**Název předmětu:** MANAGEMENT

**Téma:** Řízení organizace prostřednictvím projektů – Řízení rizik v projektu a organizaci

**Cíl:** Studenti rozumí základním pojmům a procesu řízení rizik, jsou schopni identifikovat rizika, navrhovat přístup k jejich ošetření, znají principy agregace rizik. Rozumí souvislostem mezi vznikem rizika, jeho ošetřením a řízením změn (vznik změny a její řízení) a naopak.

**Úkoly pro samostatnou práci:**

1. Formulujte rozdíl mezi rizikem s pozitivním a negativním dopadem na cíl.
2. Na zvoleném příkladu identifikujte a analyzujte aktiva potřebná pro dosažení cíle, stanovte, která aktiva jsou nezbytná a která ne.
3. S využitím zvoleného příkladu výše, formulujte hrozby a jejich aktéry, které by mohly působit na dosažení cíle.
3. S využitím zvoleného příkladu výše formulujte riziko a jeho dopad na aktivum (cíl).
4. Formulujte na příkladech, kdy a jak použijete jednotlivé přístupy ke zvládnutí rizika (přenesení, posunutí, snížení, akceptace).
5. Objasněte vztah mezi rizikem a změnou (jak se navzájem ovlivňují).

**Studijní literatura:**


- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení.* Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.


**Obsah:**


1. Základní pojmy
2. Proces řízení rizik
3. Zvládání rizik a jejich agregace
4. Rizika a změny
5. Závěr


## 1. Základní pojmy

Řízení rizik obecně popisuje ISO 31000:2009, která definuje řízení rizik jako koordinované aktivity, pomocí kterých řídíme a ovládáme organizace s ohledem na rizika. Obecným cílem řízení rizik je zvýšená pravděpodobnost a dopad pozitivních událostí a/nebo snížená pravděpodobnost a dopad negativních událostí.

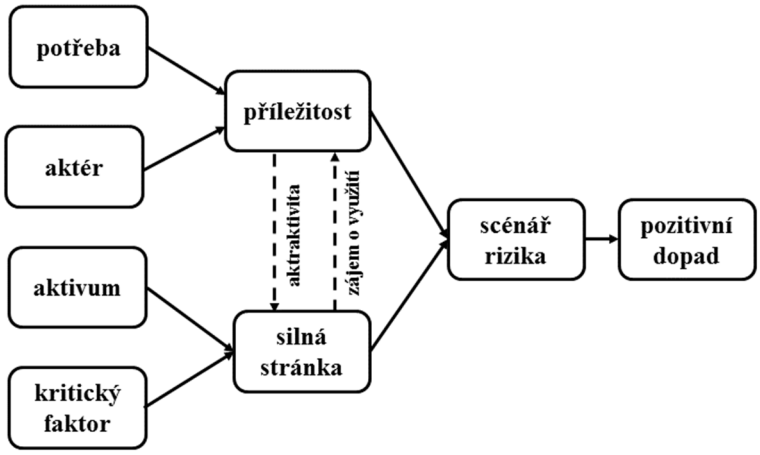
Další cíle řízení rizik jsou:

- zvýšená pravděpodobnost dosažení cílů organizace;
- dodržené zákonné a regulační požadavky a mezinárodní normy;
- vytvořen reálný základ pro rozhodování a plánování organizace;
- efektivně přidělené a využité zdroje pro zvládnutí rizik;
- minimalizovány ztráty nebo zvýšen zisk;
- zvýšena efektivita chodu organizace.

Pozitivní události jsou spjaty s pojmem **příležitost**. Pod tímto pojmem rozumíme konkrétní událost, jejíž výskyt iniciuje děj s pozitivním dopadem na cíl (pozitivní riziko). Vznik pozitivního dopadu je znázorněn na obrázku 1. Generovaná příležitost působí svojí „atraktivitou“ a má-li organizace zájem tuto příležitost využít, tak působí zpravidla svými silnými stránkami (využití příležitosti). Dle SWOT analýzy se jedná o aktivní prorůstovou strategii SO (silné stránky, příležitosti).

***Příklad příležitostí:***

*Úroková sazba hypotéčních úvěrů se v České republice pohybuje v rozmezí 1,6 – 1,9 %.*
*Jednotky nepřítele vyhlásili stávku.*[1]
*Byla přerušena jediná zásobovací cesta pro jednotky nepřítele.*

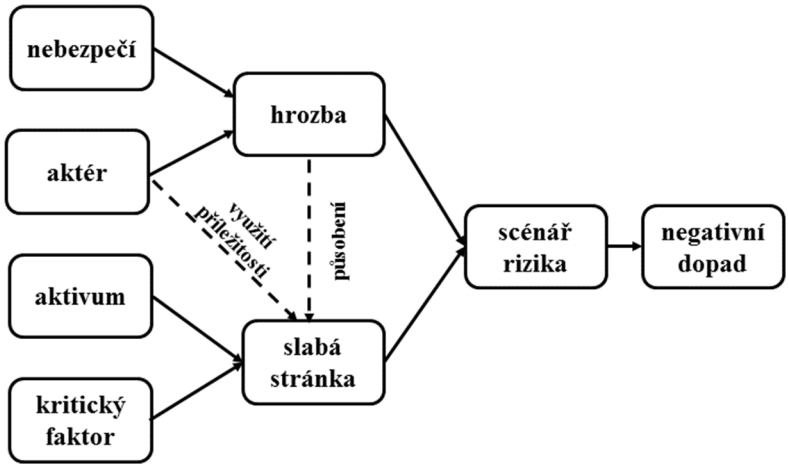



Obrázek 1 Model vzniku rizika s pozitivním dopadem na cíl
Zdroj: Pitaš (2016)

Negativní události jsou generovány **hrozbou**, přičemž hrozba stejně jako příležitost je konkrétní událost, jejíž výskyt nastartuje děj, avšak je to děj s negativním dopadem na cíl, jak prezentuje obrázek 2. Zajímavý vztah, který zde vzniká, je mezi **aktérem** (spuštěčem), který

[1] Stalo se na francouzsko-německé frontě v průběhu 1. světové války, kdy francouzští vojáci vyhlásili stávku.

generuje hrozbu, a slabou stránkou aktiva. Aktér na ni nahlíží jako na příležitost, kterou hodlá využít. V případě generování hrozby přírodou (například zemětřesení v souvislosti s erupcí sopky) nelze spatřovat využití příležitosti přírodou vzhledem k lidem a jejich obydlím. Podstatou u „negativního“ rizika je působení hrozby na zranitelnost aktiva, neboli hrozba má zájem poškodit aktivum, a tím dosažení cíle organizací. Ve vztahu k pojmu hrozba se taktéž používá pojem **nebezpečí**. Tento pojem představuje vyjádření podmínky spouštějící negativní událost (hrozbu).




Obrázek 2 Model vzniku rizika s negativním dopadem na cíl

Zdroj: Pitaš (2016)

***Příklad hrozeb:***

*Podmínky pro splnění požadavků na přidělení úvěru nebudou splněny.*

*Zledovatělá vozovka zhorší sjízdnost silnice.*

*Byt v panelovém domě bude vykraden.*

Nebezpečí je obecná událost, z níž je generována událost konkrétní (hrozba).

***Příklad nebezpečí:***

*Náledí, přívalový déšť, zemětřesení, krádež, utonutí.*

**Riziko** je pravděpodobný děj působení hrozby na zranitelnost aktiva, který generuje negativní dopad zpravidla do činností realizovaných pro dosažení cíle (negativní riziko). Nebo také riziko je pravděpodobný děj působení aktiva (silných stránek) na využití příležitosti generující pozitivní dopad zpravidla do činností realizovaných pro dosažení cíle (pozitivní riziko). Riziko je popsáno **scénářem rizika**, který popisuje působení hrozby na zranitelnost aktiva nebo působení aktiva s využitím silných stránek na využití příležitosti.

Riziko, které nastane, lze popsat i dopadem do cíle na který působí. **Dopad rizika** definuje nepříznivý následek působení hrozby nebo pozitivní následek využívání příležitosti na stanovený cíl. Dopad rizika se popisuje svým scénáře dopadu na cíl a hodnotou (velikostí).

Text pro zjednodušení dále rozebírá pouze řízení „negativních“ rizik pro snížení ztráty a úspěšné dosažení cíle. Negativní rizika jsou zpravidla právě ta rizika, která jsou řízena na nejnižší a střední úrovni řízení. Pozitivní rizika, vycházející z využití příležitosti, se zpravidla řídí až z úrovně vrcholového řízení organizace.

**Aktér** (spouštěč), jak ukazuje obrázek 2, je osoba, skupina osob, nebo organizace, který generuje hrozbu zpravidla z důvodu využití příležitosti (působení na slabinu aktiva). Oproti tomu **aktivum** je prvek systému, který má pro organizaci hodnotu (důležitý pro dosažení stanoveného cíle) a z toho důvodu je nezbytné řídit a chránit toto aktivum proti působení nežádoucích hrozeb. Předpoklad ochrany aktiva vychází z jeho nezbytnosti a důležitosti pro dosažení cíle organizace. Aktiva se dělí na hmotná (lidé, stroje, zařízení) a nehmotná (obchodní tajemství, Know-how, autorská ochrana, patenty).

Vlastnosti aktiva je jeho **zranitelnost**, na kterou lez nahlížet jako na slabou stránku aktiva stanovenou na základě kritických faktorů.

***Příklad aktéra, aktiva, kritického faktoru a zranitelnosti:***

***Aktér*** *– nepřítel v síle mechanizované čety, vyzbrojený x ks bojových vozidel pěchoty typu y.*

***Aktivum*** *– bojové vozidlo pěchoty PANDUR.*

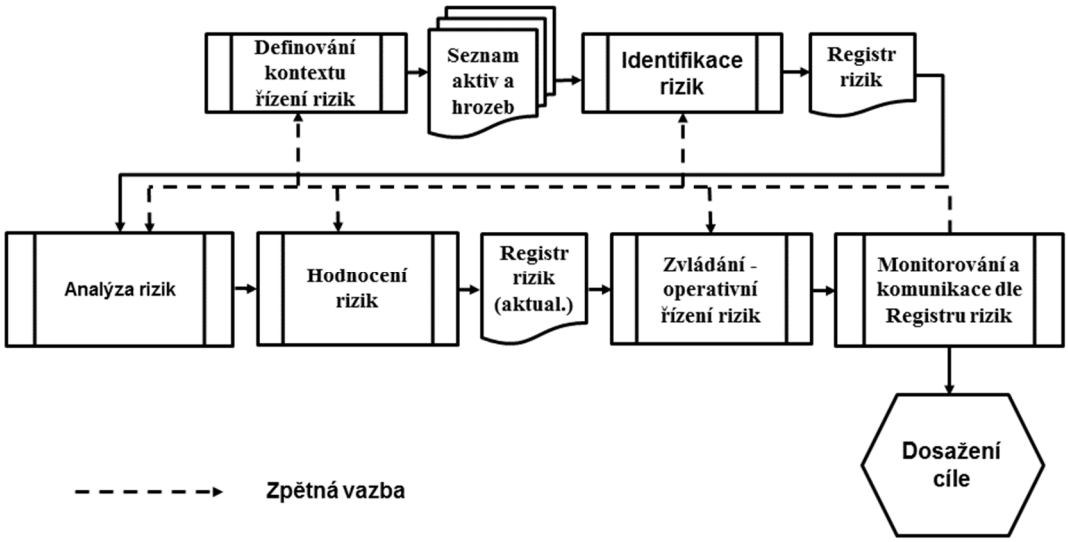
***Kritický faktor*** *– odolnost pancíře proti průrazu.*

***Zranitelnost aktiva*** *– odolnost pancíře na bocích pouze proti střelám ráže x mm proti střelbě ze vzdálenosti od x m dále.*

## 2. Proces řízení rizik

Řízení rizik je popsáno na obrázku 3. Znázorněný proces vychází z ISO 31000:2009. Proces je zahájen definováním kontextu, jehož výstupem jsou identifikovaná, analyzovaná a vyhodnocená aktiva, identifikované kritické faktory, hrozby a jejich aktéři. Identifikace rizik je zaměřena na popis rizika (rizikový scénář) objasňující působení hrozby na zranitelnost aktiva. Výstupem je založený registr rizik (katalog rizik). Analýza rizik zjišťuje pravděpodobnost vzniku rizika, scénář a hodnotu dopadu na aktivum a cíl. Následný krok hodnocení rizik stanovuje výslednou hodnotu rizika a jeho výstupem je rozhodnutí, která rizika budou akceptována (není třeba připravovat nebo realizovat opatření ke zvládnutí) nebo dále

předána ke zvládnutí (jejich hodnota není akceptována). Účelem kroku zvládání rizik je stanovit přístup ke zvládnutí, definovat činnosti a potřebné zdroje, určit odpovědného pracovníka za zvládnutí a vybavit jej odpovídajícími pravomocemi. Zpětnovazební funkci plní komunikace a reporting, tak jak je ukázáno na obrázku 3.

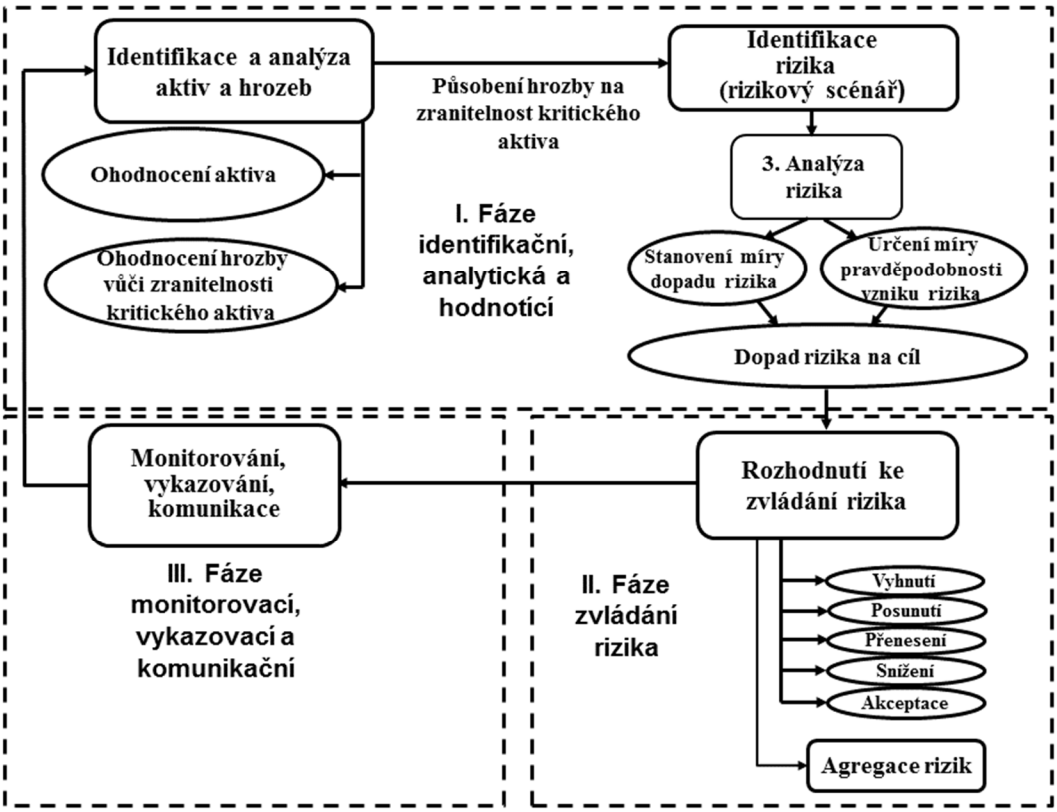



Obrázek 3 Proces řízení rizik

Zdroj: Pitaš (2016)

Rezort Ministerstva obrany proces řízení rizik rozdělil do tří fází (obrázek 4):

- identifikační, analytická a hodnotící – zahrnuje definování kontextu řízení rizik, identifikaci rizik, analýzu rizik a jejich hodnocení jak definuje norma ISO 31000:2009 (2009);
- zvládání rizika – shodné s normou ISO 31000:2009 (2009);
- monitorovací, vykazovací a komunikační – shodné s ISO 31000:2009 (2009).




Obrázek 4 Model řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany

Zdroj: Pitaš (2016)

Tento proces definovaný na Ministerstvu obrany, vzhledem ke svému obsahu, není v rozporu s procesem formulovaným v ISO 31000:2009. Obsah se opírá nejen o uvedenou normu, ale i AJP 3.14.[2]

**Fáze identifikační, analytická a hodnotící**

Proces řízení rizik je zahájen ujasněním cíle, ke kterému budou rizika řízena, činnosti a zdrojů potřebných pro dosažení cíle. Ujasněný cíl, činnosti, zdroje spolu s metodikou řízení rizik v organizaci a registrem rizik (katalogem rizik) organizace jsou základem identifikace, analýzy a hodnocení rizik.

**Identifikace a analýza aktiv a hrozeb**

Identifikace aktiv je závislá na definovaných činnostech a jejich výstupech, přiřazených zdrojích pro dosažení cíle. Již od prvopočátku jsou vyhledávána důležitá aktiva pro dosažení cíle. Z toho je zřejmé, že aktiva typu kancelářský papír, kterého je například dostatek, nebudou analyzována. Aktiva jsou nejprve analyzována z pohledu jejich zranitelnosti (slabých stránek).

[2] V dokumentech NATO také označováno jako STANAG 2528.

Následně tato aktiva jsou analyzována podle předem stanovených kritérií. Možnou variantou jsou kritéria analýzy aktiv definovaná v rezortu Ministerstva obrany:

- opravitelnost a nahraditelnost aktiva vyjadřuje náročnost opravy aktiva a složitost získání nového (obdobného) aktiva;
- citlivost a dostupnost aktiva vyjadřuje stupeň utajení (neutajované, vyhrazené atd.) spolu se složitostí přístupnosti a použitelnosti.

Výsledná hodnota z analýzy (součin obou kritérií) je určena pro rozhodnutí zda se jedná o aktivum podstatné (kritické) nebo nepodstatné (nekritické), neboť v procesu se dále pracuje pouze s aktivy podstatnými. Jestliže však aktivum změní své hodnoty v průběhu realizace cíle a stane se podstatným, tak je zařazeno do dalších analýz (pravděpodobně vznikne nové riziko).

Hrozby jsou identifikovány nezávisle na aktivech. Při jejich identifikaci se vychází z otázky: „Co může ohrozit realizaci činností a dosažení cíle?“ Odpovědí na tuto otázkou je seznam hrozeb (konkrétních událostí), které mohou působit na realizaci činností prostřednictvím slabých stránek aktiv potřebných pro úspěšné dosažení cíle.

Identifikace a analýza aktiv a identifikace hrozeb je završena analýzou hrozeb vůči aktivům. Tato analýza spočívá v hledání odpovědi na otázku: „Jaká hrozba může působit na podstatné aktivum?“ Je-li nalezen vztah (působení) mezi hrozbou a aktivem, je tento analyzován z pohledu pravděpodobnosti působení hrozby (záměr realizovat vliv) na aktivum a síly působení hrozby na zranitelnost aktiva (síla hrozby vůči aktivu).

***Příklad analýzy hrozby vůči zranitelnosti aktiva:***

*Aktér – nepřítel v síle mechanizované čety, vyzbrojený 4 ks bojových vozidel pěchoty typu x.*

*Hrozba – ničivá palba z 30 mm kanónů bojových vozidel pěchoty (BVP), podkaliberními střelami.*

*Aktivum – bojové vozidlo pěchoty PANDUR.*

*Kritický faktor – odolnost pancíře proti průrazu.*

*Zranitelnost aktiva – odolnost pancíře na bocích pouze proti střelám ráže 7,62 mm proti střelbě ze vzdálenosti od 150 m dále.*

***Pravděpodobnost působení hrozby na zranitelnost aktiva** – nastane s jistotou, aby odrazili útok.*

***Síla hrozby vůči aktivu** – podkaliberní střely mají schopnost probít pancíř našich BVP po celou dálku účinné střelby.*

**Identifikace, analýza a vyhodnocení rizika**

Identifikace rizika je popisem působení hrozby na zranitelnost aktiva (rizikový scénář). To znamená, že riziko není v žádném případě pouze hrozba, ale vyjádření (popis) působení hrozby na aktivum.

***Příklad identifikace rizika:***

*Hrozba – ničivá střelba z 30 mm kanónů BVP, podkaliberními střelami.*

*Aktivum – BVP PANDUR.*

***Riziko*** *– Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru.*

Následná analýza identifikovaného rizika zahrnuje stanovení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika na aktivum a cíl, včetně popisu dopadu rizika.

***Příklad analýzy dopadu rizika:***

*Hodnotová stupnice – pravděpodobnost vniku rizika nízká, střední vysoká, kritická a dopad rizika – nízký, střední, vysoký, kritický.*

*Riziko – Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru. Odhadnutá pravděpodobnost vzniku rizika je kritická.*

***Dopad rizika*** *– Podkaliberní střely probíjí čelní pancíř, poškodí motor a dojde k znehybnění BVP, vozidlo není schopno pokračovat v postupu a je následně palbou kanónů nepřítele zničeno. Stanovená hodnota dopadu rizika je vysoká.*

Vyhodnocení rizika spočívá ve stanovení hodnoty rizika (součin pravděpodobnosti vzniku rizik a dopadu rizika). Na základě stanovené hodnoty rizika je přijímáno rozhodnutí, zda riziko bude akceptováno (riziko bude podstoupeno) nebo neakceptováno a budou následně přijata opatření ke zvládnutí tohoto rizika. V organizaci je zpravidla stanovena úroveň akceptace rizika z důvodu sjednocení pohledu na rizika (podstoupení rizika nebo přijetí opatření ke zvládnutí).

## 3. Zvládání rizik a jejich agregace

Zvládnutí rizik lze následujícími přístupy, které jsou voleny v tomto pořadí:

- **vyhnutí se riziku** (někdy vyřazení rizika) – první úvahy zda se lze riziku vyhnout nebo nikoli. Přístup předpokládá nahrazení činností jinými, použití jiných vstupů a zdrojů, které zabrání vzniku rizika (riziko ve vztahu k cíli neexistuje – eliminace rizika);

- **přenesení rizika** – nejde-li se riziku vyhnout, je zvažováno, zda lze přenést riziko na třetí stranu, zpravidla smluvně (například pojistka – přenesení na pojišťovnu). To znamená, že odpovědnost za zvládnutí rizika má třetí strana, ale vlastník rizika (manažer odpovědný za dosažení cíle) zůstává;
- **posunutí rizika** – nelze-li riziko přenést, je třeba zvážit, zda manažer má odpovídající kompetence (včetně zdrojů) k zvládnutí rizika. Nemá-li tyto kompetence (i zdroje), tak riziko posune na svého nadřízeného (vlastníkem rizika se stává nadřízený manažer). Pozor – rizika se neposunují směrem dolů (na podřízené);
- **snížení rizika** – spočívá v stanovení opatření (činností a potřebných zdrojů), kterými se působí přímo na hrozbu nebo se posílí aktivum (sníží zranitelnost). Opatření se zapracují do plánu realizace (proaktivní přístup) nebo se připraví zdroje pro spuštění opatření ve stanovený čas. Součástí definování opatření je i stanovení odpovědnosti a udělení kompetencí pro jejich realizaci;
- **akceptace rizika** – je finální krok, kterým je zakončen každý ze čtyř výše uvedených přístupů. Výjimkou je rozhodnutí manažera, podstoupit dříve neakceptované riziko, neboť nebylo možno vybrat přístup a stanovit opatření ke zvládnutí. Bez podstoupení takového rizika není možno dosáhnout cíle (dosažení cíle je striktně vyžadováno).

Zvládání rizik není nahodilá činnost, prezentované pořadí (vyhnutí, přenesení, posunutí, snížení a akceptace) je ověřeno manažerskou praxí. Cílem zvládání rizik je efektivní použití zdrojů pro minimalizaci ztrát a vytvoření co největší přidané hodnoty jak pro realizátory tak zákazníky.

***Příklad zvládnutí rizika:***

*Riziko – Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru. Pravděpodobnost vzniku rizika je kritická.*

*Dopad rizika – Podkaliberní střely probíjí čelní pancíř, poškodí motor a dojde k znehybnění BVP, vozidlo není schopno pokračovat v postupu a je následně palbou kanónů nepřítele zničeno. Hodnota dopadu rizika je vysoká.*

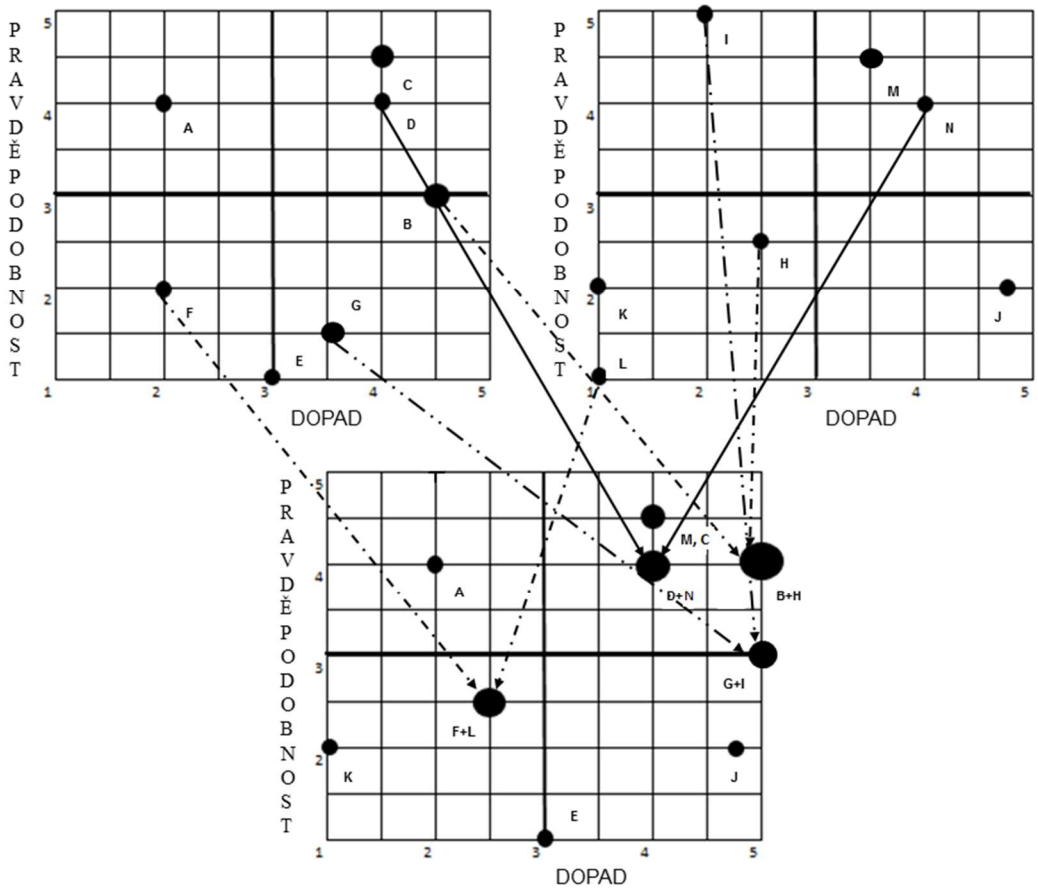
*Hodnota rizika je vysoká až kritická.*

***Přístup ke zvládnutí** – snížení rizika.*

***Opatření** – Vozidlo využije terénních nerovností, rozvalin budov ke krytí před palbou BVP nepřítele, v otevřeném terénu se bude pohybovat rychle (přískoky) a co nejméně se vystavovat palbě nepřítele. Roj sesedne ve skrytu v prostoru xy a dále bude postupovat v rojnici před BVP. BVP bude palbou zbraní podporovat postup roje.*

***Akceptace*** *– Navržené opatření je akceptováno.*

**Agregace rizik**




Obrázek 5 Agregace závislých a nezávislých rizik do jednotného rizikového profilu

Zdroj: Pitaš (2016)

Proces řízení rizik je zaměřen na identifikaci, analýzu, hodnocení a zvládnutí jednotlivých rizik nezávisle na sobě. Nezávislé řízení jednotlivých rizik však není efektivní, neboť některá rizika mohou být podobná, případně spolu úzce souviset. Jejich nezávislé zvládání, z více míst, je pak neefektivním využívání zdrojů organizace. Pro identifikaci duplicit při řízení rizik a jejich odstranění se využívá metoda agregace rizik. Cílem agregace rizik je efektivita řízení rizik v organizaci z pohledu nákladů a alokovaných zdrojů pro dosažení vyšší přidané hodnoty pro organizaci a jejího zákazníka. Metoda agregace spočívá v společném posouzení (analýze) rizik samostatně identifikovaných a analyzovaných pro identifikaci nezávislých a závislých rizik. Obrázek 5 ukazuje identifikovaná a analyzovaná rizika manažery nižší úrovně, zahrnující rizika A – G a H – N (vrchní část obrázku). Identifikovaná skupina vzájemně závislých rizik je dále posouzena provedením identifikace, analýzy, hodnocením a stanovením zvládnutí nového agregovaného rizika. Závislá agregovaná rizika jsou zobrazena

na obrázku 5 ve spodní části (nová rizika D+N, B+H, G+I, F+L). Rizika nezávislá jsou pouze graficky převedena. Jsou to rizika A, C, E, J, K, M.

Agregace rizik je prováděna vždy směrem od cíle nejnižší úrovně až po úroveň vrcholového řízení organizace. Směr agregace snižuje množství rizik v organizaci a přiřazuje rizika k cílům vyšší úrovně. Manažeři prostřednictvím agregace rizik si vytváří obraz o rizikovém profilu (obrázek 5) ve své působnosti a své odpovědnosti za dosažení cíle.

## 4. Rizika a změny

Změny jsou součástí našeho života, ať už je přímo cíleně realizuje nebo jen vnímáme, případně využíváme. Rizika vyvolávají změny (např. reakce na riziko je změnou) nebo změny vyvolávají rizika (nové aktivity = nová rizika). Každopádně změna může je jak negativní tak i pozitivní, kvalitativní a/nebo kvantitativní přeměna nebo posun stavu výchozího na stav cílový (plánovaný).

Objektem změny v organizaci může být organizační struktura, procesy, používané technologie (technologické zdroje) a lidské zdroje (zpravidla tedy aktiva, která organizace potřebuje pro dosažení svých cílů).

Na řízení změn v organizaci je obecně nahlíženo jako na rozmrazení stávajícího stavu, následovaný přechodem na novou úroveň a ukončený zamrazením nově dosaženého stavu. Změny v organizaci jsou realizovány na úrovni strategického řízení organizace až po řídící úroveň nejnižší (management první linie), tedy i v projektech.

Řízení změn je provedena vnější a vnitřní analýza organizace. Výstupem z analýzy je matice SWOT a formulovaný stav ve kterém se organizace nachází:

- současný stav organizace je vyhovující a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy či v jeho jednotlivých subsystémech;
- současný stav organizace je uspokojivý a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy a identifikované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy;
- současný stav organizace je nevyhovující a na základě provedené analýzy je nutné uskutečnit proces změny a tak odstranit identifikované slabé stránky organizace;
- je zjištěna příležitost, která může napomoci posunout organizaci vpřed (zvýšení zisku, kvality produktů atd.) a je pro organizaci atraktivní využít této příležitosti (riziko s pozitivním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny;

- je zjištěna hrozba, která může ohrozit organizaci (snížení zisku, kvality produktů oproti konkurenci atd.) a je pro organizaci nutností reagovat na působení této hrozby (riziko s negativním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny.

Zjištění stavu lze provést vytvořením Studie příležitostí na úrovni projektového portfolia (SWOT analýza je jejím základem). Znamená to, že se rozhoduje o realizaci/nerealizaci změny prostřednictvím programu nebo strategického projektu (výjimečně i projektu).

Ve **fázi návrhu** je vytvořen model změny, který je akceptován (schválen) statutárním orgánem organizace (investorem). Model změny z úrovně strategického řízení může být formulován studií proveditelnosti programu, strategického projektu nebo projektu a následně plánem realizace programu, strategického projektu nebo projektu. Nosnou částí modelu tak jsou definované činnosti v návaznosti na čas a náklady realizace (analýza zdrojů, času a nákladů).

Je-li změna řízena na základě manažerského rozhodnutí, tak model změny je prezentován například v ročním plánu organizační jednotky nebo střednědobém plánu. Zde jsou rozpracovány činnosti v návaznosti na časový harmonogram, zdroje organizace a náklady (analýza zdrojů, času a nákladů). Podrobnost rozpracování je závislá na času realizace změny a plánu, který popisuje model změny, tzn. roční plán je podrobnější než plán střednědobý.

Po schválení modelu změny z úrovně vrcholového vedení organizace je jmenován vlastník změny (sponzor), nositel a realizátor procesu změny (agent změny – manažer programu nebo projektu). Tým realizace změny (programový nebo projektový tým) je sestaven nositelem a realizátorem změny ve spolupráci se sponzorem a zainteresovanými manažery organizace. V neposlední řadě jsou stanoveny intervenční oblasti organizace, které budou předmětem změny. Mezi intervenční oblasti řadíme procesy, lidské zdroje, firemní kulturu včetně komunikačních a organizačních toků, organizační strukturu a technologie.

**Fáze realizační** v sobě zahrnuje monitorování a operativní řízení realizace, kdy je porovnáván schválený model změny vzhledem ke zjištěnému stavu realizace. Nežádoucí odchylky, zjištěné při realizaci, jsou operativně řízeny pro dosažení požadovaného stavu (cíle).

Závěrečná **hodnotící fáze** je fází zpětnovazební sloužící k vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě dojde k:

- úpravě (změně) stávajícího procesu změny (výsledek není akceptován);
- zamražení změny (výsledek je akceptován a je fixován).

Proces realizace změny lze řídit jako rutinní činnost na základě manažerského rozhodnutí (drobné zásahy do chodu organizace) nebo jako jedinečný soubor činností (projekt nebo program). Využití projektového řízení nebo řízení programu a projektového portfolia je závislé na rozsahu (výstupech), požadovaném cíli a přínosu (nadřazený cíl).

## 5. Závěr

Rizika jsou vztažena k cílům organizace. Nejsou-li rizika vztažena k cílům organizace, znamená to, že řízení těchto rizik je plýtváním zdrojů organizace a že organizace se zabývá riziky, která s její činností nesouvisí. Rizika působí na dosažení cíle buď negativně (prostřednictvím působením hrozeb) nebo pozitivně (využitím příležitostí). Hrozba ani příležitost tak nejsou riziky, ale příčinou vzniku rizik.

Řízení rizik je řízeno s využitím procesního řízení. Jedná se o proces formulovaný ve svém základu v ISO 31000:2009. Proces, který lze přizpůsobit podle podmínek organizace, jak ukazuje formulovaný proces řízení rizik RMO č. 14/2018 Věstníku.

Přístup ke stanovení opatření je prováděn ve stanoveném pořadí od vyhnutí se riziku až po jeho závěrečnou akceptaci. Každé riziko má svého vlastníka (manažera odpovědného za dosažení cíle) a manažerem pověřeného člověka odpovědného za realizaci opatření k zvládnutí rizika. Výstupy řízení rizik se promítají do plánování, kdy stanovená realizace opatření a jim přiřazené zdroje se zaznamenávají do plánů (čerpání nákladů a vytěžování zdrojů).

Agregace rizik slouží k identifikaci závislých a nezávislých rizik, identifikaci, analýze a zvládnutí nových rizik formulovaných na základě identifikovaných skupin závislých rizik. Agregovaná závislá rizika snižují jak počet rizik v rizikových profilech manažeru nižší úrovně (nové riziko je zvládáno nadřízeným manažerem), tak i v rizikovém profilu nadřízeného (organizace). Dosažená vyšší kvalita řízení rizik se projevuje ve snížení nákladů na dosažení cílů a efektivním využití zdrojů organizace.

Změna jsou každodenní součásti našeho osobního i profesního života. Některé změny nevnímáme, jiné vnímáme, že nastaly, ale existuje celá řada z nich, které musí být řízeny. Organizace řídí změny na základě vnitřních a vnějších vlivů, přičemž tyto změny mají společné to, že organizaci posunují. Posun, který by měl nastat je posunem vpřed, kdy je zvýšena kvalita řízení organizace, tvorba produktů pro zákazníka (vnitřní i vnějšího). Změny tedy úzce souvisí se zlepšování chodu organizace a jejím růstem v korelaci k postavení na trhu (své stávající a budoucí konkurenci).

Řízení změny je procesem, který se cyklicky opakuje a frekvence opakování je zpravidla závislá na existenci atraktivní příležitosti a schopnosti ji využít, existenci hrozby a formulaci reakce vzhledem k jejímu působení. Nesprávně formulovaná změna vede k chybně sestavenému modelu změny a neúspěchu při dosažení cíle změny.

Při řízení změn manažer projektu rozděluje změny do tří kategorií. Kategorie 1 zahrnuje změny, které nemají dopad do cíle projektu a lze je řešit v kompetenci manažera projektu. Kategorie 2 jsou změny překračující rámec trojimperativu projektu a musí být řešeny řídící komisí projektu (z úrovně programu, projektového portfolia nebo vedení organizace). Kategorie 3 je v kompetenci zákazníka projektu a bez jeho rozhodnutí nelze tuto změnu realizovat (nad rámec smlouvy se zákazníkem).