

ODHAD RIZIK PROJEKTU

1. Rizikové faktory projektu

Rizikové faktory řízení projektu

Záměr projektu a jeho výstupy	Projekt musí mít jasně vymezený záměr, cíle a výstupy. Jestliže jsou tato kritéria vymezena nebo komunikována nedostatečně, povede to k vážným rizikům v projektu.
Skluž časového plánu	Skluž časového plánu je selhání v dodávce zamýšleného částečného nebo konečného produktu v souladu s časovým harmonogramem uvedeným v plánu projektu. Takovýto skluž může mít domino efekt pokud jde o následné úkoly z plánu projektu a může vést k tomu, že následné akce a přínosy závislé na včasném dokončení projektu budou ohroženy.
Změny v záměru projektu	Změny v záměru projektu mohou mít několik podob, včetně požadovaných funkcí, počtu zapojených organizačních útvarů, úrovně detailu produktů projektu, zajištění specifických produktů, přidělených lidských zdrojů, apod. Každá změna má potenciál ohrozit včasné dokončení projektu nebo způsobit přepracování či přezkoumání slučitelnosti úkolů/produktů.
Nedefinování rolí a odpovědností	Péče o určení rolí/odpovědností jako např. kdo získává jaké údaje, kdo vypracovává jakou analýzu, kdo zhotovuje jakou dodávku, kdo je uznávanou autoritou v konkrétním předmětu, apod.
Řízení jakosti	Přizpůsobení se předem stanoveným kritériím, milníkům a kontrolám jakosti zajistí úspěšný a přijatelný výsledek.
Změnové řízení	Formální procedury změnového řízení budou podléhat včas vydaným a distribuovaným postupům, praktikám nebo směrnicím. Neschopnost dodržovat řízení změn může vystavit provozní prostředí nebezpečí.

Rizikové faktory lidských zdrojů projektu

Počet lidských zdrojů Nedostatek lidských zdrojů znamená, že přiměřeně kvalifikované osoby nejsou k dispozici, když je nutné provést analýzu nebo zajistit školení. To bezprostředně ovlivňuje časový plán, kvalitu a/nebo rámeček činnosti.

Odbornost lidských zdrojů Nouze o odbornosti nezbytné pro projektový tým nezpůsobuje jenom nedostatek zdrojů potřebných k vykonání práce, ale může omezit také produktivitu ostatních členů týmu.

Rozptýlení lidských zdrojů Dočasné přeložení členů týmu do jiného týmu anebo jejich práce mimo projekt je drahá záležitost z hlediska ztráty času při shánění náhrady a křivky postupného zpracování se náhradního lidského zdroje.

Dostupnost dodavatele Nedostupnost může mít formu buď, že je dodavatel nedostupný když má dodat práci anebo není k dispozici pro práci v rozvrhu slučitelném se zbytkem týmu. V obou případech tím časové plány a/nebo produktivita pravděpodobně utrpí.

Rizikové faktory složitosti projektu

Integrace produktů Technické závislosti uvnitř projektu mohou být na takové úrovni složitosti anebo vyžadují takovou míru integrace, že ohrožují celkový úspěch projektu.

Konflikt v prioritách projektů Když jsou priority ve střetu, jeden projekt může položit důraz na načasování, detail nebo kvalitu způsobem, který je do značné míry neslučitelný s potřebami jiného projektu.

Konflikt v prioritách dodavatele Dodavatelé nemusí udržet náležitou prioritu projektu. může dojít k tomu, že dodávka není realizována v čase, v němž je očekávána. To může ohrozit kvalitu nebo dokončení projektu.

Technologické rizikové faktory

Nová technologie Nová technologie se může ukázat jako nespolehlivá anebo vyžaduje delší křivku postupu zdokonalování než je očekáváno. Výsledkem může být záporná produktivita.

Požadovaná infrastruktura Složitost požadované infrastruktury sítí, systémů, služeb nebo procesů může ovlivnit dodání výstupů projektu.

Vývojové prostředí Pro zachování integrity se doporučuje izolovat vývojové prostředí od prostředí provozního. Neschopnost zavést izolované avšak realistické vývojové prostředí může mít závažné provozní následky.

Provozní prostředí Provozní prostředí musí být schopné pojmout nový systém nebo systémové změny. Je nutné vědět jak na to a provést adekvátní testy s cílem zajistit, aby provozní prostředí bylo dostatečně stabilní pro podporu nového vývoje.

Kulturní rizikové faktory

Neposkytnuté informace Informace ohledně současných systémů a technologií neposkytnuté projektovým týmem mohou těžce ohrozit správnost výsledků projektu. Informace mohou být neposkytnuty úmyslně, kvůli nedbalosti nebo nepochopení toho, co je nezbytné. Dopad je v každém případě stejný.

Politické vlivy Špatná rozhodnutí mohou být důsledkem politických tlaků jako např. obrany „svého“ teritoria, příčinou něčího nebo nějakého „práva“, odmítnutí uznat chybu, apod. Dopadem může být v nejhorším případě zvolení způsobu, který je v rozporu s nejlepšími zájmy organizace.

Odpor ke změně Opodstatněné řešení může zkrachovat jestliže ti, pro které je zamýšleno, ho odmítnout využívat.

Malé přivlastnění projektu vedoucími pracovníky

Pokud vrcholový management aktivně a viditelně nepodporuje realizaci projektu a jeho výsledků, bude obtížné anebo dokonce nemožné získat zdroje a podnikatelská komunita bude mít málo stimulů pro využití nového řešení.

2. Přehled metody ohodnocení rizik

Metoda ohodnocení rizik projektu - kroky

1. Určení pravděpodobnosti, že se riziko vyskytne.
 2. Určení dopadu na projekt, jestliže se riziko vyskytne.
 3. Umístění rizik do matice.
 4. Přiřazení jedné nebo více strategií řízení rizik k rizikům v červené části (zvýšené nebezpečí).
 5. Zkoumání žluté části (vyžaduje obezřetnost), když to čas dovolí.
 6. Ignorování zelené části (všechno je v pořádku).
-

Pojmy a definice

Riziko: vyhlídka na poškození, ztrátu nebo zničení

Pravděpodobnost: pravděpodobnost, že se událost vyskytne

Dopad: cena nebo důsledek neúspěchu

Pravděpodobnost výskytu rizika

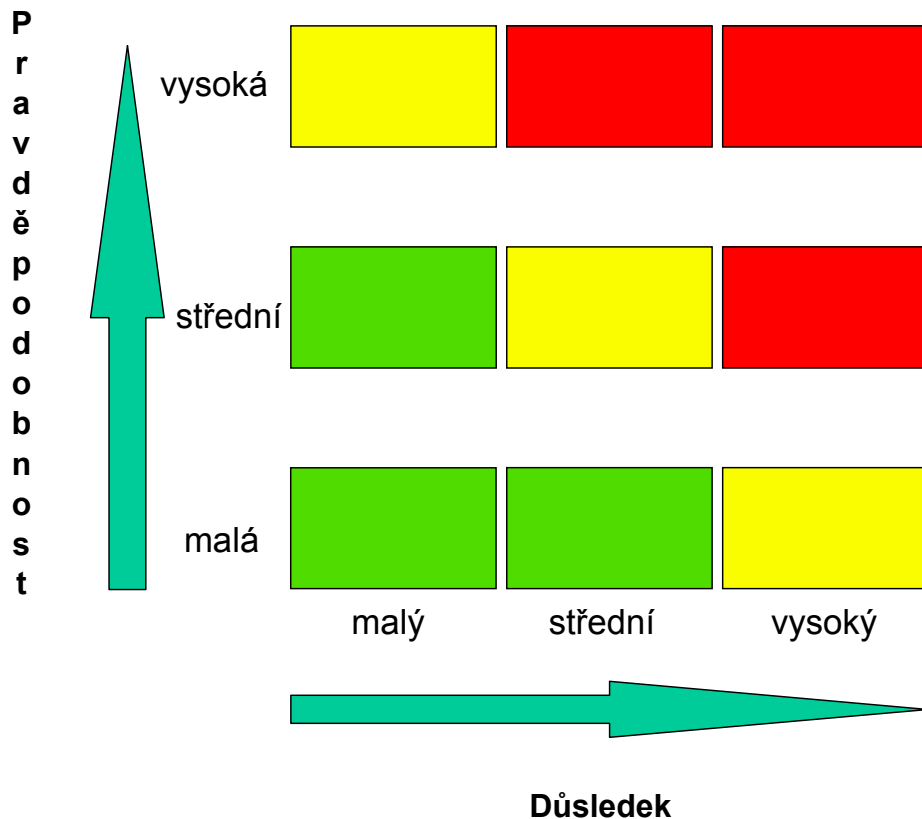
vysoká	50% až 100%
střední	16% až 49%
malá	0% až 15%

Stupeň dopadu rizika

vysoký	7 až 10
střední	3 až 5
malý	1 až 2

Pro každé riziko se vynásobí *pravděpodobnost výskytu* * *stupeň dopadu*. Tak se stanoví míra „důležitosti“ rizika, které odpovídá umístění rizika v matici uvedené na následující stránce.

Analýza rizik



3. Strategie řízení rizik

Plán projektu

Musí být udržován podrobný celkový plán pro projekt včetně činností, technik, časových plánů, dodávek, zdrojů a vzájemné závislosti činností. Tento plán bude průběžně monitorován s cílem zjistit pokrok a odchylky.

Plán jakosti

Musí být udržován podrobný plán jakosti pro projekt včetně dodávek, milníků, akceptačních plánů, technik, rolí, odpovědností a dotazníkových metod. Tento plán bude interně i externě monitorován s cílem zjistit pokrok, soulad a odchylky.

Struktura projektu

Projekt je rozdělen do částí podle funkčních dodávek. Vykazatelnost, odpovědnosti a role v každé části jsou definovány stejně jako rozhraní styčných ploch mezi částmi.

Produktová architektura

Každý produktový tým navrhne kompletní architekturu jeho speciálních produktů s využitím následujícího vodítka:

- **Jednoduchost** - Řešení musí zůstat jednoduchá v návrhu struktury, provozu a údržbě. Složitá řešení vyvolají nutnost podrobného přezkoumání, aby se zajistila jejich udržitelnost a ROI.
- **Škálovatelnost** - Řešení musí být schopná růstu a brát v úvahu očekávané prostředí v následujících nejméně 5-ti letech.
- **Přizpůsobivost** - Řešení musí být navrhována pro měnící se prostředí, nesmí být omezena, je-li to možné, mocenským nátlakem nebo nátlakem ze strany dodavatele.

Odbornost dodavatele

Je třeba dosáhnout rozsáhlého využití konzultačních služeb dodavatele, zvláště ve fázi návrhu struktury každého produktu, aby byla zajištěna soudržnost a potenciál pro co nejlepší způsob jeho fungování.

Izolované vývojové prostředí

K ověření správnosti a testování navrhované architektury bude používáno zcela izolované vývojové prostředí bez vlivu na jakýkoliv provozní systémy.

Proces změnového řízení

Prvky procesu změnového řízení zahrnují metody pro rozpoznání změny, odhadnutí jejího dopadu a identifikování přiměřených kroků, včetně rozhodnutí, zda má být změna přijata.

Vývojové a testovací procesy

Architektura každého produktu, jakmile je dokončena, bude ověřena v jejím izolovaném vývojovém/testovacím prostředí.

Procesy zkušebního provozu

Každý ověřený návrh architektury bude podroben zkušebnímu provozu za provozních podmínek dříve než bude prohlášen za konečnou verzi.

Komunikování rolí a odpovědností

Každý člen projektového týmu obdrží kopii plánu řízení projektu. Všechny postupy a procedury nastíněné v tomto dokumentu budou jasně a zřetelně týmu sděleny.

Školení

Každému projektovému týmu se dostane potřebného školení v produktech a/nebo metodologii, které jsou nezbytné pro úspěch projektu.
