zadáme zakázku s výrobou kurzu firmě, která již má v této oblasti zkušenosti. V krizovém plánování definujeme postupy, které použijeme v případě krizové události. Určíme, jak postupovat pokud bude uživatelské ovládání nevyhovující – databázi nebudou ovládat všichni zaměstnanci nebo firma dále upraví software. Také můžeme vytvořit alternativní strategii. Pokud již nebude možno ovládání kurzu zjednodušit a i přesto budou mít někteří zaměstnanci potíže se studiem, budou proškoleni lektorem. Pojištění je velmi užitečný nástroj, jehož využití si umíte určitě dobře představit.*

Nezapomeňte, že případné pojištění a možné vzniklé náklady na krizové plánování či alternativní strategie je nutno započítat do rozpočtu projektu.

VÝSTUP: tento proces generuje **plán řízení rizik**, který popisuje procedury, které umožní řídit rizika během celého projektu. Dle grafu uvedeného výše se jedná o výsledek identifikace a kvantifikace rizik. Záleží pouze na vás, zdali bude mít formální či neformální podobu, jak bude podrobný a bude-li se jednat o veřejně dostupný dokument. V každém případě, u každého projektu na něj však **NESMÍTE ZAPOMENOUT**. Také znovu připomínáme nutnost určit, do kterých dalších procesů budou krizové události či alternativní strategie zasahovat. Dalšími možnými výstupy jsou **smluvní jednání s dodavatelem** ohledně možných dalších úprav dodávaných prací, **vytvoření rezerv** a **pohotovostních plánů**, které jsou součástí plánu rizik.

KONROLA RIZIK

Tak jako každý proces, je i řízení rizik nutno kontrolovat.

VSTUP: vytvořený plán řízení rizik, aktuální rizikové události, které se objevily, nebo rizika, která již zanikla. Projekt je také průběžně hodnocen a jsou podávány zprávy o jeho stavu, mohou se tedy objevit další rizika nebo zdroje rizik, která nebyla dříve identifikována.

METODY: Na nově vzniklá rizika je potřeba vytvořit náhradní řešení a aktuálně na ně reagovat.

Pokud během implementace softwaru pro kurz vedení firmy rozhodne, že chce do kurzu přidat i videa, a stávající dodávka softwaru to neumožňuje, musíme s dodavatelskou firmou vytvořit náhradní řešení – upravit software a aktualizovat rizika o možnost, že připojení více zaměstnanců ke kurzu možná zvýší zatížení sítě.

VÝSTUP: Nápravná zařízení, která provedeme v návaznosti na aktuální rizika a aktualizovaný plán řízení rizik.



Seznam použité literatury

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). Newton Square : PMI. 2004. 3rd Ed. S.112.
2. Kvalita produkcie [online]. 2010 [cit. 2010-08-28]. FTA - Strom porúch. Dostupné z WWW: <<http://www.kvalitaprodukcie.info/fta-strom-poruch>>.
3. Ikvalita.cz [online]. 2010 [cit. 2010-08-28]. FTA. Dostupné z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=52>>.

Seznam obrázků

1. Upraveno podle: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). Newton Square : PMI. 2004. 3rd Ed. S.112.
2. Kvalita produkcie [online]. 2010 [cit. 2010-08-28]. FTA - Strom porúch. Dostupné z WWW: <<http://www.kvalitaprodukcie.info/fta-strom-poruch>>.