



RIZIKÁ A OHROZENIA PROJEKTOV

Na nedávnom stretnutí s novým riaditeľom závodu pôsobiaceho v oblasti automobilovej výroby sme voľne debatovali o prínosoch projektového manažmentu v praxi. Jeho postoj bol veľmi racionálny a ako hovorí, aj overený globálnou praxou. Pohľad globálneho akcionára je v princípe veľmi jednoduchý. Ak závod negeneruje zisk, končí. Štandardne sa jeho výroba presťahuje do ďalších závodov alebo sa hľadá nová lokalita s nižšími nákladmi na výrobu.

Každý projekt sa nejakým spôsobom urobí... Ide o to, ako realizovať ciele/projekty efektívnejšie a s menším stresom tak, aby ľudia nepracovali ako stroje, ale zmysluplne a s jasnou predstavou. Aj toto je jeden z dôvodov, keď už nemôžeme mať za cieľ len ukončenie projektu v plánovanom termíne. Efektívne investovanie a využívanie zdrojov, nároky na kvalitu a flexibilita sa stávajú neoddeliteľnou súčasťou stratégie úspechu. Už sa nemôžeme pozerieť na projekty ako kedysi princípom: „Ono sa tie ciele a projekty vždy nejakým spôsobom splnia...“, dnes je vplyv konkurencie oveľa rýchlejší ako pred rokmi a zotrvačnosť úspechu firmy nám vydrží maximálne pár mesiacov. Práve preto je dôležité byť o krok vpred. Nečakať na problémy, je potrebné ich predvídať.

RISK MANAŽMENT JE NEODDELITEĽNOU SÚČASŤOU KAŽDÉHO PROJEKTU

Dokonca aj tie najlepšie naplánované projekty sa stretávajú s problémami. Ochorenie nám kľúčový člen tímu, objavia sa nečakané náklady, zmena počasia... Plánovanie rizík, identi-

fikovanie potenciálnych problémov, ktoré by mohli ohroziť realizáciu projektu, sa na úvod môže zdať ako prebytočná a nákladná administratíva. V praxi platí, že reagovať je väčšinou oveľa náročnejšie a aj nákladnejšie ako prevencia a schopnosť predvídať. Samotná analýza pravdepodobnosti nastania kritických situácií na projekte, štúdia ich dosahu na projektové ciele nám otvára nový pohľad na projekt. Mnoho projektových manažérov potvrdilo, že vplyv rizika na projekt bol oveľa menší len tým, že počítali s jeho nastaním.

zisk

Čo je riziko?

Neistá udalosť alebo stav, ktorých nastanie má pozitívny alebo negatívny vplyv na ciele projektu. Riziko je prirodzenou súčasťou aktivít, ktoré bežne vykonávame. Šoférovanie, lietanie, parašutizmus... Každý má iné hranice akceptácie rizika. Tak je tomu aj na projektoch. S rastúcim počtom úspešných projektov väčšinou ochota riskovať rastie.

NA PROJEKTOCH NEEXISTUJÚ ŽIADNE GARANCIE

To vyplýva zo samotnej podstaty projektu – riešime niečo nové, unikátne, v nových podmienkach. Je dobré vedieť, že nie všetky riziká sú zlé, aj keď väčšina z rizík je vnímaná ako nástraha a problém. Je to o postoji k zmene, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou projektov.

Druhy rizika

- Predvídateľné
- Nepredvídateľné
- **Negatívne riziká** – môžu mať negatívny vplyv na dosiahnutie projektových cieľov
- **Pozitívne riziká** – môžu byť využité ako nové možnosti, inšpirácie a priniesť pozitívny prínos pre projekt

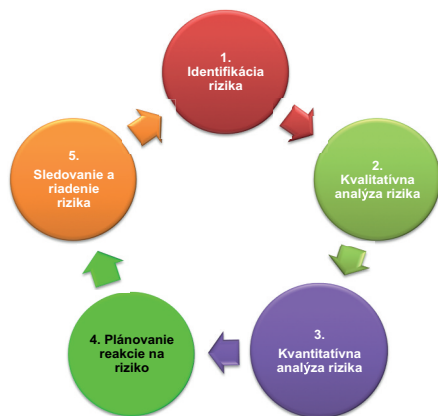
PLÁNOVANIE RIZIKA JE O ROZHODNUTIACH

Čím viac ľudí zainteresujeme do procesu plánovania rizík, tým efektívnejšie vieme eliminovať dosahy rizika. Na druhej strane musíme vyhodnotiť náklady spojené a procesom plánovania rizika. Inak sa plánuje dovolenka na Slovensku a inak cesta okolo sveta. Čím je vyšší dosah projektu, tým je vyšší dosah rizika => tým viac sa musíme venovať plánovaniu rizika projektu.

PROCES RIADENIA RIZIKA

1. Identifikácia rizika

V prvom rade je dôležité identifikovať čo najviac možných rizík, ktoré nám môžu nastať počas projektu. Nie je to jednorazový proces. S progresom projektu prichádzajú nové riziká, ktoré treba riešiť.



VYJADRENIE MANAŽÉRA:

Mgr. Peter Tandlich, MBA (MSP, Prince2 certified)

Prax riadenia rizík, tak ako aj ostatné oblasti riadenia projektu sa výrazne líšia od teórií a poučiek. Preto je potrebné ich aplikovať kreatívne už pri samotnom formovaní projektu. Veľmi sa mi osvedčilo hovoriť namiesto o rizikách o obavách. Riziko je niečo, čo patrí projektovému manažérovi. Obavy má každý. Preto s nimi dokážu pracovať všetci členovia tímu prirodzene, dokážu o nich komunikovať. Formalizácia riadenia rizík potom slúži na podporu samotného procesu tam, kde už komunikácia a riešenie rizík funguje, aby tento proces zefektívnila a poskytovala informácie pre riadenie samotného projektu. ■

Základná otázka: Akým rizikám môžeme čeliť na tomto projekte?

Typické príklady rizík na projekte:

- nereálne projektové termíny
- nízky rozpočet projektu
- rozsiahle zdieľanie zdrojov
- nesledovanie úzkych miest na projekte
- nedostatočný projektový marketing a slabá komunikácia
- nedostatočne definované požiadavky na projekt/ciele projektu
- prekročenie technických schopností
- prijatie nevyskúšanej technológie
- realizácia príliš veľa zmien na existujúcom produkte
- obmedzená dostupnosť potrebných zručností

Efektívnym nástrojom na identifikáciu a znázornenie rizika v prehľadnej grafickej štruktúre a jeho následné rozdrobenie na menšie časti je **Risk Breakdown Structure (RBS)**.

2. Kvalitatívna analýza rizika

Po úspešnej identifikácii rizík sa chceme venovať len tým rizikám, ktoré predstavujú pre náš projekt skutočnú hrozbu. Každé riziko je potrebné analyzovať z 2 pohľadov:

a. Pravdepodobnosť nastania rizika

b. Dôsledok a dosah nastania rizika, ak k nemu dôjde

Pri riešení rizík sa vždy bude pracovať so subjektívnymi odhadmi. Záleží na zrelosti a schopnostiach manažéra odhad-



Pravdepodobnosť nastania rizika (P)	Hodnota - body
Vysoká miera istoty, že situácia nenastane	0,1 - 0,2
Menej pravdepodobné, že situácia nastane	0,3 - 0,4
Rovnaká pravdepodobnosť nastatia aj nenastatia situácie	0,5 - 0,6
Viac pravdepodobné, že situácia nastane	0,7 - 0,8
Vysoká miera istoty, že situácia nastane	0,9 - 1,0

núť riziko. Preto je potrebný pohľad viacerých členov tímu na to isté riziko. Taktiež vedenie firmy môže mať na dané riziko iný pohľad vzhľadom na ich informácie a dlhodobé vízie.

3. Kvantitatívna analýza rizika

Tabuľka rizík nám sumarizuje pohľad na riziko a v prehľadnej forme nám pomáha riadiť riziko počas celého projektu. Mala by obsahovať najmä tieto informácie:

PČ	Názov rizika	Popis rizika a príčina	Náklady rizika (Eur)	Časové oneskorenie (Deň, Týždeň)	Pravdepodobnosť nastania (%)	Hodnota rizika – rozpočet (Eur)	Priorita rizika (nízka, stredná, vysoká)	Preventívne opatrenia eliminácie	Očakávané náklady na prevenciu (Eur)	Nápravné opatrenia v prípade nastania rizika
1.										
2.										
3.										
4.										
SUMÁR										

- **Názov rizika**
- **Popis rizika a príčina**
- **Náklady rizika** – úplne najefektívnejšie je vyhodnotiť náklady spojené s rizikom v konkrétnej hodnote v eurách
- **Časové oneskorenie**, ktoré môže riziko spôsobiť na projekte – Deň, Týždeň, Mesiac, ak neviem riziko vyjadriť finančne v eurách
- **Pravdepodobnosť nastania rizika (%)**
- **Hodnota rizika** = Náklady rizika x Pravdepodobnosť nastania rizika
- **Priorita rizika** – na základe HODNOTY RIZIKA si vieme rozdeliť riziká do kategórií – „nízka, stredná, vysoká“ a podľa toho sa im adekvátne venovať
- **Preventívne opatrenia eliminácie rizika** – zoznam činností, ktoré vieme vykonať, s cieľom predísť vzniku rizika na projekte
- **Očakávané náklady na prevenciu (Eur)** – informácia o tom, koľko nás bude stáť prevencia rizika, nám pomôže sa efektívnejšie rozhodnúť, akú formu eliminácie rizika využijeme (príklad: má zmysel platiť havarijnú poisťku na staré auto, ktoré skoro vôbec nepoužívame?)
- **Nápravné opatrenia v prípade nastania rizika** – veľmi dôležitá časť riadenia rizík je tvorba nápravných opatrení vopred, ešte predtým, ako riziko nastane

4. Plánovanie reakcie na riziko

Po vyhodnotení rizika v tabuľke rizík sa projektový manažér venuje tým rizikám, ktoré nás môžu najviac ohroziť, resp. podporiť.

Reakcia na negatívne riziká:

- prenesenie rizika
- vyhnúť sa riziku
- zníženie rizika
- podeliť sa o riziko
- zvýšenie rizikovej tolerancie
- prijať riziko (nerobiť nič)
- zmena produktu

Reakcia na pozitívne riziká:

- využiť riziko
- podieľať sa na pozitívnom výsledku rizika
- zvýšiť riziko

Nie všetky potenciálne riziká projektu môžu byť identifikované. Existujú aj nepredvídateľné riziká. Projektový manažér musí plánovať s určitou mierou rezerv v rozsahu projektu, v rozpočte a harmonograme projektu.

5. Sledovanie a riadenie rizika

Riadenie rizika nie je jednorazová aktivita. Nové riziká sa môžu objavovať v priebehu projektu. Je potrebné definovať zodpovednosti za priebežné sledovanie rizika. Ideálne je definovať zodpovednosť za riadenie rizika vybranému členovi tímu, ktorý má jasný zoznam činností, ktoré musí pravidelne vykonávať, s cieľom neustáleho prehľadu o stave rizika na projekte. S akými najčastejšími rizikami sa stretávate na vašich projektoch vo vašej praxi a ako ich eliminujete? Zapojením sa do projektu SMART BRAIN zdieľate vaše skúsenosti, podporíte seba aj vašu komunitu. ■

Autor: Ing. Peter Minárik,
Executive partner,
COMM-PASS





COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk