

ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

RISK MANAGEMENT

Simona Činčalová, Jaroslav Pakosta, Dana Hýblová

Abstrakt

Pomocí řízení rizik lze předejít nepředvídatelným katastrofám nebo komplikacím, na které by muselo být vynaloženo více zdrojů. Nicméně rizika musí být efektivně zvládnuta. Článek se zabývá řízením rizik jako důležitou součástí řízení projektu. V tomto článku jsou stručně popsány jednotlivé fáze řízení rizik projektu. Konkrétně identifikace rizika, analýza rizik, následná kvantifikace podle stupně rizika, vývoj reakce na riziko (hodnocení), kontrola a monitorování odezvy na riziko a závěrečné hodnocení. Metody a postupy řízení rizik se aplikují na projekt Implementace podnikového informačního systému. Na základě kvalitativní analýzy a hodnocení rizikových faktorů byly zpracovány návrhy na jejich odstranění. Článek ukazuje možné řešení v IT projektech.

Klíčová slova: Řízení rizik, Řízení procesních rizik, Informační systém podniku

Abstract

Using Risk management can avoid unpredictable disasters or complication, about which would have to be spent more resources. Nevertheless, the risks must be able to manage effectively. The article deals with Risk management as an important part of Project management. In this article are briefly describe each phases of the project risk management. Namely risk identification, risk analysis, afterwards quantification by the degree of risk, risk response development (evaluation), risk response control and monitoring and final evaluation. Risk management methods and procedures are applied to the project Implement enterprise information system. Based on a qualitative analysis and evaluation of risk factors were processed proposals for their elimination. The article shows the possible solution in IT projects.

Keywords: Risk management, Process risk management, Enterprise information system

JEL Classification: G31

ÚVOD

V současné době je zákazníky vytvářen obrovský tlak na podniky, aby neustále zlepšovaly a inovovaly produkty či služby podle požadavků svých zákazníků. Pokud tedy chce podnik zůstat ve hře, musí tyto neustálé změny umět řídit, proto by měl ke každé změně přistupovat jako k projektu a využívat metod projektového řízení. Nejběžnějšími projekty v podnicích jsou zavádění nových výrobních technologií, výrobků, modernizace IT či reorganizace.

Projektové řízení bývá v praxi bohužel podceňováno, čemuž nasvědčuje i studie uveřejněná [1], která uvádí, že přibližně 30 % IT projektů končí neúspěchem (překročení časového harmonogramu či rozpočtu, neočekávané komplikace při implementaci). Naštěstí se situace neustále zlepšuje.

Jelikož je každý projekt více či méně rizikový, není na místě hrozby opomíjet a ignorovat, ale dokázat je řídit, omezit nebo zcela eliminovat. Ovšem každé riziko nemusí znamenat negativní problém, ale může přinést i příležitosti, které lze odhalit pomocí řízení rizik. Řízení rizik je systematický proces, jehož cílem je zabránit vzniku rizikům a komplikacím při realizaci projektu a zároveň objevit co nejvíce příležitostí. Správné řízení zvyšuje

pravděpodobnost úspěchu dokončení projektu podle stanovených cílů. Celý proces řízení rizik je popsán v tomto článku na projektu implementace informačního systému ve výrobní společnosti.

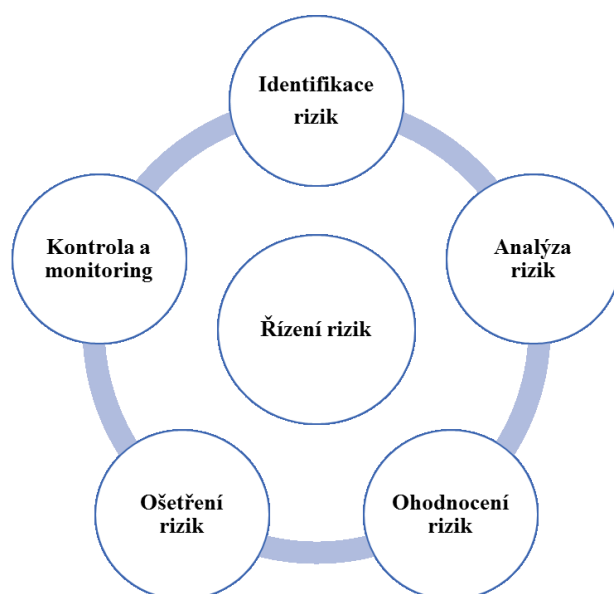
1 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Řízení rizik je součástí projektového řízení, které se využívá při realizaci plánovaných, často velmi zásadních změn, které je nutné zavést ve stanoveném termínu, za disponibilní zdroje a v požadované kvalitě. Nejdůležitější podmínkou ovšem je, aby byly splněny definované cíle. Efektivním řízením rizik se lze vyhnout komplikacím, které během projektu zajisté nastanou. Protože jedinou jistotou v každém projektu je to, že co se může pokazit, to se pokazí. Z tohoto důvodu není dobré podceňovat důležitost projektového řízení, respektive řízení rizik projektu. [2][3][7]

1.1 Proces řízení rizik projektu

Proces řízení projektových rizik v sobě zahrnuje fáze rozdělené na dílčí etapy a kroky, které se vzájemně prolínají během realizace projektu (Obrázek 1).

Obr. 1: Fáze procesu řízení rizik



Zdroj: vlastní zpracování autora

Výše uvedené fáze se navzájem prolínají a opakují, nejsou oddělené a zahrnují v sobě další etapy. Podle [6] lze do procesu zahrnout i fázi stanovení kontextu a závěrečné vyhodnocení. Stanovení kontextu slouží ke stanovení projektových cílů a k získání potřebných podkladů a dokumentů. Fáze identifikace rizik je zaměřena na rozpoznání a posouzení rizik projektu ještě před jeho zahájením. Dále jsou zjištěná rizika analyzována (kvalitativně, kvantitativně) a následně se vytváří náměty na ošetření rizik. V případě, že je projekt vhodný pro realizaci, přichází na řadu fáze průběžného monitorování a řízení nalezených i potenciálních rizik. Po ukončení projektu a jeho předání zákazníkovi, je nutné provést vyhodnocení úspěšnosti projektu, které lze využít jako cenný podklad při dalších projektech. [6]

Nezbytnou součástí procesu je neustálá komunikace a diskuze mezi zainteresovanými osobami, bez které by projekt nemohl být úspěšně dokončen.

1.1.1 Stanovení kontextu

Proces řízení rizik zahajuje fáze Stanovení kontextu, ve které se definují cíle a rozsah projektu. Shromažďují se veškeré dostupné relevantní podklady a informace k projektu (např.

směrnice podniku) i v podobě zkušeností z projektů obdobného typu (závěrečná vyhodnocení). Dále je potřeba určit všechny osoby, které se na projektu nějakým způsobem podílí (sponzoři, dodavatelé, projektový tým).

Tato fáze zahrnuje tři etapy. První z nich je Strategie procesu managementu rizik, která je zaměřena na posouzení důležitosti projektu pro podnik a určení stupně rizikovosti. Důležitost projektu hodnotí vrcholový management podniku na základě shromážděných informací, zkušeností a strategických plánů. Ovšem velmi důležité projekty či projekty zásadního charakteru pro podnik (např. výzkumné nebo IT projekty), bývají úzce spojeny s vysokým stupněm rizika. Míru rizikovosti lze určit predikcí dopadu rizika, příležitostí a hrozeb na podnik. Do této etapy také spadá výběr manažera, který bude zodpovídat za řízení rizik.

Ve druhé etapě - Podklady k projektu, vnitřní a vnější vazby, se shromažďují, jak už název napovídá, veškeré dostupné projektové podklady, definují se jeho cíle a hodnotí se vnitřní a vnější vazby v podniku. Pokud firma realizuje více projektů najednou, je vhodné stanovit vazby i mezi jednotlivými projekty.

Volba rozsahu a plán managementu rizik je poslední etapou, ve které se přizpůsobuje metodika projektového managementu a proces řízení rizik povaze projektu. Pro jednotlivé fáze se stanoví časový harmonogram, četnost kontrolních schůzek a meetingů. Vyhotoví se seznam zainteresovaných osob a odhadne se výše nákladů na řízení rizik podle stanoveného stupně rizikovosti projektu.

Výstupem a ukončením první fáze je Plán managementu rizik, který obsahuje všechny informace a podklady z jednotlivých etap. [6]

1.1.2 Identifikace rizik

Tato fáze slouží pro identifikaci maximálního množství hrozeb, které by mohly ohrozit úspěšné dokončení projektu. Zde je vyvíjen tlak především na kvantitu než na kvalitu. Je lepší najít a zaznamenat i taková rizika, která se zdají být nepravděpodobná či nevýznamná, než některé podcenit nebo úplně vynechat a později se potýkat s problémy. Na hledání rizik se podílí projektový tým, dodavatelé i specialisté z oboru. Jako podklady jim slouží výstupy z předchozí fáze a další informace například ze zahraničních projektů. Kvalitní identifikace rizik je velice časově náročná a nezbytná pro plánování projektu.

I tato fáze zahrnuje dílčí etapy. Nejprve se musí připravit data, na jejichž základě se zvolí metody identifikace rizik (brainstorming, SWOT analýza, seznamy rizik). Poté následuje samotné provedení identifikace prostřednictvím vybraných metod. Zjištěná rizika se zaznamenávají do seznamu či registru rizik, ve kterém jsou jednotlivá rizika popsána a zhodnocena. Později se k nim připisují jména osob, která jsou za dané riziko odpovědná (tzn. vlastníci) a náměty pro eliminaci rizik.

Výstupem druhé fáze jsou zpracované diagramy a další analýzy, které sloužily pro nalezení rizik a Seznam identifikovaných rizik včetně prvotních návrhů na ošetření rizik a předpovědi jejich dopadu na projekt. [4][6][8]

1.1.3 Analýza rizik

Třetí fáze je časově, finančně i znalostně velmi náročná. Jedná se o nejsložitější fázi v celém procesu. Zaměřuje se na analýzu příčin a dopadů rizik na stanovené cíle projektu a vazeb mezi riziky. Dalším cílem této fáze je hodnocení zjištěných rizik za pomoci kvantitativních a kvalitativních metod a zhodnocení celkového projektového rizika. Pro správně provedenou analýzu je nutné mít k dispozici podklady z předchozích fází, tzn. Plán managementu rizik a Seznam identifikovaných rizik. [5][6]

Identifikovaná rizika lze analyzovat pomocí kvalitativní a kvantitativní analýzy. Kvalitativní analýza je oblíbenou metodou pro rozbor projektových rizik díky své jednoduchosti. Jedná se o subjektivní metodu, kdy každý jedinec může stejná rizika vnímat

odlišně z hlediska jeho postojů k riziku. Pomocí kvalitativního rozboru se zhodnotí pravděpodobnosti a dopady rizik podle kvalitativní či kvantitativní stupnice, určí se priority rizik a upřesní se jejich vazby v rámci projektu. Tento typ analýzy je vhodné provádět u všech projektů, bonusem je její nízká časová náročnost.

To ovšem neplatí u kvantitativní analýzy, která vyžaduje více úsilí a času. Doporučuje se ji aplikovat v projektech, které jsou velice finančně náročné a mají zásadní význam pro podnik. Postupuje se následovně. Nejprve se kvantifikují jednotlivá rizika a ke každému z nich je přidělena priorita. Poté přichází na řadu hodnocení rizik tzn. že jsou zanalyzovaná rizika rozčleněna do skupin podle výsledných hodnot předchozích analýz. Počet skupin může být různý, nejčastěji jsou ale rizika kategorizována do třech oblastí – prioritní, akceptovatelná a ostatní rizika. První skupinu s nejvyšším stupněm rizikovitosti zjištěných hrozeb, je nutné vyřešit co nejdříve. Pokud by některé z těchto rizik nastalo, znamenalo by nemalé komplikace v projektu. Výsledky kvantitativní a kvalitativní analýzy, společně s přidělenými prioritami, se následně zanesou do seznamu riziku. [4][5][6]

1.1.4 Ošetření rizik

Cílem této fáze je vypracovat plán pro ošetření projektových rizik, který zahrnuje i dostatečné rezervy, kdyby se některé riziko opravdu objevilo a mohlo mít nějaký dopad na projekt. Pro sestavení účinného plánu se vychází ze všech podkladů a výstupů z předchozí fáze a také z informací z plánu managementu rizik.

První etapa této fáze je zaměřena na vytváření návrhů ošetření rizik. Používá k tomu řadu strategií, například strategii eliminující nejistotu změnou požadovaných cílů nebo transfer rizika, kdy se rizik přesune na někoho jiného. Ve druhé etapě je provedena analýza rizik všech navržených scénářů ošetření rizik. Poté se porovnají výsledky z předešlé analýzy, vybere se nejlepší možný scénář a podle něho se zpracuje konečný plán ošetření rizik. Před závěrečným rozhodnutím o projektu (jeho schválením či zamítnutím) je nezbytné zaktualizovat rozpočet a harmonogram projektu. Pokud je projekt schválen, následuje testovací etapa, ve které se zkouší prostřednictvím preventivních akcí připravenost projektového plánu. Pokud nelze rizika ošetřit podle navrženého plánu, je nutné přehodnotit rizika, případně i projekt. [4][6]

1.1.5 Řízení rizik

V této fázi je sledováno plnění projektových cílů, harmonogramu, dodržování rozpočtu aj. Cílem této fáze je monitorovat a řídit identifikovaná rizika a zajistit, aby jejich dopady neohrozily úspěch projektu. Řízení rizik probíhá během celé realizace projektu z důvodu neustálého výskytu neplánových změn a nových rizik, které je nezbytné promptně vyřešit. Jestliže jsou nalezena nová zásadní rizika, je dobré provést přezkoumání současného procesu řízení rizik a podle jeho výsledku může dojít ke změně způsobu ošetření rizik. Ukončením fáze řízení rizik končí i projekt předáním zadavateli projektu.

I v této fázi se používá řada metod pro sledování, kontrolu a řízení rizik. Například metoda pravidelných kontrolních dní či schůzek, sledování čerpání rezervy na rizika projektu nebo metoda Stav rizik, která určuje fázi životního cyklu rizika. Zjištěné aktuální stavy rizik jsou zaznamenány v seznamu rizik. Nejdůležitějšími výstupy předposlední fáze jsou doplněný a aktuální seznam rizik a plán ošetření rizik. [6]

1.1.6 Závěrečné vyhodnocení

Poslední fází uzavírající kruh celého procesu je závěrečné vyhodnocení ukončeného a předaného projektu zadavateli. Toto vyhodnocení slouží k hodnocení výsledku řízení rizik, k zaznamenání získaných zkušeností a poučení. Vypracovává se po předání projektu a také po ukončení tzn. garančního provozu, pokud je součástí projektu. Závěrečná zpráva vychází ze všech dostupných dokumentů, informací, nově nabytých zkušeností a podkladů získaných během realizace projektu.

První etapou je hodnocení úspěšnosti managementu rizik, ve které se hodnotí čerpání projektových rezerv, jakým způsobem přispěl management rizik ke splnění cílů projektu a zdařilost řízení jednotlivých rizik. Druhá etapa je zaměřena na aktualizaci metodiky projektového managementu (např. seznam rizik) a celkové zhodnocení managementu rizik projektu.

Výstupem závěrečného vyhodnocení je zhodnocení managementu rizik, aktualizované metodiky aj. Nejdůležitější jsou ovšem poznatky, zkušenosti a poučení, které se dají využít i v dalších projektech. [6]

2 METODY

Pro zjištění, analýzu a hodnocení projektových rizik lze využít nespočet metod a analýz, které se vzájemně doplňují a rozšiřují. Cílem této studie bylo identifikovat, analyzovat, ohodnotit a navrhnout ošetření rizik v projektu Implementace informačního systému v malé výrobní společnosti. Výzkum zahrnoval celkem 164 projektových manažerů.

Pro identifikaci maximálního množství potenciálních rizik byla použita kombinace více metod. Na základě projektové dokumentace byla zjištěna hlavní rizika, která se díky použití brainstormingu rozšířila o další oblasti. Pomocí SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky projektu, jeho příležitosti a hrozby, které na něj působí. Poslední aplikovanou metodou byl Ishikawův diagram sloužící pro stanovení nejpravděpodobnějších příčin stanoveného následku (problému). V tomto případě se jednalo o neúspěšné zavedení nového systému do podniku.

Na základě prostudování projektových dokumentů a brainstormingu, provedení SWOT analýzy, sestavení diagramu příčin a následků bylo zjištěno celkem 31 rizik, které mohly ohrozit dokončení projektu v požadované kvalitě, termínu a v rámci stanoveného rozpočtu. Pro lepší názornost byla rizika rozdělena na hlavní rizika a vedlejší, která rozšiřují oblast hlavních rizik a věcně s ní souvisí.

Všechna identifikovaná rizika byla analyzována pro určení jejich příčin a dopadů na požadované cíle projektu. Kvůli nedostatku potřebných informací pro provedení kvantitativní analýzy, byla provedena kvalitativní analýza, která hodnotí rizika pomocí pětistupňové škály pravděpodobnosti a dopadu rizika na projekt.

Tab. 1: Význam pětistupňové stupnice pro pravděpodobnost a dopad rizika

Stupeň pravděpodobnosti	Dopad na výsledek projektu
Velmi nízký	Téměř neznatelný
Nízký	Malé zhoršení ve vedlejších parametrech
Střední	Nespokojenost s jednotlivými výsledky
Vysoký	Znatelné zhoršení v podstatných výsledcích
Velmi vysoký	Nepříjatelny výsledek

Zdroj: upraveno podle [6]

Každý stupeň pravděpodobnosti a dopadu byl číselně ohodnocen a podle subjektivního hodnocení člověka, který prováděl analýzu a podnikové strategie, byly k jednotlivým rizikům přiřazeny hodnoty (násobky pravděpodobnosti a dopadu). Na základě výsledných hodnot bylo možné k rizikům přiřadit priority podle naléhavosti řešení problému.

Společným faktorem nalezených rizik byla fungující komunikace. Pokud by nefungovala komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti, mohly by nastat komplikace při zavádění informačního systému, které později mohou vyústit v ohrožení plynulosti celé akce.

Také špatná komunikace mezi členy projektového týmu může zapříčinit chybovost členů na svěřených úkolech. V neposlední řadě je rizikovým faktorem i nedostatečná komunikace s dodavatelem systému, díky které může dojít k nepochopení mezi stranami (nepochopení cílů, požadavků aj.).

3 ROZBOR PROBLÉMU

Po identifikaci a kvalitativní analýze projektových rizik následovala fáze ohodnocení jednotlivých rizik podle míry rizikovosti. Nejvíce rizik bylo zařazeno do oblasti středně významných rizik, druhý největší počet byl v kategorii vysokých rizik a nejméně hrozeb bylo zařazeno do oblasti nízkého rizika. Poslední jmenované riziko stačí během realizace projektu monitorovat, protože pro podnik nepředstavuje závažnou hrozbu.

Do oblasti nejrizikovějších faktorů, které bylo nutné řešit co nejdříve, patřila následující:

- Nesplnění projektových cílů,
- Nedodržení legislativních podmínek,
- Komplikace při převodu dat,
- Složitost nového informačního systému,
- Riziko projektového týmu (nefungující komunikace, odchod člena týmu).

Tato rizika a obavy z jejich možného uskutečnění se odvíjela od subjektivního hodnocení a aktuální situace v podniku. Do této kategorie byla zařazena rizika s vysokým stupněm dopadu a dále rizika s vysokým vlivem na projekt, ale díky nízkému stupni pravděpodobnosti byla zařazena do méně rizikové skupiny. I když nebylo pravděpodobné, že tato rizika nastanou, přesto byla zařazena do této kategorie kvůli jejich vysokému vlivu na projekt. Jelikož se jednalo o významný a nikdy před tím nerealizovaný projekt podobného charakteru, jsou tyto obavy pochopitelné.

Nesplnění projektových cílů - důvodem obsazení prvního místa na pomyslném žebříčku nejrizikovějších faktorů, může být náročnost a důležitost projektu, nekvalitní Plán projektu, nezkušenost s projektovým řízením, chybně stanovené cíle nebo výskyt neplánovaných změn. Toto riziko je významnou hrozbou kvůli vloženým a nezanedbatelným zdrojům nebo úsilí a odhodlanosti zainteresovaných osob, které by nakonec přišlo vniveč.

Nedodržení legislativních podmínek - druhou největší hrozbou bylo nedodržení aktuální legislativy (např. pracovní legislativa, daňové zákony). Pokud by podnik nesplňoval legislativní podmínky a pokračoval ve své činnosti, hrozila by mu finanční penalizace, omezení nebo zastavení činnosti. V krajním případě i trestní postih.

Komplikace při převodu dat - při převodu dat z původního systému do nového mohou nastat potíže z důvodu nevhodné struktury dat, která není v novějším systému podporována. I z toho důvodu by měla fungovat komunikace mezi externí firmou a zadavatelem. Dodavatel by měl společnosti určit rozsah a strukturu dat určených k importu, aby nedošlo ke zbytečným komplikacím a data byla připravena včas a ve správné podobě.

Složitost nového informačního systému - informační systémy bývají složitě strukturované, obsahují širokou škálu funkcí a pro jejich zavedení do podniku jsou používány komplikované postupy. Navíc se v průběhu implementace objevují neustálé změny například od zákazníka. Z těchto důvodů může být školení uživatelů systému časově náročnější.

Riziko projektového týmu – pokud nefunguje komunikace v rámci projektového týmu, je jen otázkou času než dojde k ohrožení úspěšného dokončení projektu. Nedostatečná či nefungující komunikace má vliv na pracovní nasazení členů týmu, kvalitu odvedené práce a

celkovou pracovní atmosféru. Hrozbu představuje i neplánovaný odchod člena týmu, za kterého je nutné sehnat co nejrychleji adekvátní náhradu.

Pro eliminaci zjištěných rizik a jejich příčin byl sestaven plán ošetření rizik, který obsahuje návrhy a postupy pro zajištění rizikových faktorů. I když byla rizika posuzována jednotlivě, u některých bylo možné je eliminovat stejným způsobem. A to z důvodu jejich vzájemné provázanosti.

Na obrázku (Obr. 2) je ukázka zkráceného seznamu identifikovaných rizik včetně jejich popisu, rizikovosti, reakcí podniku a návrhů na opatření (ošetření).

Obr. 2: Seznam rizik

Identifikace rizik					Jak se chovat ve vztahu k riziku	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Výše rizika	Reakce na riziko	Opatření
R1	Dodavatelské riziko					Kvalitní výběrové řízení, obchodní podmínky (sankce), monitorování, pravidelná komunikace
R1.1	<i>Nedodržení kvality</i>	Velmi nízká	Vysoký	4	akceptace	Monitorování
R1.2	<i>Nedodržení sjednaných podmínek</i>	Nízká	Vysoký	8	další analýza	Obchodní smlouva - sankce za nedodržení podmínek
R1.3	<i>Snížení iniciativy dodavatele</i>	Velmi nízká	Velmi vysoký	5	další analýza	Kvalitní výběrové řízení
R2	Ekonomické riziko	Velmi nízká	Střední	3	akceptace	Monitorování
R3	Finanční riziko					Kvalitně zpracovaný Plán projektu (finanční, časové rezervy), stanovení priorit
R3.1	<i>Nečekané změny během projektu</i>	Střední	Střední	9	další analýza	Kvalitně zpracovaný Plán projektu (finanční, časové rezervy)
R3.2	<i>Překročení rozpočtu</i>	Střední	Střední	9	další analýza	Kvalitně zpracovaný Plán projektu (finanční, časové rezervy), stanovení priorit
R4	Informační riziko					Kvalitní výběrové řízení, antivirová ochrana a další bezpečnostní prvky, školení uživatelů, monitorování
R4.1	<i>Narušení bezpečnosti IS</i>	Nízká	Velmi vysoký	10	další analýza	Kvalitní výběrové řízení, antivirová ochrana a další bezpečnostní prvky
R4.2	<i>Nemožnost úpravy IS</i>	Velmi nízká	Vysoký	4	akceptace	Monitorování
R4.3	<i>Složitost nového informačního systému</i>	Střední	Vysoký	12	eliminace	Kvalitní výběrové řízení, školení uživatelů systému
R5	Minimální podpora vedení společnosti	Vysoká	Velmi nízký	4	akceptace	Monitorování
R6	Nedodržení časového harmonogramu	Střední	Střední	9	další analýza	Kvalitně zpracovaný Plán projektu, pravidelná komunikace, konzultace
R7	Nedodržení legislativních podmínek	Střední	Velmi vysoký	15	eliminace	Kvalitní výběrové řízení, obchodní podmínky (sankce), převedení odpovědnosti na dodavatele
R8	Riziko metodiky projektového managementu					Zavedení metoiky projektového managementu, včasná příprava, vypracování studie proveditelnosti
R8.1	<i>Nekvalitní Plán projektu</i>	Nízká	Vysoký	8	další analýza	Zavedení metoiky projektového managementu

Zdroj: vlastní zpracování autora

ZÁVĚR

Při zavádění jakýchkoli větších změn do podniku je dobré k nim přistupovat jako k projektům a dodržovat postupy a metodiku projektového managementu. Jakýkoli projekt je spojen s rizikem, jelikož jde o novou, složitou, komplexní a dosud neprobádanou oblast, se kterou podnik nemá žádné zkušenosti. Z těchto důvodů by mělo být projektové řízení a řízení rizik nedílnou součástí každého projektu i podniku. Prostřednictvím řízení rizik projektů dokáže podnik lépe reagovat na stále častější změny a zároveň je omezit natolik, aby měly jen minimální dopad na projekt a jeho zdárné dokončení.

Protirizikovým opatřením, které mělo největší vliv na ošetření většiny identifikovaných rizik, byla pravidelná a fungující komunikace a diskuze se všemi zainteresovanými osobami, které se nějakým způsobem podílely na realizaci projektu. Velice důležitým opatřením bylo kvalitní výběrové řízení, které nabývá na významnosti, jestliže se jedná o projekt svěřený

externímu dodavateli. Ve výběru mohou pomoci zákaznické reference, schopnost přizpůsobení systému požadavkům zadavatele aj. Pokud podnik s vybraným dodavatelem v minulosti ještě neuzavřel žádný kontrakt, je dobré věnovat dostatek pozornosti obchodním podmínkám, ve kterých mohou být zahrnuta také ujednání o finanční penalizaci dodavatele v případě nesplnění dojednaných podmínek.

Nezanedbatelnou roli v projektu má i projektový tým, který by měl být sestaven z odborníků na danou problematiku a z lidí s odlišnými povahovými vlastnostmi. Mnohým hrozbám bylo také možné zabránit včasnou přípravou (úprava původních dat), stanovením priorit jednotlivým rizikům či kvalitním zpracováním plánu projektu a studie proveditelnosti.

Ke snížení či úplné eliminaci výskytu rizik je nezbytná jejich neustálé sledování (monitoring) a kontrola. Jakékoli změny, které se objeví v průběhu projektu, sebou přináší další, neplánované náklady a výdaje, které mohou zásadním způsobem narušit stanovený rozpočet a tím odchýlit projekt od plánu. Z toho důvodu je dobré ovládat umění komunikace, podle aktuální situace dokázat určit přednostní činnosti a navrhnout opatření rizik. Pro případ, že by se skutečně objevila identifikovaná rizika, musí být zpracovaný plán pro jejich ošetření, případně plán rezervní, pokud by prvotní plán nastalou situaci nedokázal efektivně vyřešit. Nejjednodušší způsob pro vyhnutí se a předejití všem hrozbám projektu, je jejich identifikace na samém začátku projektu, zanesení do seznamu (registru) rizik společně s námětem na jejich ošetření.

Poděkování

Tento příspěvek vznikl za podpory grantu SGS_2017_022.

Použitá literatura

- [1] Analýza a studie: Úspěšnost projektů IT v Česku. *Computerworld: Deník pro IT profesionály* [online]. 2012 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/analyzy-a-studie/uspesnost-projektu-it-v-cesku-49259>
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 512 s. ISBN 78-80-247-2848-3.
- [3] ESEJE: Zásady moderního projektového řízení. *Doc. Ing. Branislav LACKO, CSc.* [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [7] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [8] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Kontaktní údaje

doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc., Ing. Simona Činčalová, Bc. Dana Hýblová
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní

Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
email: jaroslav.pakosta@upce.cz, simona.cincalova@student.upce.cz,
dana.hyblova@student.upce.cz