

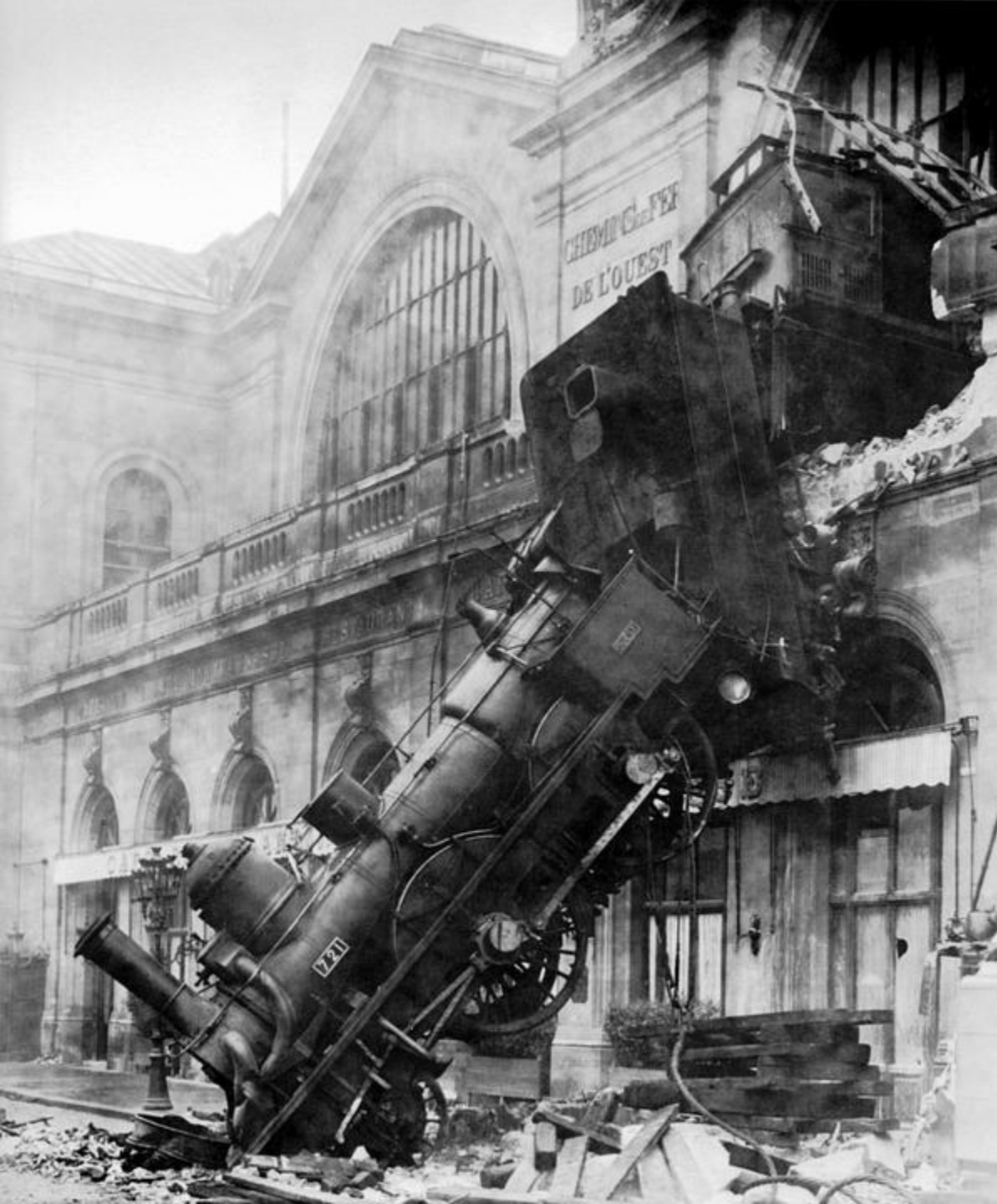
Riziká v kocke. Alebo v trojuholníku?

Premieňajte hrozby na príležitosti.



doc. Ing. Petr VŠETEČKA, PhD.
IPMA Level A





1. Čo je to riziko a jeho príčiny?

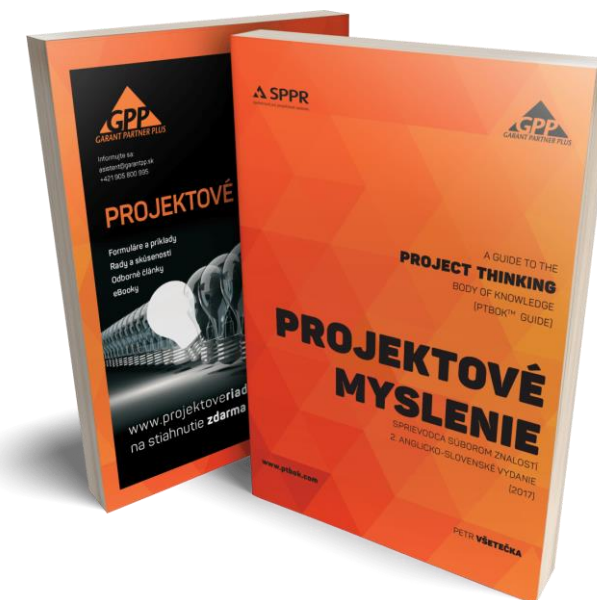
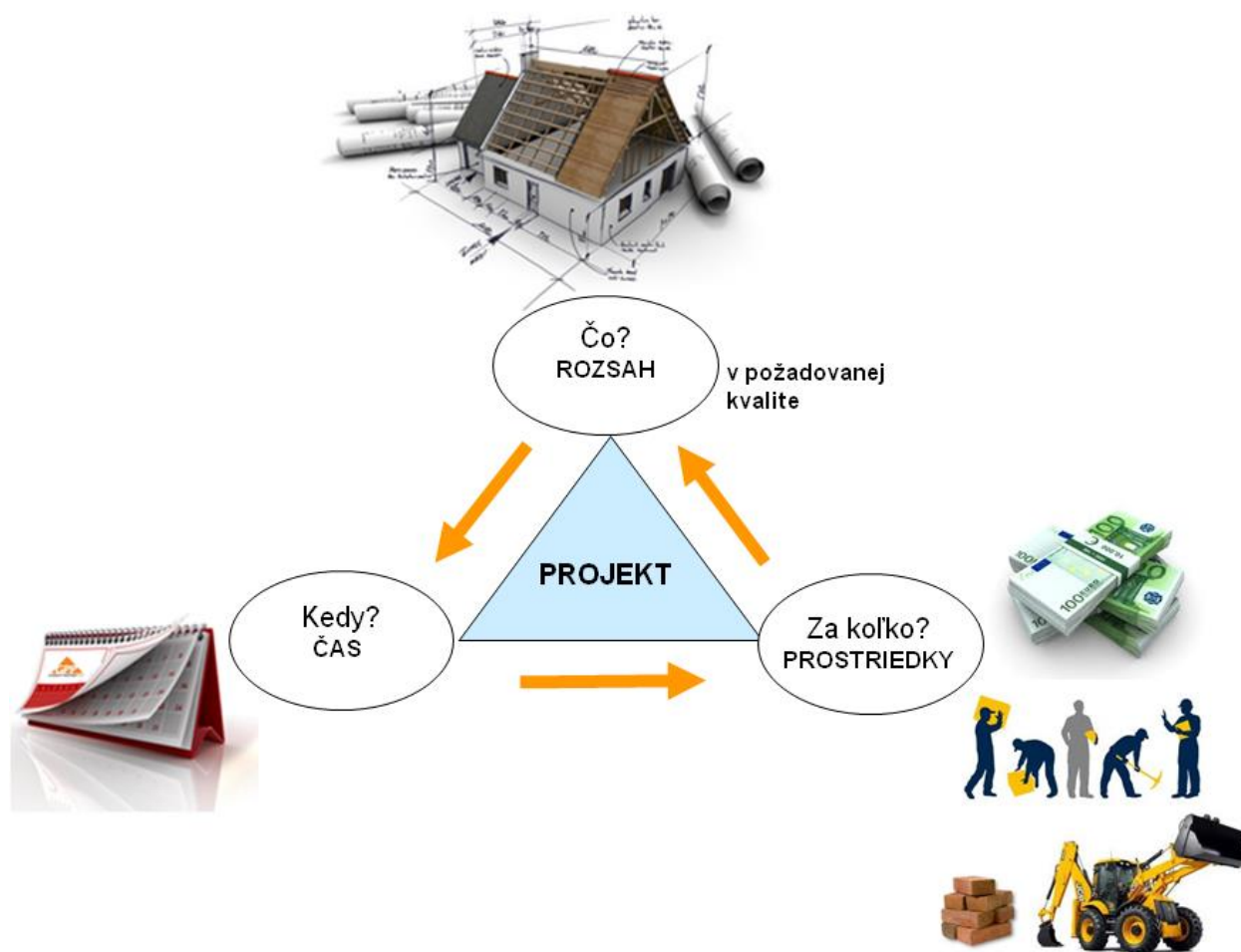
Citát

*„Ľudia neveria, že sa niečo môže prihodiť,
až kým sa to prvý krát neprihodí.“*

z filmu Svetová vojna Z

Uved'te príklad z Vášho života....

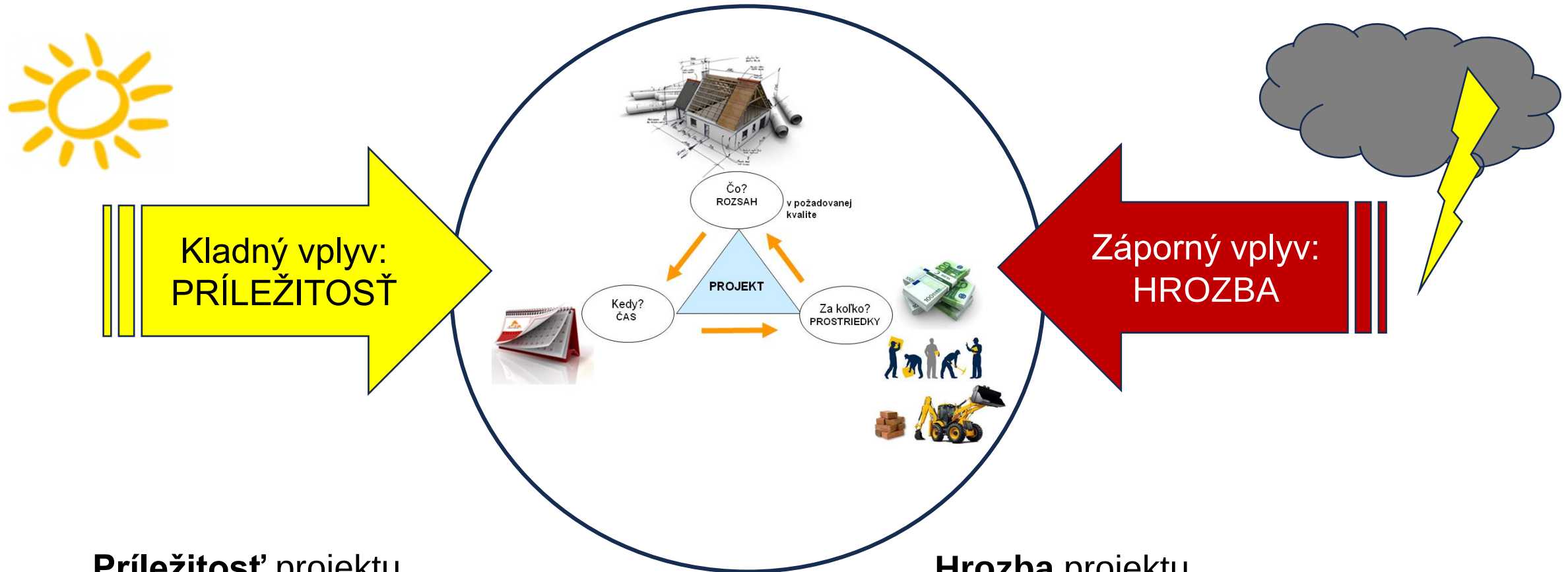
Projekt a projektové myslenie



Neurčitost



Riziká projektu



Príležitosť projektu
je neisté udalosti s **kladným** vplyvom
na priebeh alebo výstupy projektu.

Hrozba projektu
je neisté udalosti so **záporným** vplyvom
na priebeh alebo výstupy projektu.

Poučenie

**Ak chceš riadiť projekt,
musíš riadiť riziká!**

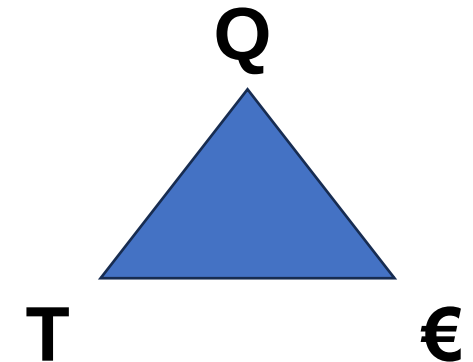


Kde hľadať riziká?

Pracovné balíky (úlohy) alebo procesy majú **splniť svoju funkciu**.

Majú dodať:

- výstupy v požadovanej kvalite Q,
- v dohodnutom čase T,
- s vyčlenenými prostriedkami €.



Hrozba je - že svoju funkciu splnia **horšie** (Q, T, €) alebo nesplnia.

Normálny stav je - že svoju funkciu splnia podľa plánu (Q, T, €).

Príležitosť je - že svoju funkciu splnia **lepšie** (Q, T, €).

Poučenie

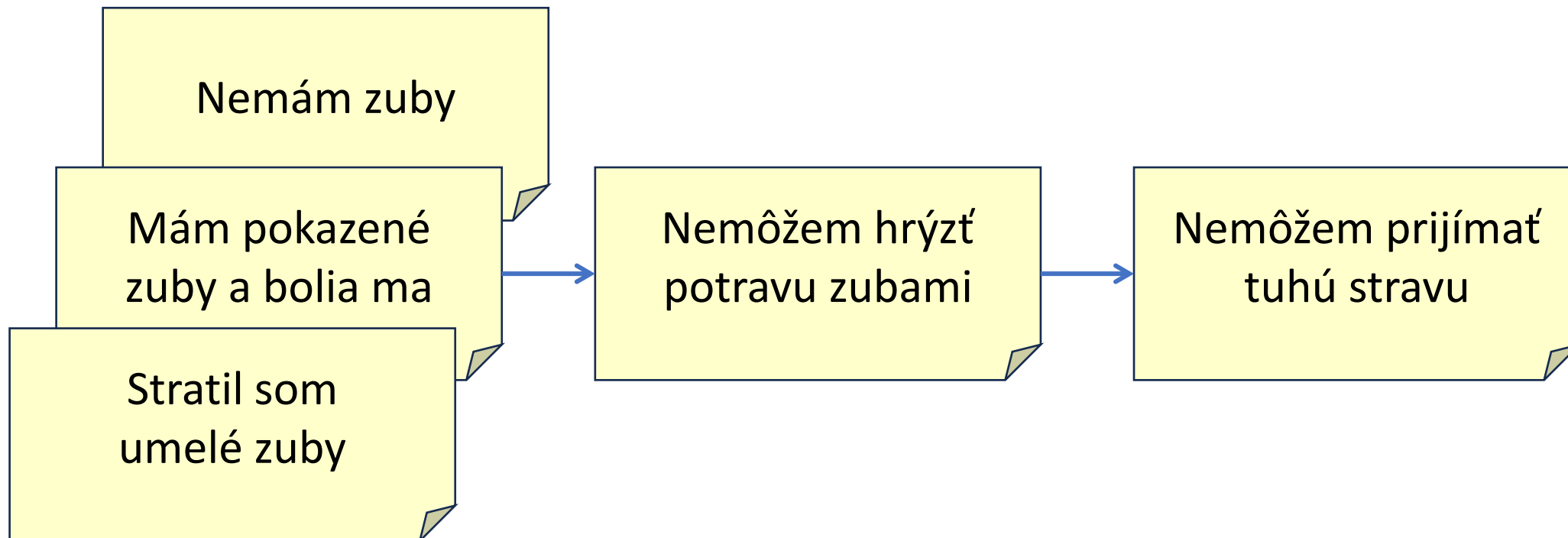
**Ak príležitosti nehl'adáte,
tak ich nenájdete!**

Príčina a dopad

Príčina
(dôvod zlyhania)

Riziko/hrozba
(zlyhanie)

Vplyv (dopad)
(následok zlyhania)



Ukážka

2. PRÍČINA	1. HROZBA	3. VPLYV (DOPAD)
Štandardné zmluvné podmienky zákazníka.	Dlhá doba splatnosti faktúr.	Nedostatok toku peňazí (cash flow) na realizáciu projektu.
Zákazník nevie presne zdefinovať čo chce.	Nejasne stanovené zadanie projektu.	Problémy pri odovzdávaní/preberaní výstupov.
	Veľa neriadených zmien pri realizácii projektu.	

2. Ako na riadenie rizík?



Citát

*Čo sa môže pokaziť, to sa aj pokazí,
v najmenej vhodnom čase.*

Murphyho zákon

Riadenie rizík

(angl. risk management)

Je skupina úloh manažéra projektu, zameraná:
na zisťovanie hrozieb a príležitostí,
na plánovanie a riadenie opatrení na potláčanie hrozieb
a na využívanie príležitostí projektu.

Riadenie rizík podľa ISO 10006

1. Identifikácia (vymenujte)
2. Posúdenie (pravdepodobnosť x vplyv)
3. Zaobchádzanie (navrhnite, čo s tým urobíte)
4. Operatívne riadenie (urobte to, sledujte účinnosť a reagujte)

Komunikujte, informujte...

A photograph of three people—two women and one man—sitting around a table in a bright, modern office or meeting room. They are all smiling and looking towards the right side of the frame. The woman on the left is holding a green pen near her face. The woman in the middle is leaning forward, looking at a laptop screen. The man on the right is also smiling and looking towards the same direction. The background is softly blurred, showing office furniture and a window.

Risk Management Workshop

Riadenie rizík

- 1. vymenujete riziká (identifikácia)**
2. posúďte ich závažnosť (posúdenie pravdepodobnosti x vplyvu)
3. navrhnete, čo s tým urobíte (zaobchádzanie)
4. urobte to, sledujte účinnosť a reagujte (operatívne riadenie)



Identifikácia rizika (metódy, nástroje)

- Brainstorming - generovanie nápadov
- PEST analýza - identifikácia príležitostí a ohrození z vonkajšieho prostredia
- SWOT analýza - identifikácia príležitostí a ohrození z vonkajšieho a vnútorného prostredia
- Metódy 5M (Ishikawa) - identifikácia koreňovej príčiny
- Metóda „**Projektového myslenia**“ (Petr Všetečka)

a iné

- 5W +1H - identifikácia okolností (When, Where, Who, What, Why, How)
- 5x Why (5x PREČO?) - identifikácia koreňovej príčiny
- Afinitné diagramy - rozdelenie rizík do skupín podľa príbuznosti

Analýza PEST (PESTLE)

Vonkajšie prostredie (hrozby a príležitosti):

Politické (napr. vzťahy, záujmy...)

Ekonomické (napr. financie, úvery, úroky...)

Sociálne (napr. ľudia, vzdelanie, kultúra, hodnoty, etika, zodpovednosť...)

Technologické (metódy, stroje, prístroje, HW, SW...)

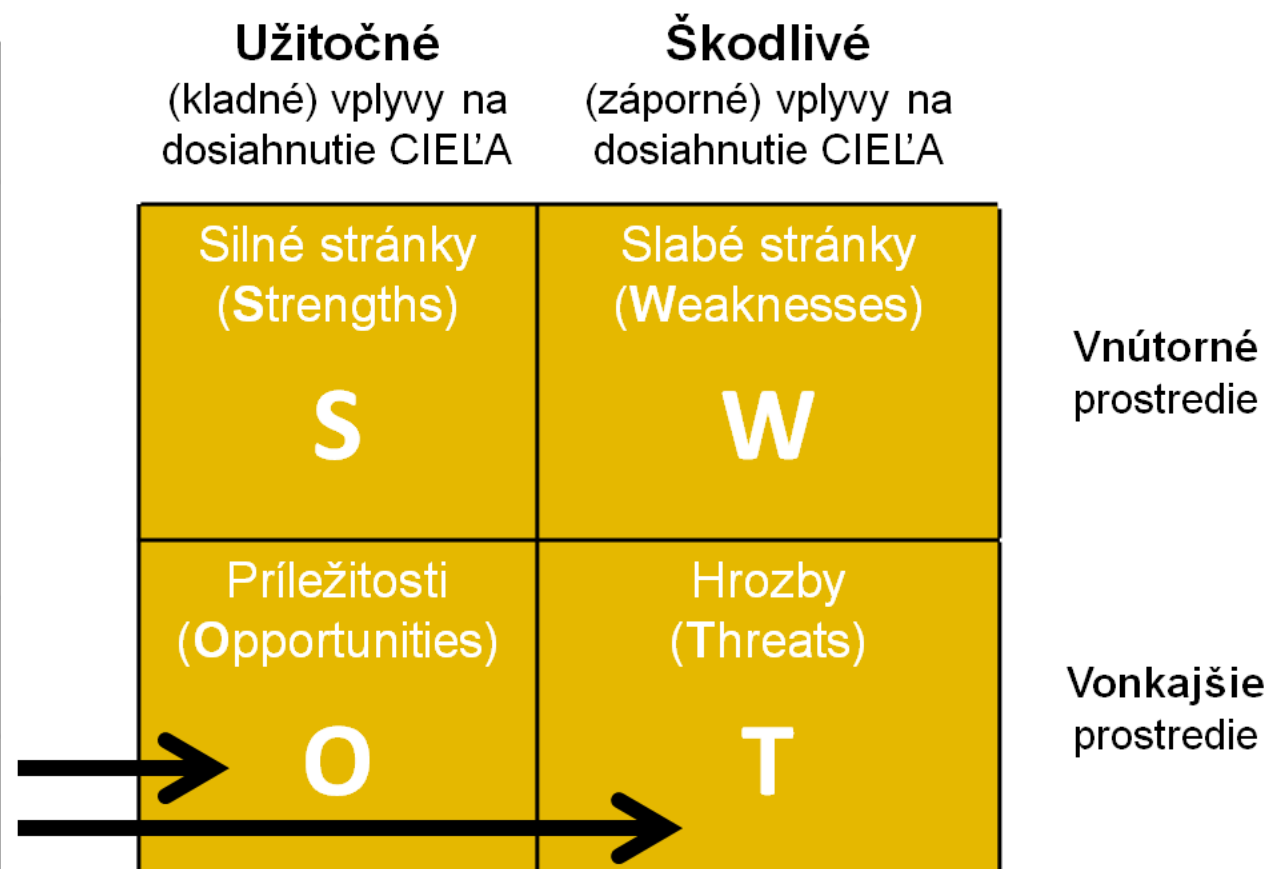
Legislatívne (zákony, obmedzenia...)

Environmentálne (počasie, špecifické prostredie - teplota, vlhkosť, tlak, elektromagnetické pole...)

Posúdenie vplyvu prostredia

Analýza **PEST** (PESTE, PESTLE) Analýza **SWOT**

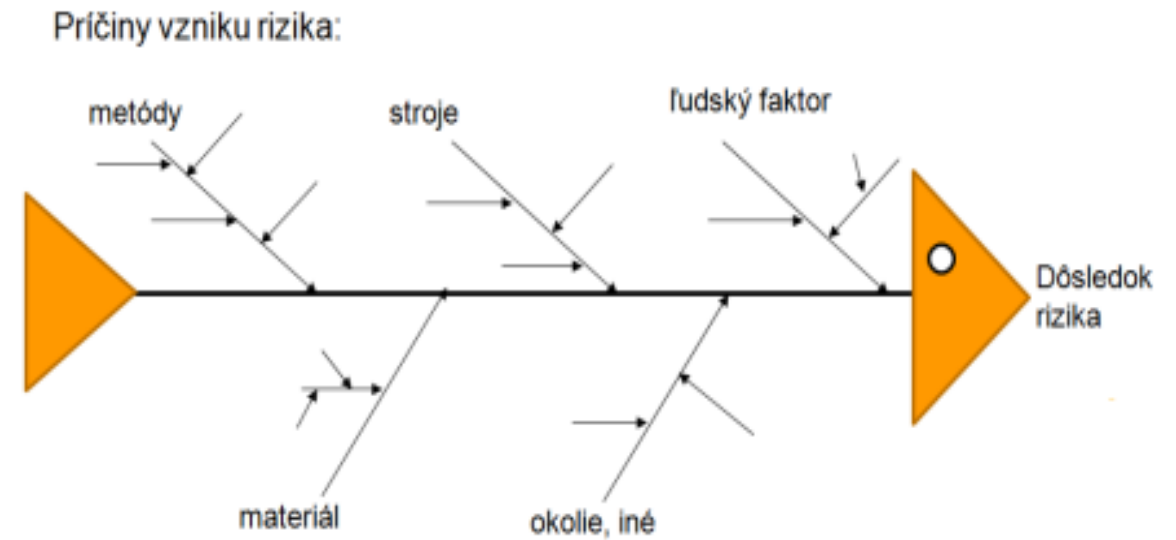
P	Politická oblasť	Príležitosti: Hrozby:
E	Ekonomická oblasť	Príležitosti: Hrozby:
S	Sociálna oblasť	Príležitosti: Hrozby:
T	Technologická oblasť	Príležitosti: Hrozby:
L	Legislatívna oblasť	Príležitosti: Hrozby:
E	Environmentál na oblasť	Príležitosti: Hrozby:



Identifikácia rizík

Metóda 5M

(autor Kaoru Išikawa)



Príčiny rizík (nekvality) sa hľadajú v nasledovných oblastiach:

- angl. **Man** – ľudský faktor
- angl. **Machine** – stroje a technológie
- angl. **Method** – metódy a postupy
- angl. **Material** – materiál
- angl. **Medium** – okolie, iné vplyvy (napr. počasie...)

Prečo ľudia neplnia úlohy?

NEVIE?
NEMÔŽE?
NECHCE?

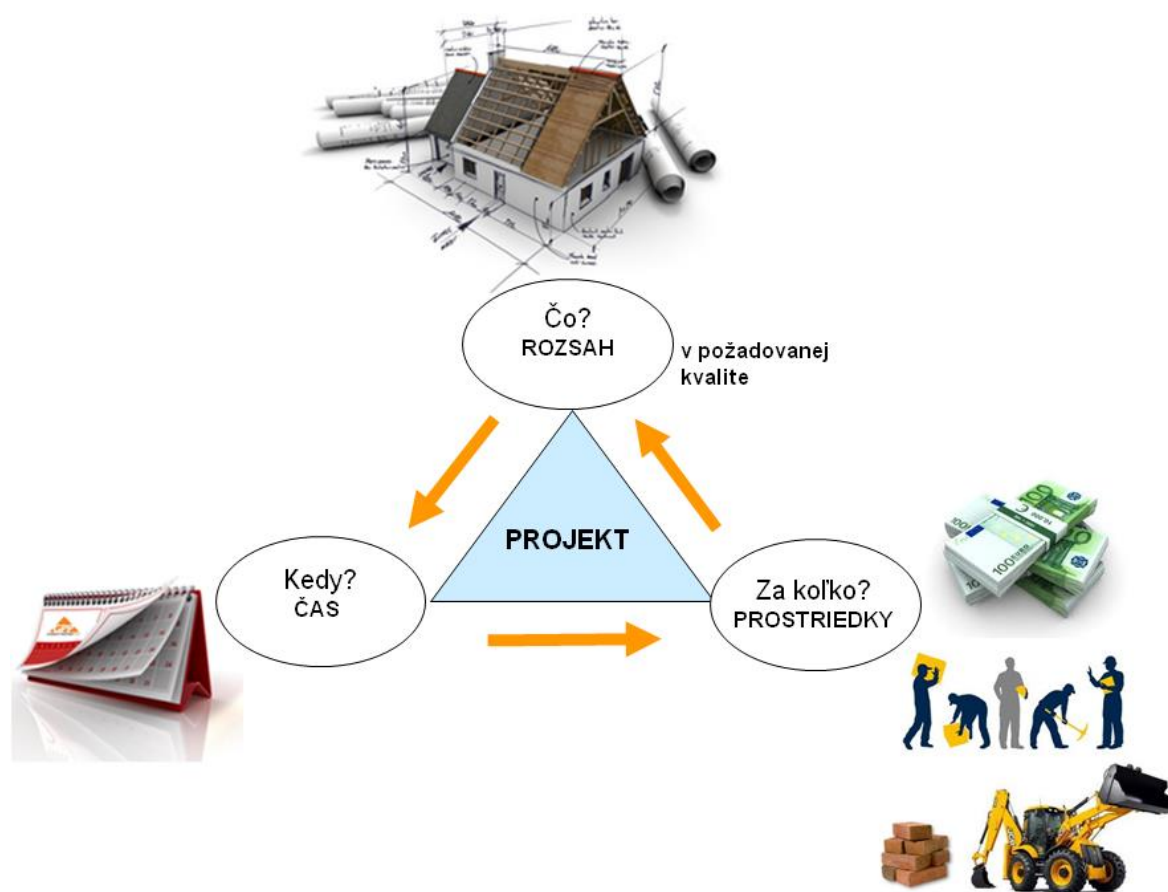
Keď nevieš - naučíme Ťa...
Keď nerozumieš - vysvetlíme Ti...
Keď nemôžeš - pomôžeme Ti...
Keď nechceš - rozídeme sa...

Tomáš Baťa

projektoveriadenie.sk

Identifikácia rizík

Metóda „Projektového myslenia“



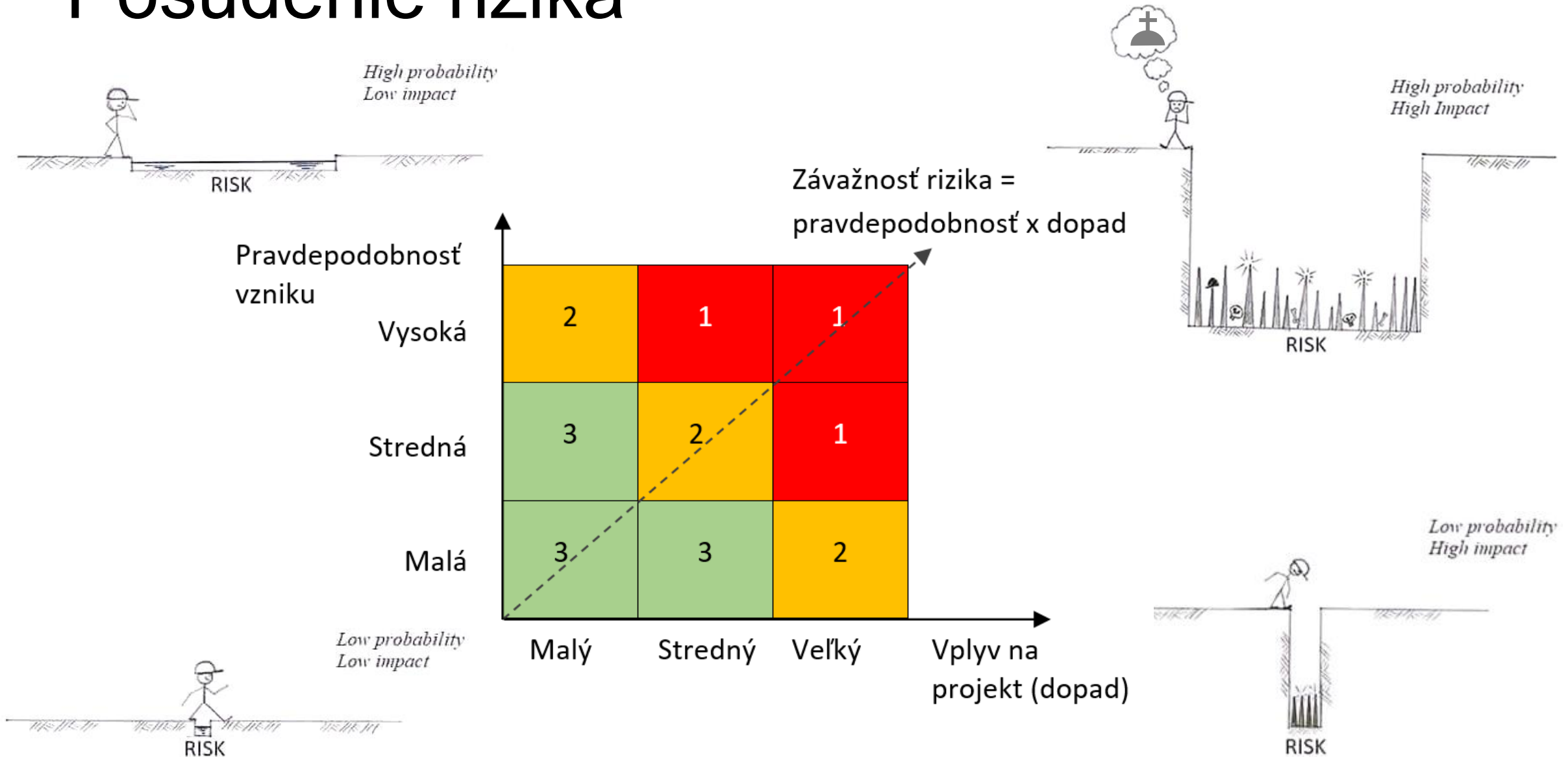
kniha s. 243

Riadenie rizík

1. vymenujete riziká (identifikácia)
- 2. posúďte ich závažnosť** (posúdenie pravdepodobnosti x vplyvu)
3. navrhnete, čo s tým urobíte (zaobchádzanie)
4. urobte to, sledujte účinnosť a reagujte (operatívne riadenie)

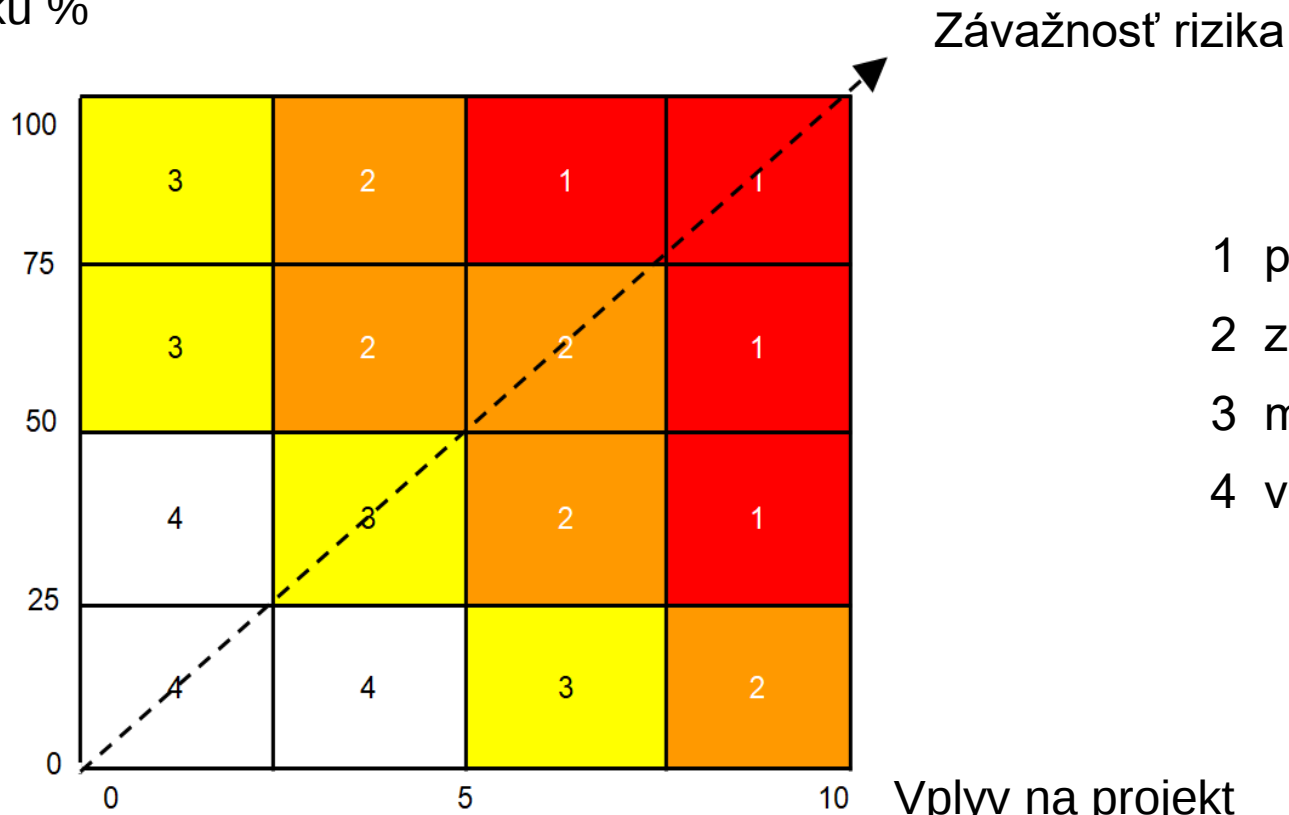


Posúdenie rizika



Posúdenie rizika (matica 4 x 4)

Pravdepodobnosť
vzniku %



- 1 prioritná riziková oblasť
- 2 závažná riziková oblasť
- 3 málo závažná riziková oblasť
- 4 veľmi málo závažná riziková oblasť

Posúdenie rizika (matica 5 x 5, podľa PRINCE2®)

Pravdepodobnosť
vzniku %

Závažnosť rizika

0,9	Veľmi vysoká 71-90%	III	II	I	I	I
0,7	Vysoká 51-70%	III	II	II	I	I
0,5	Stredná 31-50%	III	II	II	I	I
0,3	Nízka 11-30%	III	III	II	II	I
0,1	Veľmi nízka do 10%	III	III	III	III	II
		Veľmi nízky 0,05	Nízky 0,1	Stredný 0,2	Vysoký 0,4	Veľmi vysoký 0,8

- I prioritná riziková oblasť
- II stredne závažná riziková oblasť
- III málo závažná riziková oblasť

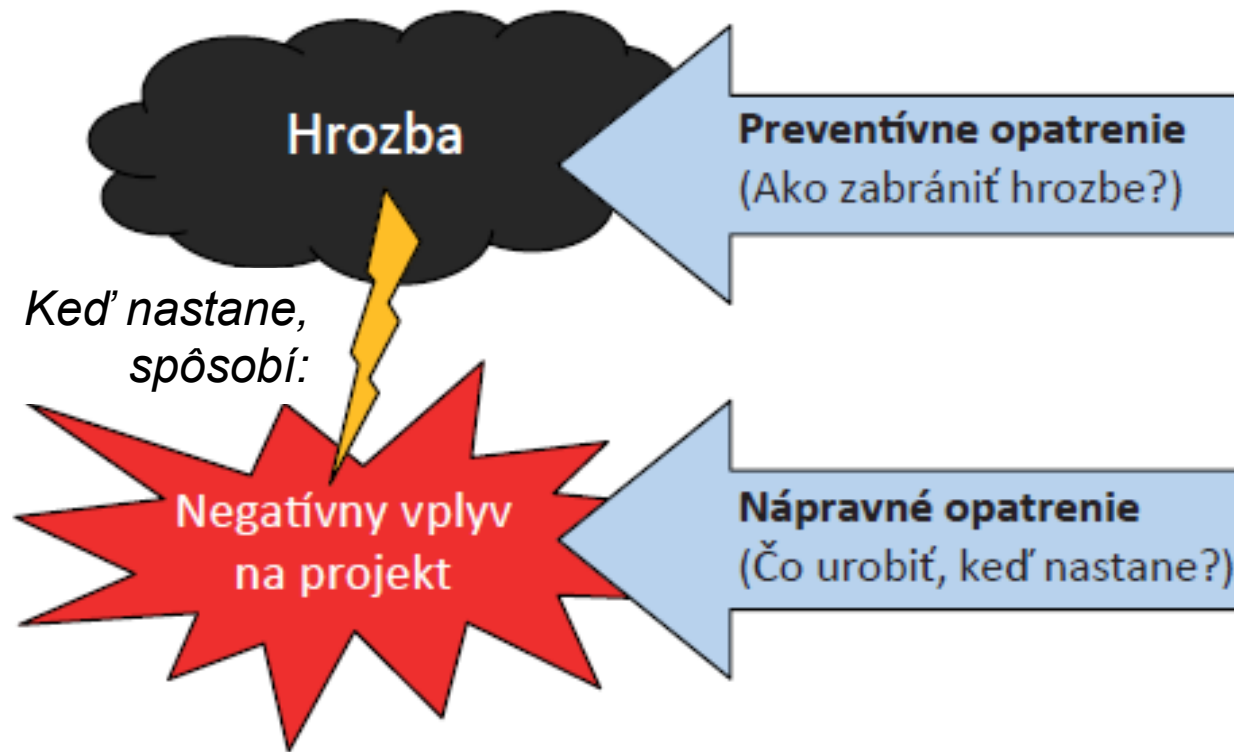
Vplyv na projekt
(dopad)

Riadenie rizík

1. vymenujete riziká (identifikácia)
2. posúďte ich závažnosť (posúdenie pravdepodobnosti x vplyvu)
- 3. navrhnete, čo s tým urobíte (zaobchádzanie)**
4. urobte to, sledujte účinnosť a reagujte (operatívne riadenie)

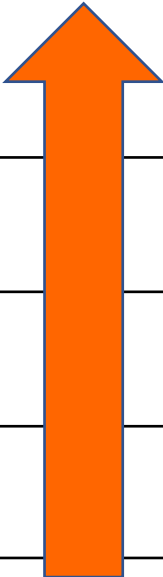


Zaobchádzanie s rizikom (1)



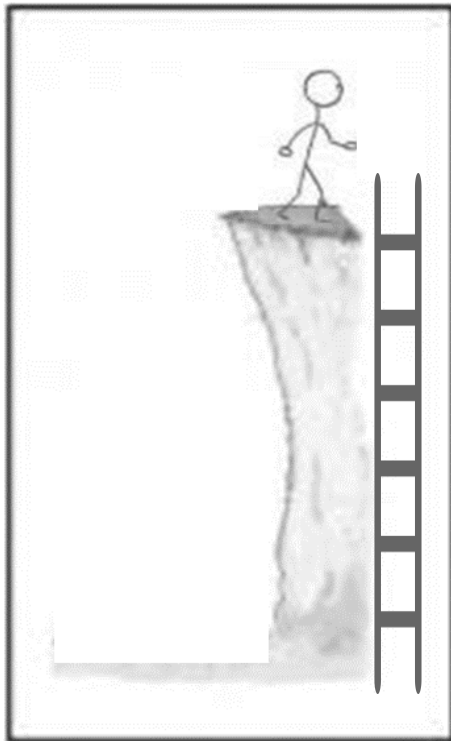
Príčina – **Riziko** – Vplyv (Dopad)

Zaobchádzanie s rizikom (2)

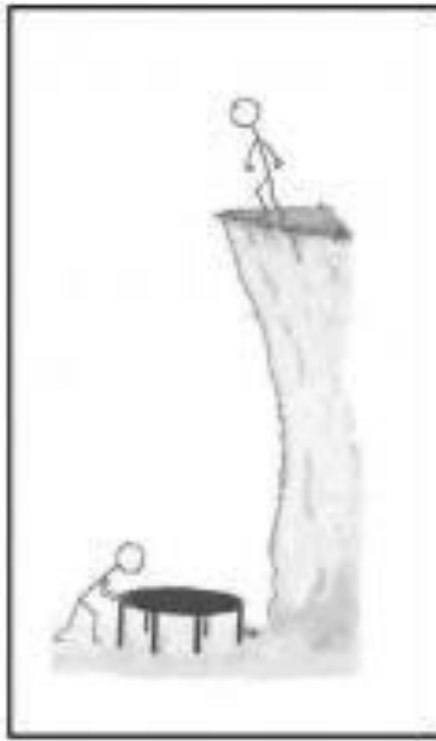
Vplyv rizika	Odpovede na riziká (hrozby)	Odpovede na príležitosti
Vysoký	Vyhnúť sa (Avoid)	Využiť (Exploit)
	Zredukovať, zmierniť (Reduce, Mitigate) (znížiť pravdepodobnosť a/alebo vplyv)	Zvýšiť (Enhance) (pravdepodobnosť/dopad)
	Záložný plán (Fallback) (znižuje iba vplyv)	
	Preniesť (Transfer) (znižuje iba vplyv, často iba finančný)	
	Zdieľať (Share)	
Nízky	Akceptovať, prijať (Accept)	Odmietnuť (Reject)

kniha s. 255

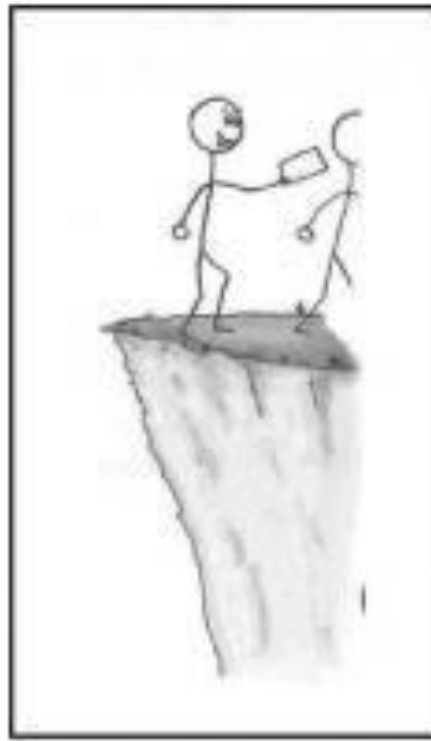
Zaobchádzanie s rizikom (3)



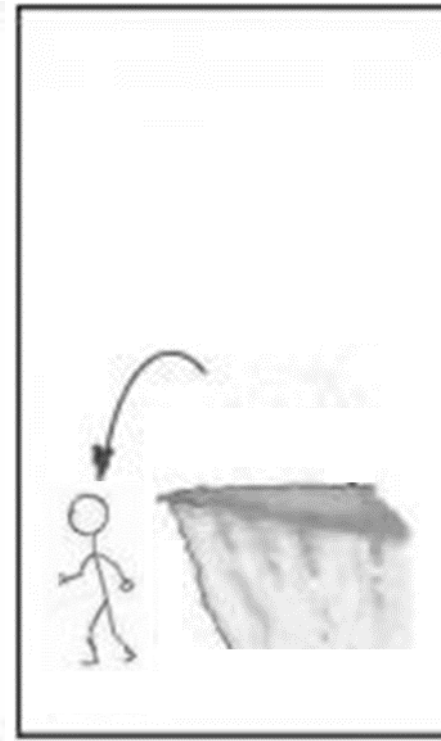
Vyhnuť sa
(avoid)



Zredukovať, zmierniť
(reduce, mitigate)



Preniesť
(transfer)



Prijať, akceptovať
(accept)

Zaobchádzanie s rizikom (4)

Plán riadenia rizík = Register rizík + **Plán odozvy**

Názov projektu:							
Register rizík			Plán odozvy				
Číslo	Hrozby	Hodnota rizika	Preventívne opatrenia	€	Nápravné opatrenia	€	Zodpovedná osoba
1.	Nekvalitný náter, šmuhy na stene	2	Overenie kvality práce pred podpisom zmluvy. Do zmluvy dať klauzulu o bezplatnom odstránení nedostatkov. Dôsledne prevziať práce až po vyschnutí.	0,-	Žiadať bezplatné odstránenie nedostatkov.	0,-	vpíš zodpovednú osobu

kniha s. 257

Tolerancia rozsahu (a kvality)

Finančná rezerva

Časová rezerva



Riadenie rizík

1. vymenujete riziká (identifikácia)
2. posúďte ich závažnosť (posúdenie pravdepodobnosti x vplyvu)
3. navrhnete, čo s tým urobíte (zaobchádzanie)
- 4. urobte to, sledujte účinnosť a reagujte (operatívne riadenie)**

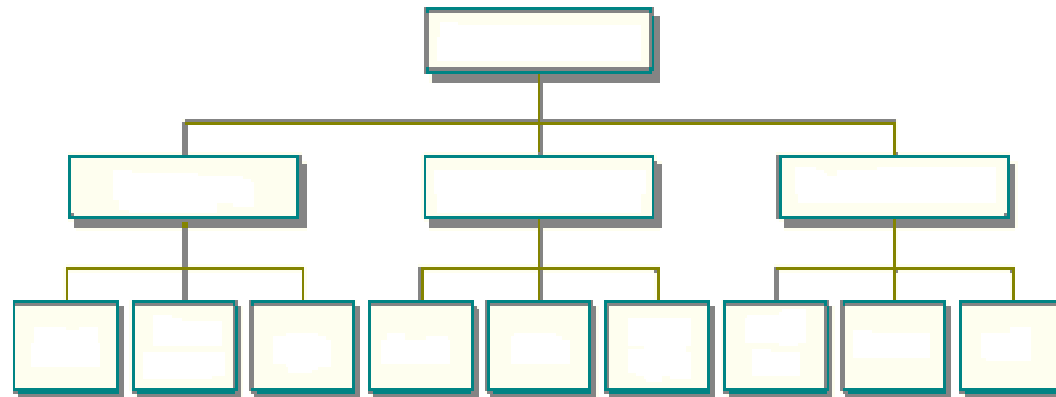


Operatívne riadenie rizík

Zpracovanie **preventívnych** opatrení do pracovných balíkov (WBS).

Sledovanie **účinnosti** preventívnych opatrení.

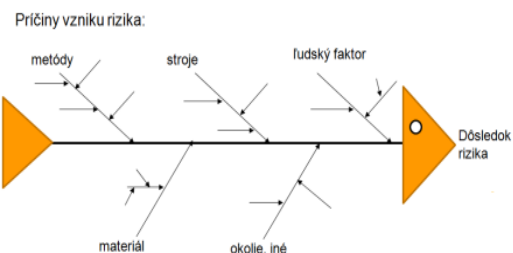
Ak sú **neúčinné**, nasadiť **nápravné** opatrenia (Plán B).



Proces riadenia rizika - rekapitulácia

Krok:

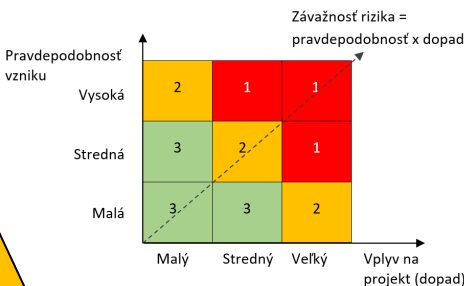
1. Identifikácia



Výstupy:

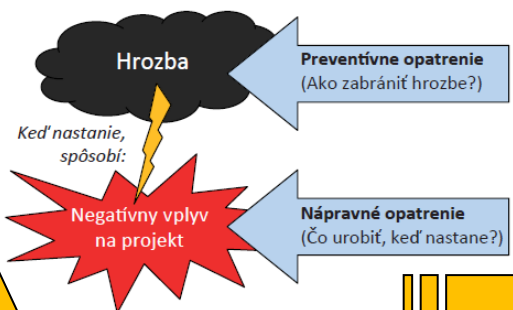
riziká sú vymenované

2. Posúdenie



závažnosť rizika je posúdená

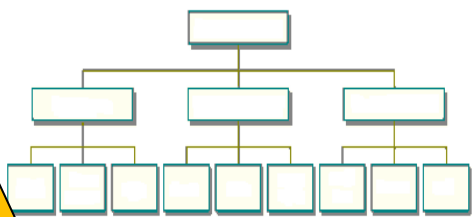
3. Zaobchádzanie



Rizika projektu							
Názov projektu:							
Spracoval:		Dátum:		Schvaľuje:		Podpis:	
b.č.	Riziková udalosť	Závažnosť rizika	Preventívne opatrenia		Následné opatrenia		Zodpovednosť
			Opatrenie	Náklady	Opatrenie	Náklady	
1							
2							
3							
4							
5							
n							
Závažnosť rizika:							
I - veľmi vysoká							
II - stredná							
III - nízka							

sú navrhnuté preventívne a nápravné opatrenia

4. Riadenie (implementovanie)



preventívne opatrenia sú zapracované do Pracovných balíkov a sledujeme ich účinnosť

Bezpečnosť



Plán bezpečnosti

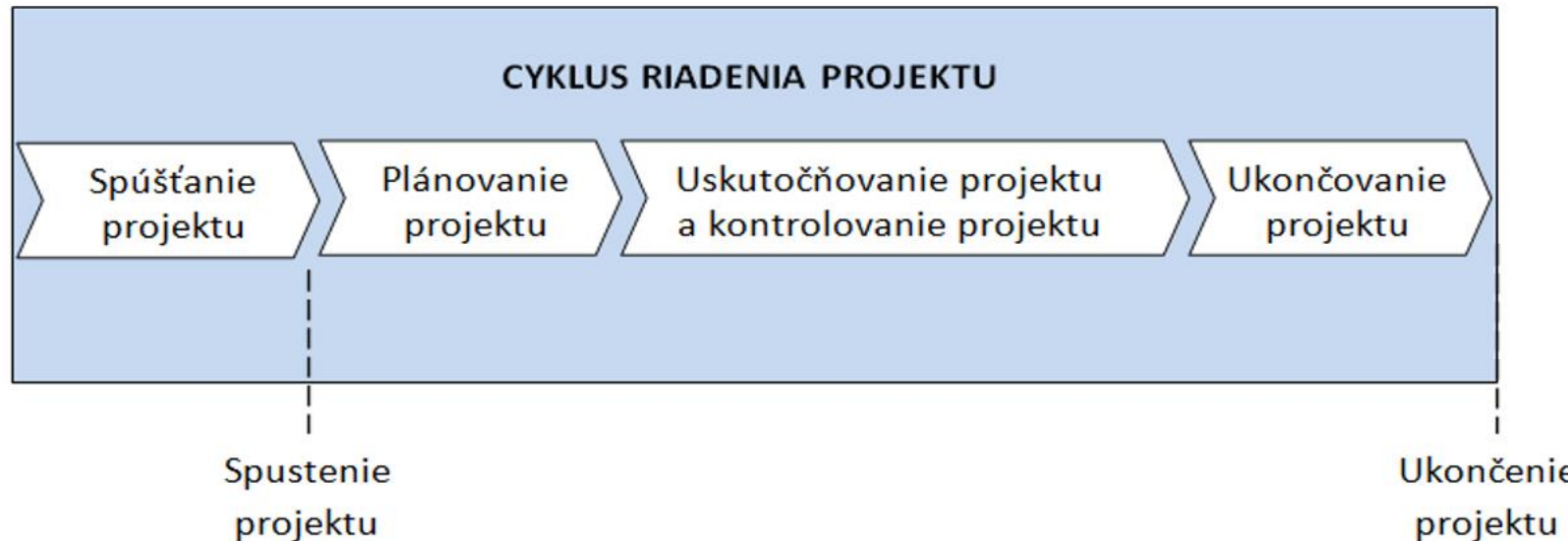
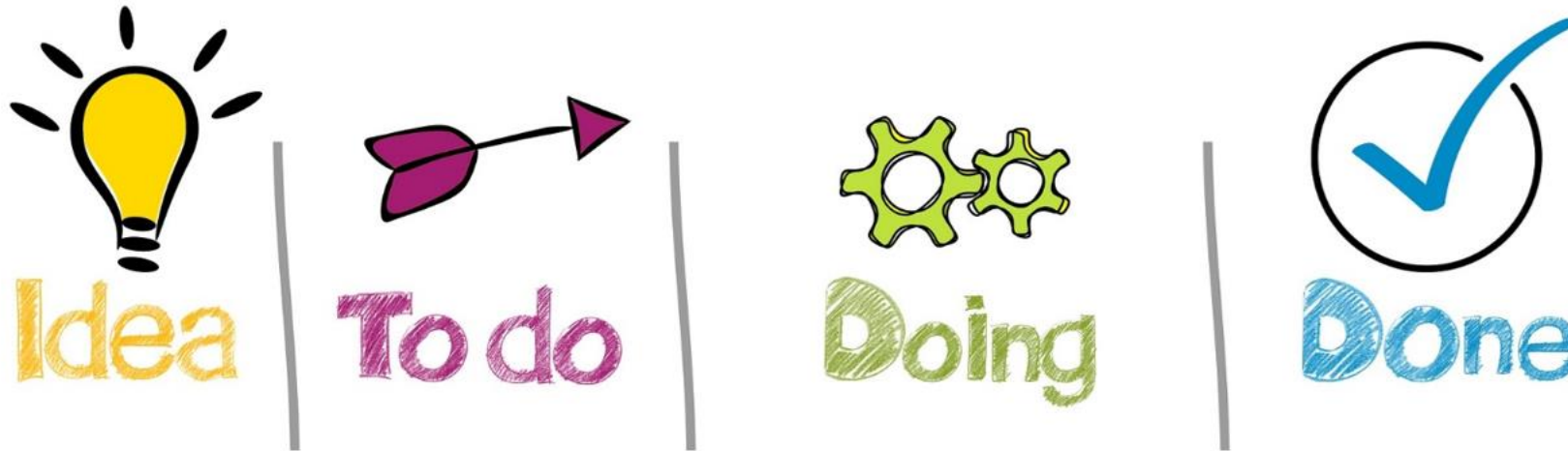
(angl. HSSE - Health, Safety, Security, Environmental)

- Podľa (IPMA) sa Plán bezpečnosti vyhotovuje iba v niektorých projektoch a zvyčajne obsahuje tri základné časti:
 - **Starostlivosť o ochranu zdravia**, ktorá obsahuje opatrenia **proti úrazu** alebo **smrti** všetkých, ktorí prídu do styku s projektom a jeho výstupmi.
 - **Starostlivosť o bezpečnosť**, ktorá obsahuje opatrenia na **zamedzenie poškodenia** alebo **odcudzenia** výstupov projektu a majetku.
 - **Starostlivosť o ochranu životného prostredia**, ktorá obsahuje opatrenia na **zamedzenie škôd pre životné prostredie** pri uskutočňovaní projektu alebo z používania jeho výstupov.



3. Ako to zaviesť do praxe?

Cyklus riadenia projektu

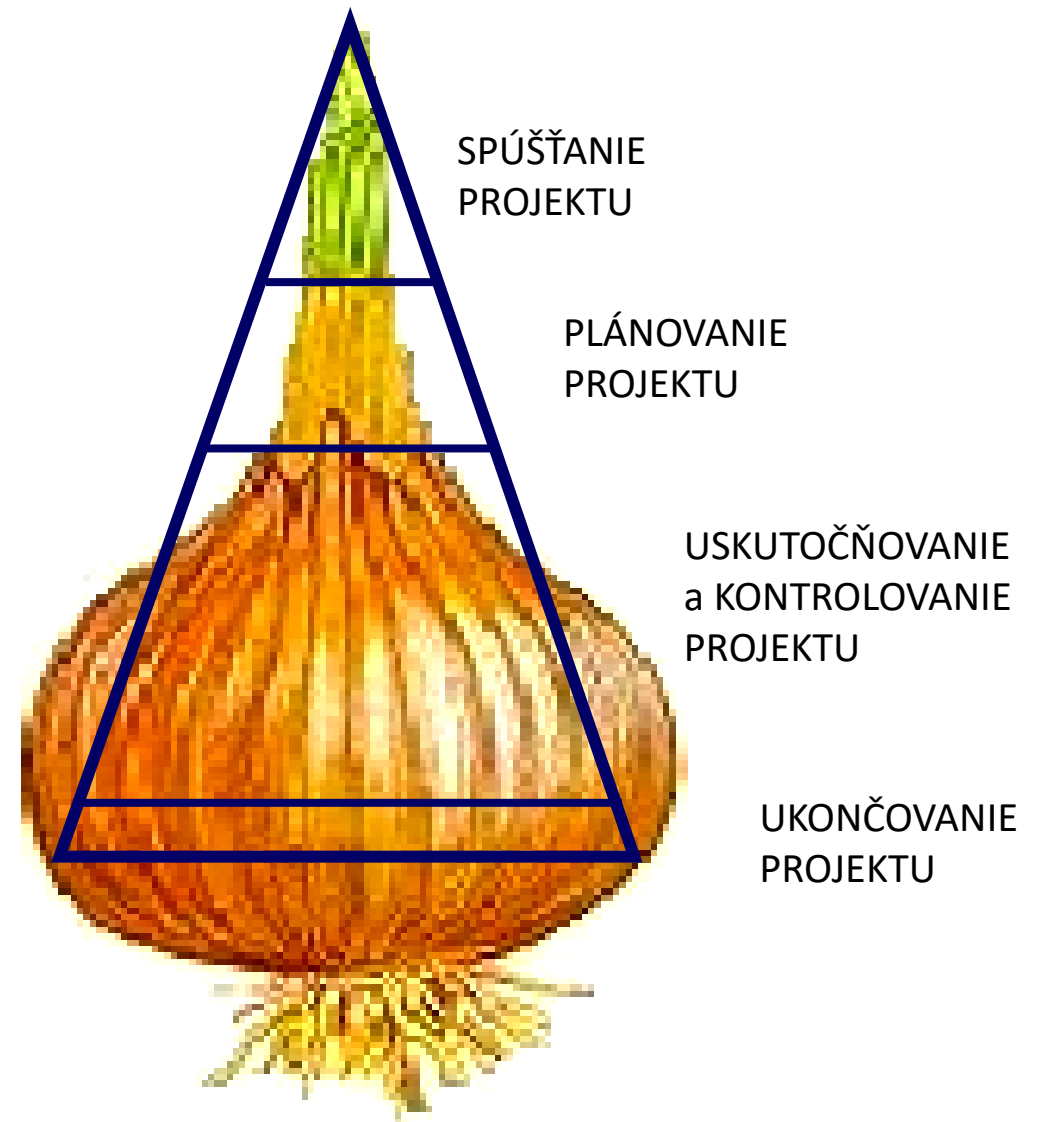


Cibuľový syndróm

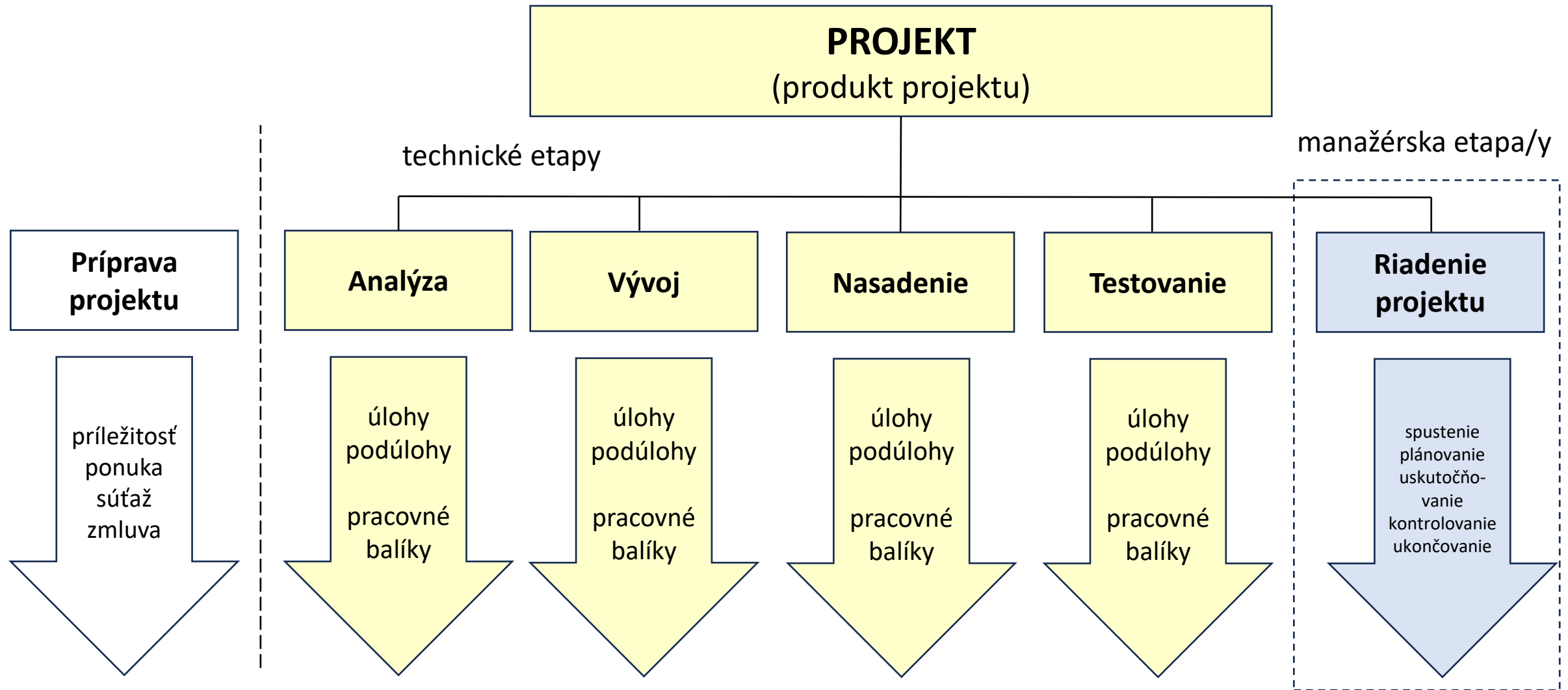
Nikdy nemáme čas ani prostriedky, aby sme veci urobili správne na prvý raz.

*Vždy však nájdeme dostatok času aj prostriedkov, aby sme to po sebe **opravili!***

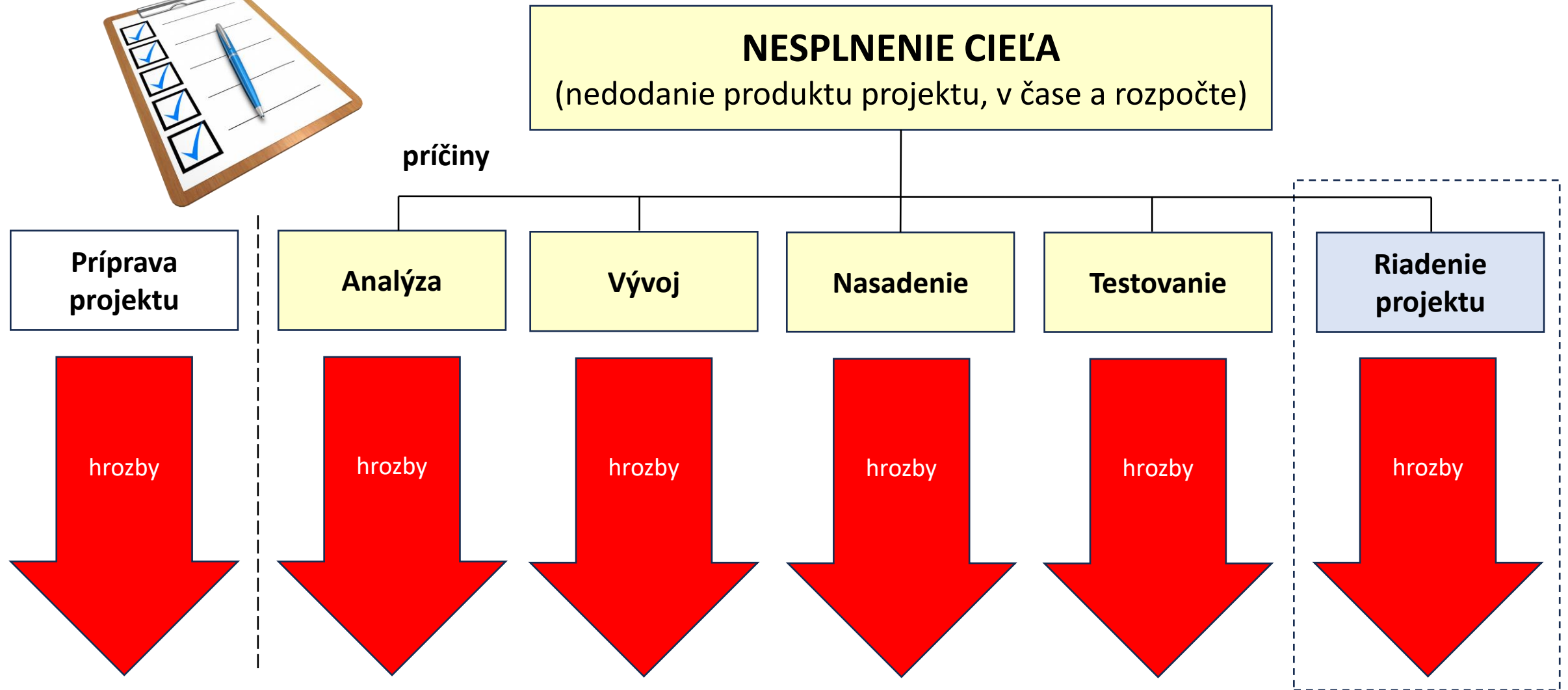
Murphyho zákon



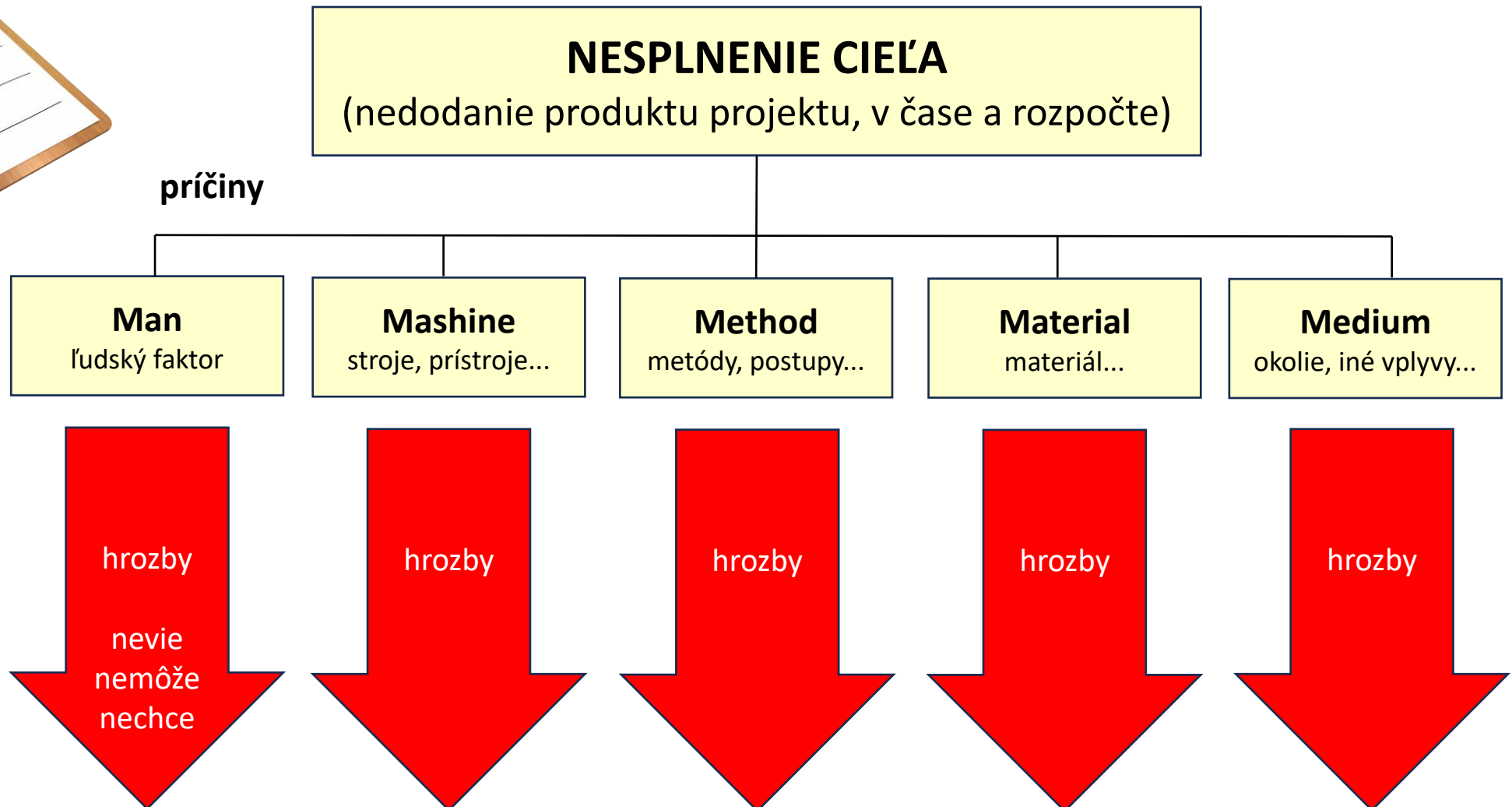
Príklad WBS (kontrolné zoznamy)



Príklad RBS (Risk Breakdown Structure)



Príklad RBS (Risk Breakdown Structure)



Manažérsky darček:

www.projektoveriadenie.sk/pm

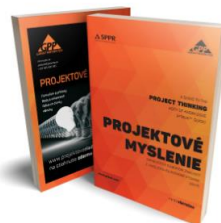
Písané materiály a šablóny zadarmo



Stiahnuť eBook a odoberať
pomôcky

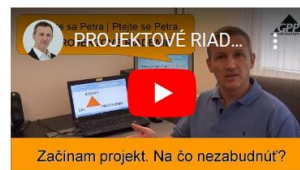


Stiahnuť prázdne šablóny
Zadanie projektu



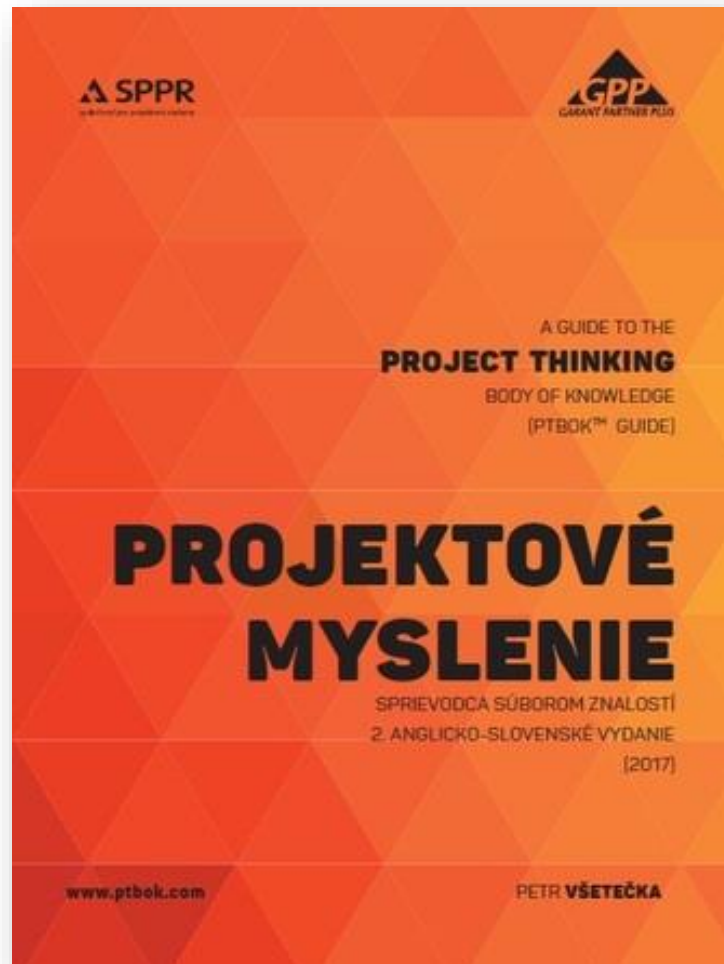
Pozrieť ukážku knihy
PROJEKTOVÉ MYSLÉNIE

Video návody a minikurzy zadarmo



efocus.sk

Zdroje:



Vaše otázky...

Čo si odnášate?



Ďakujem za pozornosť

