

No risk, no project: riadenie rizík ako súčasť projektového riadenia

Dovoľte mi položiť vám otázku: Kúpili by ste si nový automobil bez airbagu a bezpečnostného pásu? Nie? Ste vari presvedčení, že budete mať fatálnu haváriu? Tiež nie? Tak prečo radšej neušetriť peniaze za bezpečnostnú výbavu, ktorá sa oplatí iba v prípade, že sa niečo naozaj stane? Pretože aj keď je pravdepodobnosť vážnej nehody nízka, chcete si byť istí, že vy aj vaši blízki budete pri nej maximálne ochránení.



Ing. Peter Sochna, CPM

Konzultant pre projektové
a procesné riadenie spoločnosti
next level consulting

peter.sochna@nextlevelconsulting.eu

Podobne to funguje aj pri projektoch. Nikto neočakáva, že riziká nastanú a už vôbec

nie na jeho projekte. Napriek tomu by malo byť samozrejmosťou nasadenie riadenia rizik, pre prípad, že „Worst case“ scenár sa naozaj stane realitou.

PROJEKTY SÚ VÝNIMOČNÉ A PRETO RISKANTNÉ

Projekty sú úlohy so špeciálnymi vlast-

nosťami. Sú technicky a organizačne komplexné, riešia často nové témy a majú veľký význam a dopad na celú organizáciu.

Každý, kto už na nejakých projektoch pracoval vie, že keď projekt začína, nikto si pri stanovovaní cieľa a vytváraní prvých plánov nemôže byť istý, že sa ciele dosiahnu podľa plánu, plánované prostriedky postačia a všetky



Obr. 1: Analýza okolia projektu

termíny sa dodržia. Prečo?

Problémom projektových plánov je, že vychádzajú z údajov, ktoré sa nachádzajú v budúcnosti. Vyhlásenia typu: „Ako mám vytvoriť projektový plán, nie som predsja jasnovidec“ sú nanešťastie veľmi časté. Pravidlo, ktoré je pre mnohých ešte stále nové a nepochopiteľné, hovorí – Aj zlý plán je lepší ako žiadny. Bez jasného ohraničenia sa nedá žiadny projekt začať. A preto pracujeme s predpokladmi a odhadmi.

S postupom projektu však neustále získavame nové informácie. Tieto poznatky a znalosti môžu viesť k tomu, že projekt (jeho hranice a súvislosti) a jeho plány prispôbujeme, modifikujeme a spresňujeme. Projektový plán je vlastne živý dokument, ktorý je vo finálnej podobe až po ukončení samotného projektu.

ČO NÁM MÔŽE PRINIESŤ RIADENIE RIZÍK?

Riziká predstavujú hrozbu pre projekt, respektíve pre jeho úspešnosť. Ich potenciál je však v budúcnosti, rovnako ako dôsledky a zároveň vaše reakcie. Môžete zasiahnuť – alebo aj nie.

Projekty sú vzhľadom na svoju dynamiku, novosť, jedinečnosť a taktiež veľkú komplexnosť značne rizikové. Riziká však mnohokrát nemôžete priamo ovplyvniť. Jediné, čo môžete urobiť, je znížiť či už pravdepodobnosť toho, že

nastanú, alebo ich vplyv na projekt, a to pomocou dobrého riadenia rizik.

Riadenie rizik je však iba jednou zo súčastí procesu riadenia projektu, pričom pomáha udržať pod kontrolou hrozby s potenciálnym vplyvom na ciele, náklady, termíny a okolie projektu.

Vráťme sa však späť k nášmu príkladu s autom. Keď cestujeme v daždi a hmle, stretávame sa s určitým rizikom. Manažment rizik bude spočívať napríklad v tom, že:

- ... sa spoľahneme na naše vodičské schopnosti, airbag a bezpečnostný pás,
- ... uzatvoríme poistku,
- ... pôjdeme pomaly a opatrne,
- ... zvolíme hromadnú dopravu,
- ... zostaneme doma.

Všetky tieto možnosti existujú. Aké opatrenie(a) zvolíme, to závisí od konkrétneho projektu a situácie.

V súkromnom živote sme si zvykli riadiť riziká denne, aj keď to robíme skôr intuitívne ako metodicky. Pri riadení projektov je však užitočnejšie postupovať štruktúrovaným spôsobom. Pomôcť vám môže nasledujúci proces, pozostávajúci z ôsmich krokov.

OSEM KROKOV RIADENIA RIZÍK

1. Identifikácia rizik

Na samom začiatku, ešte pred oficiálnym štartom projektu, sa začína celý proces zbieraním rizik. Dôležitým východiskovým bodom je Analýza okolia projektu (Stakeholder analýza). Pomocou nej sledujeme vzťahy medzi projektom a jeho spoločenskými okoliami. Okolia sú napríklad zákazníci, dodávatelia, úrady, médiá, spolupracovníci vo firme a mnoho ďalších. Všetci majú nejaký vzťah k projektu. Vytvorenie znázornenia týchto vzťahov je dôležitou úlohou projektového riadenia. Potenciálne konflikty (a tým aj riziká pre projekt) tak možno včas rozoznať a identifikovať.

Ďalšie projektové riziká sa dajú odvodiť od časovej a vecnej kontextovej analýzy. Užitočné môžu byť nasledujúce zdroje informácií:

- Projektová dokumentácia;
- Dokumentácia výberového konania, ponuky, zmluvy;
- Technická špecifikácia;
- Work breakdown structure;
- Časový plán;
- Rozpočet;
- Projektová organizácia;
- Zoznam rizik predošlých projektov;
- Checklisty.

Projektový manažér takmer okamžite zistí, že iba malá časť rizik má svoj pôvod v technickej oblasti. Oveľa vyššie v hitparáde rizik stoja veci ako:

	< 100.000€	< 250.000€	< 500.000 €	> 500.000€
> 50%	2	2	3	3
25 - 50%	1	2	2	3
- 25%	0	1	2	3

Obr. 1: Matica hodnotenia rizik



- ťažkosti pri definovaní úloh;
- slabé zapojenie členov tímu do procesu plánovania projektu;
- problémy pri vytváraní projektovej organizácie (nedostatok či slabá kapacita zdrojov);
- nejasná definícia tímovej štruktúry, rolí členov tímu;
- unáhlený alebo zle pripravený štart projektu;
- nemožnosť merať progres projektu;
- zlý odhad závislosti na iných projektoch a organizačných jednotkách;
- ťažkosti s pridelovaním úloh, zasahujúcimi do kompetencií viacerých oddelení;
- kultúra organizácie.

2. Zhodnotenie dopadu

Po identifikácii rizík nasleduje v druhom kroku zhodnotenie možných finančných dopadov po tom, ako nastane riziko. I keď primárne môžu mať riziká vplyv napríklad na rozsah alebo čas projektu, pre možnosť porovnania

závažnosti dopadu sa využíva finančné vyjadrenie.

3. Určenie pravdepodobnosti

V treťom kroku je potrebné k identifikovaným a ohodnoteným rizikám doplniť pravdepodobnosť toho, že nastanú. Nejde pritom ani tak o presnosť odhadu, ale skôr o predpovede možných scenárov možného rizika. Pravdepodobnosti sa nezvyknú počítať, opierajú sa viac o skúsenosti.

Zjednodušene sa pravdepodobnosť možného rizika dá rozdeliť do troch skupín:

- od 10 do 20 percent: nízka pravdepodobnosť;
- od 20 do 40 percent: stredná pravdepodobnosť;
- od 40 percent: vysoká pravdepodobnosť.

Pri hodnotách nad 60 percent je vhodné zvážiť prípadné zaplánovanie rizika do projektových plánov vo forme fixnej úlohy či finančnej čiastky.

4. Klasifikácia rizik

Na základe zhodnotenia dopadov a určenia pravdepodobností taktiež možno vykonať prioritizáciu rizik, ktorá umožní určiť najrelevantnejšie riziká, ktorým sa treba prednostne venovať a naopak ukázať tie, ktoré sú z hľadiska dôležitosti nepodstatné. Klasifikácia rizik okrem toho uľahčuje top manažmentu spoločnosti identifikovať rizikovosť projektov.

5. Kalkulácia risk budgetu

V piatom kroku je vykalkulovaný rizikový rozpočet (risk budget alebo rezerva projektu), ktorý slúži na financovanie aktivít na manažovanie jednotlivých rizik.

Risk budget = pravdepodobnosť x potenciálne náklady

Potenciálne náklady teda nie sú jednoducho sčítavané ale prenasobené pravdepodobnosťou a následne sumované. Risk budget tak predstavuje očakávanú hodnotu a nezodpovedá celkovým nákladom ale štatistickému odhadu počas realizácie projektu.

6. – 7. Definovanie preventívnych a korektívnych opatrení

Pokiaľ sa práca s rizikami skončí na tomto mieste, opomenuli sme jeden dôležitý faktor. Podobne ako pri Analýze okolia projektu, nevyhnutne nasleduje zvažovanie možných aktivít, ktoré by identifikované riziká a ich dopady mohli redukovať.

Nasledujú teda kroky šesť a sedem, pri ktorých definujeme preventívne a korektívne opatrenia, teda také, ktoré realizujeme pred tým, ako riziko nastane a takisto po ňom. Tie prvé je nutné do projektu okamžite zaplánovať. Samozrejme s tým môžu byť spojené určité náklady, pričom ich výška by mala byť úmerná škode, ktorá vznikom rizika nastane. Nevýhodou preventívnych opatrení je, že v prípade, ak riziko nenastane, budú sa zdať zdanlivo zbytočné a náklady s nimi spojené „vyhodené do vzduchu“. Z tohto pohľadu sa zdá rozumnejšie čakať a realizovať korektívne opatrenia iba pri tých rizikách, ktoré reálne nastanú. Napriek tomu sa však dokázalo, že cena korekcie býva vyššia ako náklady na prevenciu. Finálne rozhodnutie je opäť závislé na konkrétnej situácii a rozhodnutí projektového manažéra v spolupráci s tímom. Existuje však množstvo preventívnych opatrení, ktoré za minimálne náklady značnou mierou prispievajú k úspechu projektu.

8. Kontroling rizik

Posledný krok zabezpečuje aby sa riadenie rizik nerealizovalo ako jednorazová aktivita (spravidla na začiatku projektu), ale aby všetky zadané opatrenia a pozorovania boli súčasťou pravidelného kontrolingu. Realizácia týchto aktivít býva jedným zo špecifik, ktoré odlišujú skúsených projektových manažérov od ostatných.

Na záver jeden citát od Alberta Einsteina. Tento legendárny génius raz povedal o fyzike niečo, čo sa dá aplikovať aj na projektové riadenie a riadenie rizik: „*Je neuveriteľné, že človek je schopný matematicky opísať a definovať niečo, čoho podstatu či dôvod vlastne vôbec nepozná.*“