

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Řízení rizik projektu

Bc. Kateřina Jurmanová

Diplomová práce
2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Jurmanová**
Osobní číslo: **E11504**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení rizik projektu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Projektový manažer pracuje s riziky, kterým musí čelit. Identifikace rizik, proces řízení rizik projektu.

1. Definování cíle práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Rizika projektu, typy rizik
4. Proces řízení rizik
5. Doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BARKLEY, Bruce. Project risk management. New York: McGraw-Hill, 2004, xxi, 229 p. ISBN 00-714-3691-X.

CHAPMAN, C. B. a Stephen WARD. Project risk management: processes, techniques, and insights. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2003, xviii, 389 p. ISBN 04-708-5355-7.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

LOOSEMORE, Martin a John RAFTERY. Risk management for projects. 2nd ed. New York: Taylor, 2006, xviii, 260 p. ISBN 04-152-6055-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **17. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 18. ledna 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Kateřina Jurmanová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSs. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Mé díky patří i PhDr. Janě Bydžovské a panu Bc. Josefu Strachovi z projektu UNIV2 KRAJE za jejich rady, ochotu spolupracovat, a poskytnuté materiály. Dále bych chtěla poděkovat svým nejbližším, kteří mě po dobu studia s láskou podporovali.

ANOTACE

Projektový manažer pracuje s riziky, kterým musí čelit. Tato diplomová práce pojednává o problematice rizik projektu, rizikovém managementu, metodách řízení a snižování rizika. Na konkrétním projektu z praxe jsou zhodnocena projektová rizika a způsoby jejich řešení. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož cílem je zmapovat oblast managementu rizik v České republice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, riziko, management rizik, vzdělávání, dotazníkové šetření

TITLE

Project risk management

ANNOTATION

The project manager works with the risks, by which he has to face. This thesis deals with the issue of project risks, risk management, management methods and reduction of risks. On the project from the practice project risks and ways to solve them are assessed. Questionnaire survey is part of this thesis. Map the area of project management of Czech Republic is a target of the survey.

KEYWORDS

Project, risk, risk management, education, questionnaire inquiry

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	12
1.2 PROJEKT	13
1.2.1 <i>Definice projektu</i>	13
1.2.2 <i>Typy projektů</i>	13
1.2.3 <i>Životní cyklus a fáze projektu</i>	14
1.3 RIZIKO	15
1.3.1 <i>Definice rizika</i>	15
1.3.2 <i>Druhy rizika a jejich rozdělení</i>	16
2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	17
2.1 RIZIKO PROJEKTU	17
2.2 MANAGEMENT RIZIK	18
2.2.1 <i>Proces managementu rizik</i>	19
2.2.2 <i>Přínosy zavedení managementu rizik</i>	22
2.2.3 <i>Typické problémy a nedostatky procesu řízení rizik</i>	23
2.2.4 <i>Praktické přístupy k řízení rizika ve firmě</i>	24
2.3 SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	25
2.3.1 <i>Analýza rizika</i>	26
2.3.2 <i>Metody snižování rizika</i>	28
3 PROJEKT UNIV2 KRAJE	34
3.1 O PROJEKTU	34
3.2 NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ	35
3.3 AKTIVITY PROJEKTU	36
3.3.1 <i>Vytvoření sítě škol</i>	36
3.3.2 <i>Prohlubování profesních kompetencí</i>	37
3.3.3 <i>Příprava modulových programů</i>	39
3.3.4 <i>Informační podpora dalšího vzdělávání</i>	40
3.3.5 <i>Propagační kampaň</i>	40
3.4 PŘÍNOSY PROJEKTU	41
3.5 MANAGEMENT RIZIK PROJEKTU UNIV2 KRAJE	42
3.5.1 <i>Management rizik</i>	43
3.5.2 <i>Dokumenty řízení rizik</i>	43
3.6 RIZIKA PROJEKTU UNIV2 KRAJE	46
3.6.1 <i>Vnější a vnitřní rizika projektu</i>	46
3.6.2 <i>Rizika dle oblastí činností</i>	47
3.7 SHRNUTÍ	52
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
4.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54

4.2 SHRNU TÍ.....	63
5 DOPORU ČEN Í A N ÁVRHY PRO P RAXI.....	65
Z ÁV ĚR.....	69
ZDROJE.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika	25
Tabulka 2 - Katalog rizik	44
Tabulka 3 - Návrh katalogu rizik s příkladem vyplnění.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Hodnota v ohrožení v životním cyklu projektu.....	18
Obrázek 2 - Proces managementu rizik.....	21
Obrázek 3 - Počet škol zapojených do projektu	42
Obrázek 4 - Kvadranty rozdělení rizik	45
Obrázek 5 - Rozložení respondentů podle typu podniku či společnosti	54
Obrázek 6 - Délka praxe respondentů v letech	55
Obrázek 7 - Rizika, která nejčastěji ohrožují projekty v praxi.....	56
Obrázek 8 - Kroky řízení rizika, které mají největší význam	57
Obrázek 9 - Způsoby rozpoznávání projektového rizika	58
Obrázek 10 - Způsoby ocenění rizika.....	58
Obrázek 11 - Fáze, ve kterých se objevuje nejvíce rizik.....	59
Obrázek 12 - Souhlas s výrokem, že na začátku projektu se vyskytuje nejvíce rizik	60
Obrázek 13 - Finanční rezerva jako metoda řízení rizik	60
Obrázek 14 - Metody snižování rizika používané v praxi.....	61
Obrázek 15 - Pozitivní projektové riziko v praxi	62
Obrázek 16 - Mapa rizik.....	67

SEZNAM ZKRATEK

ČR – Česká republika

NSK – Národní soustava kvalifikací

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Sb. – Sbíрка zákonů

UNIV – Uznávání neformálního a informálního vzdělávání

VOŠ – Vyšší odborná škola

ÚVOD

V současné době je projektový management běžně využívaným nástrojem řízení podnikových procesů. Slovo projekt se nejdříve objevilo ve stavebnictví, kde bylo nutné plánovat a koordinovat množství různých činností mnoha osob. Nyní se s projekty setkáváme stále častěji i v jiných oblastech, např. při organizování sportovních nebo kulturních událostí, ale i v řízení podnikových aktivit nebo průmyslových inovacích.

Cílem řízení projektů je naplánování a realizace úspěšného projektu. Projektový management zahrnuje mnoho oblastí, například řízení rozsahu projektu, řízení nákladů projektu, kvality lidských zdrojů, projektové komunikace, ale také management rizik projektu. Pro správný průběh projektu a pro jeho konečný výsledek je řízení rizik velmi důležité.

Řízení rizik vždy probíhalo alespoň na intuitivní úrovni v každém projektu. Manažeři byli nuceni rizika sledovat a řešit je při v rámci běžných projektových aktivit. Management rizik se v poslední době vyčlenil z celkového managementu a stal se specifickou činností. V evropských projektech, které jsou financovány ze strukturálních fondů, je na řízení rizik kladen velký důraz. Řízení rizik pomáhá v podnikových projektech šetřit náklady, které by mohly v důsledku rizika vzniknout, neustále sledovat problematické oblasti a být na ně připraven.

Cílem této práce je teoreticky **pojednat o projektech, možných rizicích projektu, rizikovém managementu, o metodách řízení a způsobech snižování rizika**. Uvedeny budou také praktické přístupy k řízení rizik ve firmě a typické problémy a nedostatky procesu řízení rizik.

V druhé části práce bude popsána a zhodnocena metodika řízení rizik na projektu UNIV2 KRAJE, který je úspěšným projektem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Součástí této diplomové práce je **dotazníkové šetření, které mapuje oblast řízení rizik v praxi v České republice**. Dotazník přinese odpovědi na otázky: jaká rizika se vyskytují v projektech nejčastěji, která je nejvíce ohrožují, jakými metodami je riziko ohodnoceno, jaké metody se využívají pro řízení a zda se projektoví manažeři setkali v praxi s pozitivním rizikem. V závěru práce budou získané informace zhodnoceny a budou navržena doporučení pro praxi.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pro získání základního přehledu jsou v této kapitole definovány hlavní pojmy, které budou v práci používány. Jedná se především o projektový management, projekt a rizika projektu.

1.1 Projektový management

Kerzner definuje projektový management jako souhrn aktivit, spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizace specifických cílů a záměrů. [7]

Project Management Institute tvrdí, že projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu. [1]

Pět základních znaků projektového managementu podle Mooze, Forsberga a Cottermana [1] je:

- projektová komunikace – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- týmová spolupráce – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- životní cyklus projektu – představuje logický sled nejobecnějších úseků projektu,
- vlastní součásti projektového managementu – kategorie technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu, kterými jsou např. požadavky projektu, varianty organizační struktury, projektový tým, projektová kontrola, přehlednost, okamžitý stav projektu, manažerské styly řízení projektu apod.,
- organizační závazek – obsahuje pověření manažera projektu řízením projektu, podporu založenou na organizační kultuře, finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu a odpovídající technologie a metodologie.

Hlavními jevy a veličinami, které vytváření hranice projektového prostředí a které jsou ovlivňovány v průběhu projektu a působí v řídicích a kontrolních procesech jsou předmět projektu, čas a náklady. Dalšími jsou pak míra neurčitosti a rizika a kvalita realizovaných vstupů.

1.2 Projekt

Každý člověk si asi dokáže představit, co se pod pojmem projekt skrývá, a každý by ho definoval po svém. I definice různých autorů se liší.

1.2.1 Definice projektu

Kerzner [7] definuje projekt jako jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Další definice uvádí, že projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Dočasnost zde znamená, že každý projekt je ohraničen časovým rámcem, má určitý začátek a konec. [1]

Tichý definuje projekt jako souhrn stávajících, probíhajících nebo budoucích hmotných a nehmotných skutečností anebo činností, probíhajících v definovaném prostoru, v definované době a za definovaných podmínek, vedoucích k definovanému cíli. Podmínkami rozumíme souhrn všech okolností, které ovlivňují průběh. Doba projektu je časový úsek vymezený k dosažení cíle od počátku existence projektu. Prostorem projektu je myšlen prostor, ve kterém se projekt nalézá. Prostředí projektu je souhrn vnějších podmínek, které působí na projekt nebo které projekt ovlivňují. Cílem projektu je souhrn skutečností očekávaných aktivními i pasivními účastníky projektu. [18]

1.2.2 Typy projektů

Korecký a Trkovský rozlišují podle vztahu k podniku a okolí dva typy projektů: externí projekty a interní projekty. U externích projektů je cílem dosáhnout co nejvyšší hrubé marže, tyto projekty jsou zdrojem zisku, prostředků pro další rozvoj a také referencí pro zákazníky. Externí projekty jsou prováděny na základě závazných smluv. Klíčové je zejména plnění termínů a smluvních parametrů dodávaného produktu.

Cílem interních projektů je dosažení konkurenční výhody a zefektivnění činností podniku. Měřítkem úspěšnosti projektu je dosažení návratnosti vložených prostředků. Interní projekty jsou závazné pouze tehdy, pokud se jedná o smluvní dodávku od externího dodavatele. Ostatní interní projekty již nejsou na dodržení termínu tolik citlivé. [8]

1.2.3 Životní cyklus a fáze projektu

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu. [17] Relativně obecnou definici publikuje PMBOK. Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. [1]

Fáze projektu definuje Kerzner [7] na základě teoretické definice fází životního cyklu systému aplikované na projekt jako:

- koncepce,
- proveditelnost,
- předběžné plánování,
- detailní plánování,
- provedení,
- testování a předání do provozu.

Korecký a Trkovský [8] stanovují čtyři základní fáze životního cyklu projektu: koncepce, plánování, provedení a ukončení. Začátkem projektu je koncepce, která vzniká u zákazníka. Součástí koncepční fáze bývá studie proveditelnosti, na jejímž základě je možné rozhodnout o pokračování další fází. Na konci této fáze je připravena základní specifikace produktu. V plánovací fázi se připraví hrubý návrh technického řešení, rozpočty, časové a kapacitní plány. Po podpisu kontraktu probíhá detailní plánování na základě podmínek uvedených ve smlouvě. Ve fázi vlastního provedení projektu probíhá vývoj, technická příprava výroby, výroba, nákup, montáž a ověření požadovaných vlastností dodávaného produktu. V závěrečné fázi ukončení je produkt předán zákazníkovi, je provedena závěrečná fakturace a proběhne vyhodnocení výsledků projektu po finanční i věcné stránce.

Obecně platí, že fáze životního cyklu projektu definují jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny a kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích. [17]

1.3 Riziko

1.3.1 Definice rizika

Podobně jako u projektu i definice rizika se u různých autorů liší. Smejkal a Rais se shodují, že neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Podle nich [16] může být pojem riziko definován různě, např.:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva.
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Tichý uvádí jako nejčastější v technické a ekonomické literatuře tuto definici: riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v penězích nebo jiných jednotkách. [18]

Podmínky existence rizika jsou dle Widemana popsány [19]:

- rizikovou událostí – iniciátorem procesu, který může projekt nějak poškodit,
- pravděpodobností vzniku rizikového stavu nebo události, která charakterizuje míru nejistoty,
- hodnotu v ohrožení – vyjádřením velikosti škody, která může být projektu způsobena, nastane-li uvažované riziko.

1.3.2 Druhy rizika a jejich rozdělení

Souhrnně lze rizika rozdělit do několika skupin [18]. Základní klasifikací jsou rizika hmotná a nehmotná. Hmotné riziko se projevuje tak, že je zpravidla nějak měřitelné. Nehmotná rizika souvisejí s duševní činností nebo nečinností.

Druhou skupinou je rozdělení rizika na spekulativní a čisté. Spekulativní riziko je riziko podstupované s cíleným záměrem, kdy motivem je zisk z rizika. Vyznačuje se tím, že žádný pojistitel na ně nikoho nepojistí. Někdy se také používá označení pozitivní riziko. Čisté riziko je takové riziko, jehož realizace je vždy nepříznivá, a kterému se proto rozhodovatel snaží vyhnout. Jsou to rizika většinou pojistitelná.

Dalším rozdělením můžeme rozlišovat rizika systematická a nesystematická. Systematické riziko je takové, kterému je vystaveno několik projektů určité třídy. Toto riziko se nedá regulovat diverzifikací. Nesystematické riziko se vztahuje pouze na jeden projekt a je na ostatních nezávislé.

Poslední skupinou je strategické a operační riziko. Strategická rizika se uplatňují ve strategickém rozhodování. Operační jsou prvkem operačního rozhodování.

Ještě se můžeme setkat s pojmem odhadované riziko. Je to riziko, které nedokážeme numericky popsat a můžeme o něm říci jen, že existuje nebo neexistuje. V podstatě jde o nebezpečí, nikoliv o riziko.

Rais a Smejkal uvádějí tyto typy rizik [16]:

- ekonomická,
- politická a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická rizika, např. pojišťovací, manažerská, rizika inovací apod.

2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Problematika řízení rizik obecně je velice široká a dle svého zaměření často odlišná. Základními oblastmi jsou především přírodní katastrofy a havárie, rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika, obchodní rizika, technická rizika a projektová rizika. [16]

Tato kapitola je zaměřená na projektová rizika. Někteří autoři užívají místo pojmu proces řízení rizik pojem management rizik, jiní mezi těmito pojmy vidí rozdíl: řízení rizik je obecná činnost a management rizik je vědomá činnost tvořící specifikovaný systém řízení. Pro potřeby této práce jsou tyto pojmy uvažovány za synonymní.

2.1 Riziko projektu

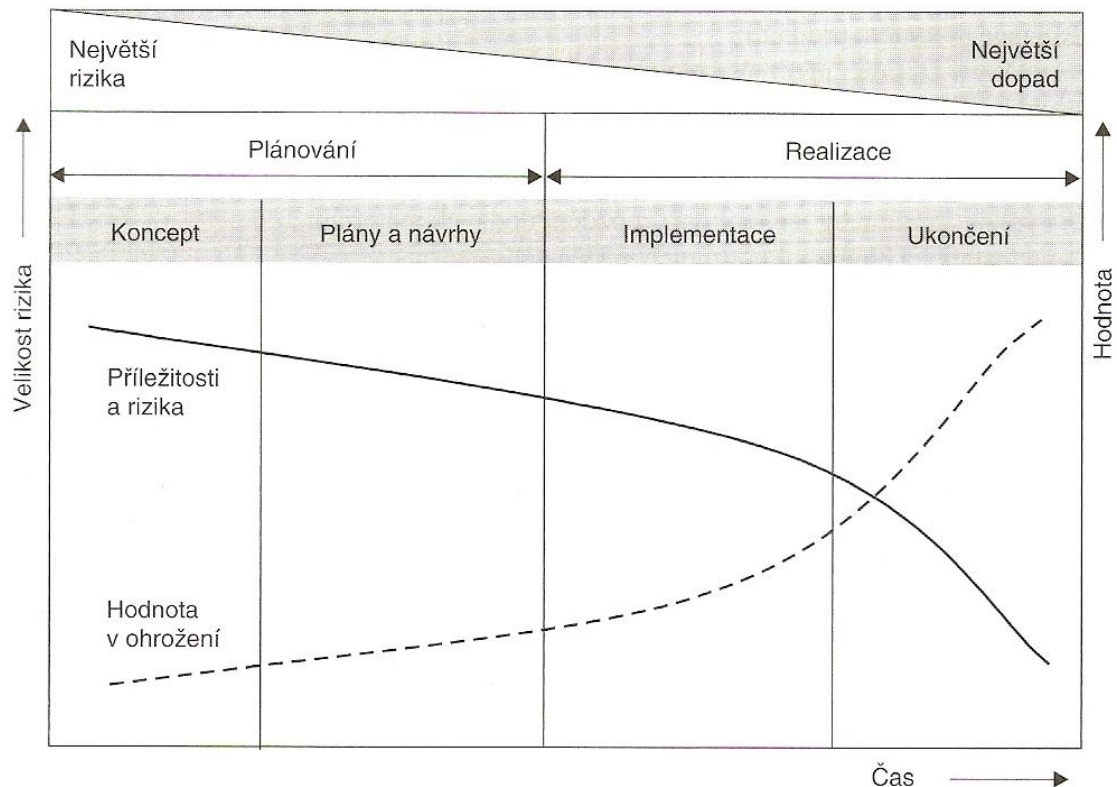
Co je riziko už bylo definováno výše. Nyní je čas definovat si riziko projektu. Project Management Institute definuje riziko v projektovém managementu jako nejistou událost nebo podmínku, která pokud nastane, má pozitivní nebo negativní účinek na cíle projektu. [8] Jak plyne z této definice, riziko může mít i pozitivní účinek, jedná se o přínos projektu, který vznikne správným řízením rizik, ale často i souhrou náhod.

Riziko plynoucí ze špatného řízení projektu je rizikem, které se může vyskytnout jak u stavebních prací, tak u budování programových systémů, případně při projektu podnikové inovace. Hodnocení a řízení rizika projektu obsahuje čtyři kroky, které musejí být prováděny opakovaně: rozpoznání rizika, vyhodnocení rizika, vytvoření rizikových plánů a sledování a řízení rizika. Nejlepšími způsoby rozpoznání rizika jsou kontrola seznamu úkolů a časového plánu a diskuze a rozhovory s odborníky. Vyhodnocení rizika může být tvořeno určením úrovně tolerance (co je pro nás ještě přijatelná ztráta), přiřazením pravděpodobností jednotlivým rizikům, přiřazením nákladů rizikům nebo přiřazením priorit jednotlivým rizikům. Vytvoření rizikových plánů představuje rozpoznání indikátorů pro jednotlivá rizika a stanovení aktivních, rezervních či zmírňujících plánů pro jednotlivá rizika. Sledování a řízení rizika znamená, že sledujeme seznam určených položek, abychom zjistili, zda se neobjevují indikátory rizik, v případě potřeby pak použijeme rezervní plány. Rizika znovu pravidelně vyhodnocujeme, a pokud dojde k odchylce od plánu, znovu stanovíme rizika a přehodnotíme plán na řízení rizika. [16]

V průběhu projektu jednotlivé typy rizik mění svůj charakter a závažnost. Na začátku projektu, kdy existuje celá řada neznámých skutečností, jeví se a vlivů, leží oblast výskytu

největších rizik. Naopak na konci projektu, čím větší je část zadání hotova, tím víc klesá hrozba výskytu dalších událostí vyvolávajících rizikovou situaci, ale vzhledem k objemu prostředků, které již byly do projektu investovány, může být jejich dopad relativně velký. [17] Obrázek 1 ilustruje míru ohrožení projektu jeho riziky vzhledem k životnímu cyklu projektu.

Obrázek 1 - Hodnota v ohrožení v životním cyklu projektu



Zdroj: [17]

2.2 Management rizik

Management rizik je jednou z disciplín obecného projektového managementu. Jeho cílem je zajistit dodržení rozpočtu a lhůty projektu. Management rizika má chránit současný a budoucí majetek organizace či osoby především pojištěním nebo jinými cestami. Můžeme říci, že management rizik je souhrnem činností cílených na rozpoznávání a minimalizaci možných ztrát podniku. [18]

Smejkal a Rais definují management rizik jako kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit. [16]

Proces řízení rizik je sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit

řiditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. [17]
Tento proces trvá po celou dobu existence projektu a skládá se ze tří hlavních částí:

- příprava a plánování pro řízení rizik projektu, která zahrnuje především definici zdrojů potenciálně působících rizik, popis jednotlivých rizik a přípravu strategie pro řízení rizik,
- identifikace a analýza rizik, hodnocení potenciálních hrozeb a stanovení priorit,
- monitorování identifikovaných rizik v průběhu projektu včetně případné implementace obranných strategií.

Jiná definice [17] uvádí, že proces řízení rizik je souborem aktivit, které:

- mapují všechny identifikovatelné neurčitosti projektu, zvažují jejich příčiny a vztahy k elementům podléhajícím projektovému managementu,
- identifikují události, které mohou spustit neplánované a obtížně říditelné procesy, zejména se zaměřují na jevy, které mohou mít vliv na cíle projektu, předmět projektu, harmonogram a rozpočet,
- kvantifikují potenciální škody, které mohou být jejich důsledkem, a vytvářejí přiměřené fondy na jejich krytí,
- stanovují limity ohrožení, při kterých budou spuštěny plánované sady korekčních opatření,
- definují strategie a plánují opatření, která mají schopnost snížit pravděpodobnost vzniku těchto jevů, nebo alespoň omezit důsledky jejich dopadu,
- aktivizují systémy monitorování kontroly i pro oblast definovaných rizik,
- přidělují autoritu k monitorování rizikových stavů a aktivizaci obranných opatření.

2.2.1 Proces managementu rizik

Na obrázku 2 je znázorněn proces managementu rizik, který navrhl Korecký a Trkovský po analýze různých metodik managementu rizik projektů. Proces je rozdělen do šesti fází, které jsou doplněny o trvalou činnost Komunikace a konzultace + Průběžná dokumentace. Jednotlivé fáze se skládají z dílčích etap. Znázornění procesu za sebou následujících fází není zcela přesné. Jednotlivé fáze řízení reálného projektu se překrývají nebo opakují. [8]

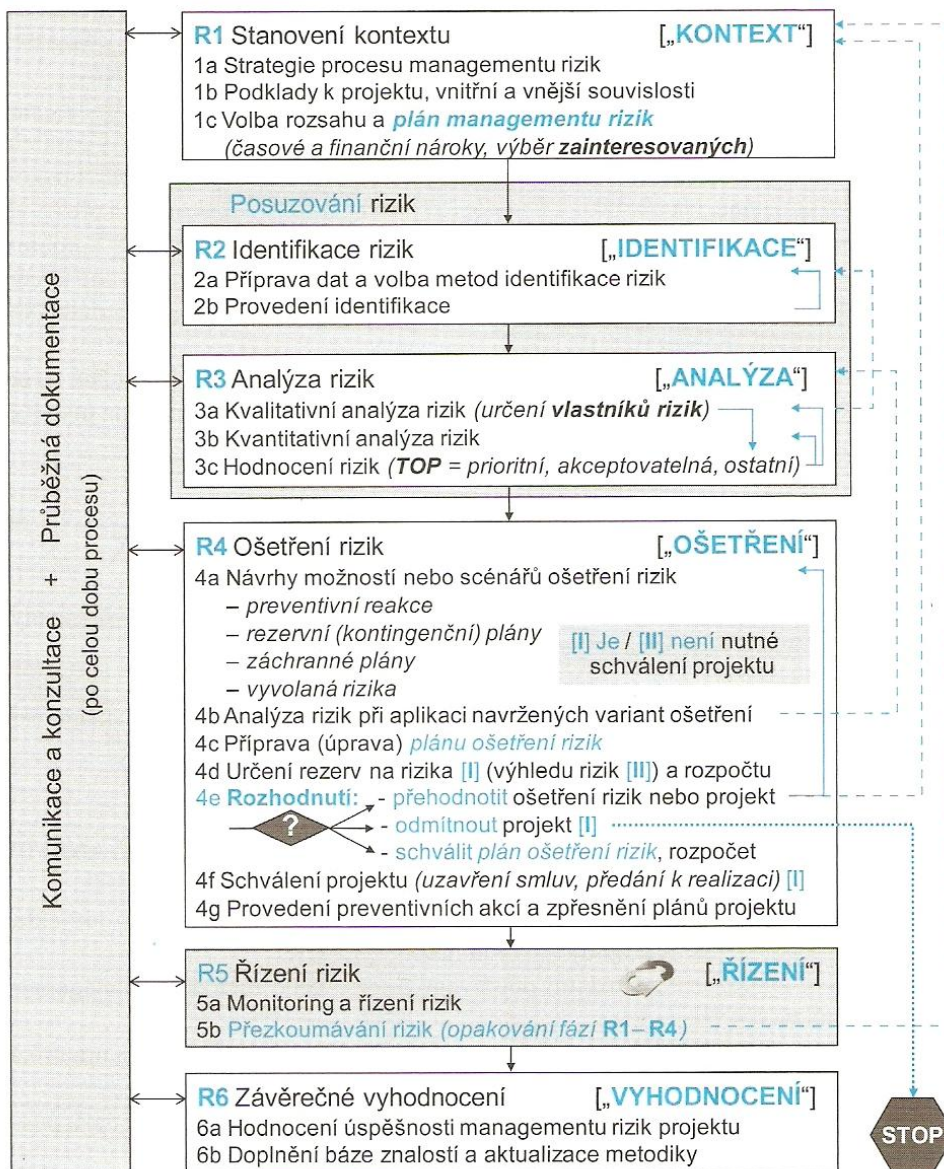
Jak již bylo avizováno Komunikace a konzultace + Průběžná dokumentace není samostatnou fází, ale trvale probíhající činností, která je pro management rizik projektu nepostradatelná. Cílem komunikace a konzultace je předávání informací, získávání informací a konzultace nebo jednání, při nichž dochází k přijetí rozhodnutí. Přímou souvisí s komunikačním plánem projektu. Cílem průběžné dokumentace je neustále dokumentovat proces managementu rizik, zejména zaznamenat zkušenosti a poučení, které by mohly pomoci při managementu rizik dalších projektů.

První fází procesu je Stanovení kontextu managementu rizik. Cílem této fáze je stanovit klíčové cíle projektu, souvislosti projektu s interním a externím prostředím, shromáždit podklady a informace k projektu a zkušenosti z obdobných projektů a určit rozsah managementu rizik a účastníky procesu managementu rizik podle charakteru prováděného projektu. Klíčovým krokem je posouzení, jak je projekt důležitý pro podnik, nakolik je rizikový, a v závislosti na tom určit vhodnou osobu, která bude zodpovídat za proces managementu rizik. Největší pozornost je třeba věnovat informacím strategického charakteru.

Identifikace rizik je druhou fází procesu. Cílem této fáze je nalézt co nejvíce rizik projektu, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. Záměrem této fáze je kvantita nalezených rizik, je lepší najít více rizik a později některá vyloučit, než nějaká rizika přehlédnout. Vhodné je do procesu identifikace rizik zapojit co nejvíce zainteresovaných osob, např. zákazníka, přímého uživatele výsledků projektu, klíčové dodavatele projektu a externí i interní experty. Tato fáze obsahuje dvě etapy, kdy se v první připraví shromážděné podklady a vybírají se vhodné metody identifikace rizik, a v druhé již probíhá samotná identifikace rizik pomocí vybraných metod, zpracuje se seznam rizik a posoudí jejich kompletnost. Navrhují se zde první vlastníci rizik, kteří budou provádět následnou analýzu.

Další fází je Analýza rizik. Analýza má stanovit, v jakém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření. Cílem této fáze je blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit jednotlivá rizika kvalitativně nebo kvantitativně, ohodnotit celkové riziko projektu a stanovit priority ošetření rizik, zejména vyčlenit rizika nejvyšší priority, tolerovatelná rizika, kde ošetření není nutné a ostatní rizika, která budou blíže analyzována a ošetřena následně po rizicích s nejvyšší prioritou. Provádění této fáze se v procesu řízení rizik opakuje. [8]

Obrázek 2 - Proces managementu rizik



Zdroj: [8]

Čtvrtou fází je Ošetření rizik, která má sedm etap. Nejprve se naleznou a vyhodnotí možné strategie ošetření rizik a připraví plán efektivního ošetření rizik. Následně se vyhodnotí aktuální očekávaná rizika projektu při použití navrženého ošetření a rozhodne se, zda je navrhované ošetření dostatečné, nebo je ho třeba znovu přehodnotit nebo přepracovat. V závěru této fáze se do plánů projektu implementují plány a akce pro ošetření rizik a provedou se preventivní akce k ošetření rizik.

Cílem páté fáze Řízení rizik je s využitím všech dosud zpracovaných analýz a plánů udržet riziko projektu pod schválenou úrovní a zajistit splnění cílů projektu. Fáze probíhá ve dvou

etapách. Monitoring a řízení rizik spočívá v průběžném sledování rizik, monitorování podmínek pro provádění připravených akcí z plánu ošetření rizik, dochází zde k celkovému monitoringu průběhu projektu a identifikaci dalších rizik a řešení akutních problémů. Etapa přezkoumávání rizik spočívá v přehodnocení rizik projektu, které může být pravidelné i v případě potřeby může být proveden i audit procesu managementu rizik a zopakování všech fází procesu managementu rizik.

Poslední etapou je Závěrečné vyhodnocení. Po ukončení realizace projektu a předání výsledku projektu do užívání je třeba vyhodnotit výsledky managementu rizik a jeho podílu na splnění cílů projektu. Cílem této fáze je zejména načerpat zkušenosti a zaznamenat získané znalosti a ponaučení ohledně způsobu provádění celého procesu managementu rizik, speciálně z průběhu procesu a dosažených výsledků u identifikace, analýzy, ošetření a řízení jednotlivých rizik. V etapě Hodnocení úspěšnosti managementu rizik se zhodnotí, jak byly čerpány projektové rezervy, zejména zda došlo k překročení základní finanční projektové rezervy nebo i čerpání manažerské rezervy projektu. V etapě Doplnění báze znalostí a aktualizace metodiky se zpracuje závěrečná zpráva, která hodnotí průběh managementu rizik, dále se doplní případné nové typy rizik. Následuje porovnání získaných zkušeností se záznamy a v závěru se zhodnotí, zda zkušenosti z provádění managementu rizik nepřinesly potřebu upravit metodiku a proces řízení rizik. [8]

2.2.2 Přínosy zavedení managementu rizik

V podnicích či organizacích se velmi často vyskytuje stav, kdy vedení podniku po zahájení projektu trvale čelí různým překvapením typu nevhodně navrženého řešení projektu, chybějících nebo neurčitých specifikací, neustálých změn v návrhu produktu, nekvalitních smluvních vztahů a dalších. Tento stav vede v důsledku k nedodržení smluvních termínů a překročení nákladů. Takový způsob managementu projektů neúměrně zatěžuje management, který ztrácí čas potřebný na strategicky důležitá rozhodnutí pro neustálé řešení sporů plynoucích z projektových změn. Tento problémový stav je motivací pro přijetí formální metodiky řízení rizik. Korecký a Trkovský uvádějí tři hlavní přínosy zavedení metodiky managementu projektových rizik [8]:

- Ještě před vstupem do projektu je možné identifikovat a posoudit klíčová rizika a je proto možné kvalifikovaně rozhodnout, za jakých podmínek a zda vůbec o projektu vstoupit.

- V průběhu plánování a provádění projektu je možné zpracovat a průběžně zpřesňovat odhad vlivu rizik na náklady a termíny plnění projektu a na základě periodické analýzy rizik provést včas potřebné změny.
- Zvyšuje se spolehlivost předpovědi hrubé marže projektu a tím i předpovědi hospodářských výsledků podniku, což zvyšuje kredibilitu podniku u bank a akcionářů.

2.2.3 Typické problémy a nedostatky procesu řízení rizik

Z výzkumu [10] provedeného Ritou Mulcahy vyplývá, že mnoho i velkých společností plýtvá svými prostředky, protože nedokáže správně přistupovat k procesu řízení rizik. Ze zjištěných chyb a problémů vyplynuly následující závěry:

- Identifikaci rizik nelze provádět bez náležitých podkladů: definice předmětu projektu, podrobného rozpisu prací, všech ostatních položek nákladů potřebných pro návrh rozpočtu, harmonogramu, bez projektového týmu a bez znalosti ostatních zájmových skupin a potenciálních vlivů na projekt.
- Rizika souvisí s neurčitostí a jejich identifikace není jednorázovou činností. Pokud je analýza ukončena po prvním sestavení seznamu rizik, zpravidla bývá řada dalších rizik opomenuta.
- Rizika musí být náležitě definována.
- Podnikové metodiky by měly pamatovat na všechny oblasti zdrojů rizik projektu. Stává se, že výběry jsou nahodilé a chybí celé oblasti možných rizik.
- Pro posouzení dopadů a kvantifikace je potřeba použít kombinace více metod, jinak odhady obsahují značnou míru zkreslení.
- Významná část obranných strategií má vliv na podobu kontraktu o realizaci projektu, proto může být chybou, jsou-li podepsány smlouvy bez provedení dostatečně důkladné analýzy rizik.
- Vytvoření finančních rezerv prostřednictvím paušálního odhadu v rozpočtu není samo o sobě metodou řízení rizik a spolehnout se na takové řešení bývá začátkem opravdových potíží.
- Posouzení rizikových faktorů je často poznamenáno subjektivním pohledem hodnotitelů nebo vůlí vidět na začátku projektu vše v růžovějším světle, než v jakém

rizika vidíme v průběhu projektu. Podnikové metodiky by měly být připraveny tak, aby analýza zajistila dostatečnou objektivitu výsledků.

2.2.4 Praktické přístupy k řízení rizika ve firmě

V oblasti praktického řízení rizika v podnikání existují tři základní pravidla, jejich respektování umožňuje řadu rizik odstranit, popřípadě jejich vliv eliminovat na únosnou míru. Tato pravidla doporučují [16]:

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- Uvažuj o pravděpodobnostech.
- Neriskuj mnoho pro málo.

Tvrzení „neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit“, říká, že s některými riziky se něco dělat musí. Pokud firma neuvažuje o snížení daného rizika a zadržuje možnost ztráty, která z tohoto rizika vyplývá, pak se rozhodování o riziku zužuje na určení těch, která nemohou být zadržena. Nejdůležitějším faktorem při tomto určování je maximální potenciální ztráta, jež by mohla z rizika vyplynout. Možnost zadržení rizika není reálná, pokud je maximální možná ztráta z daného ohrožení tak velká, že by již nemohla být vyrovnána. Toto pravidlo je vztaženo k volbě strategie přístupu k riziku.

Pravidlo „uvažuj o pravděpodobnostech“ potvrzuje, že manažer, který je schopen určit pravděpodobnost výskytu ztráty, je při řešení rizika v lepším postavení než manažer bez takové schopnosti. Těmto pravděpodobnostem často není věnována pozornost, vedení firmy zajímá daleko více tvrdost ztráty v případě jejího výskytu, aniž by se zajímalo, jak je reálné, že dojde k naplnění hrozby. Vysoká pravděpodobnost výskytu ztráty v praxi znamená, že pojištění pravděpodobně není hospodárnou metodou řešení těchto rizik. Vyplývá to ze skutečnosti, že pojištění je založeno na průměrech. Velmi vhodnou strategií je pojišťovat zejména ty ztráty, jejichž výskyt je nejméně pravděpodobný. Toto pravidlo tvrdí, že pravděpodobnost ztráty může být důležitým faktorem při rozhodování a co je třeba s konkrétním rizikem udělat.

Třetí pravidlo „neriskuj mnoho pro málo“ v podstatě tvrdí, že mezi náklady na transfer rizika a hodnotou, která případně převodci, by měl existovat přiměřený vztah. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je možná ztráta vysoká a pojistné je relativně malé. [16]

2.3 Snižování rizika

S rizikem musíme počítat jak při vedení podniků, tak při řízení složitých projektů. Některá rizika však můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých situacích je vhodné se riziku vyhnout nebo toto riziko redukovat. Každý nástroj snižování rizika by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminaci rizika. Následující tabulka třídí rizika do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. Tvrdostí rizika rozumíme dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace. [16]

Tabulka 1 - Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: [16]

Priměřenými nástroji pro řešení rizik, která jsou charakterizována vysokou tvrdostí a vysokou pravděpodobností, je vyhnout se těmto rizikům nebo jejich redukce. Redukci lze použít, je-li možné redukovat buď tvrdost, nebo pravděpodobnost rizika na zvládnutelnou úroveň. Jinak je třeba se riziku vyhnout.

Rizika, charakterizovaná vysokou pravděpodobností ztráty a jejich nízkou tvrdostí, se nejlépe řeší pomocí retence (zadržení) a redukce. Retence je vhodná, protože vysoká pravděpodobnost ztráty znamená vysoké náklady na transfer. Redukce je vhodná, protože redukuje celkový objem ztrát, který je třeba nést.

Rizika charakterizovaná vysokou tvrdostí a nízkou pravděpodobností ztráty, jsou nejlépe řešena pomocí pojištění. Vysoká tvrdost znamená katastrofální dopad, pokud se ztráta skutečně objeví, nízká pravděpodobnost naplnění hrozby znamená nízkou očekávanou hodnotu ztráty a nízké náklady transferu.

Rizika, která jsou charakterizována nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí, jsou nejlépe řešena prostřednictvím retence. Objevují se zřídka, a když se objeví, je jejich finanční dopad bezvýznamný.

Všechna rizika ovšem nemůžeme třídít podle uvedené kategorizace. Pokud není pravděpodobnost nebo tvrdost jasně kategorizována jako vysoká nebo nízká, mohou být tyto zásady modifikovány úsudkem, zkušenostmi nebo analogií. Existují však situace, které jsou

spojeny s tak negativní událostí, které vyžadují jiný přístup. Retence rizika je vyloučena tam, kdy by došlo k porušení právních předpisů. [16]

2.3.1 Analýza rizika

Cílem analýzy rizika je dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a dát rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. Předmětem a cílem analýzy rizika je tedy zkoumání nejistých skutečností.

Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Obvykle je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. [18]

Obecný postup analýzy rizik se dá shrnout do sedmi hlavních kroků. Jednotlivé kroky za sebou následují v níže uvedené posloupnosti. [16]

1. Stanovení hranice analýzy rizik. Hranice analýzy je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice se vychází ze záměrů managementu, případně z úvodní studie. Do analýzy budou zahrnuta ta aktiva, která mají vzhledem k probíhajícímu procesu snižování rizik vztah k cílům managementu. Ostatní aktiva budou ležet mimo hranici analýzy rizik.
2. Identifikace aktiv. Identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy. Aktivem je myšleno vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na jeho existenci. [18]
3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv. Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se vychází z nákladových nebo z výnosových charakteristik. Podstatné při stanovení hodnoty je rozlišit, zda se jedná o jednoduše nahraditelné aktivum, nebo o jedinečné aktivum. Aktiv je obvykle veliké množství, proto se jejich počet snižuje seskupováním podle různých hledisek do skupin podobných vlastností. Tato skupina dále vystupuje jako jedno aktivum.
4. Identifikace hrozeb. V této etapě se identifikují hrozby. Vybírají se takové hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Při identifikaci lze vycházet ze seznamu hrozeb sestaveného podle literatury, z vlastních zkušeností, průzkumů

apod. Pro získání vlastního seznamu je vhodné použít některou metodu jako brainstorming nebo metodu Delphi.

5. Analýza hrozeb a zranitelností. Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu. U těch aktiv, u kterých se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči hrozbě. Při stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů jako nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z citlivosti a kritičnosti. Výsledným stavem je seznam dvojic hrozba-aktivum se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.
6. Pravděpodobnost jevu. V této fázi určujeme, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně zda jej můžeme vyloučit, a jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.
7. Měření rizika. Riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Hodnotu rizika může odhadnout odborník, nebo ji můžeme stanovit sami. Můžeme provést odhad pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát nebo měřit riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v nějž doufáme.

V analýze rizika se uplatňují dva základní argumenty: čas a prostor. Čas chápeme buď jako absolutní hodnotu vystihující okamžik, ve kterém se proces vyšetřuje, nebo jako referenční dobu, na kterou se analýza rizika vztahuje. Prostor chápeme v obecném významu jako absolutní hodnotu popisující polohu, ve které se nalézá vyšetřovaný proces, nebo jako referenční prostor, v němž může proces probíhat. [16]

Na začátku každé analýzy rizik si klademe tři základní otázky.

- Jaké nepříznivé události mohou nastat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
- Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Pokud je manažer schopný odpovědět si na tyto otázky, má velmi dobrý předpoklad správně zvládnout metodiku analýzy rizika. [18]

V praktických situacích se můžeme setkat se dvěma odlišnými požadavky na analýzu rizika [18]:

- absolutní analýza, která má sloužit ke stanovení pokud možno přesné hodnoty rizika projektu pro rozhodování s cílem získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích, pro převzetí rizika, pro eliminaci nebezpečí a rizik a získat podklady pro přenesení rizik na třetí osoby,
- relativní analýza, která má sloužit k porovnání dvou nebo více projektů z hlediska jejich portfolia rizik, následně k rozhodování o volbě projektu a porovnání rizik uvnitř projektu.

2.3.2 Metody snižování rizika

Následující metody hovoří zejména o snižování podnikatelského rizika. Řada metod je ale použitelná obecně ve všech oblastech, tedy i pro snižování projektových rizik.

Ofenzivní řízení firmy

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit při realizaci podnikatelského záměru. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před rizikem ve firmě je ofenzivní řízení.

Ofenzivní řízení se vyznačuje správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o dosažení pružnosti na změny vnitřního i vnějšího prostředí. [16] Ofenzivní řízení můžeme charakterizovat:

- akceptací firmy – spojit zaměstnance s vnitřní aktivitou, kteří jsou ochotni nasadit vlastní síly v zájmu firmy,
- marketingovou orientací řízení – mít blízko k zákazníkovi, zákazník je na prvním, druhém i třetím místě,
- jednoduchou organizační strukturou – málo početná administrativa, orientace na profesní místa se samostatnou tvořivou aktivitou,
- odbornou čistotou – nepouštět se unáhleně do neznámých oblastí,
- lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy – neformální komunikace se zaměstnanci, tlak na jejich vzdělávání a jejich kvalifikaci.

Retence rizik

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnějším metodou řízení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik a ve většině případů proti nim nic nenadělá. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. K vědomé retenci dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku. Pokud riziko není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo.

Retence rizika může být rovněž dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Rozhodnutí o dobrovolné retenci rizika je přijímáno proto, že neexistují žádné atraktivnější varianty. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, kdy riziko nemůže být transferováno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout.

Retence rizik je jedna z nejlepších metod řešení rizika. Každá firma se musí rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout. Kriteřiem při tomto rozhodování je obvykle velikost rezerv nebo schopnost nést ztrátu. Existuje zde ale nebezpečí stereotypu, pokud bude manažer reagovat na riziko stejným způsobem v různých situacích, vedlo by to k ohrožení existence firmy či projektu. Je třeba nové situace vyhodnocovat bez stereotypních vzorců. [16]

Redukce rizika

Cílem redukce rizika je jeho snížení na přijatelnou úroveň. Tuto metodu lze doporučit pro všechna rizika, která se vyznačují vysokou pravděpodobností výskytu hrozby, bez ohledu na možný dopad. [20]

Podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo na důsledky konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika rozdělit do dvou skupin: metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Lze sem zařadit zejména přesun rizika, vertikální integraci a další metody. Do druhé skupiny patří metody, orientované na snížení negativních důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme vyhnout. Patří sem zejména diverzifikace a pojištění. Metody, které umožňují redukovat riziko na únosnou míru a patří víceméně do obou skupin, jsou metody operační analýzy. [16]

Transfer rizika

Jedná se o přenos odpovědnosti za zvládnání rizika na ekonomicky silnějšího partnera, např. z dcery na matku, outsourcingovou nebo pojišťovací společnost. Obvykle se jedná o rizika s nízkou pravděpodobností výskytu hrozby, ale zase se ničujícím dopadem. [20]

Přesun rizika patří mezi metody, po něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Společným rysem metod je vnucení podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří [16]:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny,
- uzavírání komisionářských smluv,
- uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů, nebo zajišťujících odběrateli dodávku v předem určený čas,
- přesun problému technické inovace na spolupracující firmu,
- termínované obchody,
- leasing, odkup pohledávek,
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka,
- franšíza atd.

Diverzifikace

Diverzifikace je nejčastější metoda, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Tato metoda je již tradičně využívána v investování. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. [16]

Jedná se o základní princip moderní teorie portfolia, který je aplikován při správě investičních fondů. Vědomým rozložením investic mezi jednotlivé instrumenty, trhy, měny, doby splatnosti, atd. dochází v pravém slova smyslu k diverzifikaci (rozložení) rizika. Je však třeba mít na mysli, že i přes rozložení rizika může dojít ke koncentraci a zvýšení rizika. [4]

Rozšíření výrobního programu je častý způsob diverzifikace výrobních firem. Cílem je rozšíření výroby o produkci různých dalších druhů výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. Diverzifikace může být vertikální, kdy nákup jednotlivých komponentů zaměníme za vlastní výrobu těchto komponentů nebo horizontální, kdy dochází k rozšiřování výroby

o další výrobky různé povahy, které buď doplňují původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.

Uplatňují se i další diverzifikace, například diverzifikace příbuzná, diverzifikace do nepříbuzných oborů, geografická diverzifikace, diverzifikace dodavatelů nebo diverzifikace odběratelů. Diverzifikace přináší nová rizika a značné náklady. Před rozhodnutím o zahájení procesu musí firma provést analýzu oboru (zda je atraktivní, jaká je konkurence), nákladovou analýzu (zda náklady vstupu nespotebují všechny budoucí zisky), a testovat výhodnost diverzifikace (musí přinést firmě nějakou konkurenční výhodu). [16]

Pružnost firmy

Pružnost firmy umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Prvky pružnosti lze nalézt v samotné organizační struktuře, ve výrobě, v systému řízení firmy, v tvorbě podnikatelských strategií a v reakci na ně. Pružnost lze ohodnotit dobou, během níž je firma schopna reagovat na změnu. [16]

Sdílení rizika

Sdílení rizika je způsob řízení rizik, ve kterém se náklady na následky rizika rozdělují na několik účastníků v podniku či projektu. [14]

Riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Stupeň formy spolupráce může být vytvoření volného sdružení několika firem, strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje, nebo vytvoření společného podniku. Důvody pro vytvoření společného seskupení jsou obvykle vysoké náklady na realizaci záměru a současná hrozba vysoké ztráty v případě neúspěchu.

Vytvoření společného subjektu může přinést dodatečná rizika. Tato rizika mohou mít za následek odchod jednoho z partnerů. Právní formou společného subjektu mohou být např. dceřiná společnost, holdingová struktura, soukromoprávní korporace, účelové sdružení majetku, zájmové sdružení nebo smlouva o tichém společenství. [16]

Pojištění

Pojištění patří mezi nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty. Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně. Subjekt, který se pojišťuje, platí pojišťovně určité poplatky neboli pojistné, přičemž nákup pojišťovací

služby spočívá v rozprostření rizika pojistné události na velký počet pojištěných subjektů. [16]

Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události. Výhodou pojištění je snížení objemu vázaného kapitálu, který lze výhodněji investovat. Nevýhodou je jistota v podobě nutné úhrady pojištění a snaha pojišťoven o stanovení podmínek tak, aby v případě vysokých dopadů bylo možné výši pojistného plnění omezit nebo ji zcela vyloučit. [18]

Vyhýbání se rizikům

Jednou z metod řešení rizik je vyhýbání se jakýmkoliv rizikům. Jedná se však o metodu negativní. Často jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Riziko je vždy spjato s podnikatelskými aktivitami, proto nelze tento přístup obecně doporučit. Dlouhodobé vyhýbání se riziku nemůže být přístupem, který zabezpečí firmě růst. Aplikace metody vyhnutí se riziku je na místě, jedná-li se například o nepropracovaný podnikatelský záměr, u něhož je riziko neúspěchu neúměrně velké. [16]

K tomuto přístupu je vhodné se uchýlit v okamžiku, kdy se riziko jeví jako kritické a použití ostatních metod není možné. Protože akceptace nepřipadá v úvahu, jedinou možností je riziku se vyhnout. Jedná se o rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a zničujícím dopadem na projekt. [20]

Získávání dodatečných informací

Jedná se o jednu z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem, a to nejen v podnikatelské praxi. Situace, kdy o jednající protistraně nic nevíme, je poměrně typická. Rozdílné vybavení účastníků vyjednávání informacemi je jednou z příčin selhání na trhu nebo neúspěchu při jednání. Nedostatek informací často vede k nepříznivému výběru a morálnímu hazardu. [16]

Informace jsou dnes stejně hodnotným zdrojem úspěchu podniku. Jsou přímo provázány s některými riziky podnikání a také jim pomáhají předcházet. Přestože je v záplavě informací snadné opomíjet i ty podstatné, v prostředí firem a řízení rizik se tento postup nemusí vyplatit. [15]

Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností. Rezervy jsou jednou ze základních metod snížení rizika v podnikání. Firmy si nejčastěji vytváří materiálové

a finanční rezervy. Při stanovení výše potřebných rezerv je vhodné použít auditorské metody, stanovit pravděpodobnou výši nákladů potřebných na krytí ztrát a zvolit takový způsob rezerv, který představuje optimální řešení. [16]

Metody operační analýzy

Při snižování rizika v podnikání má klíčové postavení skupina metod operační analýzy, které jsou založeny na deterministických modelech. Tyto modely se používají zejména při snižování rizika rozhodovacích problémů, které se opakovaně řeší obvykle na operativní nebo střední úrovni řízení. Cílem našeho rozhodování je nalézt optimální řešení rozhodovacího problému. Manažer se orientuje na řešení operativních problémů, které přinášejí okamžitý efekt. Nejčastěji se v praxi používají modely na bázi lineárního programování, metodách síťové analýzy a modelů hromadné obsluhy. [16]

Prognózování

Prognózování se zabývá předvídáním budoucího vývoje organizace či projektu. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídání. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. [13]

Prognostické metody mají v procesech snižování rizika nezastupitelné místo. Snižovat riziko na únosnou míru znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje. Stanovení prognózy je pravidla pracný a náročný proces, pro nějž nelze poskytnout jednoznačný a přesný návod. Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. Pro prognózování lze použít řadu alternativních metod a záleží na manažerovi, kterou pro daný rozhodovací problém zvolí. Celý prognostický proces lze shrnout do těchto postupných kroků [16]:

- stanovit cíle prognózy,
- určit, jak často a pro které období má být prognóza stanovena,
- zvolit vhodnou prognostickou metodu,
- shromáždit potřebná data,
- stanovit prognózu,
- určit spolehlivost a vhodnost prognózy,
- sledovat a vyhodnocovat přesnost prognózy.

3 PROJEKT UNIV2 KRAJE

Projekt UNIV 2 KRAJE je individuálním projektem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, který navazuje na projekt UNIV – Uznávání neformálního vzdělávání a informálního učení v síti škol poskytujících vzdělávací služby pro dospělé. Cílem projektu je proměna středních odborných škol v otevřené instituce, centra celoživotního učení, která budou aktivně naplňovat koncept celoživotního učení.

3.1 O projektu

Projekt UNIV2 KRAJE pomáhá středním školám při proměně v centra celoživotního učení, která budou nejen učit žáky v rámci počátečního vzdělávání, ale budou nabízet i nejrůznější formy dalšího vzdělávání pro dospělé. Tato centra sdružená v síti budou poskytovat vzdělávání jak v oborech počátečního vzdělávání, tak široké spektrum dalšího vzdělávání. Centra budou koordinovat své vzdělávací aktivity tak, aby celková nabídka programů dalšího vzdělávání odpovídala skutečně identifikovaným vzdělávacím potřebám v daném kraji. Projekt byl spuštěn v roce 2011 a letos, tedy v roce 2013 má být ukončen. Do projektu jsou zapojeny školy ze všech krajů České republiky, kromě Prahy.

Obecným cílem projektu byla tedy přeměna středních škol z institucí poskytujících počáteční vzdělávání v centra naplňující koncept celoživotního učení. Tento obecný cíl byl rozdělen na další dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo vytvořit a rozvíjet síť škol naplňujících koncept celoživotního učení prostřednictvím těchto aktivit:

- motivace škol, jejich pedagogických pracovníků a všech dalších aktérů k proměně školy,
- postupná proměna středních škol zapojených do projektu na instituce poskytující počáteční i další vzdělávání – centra celoživotního učení, změna pojetí práce i řízení školy, nový způsob práce s klienty a prohloubení spolupráce se zaměstnavateli,
- systematické vytváření sítí škol na základě dohody s jednotlivými krajskými úřady, celkem mělo vzniknout 13 sítí škol,
- prohlubování, doplňování a inovování potřebných profesních kompetencí vybraných učitelů škol zapojených do projektu.

Druhým dílčím cílem bylo rozšířit nabídku dalšího vzdělávání na středních školách zapojených do projektu. Díky tomuto cíli se připravilo 975 modulově koncipovaných

programů dalšího vzdělávání. Projekt podpořil při tvorbě programů dalšího vzdělávání ty, které umožní zachovat obory vzdělávání, a které by nebyly pro nedostatek zájemců otevírány na úrovni počátečního vzdělávání, ale jejich absolventi jsou vyhledáváni zaměstnavateli. Během projektu se spolupracovalo při přípravě a posuzování programů dalšího vzdělávání s relevantními zaměstnavateli či dalšími aktéry trhu práce, vytvořil a rozvinul se informační systém o nabídce programů dalšího vzdělávání a podpořila se informovanost všech obyvatel České republiky o možnostech dalšího vzdělávání. [12]

3.2 Národní ústav pro vzdělávání

Projekt UNIV2 KRAJE je projektem na kterém se podílí Národní ústav pro vzdělávání. Tento ústav vznikl 1. července 2011 sloučením Národního ústavu odborného vzdělávání, Výzkumného ústavu pedagogického a Institutu pedagogicko-psychologického poradenství ČR. Věnuje se proto vzdělávání všeobecnému i odbornému, a také uměleckému a jazykovému, zabývá se otázkami pedagogicko-psychologického, výchovného a kariérního poradenství a dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. To vše s důrazem na celoživotní učení a spolupráci s Evropskou unií.

Národní ústav pro vzdělávání má na starosti tvorbu rámcových vzdělávacích programů a pomáhá školám s vytvářením vlastních vzdělávacích programů i s jejich zaváděním do výuky. Ústav klade důraz na inovace ve výuce, individuální přístup k žákům a modernizaci škol. Zabývá se také situací žáků, kteří jsou nejruznějším způsobem znevýhodněni, usiluje o to, aby byl pro ně zajištěn rovný přístup ke vzdělávání a aby se jim dostalo potřebného poradenství.

Ústav se věnuje nejenom počátečnímu vzdělávání ve školách, ale také dalšímu celoživotnímu vzdělávání pro dospělé. Dále je pozornost ústavu věnována problematice získávání kvalifikací a jejich uznávání jak v rámci České republiky, tak v celoevropském měřítku.

Národní ústav pro vzdělávání sleduje uplatnění absolventů škol na trhu práce, jejich nezaměstnanost, zda pracují ve svém oboru, co je vede ke zvyšování kvalifikace, jak jsou úspěšní v terciárním vzdělávání. Zjišťuje také, jaké nároky kladou zaměstnavatelé na absolventy škol a jaké změny ve výuce by mohly zlepšit jejich postavení.

Tato organizace má na starosti řadu projektů, na které přispívá Evropský sociální fond. Díky této pomoci Evropské unie je možné rychleji než dříve modernizovat české školství. [11]

3.3 Aktivity projektu

Nyní již k samotným aktivitám projektu. Projekt UNIV2 KRAJE byl realizován prostřednictvím pěti klíčových aktivit [2]:

- Vytvoření sítí škol – center celoživotního učení,
- Prohlubování vybraných profesních kompetencí pedagogických pracovníků,
- Příprava modulových programů dalšího vzdělávání a jejich pilotní ověření,
- Informační podpora dalšího vzdělávání,
- Propagační kampaň Učíme se všichni – a rádi!.

3.3.1 Vytvoření sítí škol

Na všech zapojených školách proběhl vstupní motivační a informační seminář o cílech a obsahu projektu, pedagogičtí pracovníci byli seznámeni s možnostmi práce v projektu a s jejími podmínkami. Získali tak dostatek informací pro následné rozhodování o svém zapojení do projektové práce. Postupně každá zúčastněná škola vytvořila projektový tým (cca 10 učitelů z každé školy). V jeho čele stojí mentor školy, který je odpovědný nejen za práci týmu, ale i za vytváření odpovídajících podmínek pro tuto práci. Do šesti měsíců od zahájení projektu byl na každé škole ustanoven metodik celoživotního učení. Hlavní náplní jeho práce – v projektu i po jeho ukončení – je rozvoj potřebné spolupráce se zaměstnavateli (vyhledávání kontaktů, mapování vzdělávacích potřeb, nabídka přípravy programů, nabídka programů apod.). V této etapě zpracovaly školy stručnou zprávu, ve které posoudily svou připravenost k realizaci dalšího vzdělávání.

V krajích, ve kterých již sítě existovaly, byl navýšen počet škol na průměrných 25. Ve většině těchto krajů vznikla v průběhu předešlých projektů ze sítí škol za podpory kraje určitá organizace (např. sdružení, o.p.s., či organizace řízená krajským úřadem), proto bylo nutné vést jednání o propojení stávajících struktur s nově zapojenými školami, změnit stanovy, statuty těchto organizací apod. Jednalo se o dlouhodobý proces vytváření spolupráce mezi školami, který byl spojen se sladčováním zájmů a možností škol. Pracovníci projektu

mohli pouze motivovat jednotlivé školy a moderovat jejich jednání. V nově zapojených krajích byla situace zdánlivě jednodušší, protože sítě jsou teprve vytvářeny. Ze zkušenosti pracovníků projektu bylo známo, že se bude jednat o proces poměrně dlouhý. Projekt nemohl školám nařizovat, mohl opět pouze přesvědčovat, motivovat, hledat argumenty a příklady dobré praxe, což byla cesta sice zdoluhavá, ale z hlediska dlouhodobého efektu jediná možná. Součástí řady jednání byly i návrhy na změnu organizace práce na školách, které následně byly na základě souhlasného stanoviska všech škol projednávány se zástupci krajských úřadů.

Postupná práce se školami vedla k vytvoření skutečně spolupracujících sítí škol, které jsou zainteresovány na realizaci vzdělávacích služeb pro dospělé. Činnost sítí škol se postupně formalizovala - došlo k vytvoření organizací (např. o.p.s., sdružení), ve kterých jsou vzdělávací služby pro dospělé rozvíjeny a nabízeny i po ukončení projektu. Součástí přípravy škol na činnost sítě bylo zpracování strategického plánu rozvoje dalšího vzdělávání v této struktuře:

- krátkodobý – do konce projektu;
- střednědobý – cca na 5 let;
- dlouhodobý – cca na 10 let na každé škole.

Tyto plány byly východiskem pro zpracování strategického plánu rozvoje dalšího vzdělávání (ve stejné struktuře) každé ze sítí. Plány strategického rozvoje byly jedním z prostředků na podporu udržitelnosti výstupů projektu.

Činnosti aktivity směřovaly k tomu, aby se učitelé zapojených středních škol postupně ztotožnili s vizí školy jako centra celoživotního učení. K tomu sloužila všechna pracovní setkání s pedagogy zapojených škol realizovaná v rámci této aktivity. Odpovídající postoje a hodnotová orientace pedagogických pracovníků tvořily základ úspěšné realizace projektu i udržitelnosti činností po jeho ukončení. Nedílnou součástí činností v této aktivitě byla motivace škol k cílenému prohlubování spolupráce se zaměstnavateli, která ne vždy funguje na potřebné úrovni. [2]

3.3.2 Prohlubování profesních kompetencí

Veškeré činnosti realizované v rámci této aktivity směřovaly k prohloubení vybraných profesních kompetencí učitelů zapojených škol, tak aby byli připraveni na práci s dospělými i

na práci v centru celoživotního učení. K tomuto cíli byly realizovány vzdělávací semináře, které se zaměřovaly na následující oblasti:

- základy vzdělávání dospělých – lektorské dovednosti;
- pedagogické projektování;
- marketing dalšího vzdělávání;
- kariérové poradenství pro dospělé;
- aktuální otázky odborného vzdělávání.

Základy vzdělávání dospělých: Učitelé nebyli dosud v rámci svého přípravného vzdělávání cíleně připravováni na práci s dospělým účastníkem vzdělávání, a to přestože po celá desetiletí realizují školy i jiné než denní formy studia, které jsou primárně určeny právě dospělým posluchačům. Často potom docházelo k tomu, že učitelé přenášejí do vzdělávání dospělých metody a postupy, které odpovídají jiné věkové skupině. Organizace a realizace práce s dospělými pak ne vždy dostatečně respektovala jejich specifické vzdělávací možnosti a potřeby. Vzdělávání proto bylo zaměřeno především na metody a formy vzdělávání dospělých, na zjišťování jejich vzdělávacích potřeb a na potřeby trhu práce.

Pedagogické projektování: Pedagogické projektování, které bylo obsahem uvedeného vzdělávání, není v rozporu s přístupy uplatňovanými v počátečním vzdělávání. Ředitelé škol zapojených v již ukončeném projektu UNIV ocenili tento druh vzdělávání mimo jiné i proto, že získané kompetence využili pedagogové při tvorbě školních vzdělávacích programů. Jde o vzdělávání založené na kompetencích, při němž se účastníci učí připravovat vzdělávací program s využitím modulového systému. Specifická pozornost byla věnována především problematice ověřování výsledků vzdělávání, která se ukázala jako jedna z problematických oblastí konstrukce i realizace vzdělávacích programů.

Marketing dalšího vzdělávání: Nestačilo pouze programy dalšího vzdělávání dobře připravit, bylo nutné je umět i nabízet, propagovat a prodat. Pro vytváření těchto kompetencí byl realizován samostatný vzdělávací blok, který byl určen pouze těm pedagogům, kteří pracují jako vedoucí center celoživotního učení na školách.

Kariérové poradenství pro dospělé: Měl-li vytvářený systém skutečně poskytovat vzdělávací služby dospělým, bylo nezbytné zaměřit se i na oblast kariérového poradenství. To zprostředkovalo dospělým zájemcům informace o možném zapojení do vzdělávacích aktivit. Tato potřeba vzrůstala s možností využívat modulově koncipované programy, protože

zájemce mohl využít jen ty moduly, které potřeboval. Vzdělávání v oblasti kariérového poradenství pro dospělé bylo určeno pouze těm učitelům, kteří pracují v sítích škol a v jednotlivých centrech celoživotního učení plnili roli kariérových poradců.

Aktuální otázky odborného vzdělávání: Tento vzdělávací blok byl tvořen tématy volenými podle aktuální situace. Základ tvořila Národní soustava kvalifikací (NSK) a uznávání výsledků předchozího učení.

Vzdělávání týkající se pedagogického projektování a marketingu bylo realizováno ve dvou verzích, které obsahově i z hlediska časové dotace zohlednilo odlišnosti mezi školami zapojenými do ukončeného projektu UNIV a „novými“ školami. [2]

3.3.3 Příprava modulových programů

Cílem aktivity bylo připravit na každé zapojené škole – centru celoživotního učení alespoň 3 programy dalšího vzdělávání. Předpokládalo se, že zhruba čtvrtina těchto programů bude zpracována na „objednávku“ zaměstnavatele, další čtvrtina bude určena věkové skupině 50 a více let, třetí čtvrtina bude obory, které se v počátečním vzdělávání neotevírají, transformovat do dalšího vzdělávání a poslední čtvrtina bude záviset na volbě školy, umožňující zohlednění místních specifik. Programy byly připraveny modulově tak, aby určitá část modulů byla využitelná i v programech počátečního vzdělávání, což přispívalo k propojování počátečního a dalšího vzdělávání. Programy byly obohaceny o rozvíjení klíčových kompetencí a zahrnovaly motivační složku. Připravené programy dalšího vzdělávání vznikly na základě jednání se zaměstnavateli a dalšími aktéry trhu práce, představiteli státní správy a samosprávy míst, ve kterých školy působí, na základě mapování potřeb regionálního trhu práce i nabídky regionálního trhu vzdělávání.

Součástí aktivity byla možnost pilotního ověření připravených programů. Smyslem bylo zjistit v praxi, zda program skutečně odpovídal všem stanoveným parametrům (např. výstupy jsou dosažitelné, náročnost je odpovídající, časové dotace vyhovující apod.). Příprava programu byla v případě pilotního ověřování ukončena vyhodnocením jeho realizace a zapracováním potřebných změn. Předpoklad hovořil o tom, že minimálně jedna třetina programů bude takto pilotně ověřena. Činnosti a výsledky aktivity byly prezentovány na krajských konferencích projektu. [2]

3.3.4 Informační podpora dalšího vzdělávání

V krajích, ve kterých jsou sítě škol již vytvořeny, existují informační weby, na kterých je soustředěna nabídka programů dalšího vzdělávání škol zapojených do sítě. V krajích, kde tyto weby nebyly, byly doplněny.

V této aktivitě bylo vytvořeno komplexní portálové řešení standardu Web 2.0 v prostředí Ruby on Rails (Content management systém UNIV2 KRAJE). Všechny izolované krajské informační systémy byly vzájemně propojeny, doplněno společné jádro systému a další specifické moduly (slovníky, diskusní fóra, uživatelské stránky, videa, specifické seznamy ad.). Celý systém byl současně datově propojen se systémem DAT, popř. s vybranými regionálními systémy nabídky dalšího vzdělávání.

Smyslem informačních webů projektu UNIV2 KRAJE je jednak informovat o nabídce připravených programů dalšího vzdělávání, jednak v neveřejné části webu společně sdílet detailně rozpracované programy a jejich jednotlivé moduly (detaily nejsou ve veřejné části přístupné). Do neveřejné části webů mají přístup vybraní pracovníci zapojených škol. Sdílení modulů umožňuje využívat při přípravě nových programů již zpracované moduly; v dlouhodobém efektu tedy zjednodušuje a zlevňuje přípravu programů dalšího vzdělávání. [2]

3.3.5 Propagační kampaň

Cílem propagační kampaně s pracovním názvem Učíme se všichni – a rádi! bylo informovat obyvatele ČR o dalším vzdělávání a motivovat je k účasti na dalším vzdělávání. Propagace dalšího vzdělávání, možností jeho využívání a výhod, které jsou se zapojením se do dalšího vzdělávání spojené apod., bylo nezbytné. O potřebě dalšího vzdělávání diskutuje již řadu let spektrum odborníků, ale běžní obyvatelé nebyli o této oblasti dostatečně informováni. Jen obtížně šlo zvyšovat zapojení české dospělé populace do dalšího vzdělávání, pokud relativně velké části této populace v jejím vzdělávání bránilo přesvědčení, že se nemůže dále vzdělávat, protože „je málo vzdělaná“. Měla-li být rozšiřována nabídka programů dalšího vzdělávání, bylo také nutno podnítit poptávku po připravovaných programech. To se samozřejmě netýkalo pouze programů připravených v rámci projektu, ale programů nejrůznějších poskytovatelů. Tato propagační kampaň nebyla kampaní propagující výsledky projektu, ale kampaní propagující účast dospělých na dalším vzdělávání jako takovém.

Mediální kampaň zahrnovala [2]:

- scénář a výrobu TV spotů – odvysílání spotů v celoplošných TV - ČT1, Prima, Nova;
- scénář a výrobu rozhlasových spotů;
- kreativní řešení pro tištěná média - inzerce;
- návrh a výrobu internetového banneru;
- další řešení pro elektronická média;
- outdoorovou reklamu;
- grafický návrh a výrobu tiskových podkladů - letáků, plakátů, informačních brožur;
- doprovodné propagační aktivity typu PR jako podpůrné prvky mediální kampaně sloužící k informovanosti veřejnosti i odborníků (tiskové konference, prezentace, odborné konference, workshopy aj.);
- prostor pro hlavní protagonisty v rámci mediálních a PR kampaní – pracovníkům MŠMT - pro poskytnutí interview v tisku a rozhovorů v diskusním pořadu „24 hodin“ na ČT 1;
- monitoring mediálních výstupů – zahrnující přehled článků v denících, odborných časopisech, v TV a rozhlasových stanicích jako reakce (zpětná vazba) na pořádané tiskové konference, účast na odborných veletrzích apod.

3.4 Přínosy projektu

Projekt UNIV2 KRAJE přinesl školám i veřejnosti velké množství výhod. Pracovníkům na školách zapojených do projektu byl umožněn rozvoj jejich profesních kompetencí, zvýšil se respekt k požadavkům světa práce, provázanost počátečního a dalšího vzdělávání a zlepšilo se postavení škol na trhu vzdělávání. Rozvoj spolupráce se sociálními partnery, nová partnerství a vyšší informovanost veřejnosti o činnosti škol jsou jednotlivými společenskými přínosy pro školy.

Kraje a obce zapojením do projektu získaly dostupné další vzdělávání i poradenství pro své občany, ve školách se lépe využívají prostory a materiální vybavení a školy slouží jako místo setkávání generací při učení. Pro jednotlivce, který má zájem o rozvíjení svých znalostí,

projekt přinesl širší nabídku dalšího vzdělávání, lepší dostupnost i poradenství a motivaci pro další vzdělávání.

Úspěšnost projektu dokazuje počet škol zapojených do projektu. V průběhu projektu bylo nutné některé školy odmítnout, protože jejich zájem převyšoval kapacity a možnosti projektu. V současné době je do projektu zapojeno 325 škol, je to maximální počet škol, které mohou pokrýt finanční prostředky projektu. Počet škol v jednotlivých krajích můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 3 - Počet škol zapojených do projektu



Zdroj: [12]

3.5 Management rizik projektu UNIV2 KRAJE

Management rizik je poměrně nový obor. Řízení rizik dříve vykonávala většina manažerů intuitivně v rámci své projektové práce. Postupy řízení rizik se postupně rozvíjely a zdokonalovaly. Management rizik se vyčlenil z projektového managementu, nyní je specifickou činností, na kterou je v současné době kladen důraz.

3.5.1 Management rizik

Existuje rozdíl mezi evropským projektem a obchodním projektem. Obchodní projekt se snaží šetřit náklady, přičemž evropské projekty čerpají datace a rozpočty a na úspory příliš nepomýšlejí. Projekt UNIV2 KRAJE je projektem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a řídí ho Národní ústav pro vzdělávání. MŠMT v současné době klade důraz na management rizik, a v tomto projektu se peníze čerpat musely, jinak by se vracely.

Tento projekt rizika sledoval v rámci běžných projektových činností, nebyl zde zaveden management rizik jako specifická činnost. Na projekt UNIV2 KRAJE navazuje projekt UNIV3, ve kterém již funguje management rizik na samostatné úrovni.

Management rizik je založen na komunikaci a operativním řešení. Velice důležitá je zde komunikace. Předávání informací na všech organizačních úrovních je nutné. Pro některé asistenty, metodiky a manažery to někdy bývá problém, ale v 80 % případů komunikace funguje bezchybně. Nejenom pro manažery rizika je důležité, aby věděli, jaká rizika nastala, a jak se ošetřila. Tyto informace by měli mít všichni krajsí koordinátoři projektu.

Vyhodnocování zpětné vazby je součástí každého řízení. Může být prováděno dotazníky, rozhovory a různými šetřeními. Projekt UNIV2 KRAJE pořádal pracovní semináře, kde jako zpětnou vazbu krajsí koordinátoři vyplňovali dotazníky. Tyto dotazníky měli 9 otázek, kterými se hodnotily klíčové aktivity projektu od 1 do 5 stejně jako ve škole, jednička je nejlepší, pětka nejhorší. Tito krajsí koordinátoři pracovali s dalšími lidmi na školách. Do projektu byl zapojen ohromný počet lidí, proto byla zpětná vazba velmi důležitá.

3.5.2 Dokumenty řízení rizik

Specifickou činností je management rizik z pohledu výstupů. Výstupů z této činnosti není mnoho, základní dokumentem je katalog rizik. Stěžejní část managementu rizik je komunikace a styk s lidmi a pravidelné vytváření základních dokumentů.

Jak již bylo zmíněno výše, v projektu UNIV2 KRAJE bylo řízení rizik prováděno v rámci běžných manažerských činností, kromě soupisu rizik na začátku projektu zde nevznikaly žádné podrobnější dokumenty ohledně rizik. Dokumenty řízení rizik je možno nalézt v navazujícím projektu a jsou tři: status report, katalog rizik a finanční report. Všechny tyto dokumenty by měly být „živé“, to znamená, že se s nimi neustále pracuje. Podávají jasný přehled o stavu projektu. Jsou založené na pravidelnosti a na komunikaci.

Status report

Cílem Status reportu bylo podávat informace o stavu projektu. Tento dokument byl rozdělen podle klíčových aktivit projektu, a dále byl rozdělen na tři části: přítomnou, minulou a budoucí část. Přítomná část popisovala současný stav projektu, minulá část shrnovala, co se stalo za uplynulé dva týdny, a budoucí část nastiňovala další postupy.

Finanční report

Dalším dokumentem byla finanční zpráva. Zde se uváděl přehled, kolik peněz bylo vyčerpáno, kolik zbývá k vyčerpání. Obecně se finanční report předkládá buď představenstvu, nebo top managementu. Projekt UNIV2 KRAJE tento finanční report předkládá Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Katalog rizik

Posledním, neméně důležitým dokumentem je katalog rizik. Některé projekty využívají katalog rizik, který vytvořilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Tento katalog je ale poměrně nepřehledný a zbytečně složitý. MŠMT v něm požaduje příliš podrobné popisy rizik a je zde velká škála pravděpodobností. Pro řízení projektů je vhodnější využívat interní katalog rizik, který je jednodušší, ale pro řízení rizik projektu stačí. Katalog rizik je velmi subjektivním dokumentem, každý manažer má jiné potřeby a může si ho upravit dle svých představ. Prakticky je katalog rizik tabulka, kde se zapisují jednotlivá rizika. Podobu interního katalogu projektu navazujícího na UNIV2 KRAJE můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 2 - Katalog rizik

Kategorie rizika	Popis rizika			Hodnota rizika		Komentář	Ošetření
	Nebezpečí	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Škoda		

Zdroj: vlastní zpracování

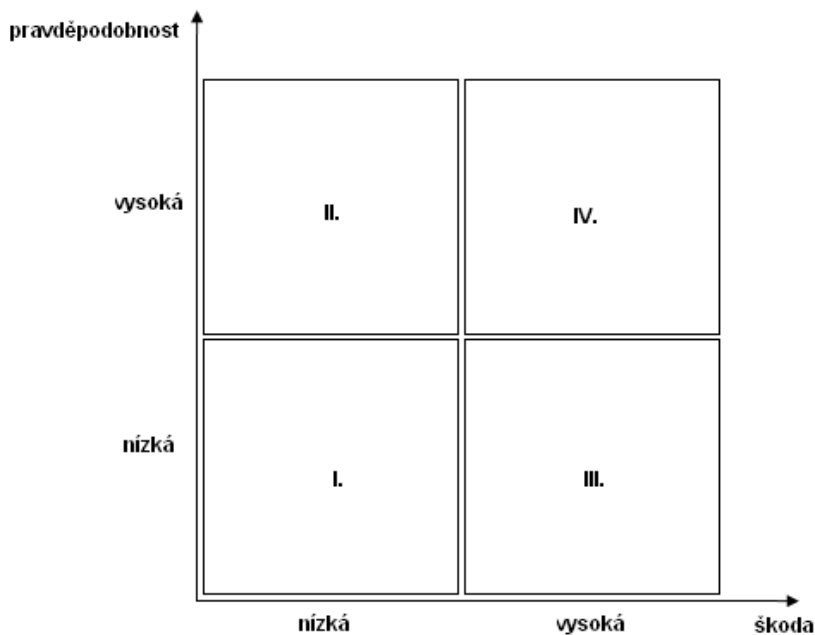
V prvním sloupci se riziko zařadí do příslušné kategorie. Zvolit se mohou tato rizika: projektové, časové, finanční, technologické a organizační.

V dalším sloupci se riziko rozepíše. Nejlépe se to pochopí na příkladu. Nebezpečím je blížící se bouřka. Následnou hrozbou je, že bude hodně pršet. A scénářem mohou být

povodně. Tímto způsobem se rozepisují všechna rizika. U některých rizik může být více hrozeb a scénářů, u některých se k žádnému scénáři ani dopracovat nemusí.

Hodnota rizika se určuje v dalším sloupci a metodika je velice snadná. Určí se, zda je pravděpodobnost výskytu rizika vysoká nebo nízká. Dále se určí, zda dopad rizika neboli následná škoda bude vysoká nebo nízká. Sestavením kvadrantů je názorně vidět, kam konkrétní riziko spadá.

Obrázek 4 - Kvadranty rozdělení rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Postup ošetření rizika se liší dle toho, jak je riziko ohodnoceno, a do kterého kvadrantu patří. Rizika, která jsou v prvním kvadrantu, způsobí projektu nízkou škodu a pravděpodobnost, že se vyskytnou, je také nízká. O těchto rizicích projektový manažer ví, ale je zbytečné je evidovat nebo podrobněji rozepisovat.

Do druhého kvadrantu spadají rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a nízkou škodou. Tato rizika projektu příliš neublíží, a lze je snadno vyřešit.

Rizika spadající do třetího kvadrantu mají nízkou pravděpodobnost výskytu a způsobují vysokou škodu. Tato rizika vyžadují zvýšenou pozornost, je nutno s nimi pracovat.

Do posledního, čtvrtého kvadrantu spadají rizika s vysokou pravděpodobností výskytu, která způsobují vysokou škodu. Těmto rizikům se musí věnovat vysoká pozornost, mohly by

ohrožit plynulý chod projektu i jeho výsledek. Pro projektového manažera mají prioritní význam a je třeba je ihned řešit, podrobně evidovat a komunikovat s dalšími pracovníky.

Dalším sloupcem v katalogu rizik je komentář. Do komentáře se mohou vepisovat doplňující poznámky. V posledním sloupci ošetření se vyskytují informace, zda bylo riziko ošetřeno, popřípadě co bylo provedeno za opatření.

Katalog rizik je nejdůležitějším dokumentem. Poskytuje manažerovi rizik přehled, jak co fungovalo, jak se v minulosti vzniklá situace vyřešila. V praxi se mohou vyskytovat i pozitivní rizika. Ta většinou nemají vysoké pravděpodobnosti, intuitivně se manažer rizik zabývá spíše těmi problémy, které ohrožují jejich projekty.

3.6 Rizika projektu UNIV2 KRAJE

Následující rizika byla označena jako hrozby před zahájením projektu. Sestavení těchto rizik vyplývalo z analýzy projektu a byly výsledkem zkušeností pracovníků s realizací různých projektů. Po rozhovorech s manažerkou projektu a dalšími pracovníky, kteří se na projektu podíleli, bylo potvrzeno, že téměř všechna tato rizika se v průběhu projektu vyskytla a pracovníci byli nuceni je řešit.

3.6.1 Vnější a vnitřní rizika projektu

Pro identifikaci a zhodnocení rizik je dále použito třídění na vnější a vnitřní rizika projektu. Vnějšími riziky jsou ta, jejichž vznik nemůže řídicí tým projektu svou činností ovlivnit, protože leží vně jeho rozhodování. Vnitřní rizika vyplývají z projektové práce. Řídicí tým je musí ovlivňovat a usměrňovat.

Vnější rizika

Základním vnějším rizikem projektu bylo nezískání dostatečné podpory, přiměřeného porozumění či nežádoucí motivace některého z klíčových hráčů projektu (např. kraj, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, zaměstnavatelé apod.). Toto riziko se vázalo k celému období realizace projektu. Docházelo k němu vždy po výměně konkrétních osob na pozicích ovlivňujících realizace projektu. Proti tomuto riziku se důsledně uplatňoval princip včasné, dostatečné a otevřené informovanosti a komunikace o činnostech a cílech projektu v jednotlivých etapách jeho realizace. Pozornost byla věnována prezentačním aktivitám, seznámením s cíli a postupem realizace projektu všech zainteresovaných regionálních subjektů i široké veřejnosti.

Druhým vnějším rizikem byl zánik některých zapojených škol v průběhu projektu. Tomuto riziku se předcházelo otevřenou komunikací o výběru projektových škol se zástupci odboru školství jednotlivých krajských úřadů, kteří měli předem jasné představy, které školy zachovají a které budou slučovat.

Vnitřní rizika

Vnitřním rizikem projektu byla relativně dlouhá doba realizace, proto bylo nutné udržet zájem pedagogických pracovníků o práci v projektu. Realizace rozsáhlého projektu byla pro řídicí tým náročnou činností. Pedagogičtí pracovníci škol zapojených do projektu nepracovali na projektu s vysokým nasazením a zájem o projektovou práci se v určitých obdobích zmenšoval. Někteří pracovníci mohli nabývat pocitu soustavného zatížení realizací projektových aktivit. Tomuto pocitu přetížení se předcházelo nastavením činností tak, aby nenarušovaly běh školy a respektovaly odlišnou míru zátěže pracovníka v průběhu školního roku. Motivační složku obsahovaly semináře a jednání, na kterých byly tyto pracovníci přítomni. Realizace projektu poskytla školám i jednotlivým pedagogickým pracovníkům široký prostor pro prezentaci vlastní práce a výsledků.

Dalším vnitřním rizikem projektu byl negativní dopad dlouhé doby realizace projektu na řídicí tým a vyhoření jeho členů. V rámci tohoto rizika vznikaly nedorozumění a konflikty, které vedly ke ztrátě elánu a motivace. Tomuto ohrožení cíleně předcházela manažer projektu a jeho zástupce pro obsah, kteří vedle sledování pracovního zatížení členů řídicího týmu a jejich pracovních výsledků museli vnímat tým jako sociální skupinu, a cíleně ovlivňovali skupinovou dynamiku a sociální vztahy.

Třetím rizikem projektu byla vnitřní komunikace a práce s informacemi. Zkreslený nebo nedostatečný přenos informací negativně ovlivňoval průběh realizace projektu. Díky výskytu tohoto rizika byla nastavena jasná pravidla komunikace, komunikačních toků a jejich dodržování. Důležité informace byly sdělovány písemně.

3.6.2 Rizika dle oblastí činností

Realizace projektu se uskutečňovala ve třech provázaných a vzájemně se doplňujících oblastech: obsahové, ekonomické a řídicí. Cílem projektu UNIV2 KRAJE byla proměna středních škola v centra celoživotního učení, což byl obsahový cíl. Obsahová oblast byla tedy pokládána za prioritní.

Obsahová rizika

Obsahových rizik se v projektu mohla vyskytnout celá řada. Zkušenost projektového týmu a přesvědčení o smysluplnosti projektu a jeho užitečnosti pro školy jim ale nepřizával velký význam. Projektový tým cítil spíše teoretická rizika jako reálná.

Prvním obsahovým rizikem bylo nezískání dostatečného počtu škol pro práci v projektu. Tomuto riziku se cíleně předcházelo od zahájení přípravy projektu. Do nového projektu UNIV2 KRAJE se bylo možno přihlásit na webových stránkách projektu. Zájem škol převyšoval možnosti projektu, proto toto riziko bylo jedním z těch, které se v praxi neprojevily.

Dalším rizikem byla nedostatečná motivovanost pedagogických pracovníků pro práci v projektu. Za školy rozhodovali ředitelé, kteří hlásili své školy do projektu. To ovšem neznamenalo, že učitelé školy byli dostatečně motivováni pro projektovou práci. V úvodní fázi projektu proběhly na všech školách zapojených do projektu motivační semináře pro všechny pedagogické pracovníky jednotlivých škol. Projekt zde byl celkově představen, byly charakterizovány nároky na práci v projektu i výhody, které z projektové práce plynou. Následně se učitelé mohli rozhodnout, zda chtějí v projektu skutečně pracovat. UNIV2 KRAJE navíc umožnil zapojení učitelů odborných předmětů, učitelů praktického vzdělávání a odborného výcviku, kteří do řady jiných projektů mohou vstupovat méně často.

Obtíže školy při vytváření programů dalšího vzdělávání či nedostačující kvalita připravených programů se jeví jako další možná rizika. K eliminaci směřovala celá druhá klíčová aktivita projektu, ve které docházelo k prohlubování potřebných profesních kompetencí pedagogických pracovníků zapojených do projektu. V období přípravy programů dalšího vzdělávání byly prováděny konzultace s projektovým týmem, v rámci kterých byly obtíže odstraněny. Další kontrolu kvality programů prováděl mentor školy a metodik kraje. V případě, že program neodpovídal požadavkům, byl škole vrácen k přepracování, kdy byla škole nabídnuta pomoc ve formě konzultací. Pokyny k proplacení práce byly vydány až po schválení programu klíčovým metodikem.

Rivalita škol se v některých krajích stávala překážkou pro vytvoření sítě škol. Dohoda o jejich spolupráci byla obtížná. K tomuto jevu docházelo až ve chvíli, kdy se formalizovala síť škol (přechod na právnickou osobu či jiné sdružení). Tato situace byla důsledkem mnoha faktorů, z nichž pouze některé bylo možné v průběhu účinně ovlivňovat, např. vlivy představitelů krajských úřadů, osobní averzi ředitelů škol apod. Školy byly motivovány

ke spolupráci i za předpokladu, že po ukončení projektu zůstane aktivních pouze 80 % sítí škol.

Obtíže při získávání zaměstnavatelů či dalších aktérů technické praxe pro zapojení do projektu byly dalším obsahovým rizikem. Úroveň spolupráce se zaměstnavateli byla na jednotlivých školách různá, často pouze formální, proto byla rozvoji této spolupráce věnována průběžná a soustavná pozornost. Ačkoliv metodik pro sociální partnerství školám pomáhal v navazování vztahů se zaměstnavateli, hlavní práci musely školy vykonat samy. Pro projektový tým bylo hlavním úkolem přesvědčit školy o kvalitě jejich práce a tuto kvalitu podpořit činnostmi projektu. Metodici vyhodnocovali pokrok škol v této oblasti, získávali zpětnou vazbu a korigovali průběh spolupráce škol se zaměstnavateli.

Spíše teoretickým rizikem bylo nesplnění monitorovacích indikátorů. Řídící tým nepředpokládal, že se toto riziko objeví v praxi. Sledování indikátorů je běžnou pracovní povinností členů řídicího týmu i řídicího výboru projektu, proto byl velmi dobrý přehled o skluzech naplňování některých indikátorů a mohly se přijmout odpovídající nápravná opatření.

Ekonomická rizika

Dohled nad veškerou ekonomickou agendou projektu mělo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, které také zajišťovalo kontroly účetnictví projektu. Pro zabezpečení financování projektu bylo potřeba zajistit včasné poskytnutí první zálohy a zajistit plynulé schvalovací procesy jak u příjemce dotace (škola), tak u finančního partnera (zaměstnavatel).

V určitém čase mohlo dojít k tomu, že alokované prostředky přebývaly nebo se jich naopak nedostávalo. Toto riziko můžeme označit jako nesrovnalosti v čerpání rozpočtu. Rozpočet projektu a jeho čerpání byl pravidelně sledován v týdenních přehledech, se kterými manažerka projektu seznamovala své zástupce pro ekonomiku a účetní. Sledování čerpání rozpočtu bylo provázáno se sledováním realizace jednotlivých projektových aktivit a následovaly konzultace se zástupcem manažera pro obsah, který podával přehled o průběhu realizace aktivit a výhledu na další období. Na základě těchto jednání bylo čerpání prostředků dobře korigováno.

Nesprávné účtování některých položek bylo dalším ekonomickým rizikem. Nesprávnému zaúčtování se předcházelo kontrolou práce účetní a finanční účetní a zajištěním včasných a obsahově správných podkladů pro zaúčtování. Finanční účetní kontrolovala doklady, další

účetní jejich správné zaúčtování. Pravidelnou kontrolu prováděl také zástupce manažera pro ekonomiku. Obdobně se předcházelo riziku opoždění proplácení faktur.

Dalšími riziky byly nesrovnalosti v proplácení mezd a v proplácení cestovného. Mzdovou agendu projektu zajišťovaly pozice Práce a mzdy. Do mzdového účetnictví partnerů ji přenášel jejich pracovník na stejné úrovni, který také kontroloval činnost projektového pracovníka. Kontrolu nad mzdami prováděli zástupce manažera pro ekonomiku a finanční účetní. Podklady pro výpočet cestovních náhrad realizačního týmu vkládala do systému partnera asistentka, která kontrolovala správnost výpočtu. Podklady poté předávala pracovníkovi projektu na pozici Práce a mzdy, který je znovu kontroloval. Včasná úhrada cestovních náhrad byla zajištěna včasným předáním a úplným vypracováním podkladů pro cestovní náklady.

Řídící rizika

Řízení projektu zajišťuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Národní ústav pro vzdělávání. Chod hlavních úseků zabezpečoval řídicí tým, personálně bylo řízení zabezpečeno až do úrovně krajů a škol. Pro zajištění odpovídající kvality řízení projektu byla realizována následující opatření:

- Erudovanost. Řídící tým musel dokonale znát problematiku projektu a předpokládala se znalost a respektování dokumentů, vážících se k realizaci projektů Evropských strukturálních fondů.
- Komunikační toky. Předpokladem bylo zabezpečení informačního toku shora dolů a zdola nahoru, to znamená od manažera a jeho zástupců k realizačnímu týmu a zpět.
- Týmová práce. Zabezpečení týmové práce bylo provedeno využíváním silných stránek členů projektového týmu, doplňováním se navzájem, stálým hodnocením projektového týmu s pozitivním charakterem, vytvářením pocitu soudržnosti a spolehlivost mezi členy. Týmová práce je předpokladem eliminace rizik v projektu.
- Kontrola. Nepřetržitý monitoring práce řídicího a realizačního týmu projektu na všech úrovních bylo zabezpečení zpětné vazby pro řízení.

Hlavním řídicím rizikem bylo zadávací řízení. Otázka veřejných zakázek vykazovala několik závažných rizik najednou. Rizika, kterým se věnovala nejvyšší pozornost, byly čas,

administrativa a komunikace s lidmi. Výběrové řízení byl velmi zdlouhavý proces, který byl opakovaně kontrolován. Určitý čas trvala příprava dokumentů, které byly kontrolovány pracovníky uvnitř Národního ústavu pro vzdělávání, poté se dokumenty odeslaly na ministerstvo, kde probíhala další kontrola. Mohlo dojít k nějakým nesrovnalostem a dokumenty bylo potřeba upravit, opět probíhal celý proces kontroly znovu. Poté bylo výběrové řízení zveřejněno dle podmínek zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a přihlašovali se do něj firmy. Výběr firem byl také zdlouhavý proces, zpravidla probíhal v několika kolech, kdy se ověřovalo splnění podmínek pro získání výběrového řízení. Po vybrání výherce byl poskytnut prostor pro podávání námitek. Pokud některý z neúspěšných účastníků výběrového řízení uplatil právo podat námitku, v několika kolech (optimálně ve 3) se ověřovalo, zda výběrové řízení proběhlo v pořádku. Důležitost tohoto rizika dokazuje, že projekt UNIV2 KRAJE běží rok a půl, za půl roku bude končit, a některé veřejné zakázky ještě nedoběhly do konce. Za podklady k zadávacímu řízení odpovídal organizační zástupce manažera, který také kontroloval ekonomickou správnost. Tato rizika mohl zadavatel ovlivnit jen velice málo, ale opatřením by mohly být důslednost a přesnost při vytváření dokumentů pro zadávací řízení, snaha zkrátit čas kontroly v rámci ústavu a efektivní komunikace uvnitř Národního ústavu pro vzdělávání i s ministerstvem, napomoci mohou i dobré vyjednávací schopnosti.

Rizikem spojeným s veřejnými zakázkami byla i hrozba, že výběrovým řízením bude vybrána firma, která nebude dodržovat plnění zakázky. Tomuto riziku se dalo předejít průběžnou komunikací s dodavatelem, průběžnou kontrolou plnění či kontrolou účetnictví vztahující se k veřejné zakázce.

Dalším rizikem z hlediska řízení byla podpora projektu. K problémům s podporou docházelo vždy po výměně konkrétních osob na pozicích ovlivňujících strukturu v oblasti vzdělávání na centrálních i krajských úrovních. Jednalo se o podporu projektu zejména ze strany MŠMT, krajů, zaměstnavatelů apod. Opatřením proti tomuto riziku bylo důsledně uplatňovat princip včasné, dostatečné a otevřené informovanosti a komunikace o činnostech a cílech projektu v jednotlivých etapách jeho realizace. Pozornost byla věnována prezentačním aktivitám, seznámením s cíli a postupem realizace.

Prezentace projektu UNIV2 KRAJE byla dalším možným rizikem v tom smyslu, že prezentace a informovanost o projektu by mohla být příliš odborná a složitá, takže by nebyly přijímány odpovídající informace a nevytvořil by se reálný mediální obraz o realizaci projektu. V oblasti informování školské veřejnosti byla tato rizika podstatně menší.

Manažerem pro public relations byla vytvořena a realizována komunikační strategie. Projektový tým, účastníci projektu a dodavatelé byli motivováni k realizaci této strategie. Veřejnost byla informována o realizaci projektu, jeho výsledcích a výstupech dle časového harmonogramu, kdy byla veřejnosti dále informována o možnostech dalšího vzdělávání.

Během projektu také vyvstávala různá drobná rizika, která se vyřešila velice rychle a snadno, například pomocí telefonátu nebo emailové komunikace. Těchto rizik si byl projektový tým vědom, ale nebylo nutné je podrobněji evidovat.

3.7 Shrnutí

Velikost projektu UNIV2 KRAJE ukazovala na mnohá rizika, která mohla v průběhu projektu nastat. Na začátku projektu byl sestaven seznam pravděpodobných rizik a byly stanoveny způsoby, jak by se tato rizika měla řešit v praxi. Většina těchto rizik se skutečně projevila a musely se řešit. Ačkoliv v tomto projektu nebyla určena konkrétní osoba, která byla zodpovědná za řízení rizik, samotné řízení rizik neustále probíhalo napříč celým projektem.

Projektový tým označil nejzávažnější rizika komunikaci a problematiku ohledně výběrových řízení na veřejné zakázky. Bez komunikace nemůže správně fungovat žádný projekt, proto byla komunikace prioritní aktivitou v rámci celého projektu.

Největším rizikem projektu označil projektový tým čas, administrativu a komunikaci s lidmi v rámci zadávání výběrových řízení na veřejné zakázky. Zadávání těchto zakázek má přísná pravidla daná zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Celý proces výběrových řízení byl velice zdlouhavý. Příprava dokumentů, kontrola, odsouhlasení na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, další kontrola, samotné výběrové řízení a možnost podávání námitek jsou pouhým výčtem aktivit, které trvají určitý časový úsek. Bohužel někteří pracovníci nepracovali na úkolu hned, jakmile ho dostali a vznikaly tak určité prostoje, kdy dokumenty „ležely někomu na stole“, mohly to být jak pracovníci na ministerstvu, tak krajští úředníci nebo zaměstnanci škol. Toto riziko je vnější a nešlo ho účinně ovlivnit. Jasná pravidla daná zákonem se nedají obejít. Jediná možnost ošetření rizika času bylo vyjednávání a komunikace s pracovníky na ministerstvu, která napomohly efektivnějšímu hospodaření s časem. Projekt byl náročný i z pohledu administrativy. Bohužel ani ta se nedala nijak obejít, bez potřebných kvalitně připravených dokumentů by projekt

vůbec nefungoval. Rizikovitost výběrových řízení dokazuje fakt, že půl roku před koncem projektu stále existují některá výběrová řízení, která nejsou ukončena.

Dalším významným rizikem byla komunikace mezi pracovníky. Efektivní komunikace na všech úrovních je velmi důležitá. Komunikace s pracovníky úřadů již byla zmíněna výše. Nyní máme na mysli komunikaci uvnitř projektu. Každý manažer musel vědět, v jaké etapě se projekt nacházel a jaká se vyskytla rizika. Bez pravidelné komunikace a tudíž zpětné vazby by vznikala nedorozumění, která by se projevovala jako další rizika. Riziko komunikace bylo zvládáno poměrně dobře. Existovaly drobné náznaky, které ukazovaly na nutnost zlepšení komunikace, ale projektový tým soustavně komunikoval s koordinátory a tyto náznaky potlačil. Krajští koordinátoři pracovali s ohromným množstvím osob na školách, proto bylo nutné předávat získané informace vedení projektu. Komunikace probíhala na pravidelných pracovních seminářích, kde pomocí dotazníků projektový tým získával zpětnou vazbu od jednotlivých koordinátorů tudíž i z jednotlivých krajů. Projektový tým také každé dva týdny odesílal ministerstvu zprávu Status report, díky kterému bylo jasné, v jaké fázi se projekt nachází, co bylo splněno, jaké se vyskytly problémy a čím se bude projekt dále zabývat. Vyplňování této zprávy napomohlo ucelení obrazu o jednotlivých problémech projektu a uvědomění si nutnosti rizika řešit a komunikovat s ostatními pracovníky.

Ostatním rizikům, například nezájmu škol o projekt, nebo prezentace projektu, se důsledně předcházelo medializovanou podporou projektu, kdy měl projekt vytvořen přesnou komunikační strategii, kterou uplatňoval. Finanční rizika vztahující se k nesprávnému účtování či pozdnímu proplácení pracovních cest se ošetřovala průběžnou kontrolou práce jednotlivých odpovědných pracovníků. Dalším finančním rizikem byla problematika čerpání rozpočtu. V projektu fungovalo pravidelné předkládání finanční zprávy ministerstvu, díky čemuž bylo jasné, kolik finančních prostředků již bylo využito, kolik jich zbývá a jaké se vyskytly problémy s čerpáním.

Další rizika se díky připravenosti projektového týmu a předem daných jasných pravidel řízení rizik neprojevila jako významné hrozby a řešila se operativně v průběhu projektu.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

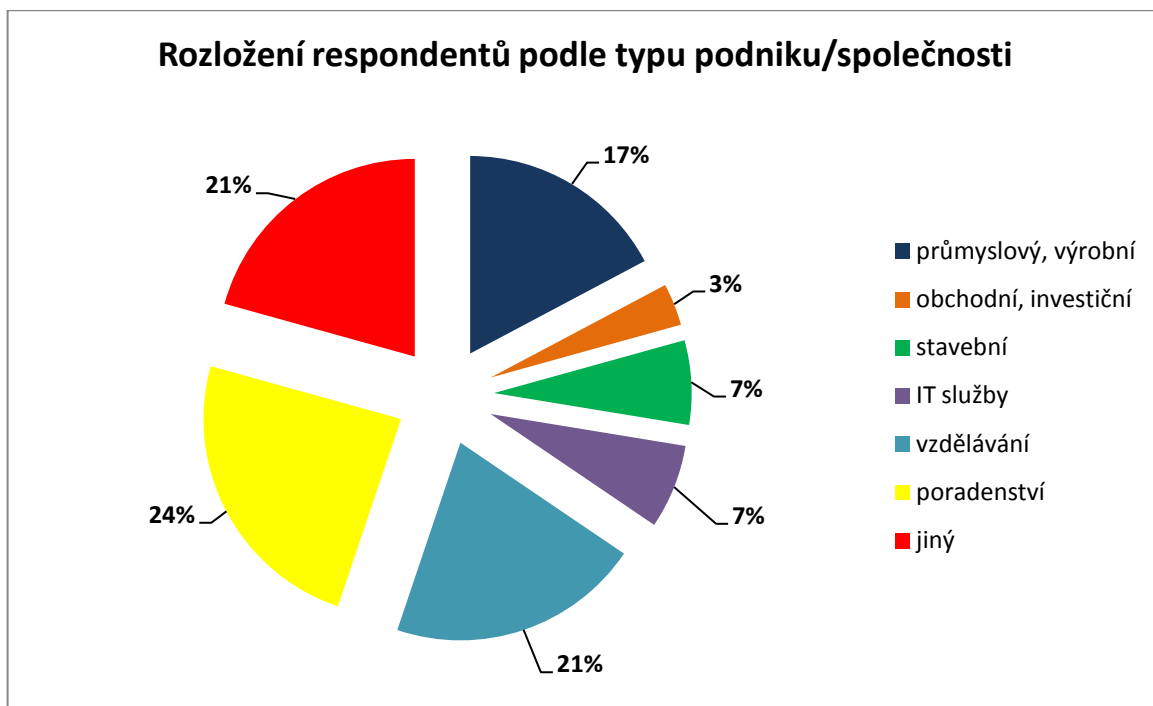
V období leden až březen 2013 bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zmapovat oblast řízení rizik projektů v praxi. Projektovým manažerům v České republice bylo rozesláno celkem 400 dotazníků. Vyplněné dotazníky přeposlalo 156 projektových manažerů. Návratnost dotazníků byla tedy 39 %.

Dotazník byl anonymní, obsahoval 12 otázek na oblast projektových rizik. 10 otázek bylo uzavřených s možností výběru, dvě otázky byly otevřené. Vzor dotazníku můžete nalézt v příloze A.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka zkoumala, pro jaký typ podniku nebo společnosti projektový manažer pracuje. 24 % respondentů pracuje pro poradenskou společnost, 21 % ve vzdělávací instituci a 21 % označilo jako odpověď jiný typ podniku, např. veřejná správa, společnost, která se věnuje službám cestovního ruchu nebo nadace. Dalších 17 % pracuje pro průmyslový nebo výrobní podnik a nejméně respondentů bylo z obchodních či investičních společností. Rozložení těchto společností vidíme na následujícím obrázku.

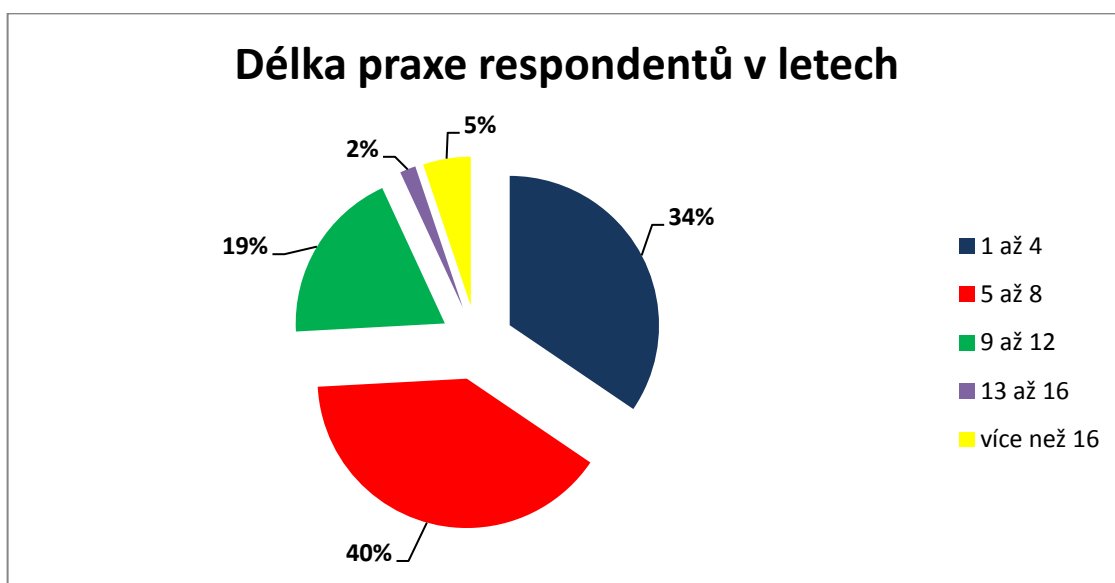
Obrázek 5 - Rozložení respondentů podle typu podniku či společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Druhou otázkou bylo zjištěno, jak dlouho projektový manažer pracuje v projektovém managementu. Odpovědi byly velmi různorodé, někteří manažeři pracují v projektovém managementu teprve krátce, těch s dlouholetou praxí bylo již méně. Faktem je, že 74 % respondentů pracuje v projektovém managementu 1 až 8 let. Délka praxe v projektovém managementu je znázorněna na následujícím obrázku.

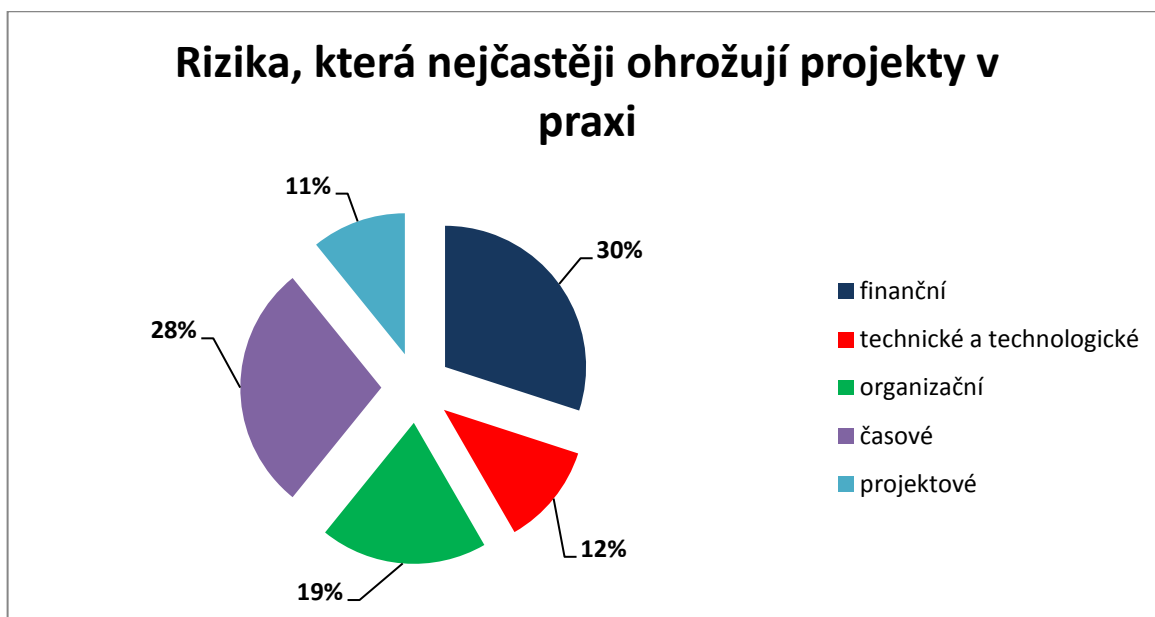
Obrázek 6 - Délka praxe respondentů v letech



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce respondenti ozančovali rizika, se kterými se v projektovém managementu nejčastěji setkávají. Na výběr bylo pět možností, a to finanční riziko, technologické a technické riziko, organizační riziko, časové riziko a projektové riziko. Jak můžeme vidět z obrázku č. 7, nejčastěji ohrožují projekty v praxi finanční a časové riziko. Finanční riziko označilo 30 % respondentů, časové riziko potom 28 % respondentů, organizační riziko dosáhlo 19 % odpovědí, 12 % technické a technologické riziko a 11 % respondentů označilo projektové riziko.

Obrázek 7 - Rizika, která nejčastěji ohrožují projekty v praxi



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se otevřeně ptala na rizika, která nejvíce ohrožují projekty v praxi. V předchozí otázce byla finanční a časová rizika označena jako rizika, která nejčastěji ohrožují projekty v praxi. Nyní byly finanční a časové riziko také označena jako rizika, která projekty ohrožují nejvíce. Špatně sestavený časový plán a časové zpoždění projektu byly nejčastějšími odpověďmi. Manažeři označili za důležité riziko i finanční plán, rozpočtová omezení, měnící se rozpočty v průběhu projektu a špatnou ekonomickou situaci v podnicích.

Komunikace mezi pracovníky, mezi zadavatelem a projektantem, nespolupráce, neznalost, nekompetentní zaměstnanci či výpadek důležitého člena projektového týmu, to jsou rizika, která se váží na lidi. Lidé jsou hlavním vstupem projektu. Dobrá organizace kvalitních a kompetentních pracovníků a jejich vzájemná komunikace jsou předpoklady úspěšného projektu.

Podstatným rizikem je také nepřesné formulování výsledku projektu a nepřesné zadání. Toto riziko způsobuje nesoulad mezi zadavatelem a projektovým manažerem, což v důsledku může vést ke špatným výsledkům.

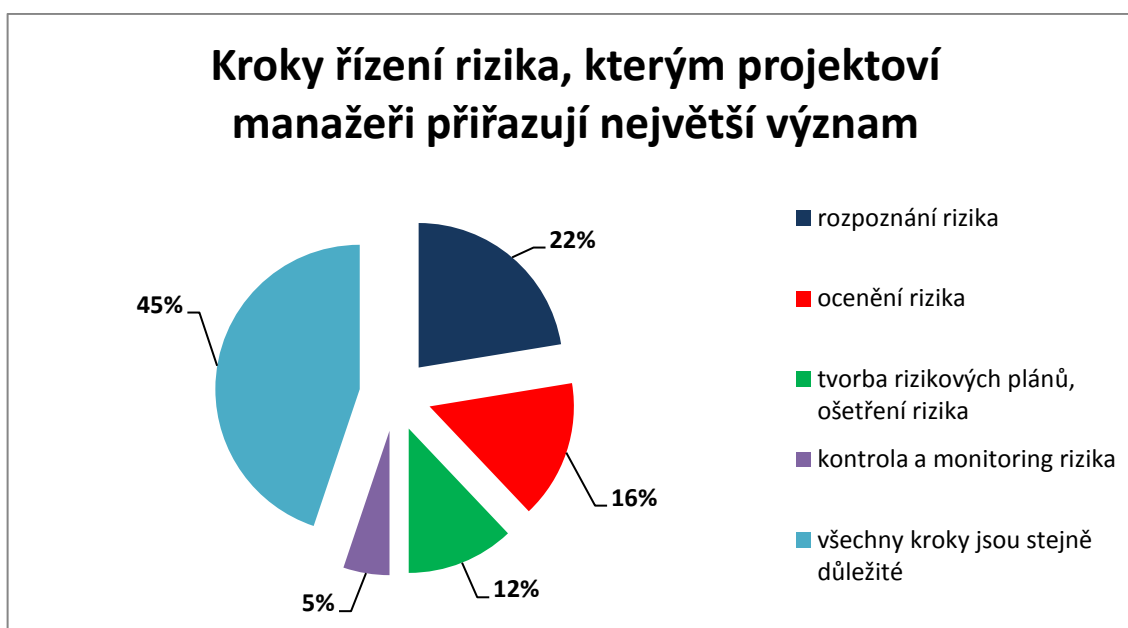
Další rizika, která projektoví manažeři označili jako největší ohrožení projektů, byla například politická nestabilita spojená s legislativní nejistotou, byrokracie, administrativní náročnost projektů, nejasně stanovená pravidla, zdlouhavé procesy rozhodování nebo

výběrová řízení. Tato rizika se týkají především projektů, které čerpají dotace a rozpočty z různých veřejných fondů.

Rizika, která nejvíce ohrožují projekty průmyslových výrobních podniků, jsou například změna technologie, změny v technologické dokumentaci, nedostatečná analýza před zahájením projektu, klimatické podmínky, třetí osoby, které vstupují do projektu, konkurence k výrobkům či nenaplnění výstupů.

V páté otázce respondenti označovali jeden ze čtyř kroků řízení rizika, kterému přiřazují největší význam. Jak je vidět z následujícího obrázku, téměř polovina, konkrétně 45 % respondentů si myslí, že všechny kroky jsou stejně důležité. Dalších 22 % přiřazuje největší význam kroku rozpoznání rizika, ocenění rizika označilo pouze 16 % respondentů. 12 % respondentů označilo za nejdůležitější krok vytváření rizikových plánů a ošetření rizika a pouhých 5 % přiřazuje největší význam kontrole a monitorování rizika.

Obrázek 8 - Kroky řízení rizika, které mají největší význam

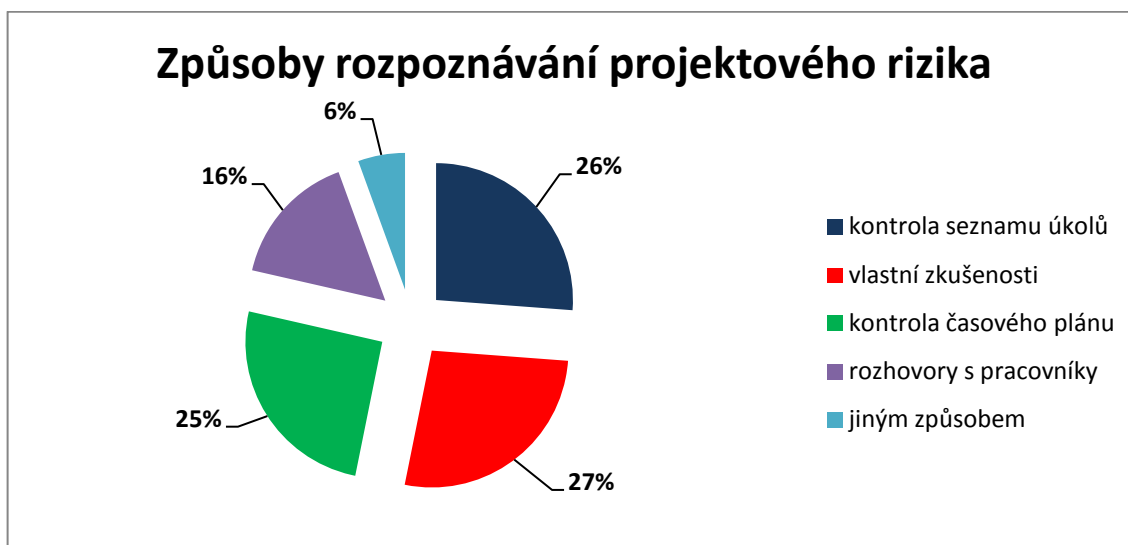


Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka se týkala na způsob rozpoznávání projektového rizika. Na výběr bylo pět odpovědí, kdy u páté mohl respondent dopsat další způsob, kterým rozpoznává projektové riziko. Nejvíce projektových manažerů používá pro rozpoznání rizika vlastní zkušenosti, kontrolu seznamu úkolů a kontrolu časového plánu. Rozhovor s pracovníky na nižších úrovních využívá 16 % manažerů a 6 % rozpoznává riziko jiným způsobem. Jiným způsobem

bylo myšleno například jednání s odběratelem, diskuze v pracovních skupinách, kontrola již splněných úkolů nebo kontrola napříč celým projektem.

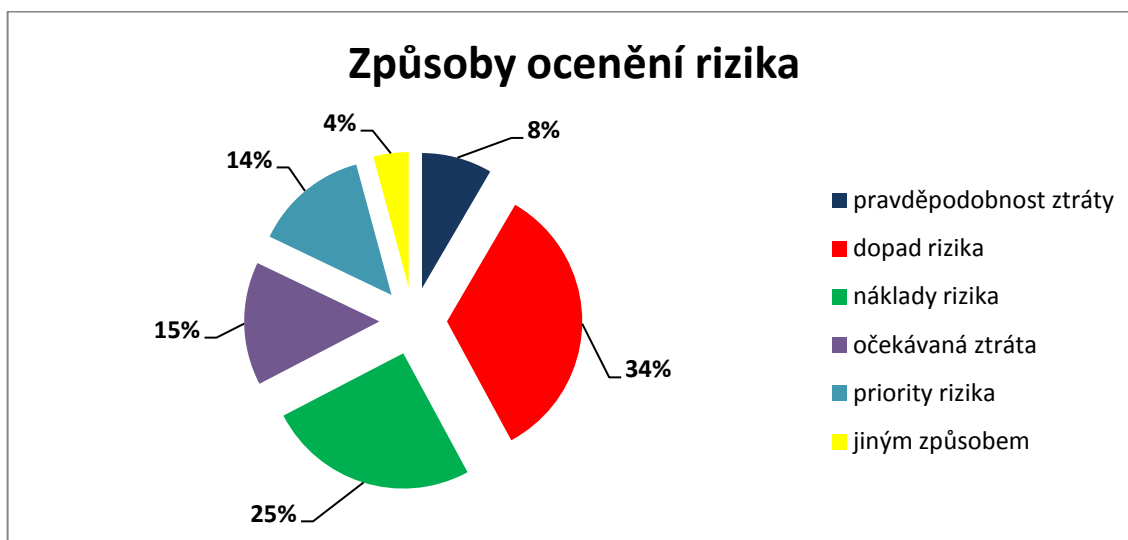
Obrázek 9 - Způsoby rozpoznávání projektového rizika



Zdroj: vlastní zpracování

Na metodu ocenění rizika se dotazovala sedmá otázka. 34 % respondentů používá pro ocenění rizika dopad rizika, 25 % vyhodnocuje náklady rizika, 15 % hodnotí očekávanou ztrátu a 14 % využívá priorit rizika. 8 % manažerů využívá pravděpodobnosti ztráty a 4 % oceňuje riziko jiným způsobem. Mezi odpověďmi, které byly označené, jako jiný způsob, bylo uvedeno, že způsoby ocenění rizika se v čase mění.

Obrázek 10 - Způsoby ocenění rizika



Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka zjišťovala, ve které fázi životního cyklu pozorují manažeři nejvíce rizik. Jak je vidět z následujícího obrázku, výsledky jsou jednoznačné. 60 % projektových manažerů se shoduje na tom, že nejvíce rizik se objevuje ve fázi implementace či realizace projektu. 26 % tvrdí, že nejvíce rizik je v první fázi životního cyklu, a to v konceptu a přípravě projektu. Fázi plánování označilo jako fázi s nejvíce riziky 7 % respondentů, stejně tak jako fázi ukončení projektu.

Obrázek 11 - Fáze, ve kterých se objevuje nejvíce rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou bylo dokazováno, zda je správné tvrzení, že na začátku projektu se vyskytuje nejvíce rizik a postupnou implementací projektu se počet rizik snižuje. 62 % manažerů s tímto výrokem nesouhlasilo. To dokazuje, že tento výrok není v praxi pravdivý. Několik respondentů dokonce konstatovalo, že je to právě naopak, že postupnou implementací projektu se počet rizik zvyšuje. Zbýlých 38 % projektových manažerů s výrokem souhlasilo.

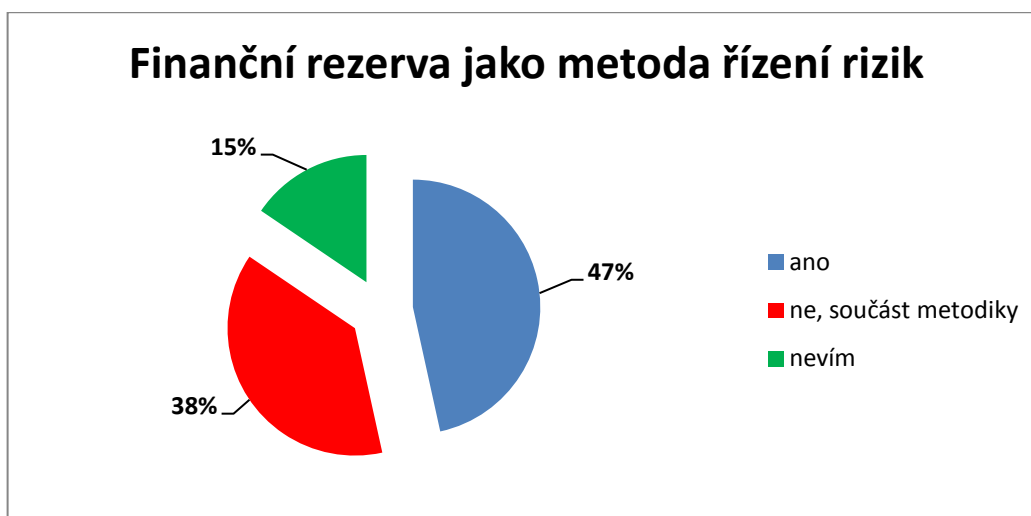
Obrázek 12 - Souhlas s výrokem, že na začátku projektu se vyskytuje nejvíce rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka se tázala na to, zda projektoví manažeři považují tvorbu finanční rezervy za metodu řízení rizik. 47 % respondentů považuje finanční rezervu za metodu řízení rizik. Dalších 38 % finanční rezervu považuje pouze za součást metodiky řízení rizik. Zbýlých 15 % respondentů nevědělo, jaký má zaujmout postoj. U této otázky je nutné upozornit na rozdíl mezi obchodním projektem a evropskými projekty. Obchodní projekty mají svůj rozpočet, který čerpají a snaží se si vytvářet finanční rezervy a ušetřit některé finanční prostředky. Přitom evropské projekty čerpají dotace ze strukturálních fondů a nelze zde vytvářet žádnou finanční rezervu. Cílem evropského projektu je vyčerpat co nejvíce finančních prostředků.

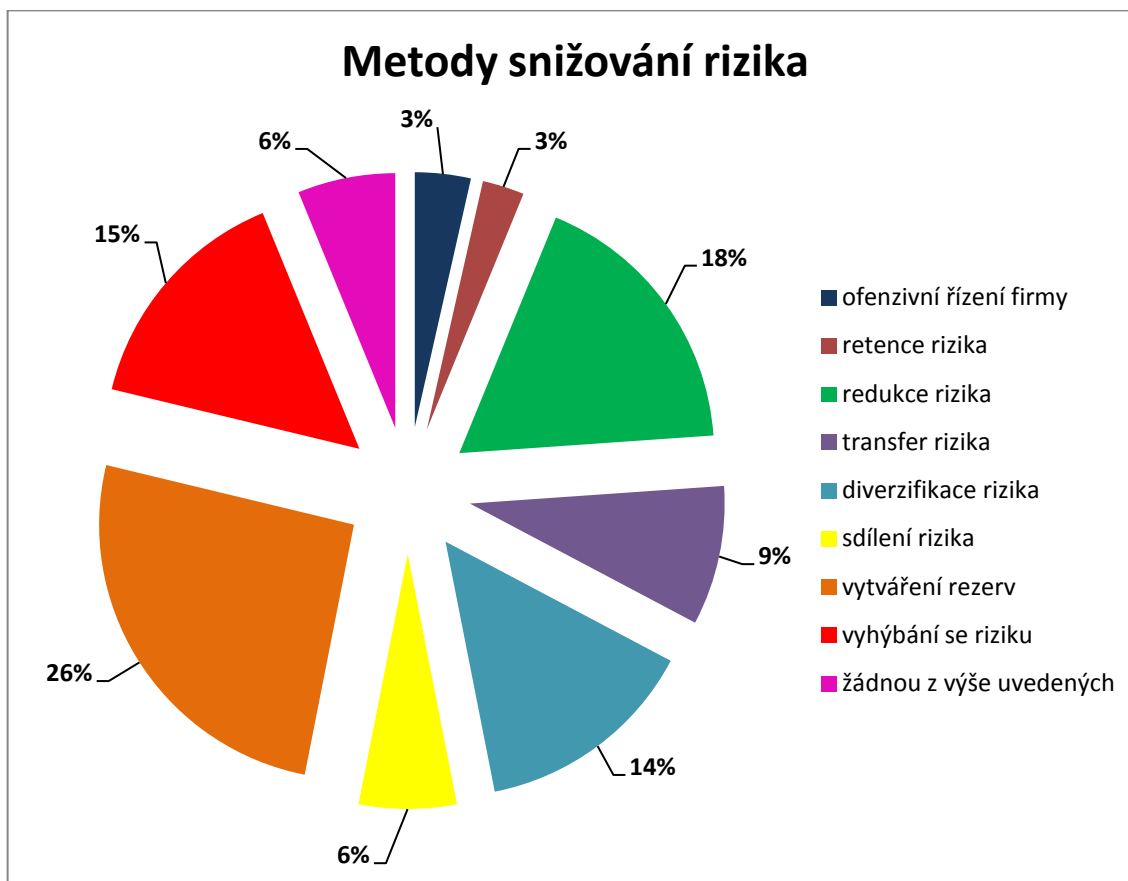
Obrázek 13 - Finanční rezerva jako metoda řízení rizik



Zdroj: vlastní zpracování

V jedenácté otázce bylo zkoumáno, kterou z metod snižování rizika využívají manažeři v praxi. 28 % manažerů využívá vytváření rezerv, 18 % využívá redukci rizika, 15 % se snaží riziku se vyhýbat a 14 % respondentů riziko diverzifikuje. Ofenzivní řízení firmy a retenci rizika využívá shodně 3 % dotazovaných manažerů, 6 % využívá metodu sdílení rizika a 9 % spatřuje jako nejlepší metodu transfer rizika.

Obrázek 14 - Metody snižování rizika používané v praxi



Zdroj: vlastní zpracování

V poslední, dvanácté otázce bylo zjišťováno, zda se projektoví manažeři v praxi setkali s projektovým rizikem, které mělo pozitivní důsledek na projekt. Z obrázku č. 15 je vidět, že 76 % respondentů se s rizikem, které by mělo pozitivní důsledek, nesetkalo. 24 % manažerů se setkalo s riziky s pozitivním důsledkem, což dokazuje to, že o riziku můžeme přemýšlet i v pozitivním smyslu. Intuitivně si každý řekne, že riziko je něco co ohrožuje projekty, ale i toto ohrožení může přinést nějaké pozitivum.

Jako příklad pozitivního důsledku rizika byla uvedena změna technologie, která v celkovém pohledu přinesla finanční úspory projektu. Dalším příkladem bylo zmíněno

riziko nedodržení pravidel, které bylo potrestáno finanční penalizací, ale následně byla nastavena jasná pravidla pro další projekty. Snad u každého projektu se vyskytuje riziko nenaplnění indikátorů. Toto riziko může mít pozitivní dopad na zvýšené úsilí celého projektového týmu a naplnění indikátorů.

Pozitivní důsledek může mít i časové riziko, které ukazuje kvalitu lidského kapitálu a funkčnost celého týmu. Zpoždění projektu souvisí také s časovým rizikem. Jeden z respondentů uvedl jako pozitivní důsledek zpoždění projektu jeho úplné zrušení, kdy nevznikly žádné dodatečné náklady.

I riziko špatné komunikace může mít pozitivní dopad na projekt. V tomto případě se nedorozumění vzniklé nedostatečnou komunikací vyřešilo osobním jednáním a vyřazením špatného lidského článku z projektu. Následně projekt dopadl lépe, než se původně očekávalo.

Dalším příkladem uvedeným v dotazníku bylo snížení rozpočtu projektu, kdy došlo k reorganizaci projektového týmu, a v důsledku se zvýšil interní zisk. Jiný respondent uvedl jako pozitivní důsledek snížení finančního plánu to, že projektový tým našel jiné řešení, které bylo inovativní, nekonvenční a originální.

Obrázek 15 - Pozitivní projektové riziko v praxi



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Shrnutí

Na dotazník odpovědělo celkem 156 projektových manažerů z různých podniků a společností. Mezi respondenty byli pracovníci hlavně výrobních podniků, vzdělávacích institucí, poradenských společností, ale také společností poskytující služby, pracovníci veřejné správy nebo neziskových nadací.

Na otázky odpovídali manažeři, kteří se projektovému managementu věnují do deseti let praxe. To dokazuje, že projektový management je poměrně nový obor, který se stále rozvíjí.

Dotazníkové šetření ukazuje, že největšími a nejčastějšími riziky je finanční a časové riziko. Je potřeba důkladně plánovat čas i rozpočty projektu a tím předcházet případným problémům. Za další významné riziko můžeme označit lidský kapitál. Špatně vybraní pracovníci, lidé, kteří jsou nekompetentní a nechtějí spolupracovat, jsou velkým rizikem každého projektu. Důležitá je i komunikace mezi pracovníky a mezi zadavatelem projektu a projektovým týmem. Je třeba, aby všichni v projektovém týmu pochopili co je cílem celého projektu a věděli, jakým způsobem ho budou dosahovat.

Existují čtyři kroky řízení rizika: rozpoznání rizika, ocenění rizika, tvorba rizikových plánů a ošetření rizika a kontrola a monitoring rizika. Projektoví manažeři, kteří odpovídali na dotazníky, považují všechny kroky za stejně důležité. Pokud špatně rozpoznáme a oceníme riziko, nemůžeme správně vytvořit rizikový plán a riziko ošetřit. Zpětná vazba je neméně důležitá. Bez zpětné vazby a kontroly nelze riziko řídit.

Projektoví manažeři využívají především tři hlavní způsoby, jak rozpoznat riziko: kontrola seznamu úkolů, kontrola časového plánu a vlastní zkušenosti. Mezi další metody, které jsou využívány, uvedli respondenti například diskuze v projektových týmech nebo kontrolu napříč celým projektem.

Metody ocenění rizika se liší v závislosti na potřebách projektového manažera. Někteří manažeři upřednostňují metodu vyhodnocení dopadu rizika, nákladů rizika, jiní zase určují priority rizika nebo kombinují více metod.

Projekt má čtyři životní fáze: koncept a příprava, plánování, implementace a ukončení projektu. Počet rizik v jednotlivých fázích je různý. Šedesát procent projektových manažerů uvádí, že nejvíce rizik se objevuje ve třetí fázi – implementaci. To potvrzuje také to, že projektoví manažeři nesouhlasí s tvrzením, že postupnou implementací projektu se počet rizik snižuje.

Co se týká řízení rizik, finanční rezervu jako metodiku řízení rizik považuje téměř polovina respondentů. Další skupina odpovídajících manažerů ale opanovala, že finanční rezerva je pouze součástí metodiky. Ostatní metody, které se dále často využívají, jsou redukce rizika, diverzifikace a vyhýbání se riziku. Každý projektový manažer se snaží vyhýbat se nebezpečným rizikům. V některých případech není vyhýbání se riziku řešením, proto se projektoví manažeři snaží riziko rozložit či sdílet.

Dříve se na riziko pohlíželo pouze jako na negativum, nyní projektoví manažeři uvažují o riziku globálněji. S rizikem, které mělo pozitivní důsledek na projekt, se setkala čtvrtina respondentů. To dokazuje změnu myšlení o riziku.

5 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO PRAXI

Následující doporučení vyplynula z výsledků dotazníkového šetření a konzultací s manažerem rizik projektu UNIV2 KRAJE.

Základním doporučením je neustále riziko sledovat a evidovat. Tak jak se mění životní cyklus projektu, tak se mění i rizika a jejich pravděpodobnosti výskytu. Projektový manažer by měl neustále vědět o všem, co by mohlo ohrozit projekt. Jeden z klíčových aspektů úspěchu je pravidelnost. Dokumenty, ve kterých si manažer riziko eviduje, by měly být „živé“ tzn., že se s nimi neustále pracuje. Pravidelné evidování a vyhodnocování rizik poskytuje manažerovi potřebnou zpětnou vazbu.

Zpětná vazba je důležitá nejen pro zhodnocení nastalých problémových situací, ale i jako návod, jak naložit s rizikem v podobné situaci v budoucnosti. Zapracování informací získaných zpětnou vazbou do dalších postupů managementu rizik usnadní manažerovi práci a poskytne mu přehled o provedených ošetření rizika.

Velmi důležitá je komunikace. Bez komunikace by projekt nefungoval, hrozilo by nepochopením cílů projektu a výskyt různých projektových rizik by se zvyšoval. Efektivní předávání informací může zabránit vzniku určitých rizik. Manažer rizik musí komunikovat se zaměstnanci na nižších pozicích, aby mohl vyhodnotit zpětnou vazbu. Získané informace pomáhají ke zlepšení postupů řízení rizika. Manažer by měl svým podřízeným také vysvětlit, jak bylo riziko ošetřeno, aby pracovníci mohli proti riziku příště zasáhnout okamžitě. Povinností manažera rizik je informovat o vzniklých rizicích také své nadřízené.

Jedním z nejčastěji se vyskytujících rizik byl označen čas. Proto by měl manažer rizika efektivně hospodařit s časem. Sledování a porovnání časového harmonogramu s předpokládaným časovým plánem odhalí rizikové činnosti, které mohou ohrozit správný průběh projektu. Díky těmto informacím se může předejít stejnému či podobnému riziku v dalším průběhu projektu.

Projektový manažer by se měl snažit pohlížet na rizika jako na příležitosti ke zlepšení. Některé situace, které vypadají jako závažné ohrožení projektu, mohou mít ve výsledku na projektu pozitivní dopad.

Bez ohledu na velikost projektu by měl každý manažer rizika používat alespoň jednoduchý katalog rizik. Tento dokument nejenom vykazuje výsledky jeho práce, ale také mu dává

přehled o problémových oblastech a postupech řešení vzniklých rizik. Jak již bylo zmíněno výše, je velmi důležité, aby manažer s katalogem pracoval pravidelně a efektivně. Podoba katalogu je zcela subjektivní a závisí na potřebách konkrétního manažera. Základními informacemi by ale měly být název rizika, jeho podrobnější popis, ohodnocení rizika a způsob jeho ošetření. Někdy je vhodné ještě určit vlastníka rizika, aby bylo jasné vidět, od kterého článku projektu riziko vzniklo. Návrh jednoduchého katalogu rizik s příkladem vyplnění můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 3 - Návrh katalogu rizik s příkladem vyplnění

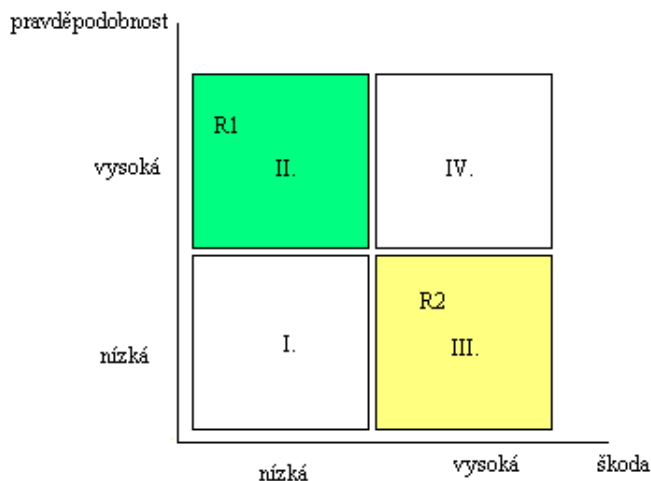
Označení rizika	Riziko	Popis rizika	Ohodnocení rizika		Ošetření (prevence) rizika
			Pravděpodobnost výskytu	Vzniklá škoda	
R1	Změna v zadání	Zadavatel se rozhodl změnit některé podmínky projektu ve fázi realizace.	nízká	vysoká	Důsledná a pravidelná komunikace se zadavatelem, aby došlo k pochopení všech požadavků
R2	Chyba pracovníka	Špatný výsledek práce v důsledku nedostatečné motivace pracovníka	vysoká	nízká	Zvýšená motivace pracovníka finančními odměnami za výborné výkony

Zdroj: vlastní zpracování

Určením pravděpodobnosti výskytu rizika a vzniklé škody potom může zaznačit do mapy rizik. V praxi je vhodné pro ohodnocení rizik využívat sudých čísel (vysoká, nízká). Liché hodnoty (vysoká, střední, nízká) by mohly vést k tendenci sklouzávání ke středním hodnotám v případě nerozhodnosti manažera.

Označení výše uvedených příkladů v kvadrantech rozdělení můžeme vidět na následujícím obrázku. Riziko R1 spadlo do druhého kvadrantu, který má zelenou barvu, riziko R1 do třetího kvadrantu, který je žlutý. Dle kvadrantu, do kterého riziko po ohodnocení patří, zvolí manažer rizika strategii, jak s rizikem naložit.

Obrázek 16 - Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Rizika v prvním kvadrantu, způsobí projektu nízkou škodu a pravděpodobnost, že se vyskytnou, je také nízká. Tyto rizika není nutné řešit. Do druhého kvadrantu spadají rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a nízkou škodou. Tato rizika projektu příliš neublíží, a lze je snadno vyřešit. Rizika spadající do třetího kvadrantu mají nízkou pravděpodobnost výskytu a způsobují vysokou škodu. Tato rizika vyžadují zvýšenou pozornost, je nutno je evidovat a ihned řešit. Do posledního, čtvrtého kvadrantu spadají rizika s vysokou pravděpodobností výskytu, která způsobují vysokou škodu. Těmto rizikům se musí věnovat vysoká pozornost, mohly by ohrozit plynulý chod projektu i jeho výsledek. Pro projektového manažera mají prioritní význam a je třeba je ihned řešit, podrobně evidovat a komunikovat s dalšími pracovníky.

Dalším doporučením do praxe řízení rizik je sledovat metodiku řízení, vývoj metod snižování rizika, kombinovat jednotlivé metody a neustále se vzdělávat. V průběhu času se potřeby managementu rizik mění a manažer musí být schopný přizpůsobit své postupy dynamickému vývoji.

Doporučení by se dala shrnout do několika stručných bodů:

- neustálé sledování a pravidelné evidování rizika,

- důležitost zpětné vazby a zapracování získaných informací do dalších postupů,
- efektivní komunikace s ostatním pracovníky,
- používání jednoduchého katalogu rizik pro lepší přehlednost,
- naučit se hospodařit s časem, efektivně ho využívat,
- snažit se pohlížet na riziko jako na situaci, která může mít pozitivní dopad.

ZÁVĚR

Řízení rizik je v současné době nezbytnou součástí projektového managementu. Každý projekt by měl zaměřit svou pozornost mimo jiné i na sledování možných rizik a ohrožení, aby předcházel případným škodám. Existují různá rizika, která se v projektu mohou, ale nemusí vyskytnout. Průmyslovým a výrobním podnikům pomáhá projektový management spořit náklady. Další organizace využívají projektový management k detailnímu plánování a řízení svých aktivit.

Management rizik je závislý na kvalitní práci projektových manažerů. Bez kompetentních a kvalifikovaných pracovníků, kteří se rizikům věnují, by průběh projektů byl ohrožen. Základem managementu rizik je pravidelné sledování a evidování rizik. Management rizik je specifickou činností, která nemá příliš hmotných výstupů. Někteří manažeři mohou mít občas deprimující pocit, protože za nimi nejsou vidět hmotné výsledky jejich práce.

Řízení rizik nelze vykonávat čas od času, je to aktivita, která musí neustále projektem postupovat v celé jeho životní fázi. V managementu rizik je důležitá komunikace manažera rizik s projektovým týmem. Informace od osob, které se na projektu podílejí, poskytují manažerovi rizika přehled o situacích, které ohrožují projekt. Pro manažera rizik neexistuje jiný způsob identifikace rizik než pravidelná komunikace s ostatními pracovníky.

Cílem této práce bylo zmapovat oblast řízení rizik v České republice pomocí dotazníků a potvrdit či vyvrátit tyto nabyté informace na konkrétním projektu v praxi. Dotazníkové šetření i konzultace s manažerem rizika z praxe potvrdily, že nejčastějšími riziky, která ohrožují projekt, jsou čas, finance, administrativa a špatná komunikace mezi pracovníky. Těmto rizikům se dá snadno předejít podrobným plánováním jak času, tak finančních prostředků a důslednou komunikací s pracovníky a jejich pravidelnou kontrolou. Pro projektové manažery je dále velmi obtížné ovládat rizika spojená s výběrovými řízeními a rizika spojená se změnou v zadání projektech. Způsob jak tyto rizika alespoň trochu eliminovat je důsledná a pravidelná komunikace se zadavateli projektu.

Potvrdilo se, že projektoví manažeři čím dále častěji uvažují o rizicích i v pozitivním smyslu. Některá rizika, která projekt ohrožují, mohou mít i pozitivní důsledek na projekt. Špatná komunikace, chyby pracovníků nebo změny v zadání mohou vést k vytvoření nových pevných pravidel, jejichž dodržování zlepšuje průběh realizace projektu. Rizika ukazují na oblasti, ve kterých je prostor pro zdokonalení.

ZDROJE

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Fourth edition. Newton Square: PA, 2008. ISBN 978-193-5589-679.
- [2] Aktivita projektu. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/univ2k/aktivity-projektu-1>.
- [3] BARKLEY, Bruce. *Project risk management*. New York: McGraw-Hill, 2004, xxi, 229 p. ISBN 00-714-3691-X.
- [4] CHAPMAN, C. B. a Stephen WARD. *Project risk management: processes, techniques, and insights*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2003, xviii, 389 p. ISBN 04-708-5355-7.
- [5] Diverzifikace rizika. *Abeceda investora* [online]. 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.abecedainvestora.cz/cz/abeceda/?action=show-detail&id=143>.
- [6] FORSBERG, Kevin, Hal MOOZ a Howard COTTERMAN. *Visualizing project management: models and frameworks for mastering complex systems*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, 2003, xxvi, 454 p. ISBN 04-716-4848-5.
- [7] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 6th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 1998, xxiv, 1094 p. ISBN 9780470278703.
- [8] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [9] LOOSEMORE, Martin a John RAFTERY. *Risk management for projects*. 2nd ed. New York: Taylor, 2006, xviii, 260 p. ISBN 04-152-6055-8.
- [10] MULCAHY, Rita. *Is your Lack of Risk Management Knowledge Hurting you?*. Minneapolis, USA: RMC Project Management, Inc., 2005.
- [11] O nás. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vse-o-nuv>.
- [12] O projektu. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/univ2k/projekt>.
- [13] Prognózování. *ManagementMania* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>.
- [14] Risk sharing. *Business dictionary* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-sharing.html>.

- [15] Různé aspekty řízení rizik podniku. *BusinessInfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/aspekty-rizeni-rizik-podniku-31153.html#!&chapter=1>.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [18] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [19] WIDEMAN, Max R. *Project and program risk management: a guide to managing project risk and opportunities*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute, 1992, vii, 101 s. ISBN 18-804-1006-0.
- [20] Zvládání rizik: Jemný úvod do zvládání rizik. *Clever and Smart* [online]. 2010 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/zvladani-rizik/>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro projektové manažery	1
--	---

Řízení rizik projektu

Anonymní dotazník pro projektové manažery

Pokyny: Na každou otázku prosím odpovídejte dle svého nejlepšího uvážení. Odpovědi na jednotlivé otázky zvýrazněte (např. barevně nebo podtržením) a vyplněný dotazník přepošlete zpět.

1) Pro jaký typ společnosti/podniku pracujete?

(vyberte jednu z možností)

- a. Průmyslový, výrobní
- b. Obchodní, investiční
- c. Stavební
- d. IT služby
- e. Vzdělávání
- f. Poradenství
- g. Jiný

2) Jak dlouho pracujete v projektovém managementu?

3) Označte rizika, se kterými se v projektovém managementu nejčastěji setkáváte.

(můžete označit více možností)

- a. Finanční riziko
- b. Technologické a technické riziko
- c. Organizační riziko
- d. Časové riziko
- e. Projektové riziko

4) Napište rizika, která nejvíce ohrožují Vaše projekty v praxi.

5) Kterému z následujících čtyř kroků řízení rizika přiřazujete nejvyšší význam?

(vyberte jednu z možností)

- a. Rozpoznání rizika
- b. Vyhodnocení (ocenění) rizika
- c. Tvorba rizikových plánů, ošetření rizika
- d. Kontrola a monitoring rizika
- e. Všechny kroky jsou stejně důležité

6) Jakým způsobem rozpoznáváte projektové riziko?

(můžete označit více možností)

- a. Kontrola seznamu úkolů
- b. Vlastní zkušenosti
- c. Kontrola časového plánu
- d. Rozhovory s pracovníky na nižších úrovních
- e. Jiným způsobem

7) Ocenění (vyhodnocení) rizika provádíte určením:

(můžete označit více možností)

- a. Pravděpodobnosti ztráty
- b. Dopadu rizika
- c. Nákladů rizika
- d. Očekávané ztráty
- e. Priorit rizika
- f. Jiným způsobem

8) Ve které fázi životního cyklu projektu pozorujete nejvíce rizik?

(vyberte jednu z možností)

- a. Koncept, příprava
- b. Plánování
- c. Implementace
- d. Ukončení

9) Souhlasíte s tvrzením, že na začátku projektu se vyskytuje nejvíce rizik a postupnou implementací projektu se počet rizik snižuje?

(vyberte jednu z možností)

- a. Ano
- b. Ne

10) Považujete tvorbu finanční rezervy za metodu řízení rizik?

(vyberte jednu z možností)

- a. Ano
- b. Ne, jsou pouze součástí metodiky
- c. Nevím

11) Kterou z metod snižování rizika využíváte?

(můžete označit více možností)

- a. Ofenzivní řízení firmy
- b. Retence (zadržení) rizika
- c. Redukce rizika
- d. Transfer rizika
- e. Diverzifikace rizika
- f. Sdílení rizika
- g. Vytváření rezerv
- h. Vyhýbání se riziku
- i. Žádnou výše uvedených

12) Setkali jste se v praxi s projektovým rizikem, které mělo pozitivní důsledek na projekt? Pokud ano, uveďte, jaké riziko to bylo a jaký byl jeho přínos.

(vyberte jednu z možností)

- a. Ano
- b. Ne