

**Téma:** Řízení rizik

**Předmět:** Projektový management

**Zaslal(a):** JVŠE

## Řízení rizik

- účel
  - sled činností vedoucí k odvrácení nepříznivých událostí a odstranění vlivů ohrožujících realizaci plánů (osoby a majetek) a dosažení pozitivních výsledků
- cíl
  - snížení pravděpodobnosti, že nastanou negativní rizikové jevy, resp. minimalizace jejich dopadu
  - zvýšení pravděpodobnosti a vliv pozitivních jevů

## Právní aspekty řízení rizik ve vztahu k projektu

- ČSN IEC 62198 Management rizika projektu- směrnice pro použití, vydáno v 08 2002
- ČSN IEC/ISO 31010:2009 Management rizik- techniky posuzování rizik, vydáno 01 2011
- TNI 01 0350 Management rizik- slovník (Pokyn 73) (01 0350), vydáno 08 2010
- ČSN ISO 31000 Management rizik- principy a směrnice (01 0351), vydáno 10 2010

## Fáze řízení rizik

- identifikace rizik
- analýza (posouzení) rizik
- ošetření (odezva, reakce) rizika
- implementace opatření
- monitorování (sledování) rizik
- vyhodnocení rizik

## **Identifikace rizik**

- možnosti postupu
  - podle WBS, RBS
  - podle životního cyklu projektu
  - podle nosných procesů
  - podle požadavků (které lze těžko dosáhnout)
  - vstupy, procesy, výstupy
  - podle stakeholderů
  - kombinace
- určení rizika
  - sběr dat- expertně/ předchozí projekty (LL)/ brainstorming, Delphi/ dotazníky/ interview/ kontrolní seznamy/ SWOT/ PESTL/ metody kauzální analýzy/ Kepner-Tregoe®/ ...
  - výstup- soupis rizik (rejstřík/ seznam/ registr rizik/ Risk Register)- mnoho forem

## **Analýza rizik**

- metody- expertní metoda/ brainstorming, Delphi/ SWOT, PESTL/ .../ nákladové analýzy/ statistické metody/ počítačové simulace/ .../ Kepner-Tregoe®/ matice významnosti/ ...
- výstup- soupis rizik (rejstřík/ seznam/ registr rizik/ Risk Register)- doplnění

## **Ošetření (strategie řešení) rizik**

### **vyloučení (eliminace)**

- snížení
- přenos (transfer)
- sdílení
- vytvoření rezerv
- přijetí (akceptace)
- ignorování

### **využití**

- posílení
- sdílení
- využití rezerv
- přijetí
- ignorování

### **Monitorování a vyhodnocení rizik**

- metody- záznamy stavu (status reporty)/ pozorovací listy/ hodnocení průběhu/ analýzy odchylek/ analýzy rezerv/ analýzy trendů/ .../ audit
- výstup
  - aktualizace soupisu rizik
    - preventivní opatření
    - nápravná opatření
  - modifikace strategie
  - požadavky na změny
  - aktualizace plánu projektu (KC, rezervy, cíle projektu)

### **KT 1. Ochrana projektu před riziky (Protect the Plan)**

- účel
  - identifikace problémů, které mohou nastat
  - určení nejdůležitějších problémů
- návrh opatření, kterými se má problémům zabránit (předejít), aby negativně neovlivnily projekt
- nástroj- analýza potenciálních problémů-> Potential Problem Analysis (PPA)

## KT Analýza potenciálních problémů

- účel
  - proaktivní nástroj
  - identifikace toho, co by se mohlo pokazit na projektu
  - naplánování opatření pro prevenci a omezení negativ
- kroky
  1. určit v plánu projektu oblasti, kde lze předvídat problémy nebo kde problémy by mohly mít závažný dopad na úspěch projektu
  2. identifikovat specifické problémy, které mohou nastat
  3. vytvořit seznam pravděpodobných příčin těchto problémů
  4. naplánovat preventivní opatření, která zabrání výskytu pravděpodobné příčiny
  5. naplánovat opatření, která budou minimalizovat dopady na projekt v případě, že problém nastane
  6. modifikovat plán projektu zapracováním těchto opatření
- krok 1 a 2
  - problémové oblasti u WP
    - Kde očekávám problémy? Kde budou mít problémy největší dopad na plán z hlediska času, nákladů a výstupu? Které jsou na kritické cestě? Kde je práce nejkompexnější? Kde bude něco nového? Kde budou zapojeni noví zaměstnanci? Kde se mi už dříve něco nepovedlo? Kde je sdílena odpovědnost nebo není jasná?
  - specifické problémy u WP
    - nesprávné informace; nepochopení cílů; chybné odhady; málo kvalifikovaná síla; tlak ze strany stakeholderů; nedostatek zdrojů; změny požadavků; konflikty v projektovém týmu; nedostatek finančních zdrojů; ...; vyšší moc
- krok 3- pravděpodobné příčiny
  - účel- odhalit příčiny
  - obsah- určení příčin (metody), testování příčin, přiřazení zdroje/sponzora příčin
- krok 4- preventivní opatření
  - účel- působit proti vzniku příčin
  - obsah- opatření, zodpovědnost, čas k realizaci, nároky opatření
- krok 5- nápravná opatření
  - nápravná opatření- když k problému dojde (minimalizace dopadu)
  - spouštěcí mechanismus- rozpoznání nastání problému (aktivace opatření)
- krok 6- úprava projektového plánu

- přidat preventivní opatření, nápravná opatření a spouštěče do plánu jako WP
- stanovit požadavky, čas, zdroje, náklady
- případná změna WBS, rozpočtu
- pravidlo
  - náklady na řešení rizik  $\leq$  náklady na podstoupení rizik

## **KT 2. Využití příležitostí (Enhance the Plan)**

- účel
  - identifikace příležitostí, které mohou nastat
  - určení, které příležitosti jsou nejdůležitější
  - návrh opatření, jak příležitostí využít, aby to pozitivně ovlivnilo projekt
- nástroj- analýza potenciálních příležitostí-> Potential Opportunity Analysis (POA)

## **KT Analýza potenciálních příležitostí**

- účel
  - proaktivní nástroj
  - identifikace toho, co by mohlo být lepší než se očekává
  - naplánování opatření pro využití a podporu pozitiv
- kroky

1. určit v plánu projektu oblasti, kde lze očekávat příležitosti
2. identifikovat specifické příležitosti, které mohou nastat
3. vytvořit seznam pravděpodobných příčin těchto příležitostí
4. naplánovat opatření, která podpoří vznik pravděpodobné příčiny
5. naplánovat opatření, která využijí pozitivní dopad na projekt v případě, že příležitost nastane
6. modifikovat plán projektu zapracováním těchto opatření

## **Matice významnosti rizik**

- x: pravděpodobnost; y: dopad
- bodovací škála- 1 až 5 (malá - nízká)

### **Rozšířená analýza SWOT**

- pravděpodobnost/dopad hrozby (vážné riziko/zkoumat/zkoumat/akceptovat)
- pravděpodobnost/dopad příležitosti (maximální užitek/zkoumat/zkoumat/nevyužitelná p.)

### **Rozložení rizika**

- na WP (úkoly/činnosti)
- na zdroje (subjekty, útvary)
- na projekty/subprojekty