



LET OUR BRAINS MAKE YOUR SUCCESS



# Plánování projektu

## Pohledy na rizika projektu



- Vedoucí projektu je zaměřen na rizika ohrožující úspěšné ukončení projektu a zaměřuje se hlavně na rizika spojená se:
  - specifikací
  - nákupem produktů a služeb
  - návrhem a tvorbou produktů
  - systémovou integrací a zaváděním
- Management odběratele musí však uvažovat celý životní cyklus produktu z hlediska rizik:
  - správnost a úplnost požadavků
  - provoz, údržba produktu a jeho další rozvoj
  - ukončení provozu

2

Cílem řízení rizik je umožnit vedoucímu projektu a dalším osobám dostatečně včas identifikovat rizika spojená s nákupem software, jeho vývojem, integrací a zaváděním tak, aby byly včas naplánovány potřebné aktivity. Důležitá je včasnost, tj. zabývat se riziky dříve než nastane krize.

Efektivní řízení rizik vyžaduje umět dělat kompromisy mezi náklady na prevenci a zmírnění rizik a zvýšenými náklady při výskytu negativních událostí.

Veškerá zkoumaná rizika musí být zdokumentována. Pro jednotlivá rizika (konkrétní hrozby) či rizikové faktory (činící úspěšnou realizaci projektu obtížnější) je vhodné zaznamenávat především tyto atributy:

název rizika;

osoba, která riziko identifikovala;

datum identifikace rizika;

podrobnější popis rizika (pokud je to zapotřebí);

příčiny rizika (např. nejasné či nerealistické cíle a požadavky projektu, nevyjasněné odpovědnosti, nestabilní okolí, nízká podpora vedení);

pravděpodobnost výskytu rizika;

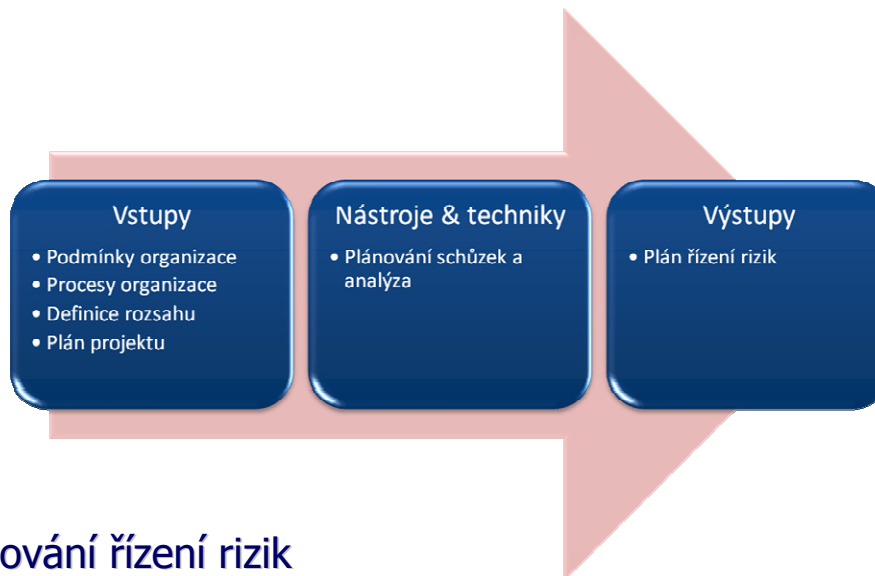
dopady rizika na projekt (termíny, náklady, kvalita produktů aj.);

symptomy rizika (tj. jak se pozná, že výskyt rizikové události se stává velmi pravděpodobným);

akce směřující ke snížení pravděpodobnosti rizika a jeho dopadů včetně pro ně potřebných zdrojů;

poznámky pravidelných z revizí rizik v jednotlivých etapách a případných mimořádných revizí.

## 11.1 Plánování řízení rizik



### ■ Plánování řízení rizik

- rozhodování o přístupu a plánování činností řízení rizik na projektu

Známá rizika jsou ta, která byla identifikována, analyzována a je možné je plánovat. Neznámá rizika nelze řídit, ačkoliv manažeři projektů se jimi mohou zabývat při realizaci obecných plánů pro nepředvídatelné situace na základě zkušeností z minulých projektů.

Organizace vnímají riziko, jako něco, co je spojeno s ohrožením úspěchu projektu. Rizika, která mohou projekt ohrozit jsou přijatelná, pokud jsou v rovnováze s prospěchem, který se dá získat podstoupením tohoto rizika. Například využití rychlého vytvoření harmonogramu, který může být překročen, je vyvoláno snahou dosažení dřívějšího data ukončení. Rizikům, která jsou příležitostmi je třeba se věnovat, aby prospěla cílům projektu. Organizace sama, aby byla úspěšná, se musí angažovat v ošetření rizik během celého projektu. Jedním z měřítek angažovanosti organizace je účast a zájem o sběr vysoce kvalitních dat o rizicích projektu a jejich charakteristikách.

Plánování řízení rizik je proces rozhodování o přístupu a plánování činností řízení rizik na projektu. Je důležité naplánovat procesy řízení rizik tak, aby zajistily, že se věnuje přiměřená pozornost jak typu, úrovni a zřejmosti řízení rizik tak i důležitosti projektu pro organizaci.

Dobré naplánování přístupu k řízení rizik zvyšuje pravděpodobnost úspěchu navazujících procesů řízení rizik.

## 11.2 Identifikace rizik



### ■ Identifikace rizik

- určení, která rizika mohou na projekt působit
- zdokumentování jejich charakteristik

4

Identifikace rizik zahrnuje stanovení, která rizika mohou na projekt působit a zdokumentování jejich charakteristik. Spoluúčastníci podílejícími se na identifikaci rizik obecně jsou:

- Projektový tým
- Tým řízení rizik
- Expertí z jiných částí organizace
- Zákazníci
- Koncoví uživatelé
- Ostatní manažeři projektů
- Zainteresované strany
- Externí experti

Identifikace rizik je iterativní proces. První iteraci může provést část projektového nebo rizikového týmu. Druhou iteraci by již měl provádět celý projektový tým a primární zúčastněné strany. Aby se dosáhlo nezávislé analýzy pak konečnou iteraci mohou provádět lidé, kteří nejsou zapojeni do projektu.

Jednoduchá a účinná protiriziková opatření lze často vytvořit a implementovat, jakmile je riziko identifikováno.

## Základní typy rizik

LBMS

### ■ Organizační

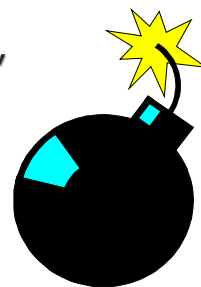
- spojena s velikostí zásahu do rutinní práce uživatele a nutnou mírou jeho přizpůsobení se

### ■ Plánovací

- spojena s prostředím, ve kterém je projekt realizován, např. disponibilitou zdrojů, jejich kvalitou apod.

### ■ Technická

- spojena s náročností a jednoznačností technických a technologických požadavků uživatele



### ■ Věcného rámce

- týkají se překračování rozpočtu a nejasnosti přínosů

### ■ Externí závislosti

- spojena se závislostí na externích dodavatelích, nedostatkových zdrojích apod.

5

Rizika lze klasifikovat i z hlediska oblastí, odkud riziko pochází:

- smlouvy (např. nejednoznačné formulace, ošetření případů penalizace a prodlení, odpovědnost za škody);
- subdodavatelé (např. nedostatečné know-how, nesoulad metodiky, finanční situace, nedostatek personálu);
- zákazník (např. nízká podpora vedení, různé názorové proudy, rigidní pravidla komunikace, solventnost);
- obchodní podmínky (např. finanční záruky, měnová rizika, pevná cena s nedostatečným vymezením případných navíc fakturovaných nákladů);
- projekt (např. jasnost a kompletnost požadavků, složitost, časová a finanční omezení, požadavky na technické vybavení);
- řešitel (např. malé zkušenosti, nové produkty, postupy či nástroje, malý zájem vedení o projekt, nutnost spolupráce se specialisty).

Řízení rizik není izolované od ostatních řídicích procesů.

Činnosti spojené s řízením rizik jsou součástí plánu projektu, jehož plnění je sledováno a jenž je aktualizován. Řízení rizik je záležitost celého týmu.