

Risk management – riziká pochádzajúce od zainteresovaných strán

Radoslav Čupík, Marek Demčák FBE Bratislava, s.r.o.

*e*FOCUS



Obsah

Kto sú „zainteresovaní“ vo Vašom projekte?

Čo robiť ak sú ich záujmy protichodné?

Aký postup sa nám osvedčil pri analýze rizík?

Ako zvládať riziká v realizačnej fáze projektu?

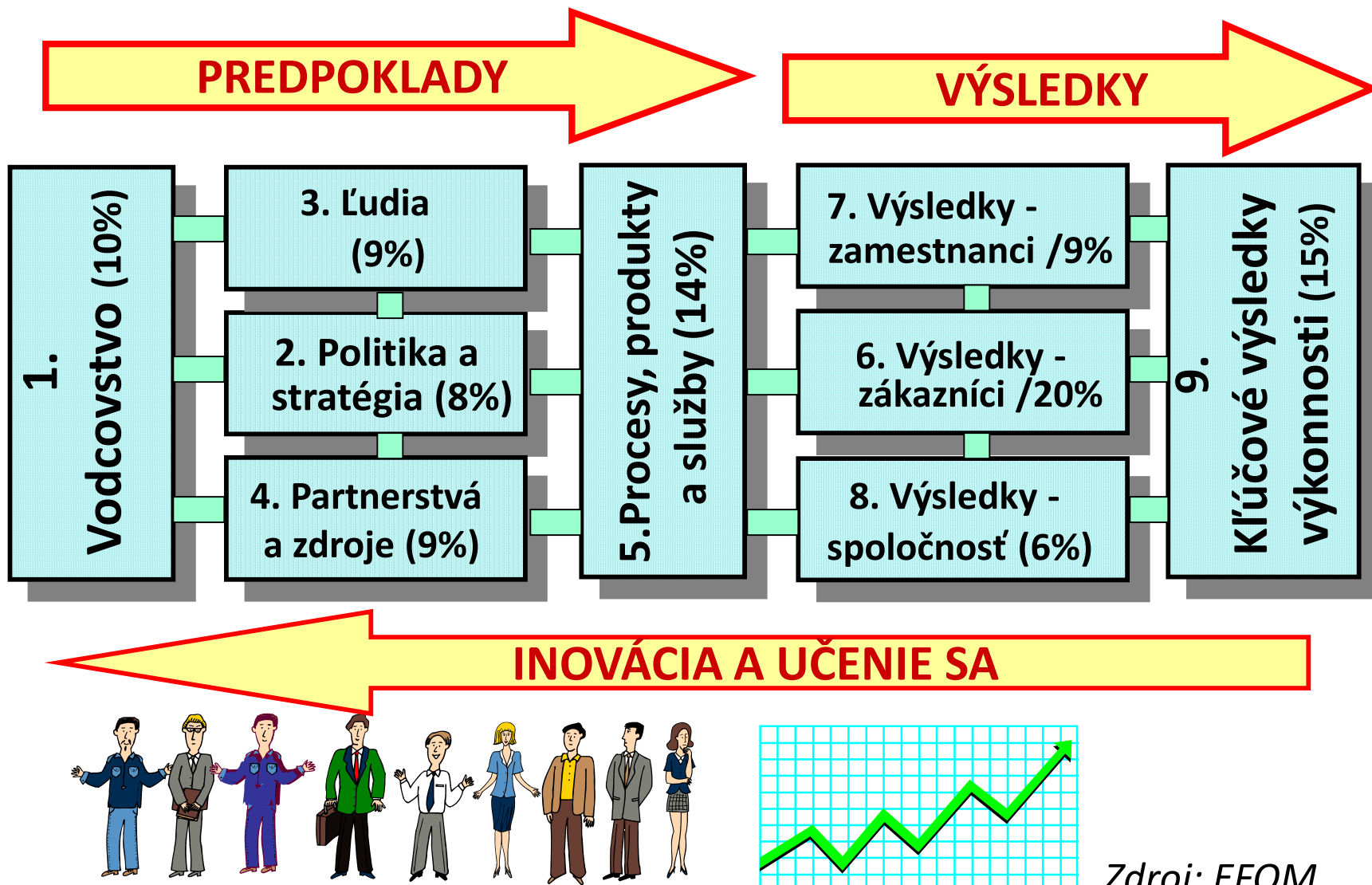
**Kto sú „zainteresovaní“ vo
Vašom projekte?
Čo robiť ak sú ich záujmy
protichodné?**

eFOCUS



FBE
For Business Excellence

Klasifikácia „Zainteresovaných strán“



Zdroj: EFQM

Definícia „Zainteresovaných strán“

Zainteresovaní (Stakeholders):

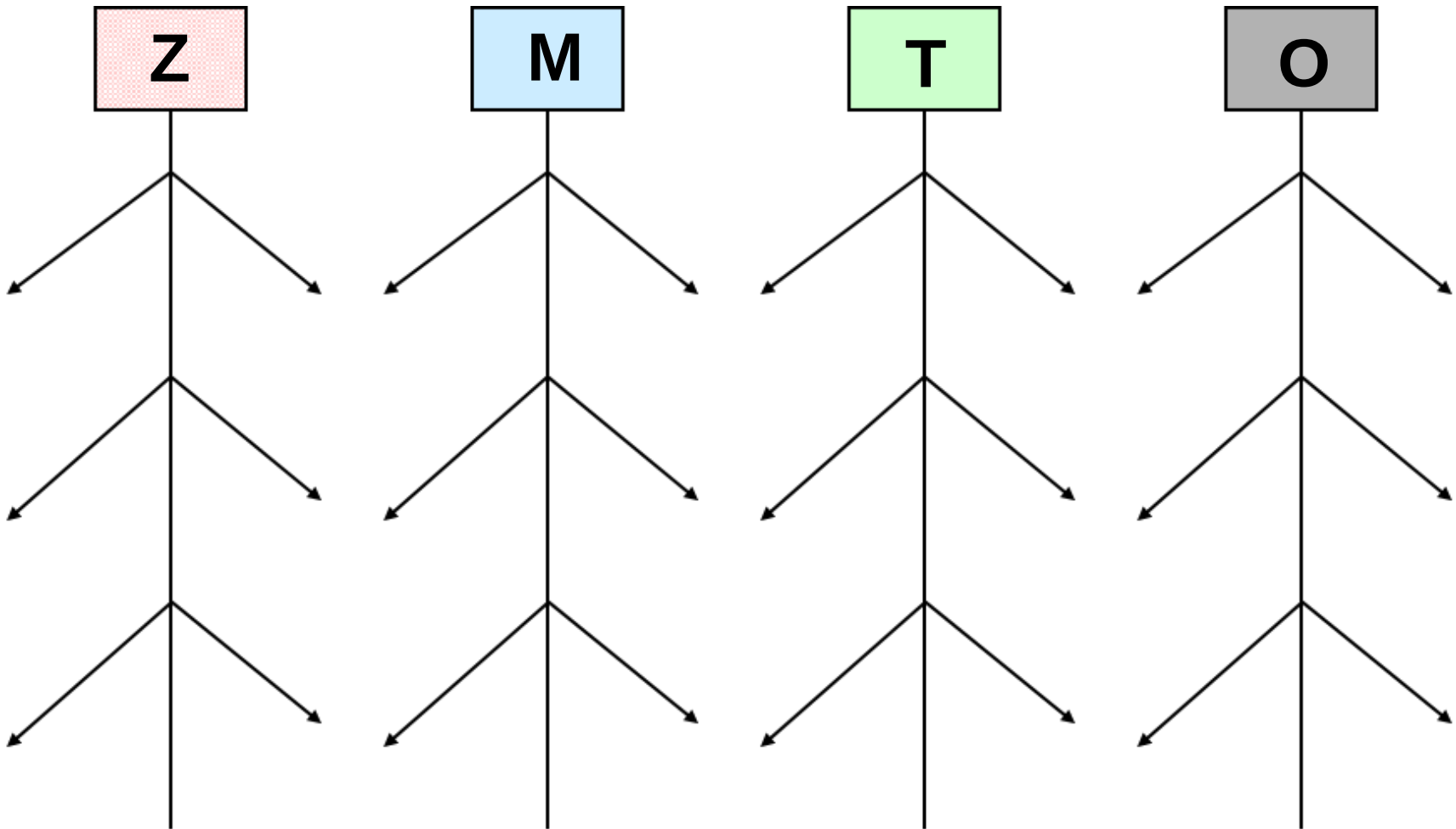
- o **Zákazníci:** 40%
- o **Majitelia:** 30%
- o **Tím:** 20%
- o **Okolie:** 10%



Úspech projektu:

- o Maximalizácia naplnenia požiadaviek zainteresovaných strán

Požiadavky „Zainteresovaných strán“



Premena požiadaviek na projekt. ciele

Požiadavka (**Z**, **M**, **T**, O)

Projektový cieľ

Produkt podľa špecifikácie

Z1 Preberací protokol

Ľahké ovládanie

Z2 Používateľský návod

Dodržanie termínov

M1 Časový harmonogram

Neprekročenie nákladov

M2 Rozpočet projektu

Spravodlivé ocenenie

T1 Odmeňovací predpis

Nepreťažovanie členov PT

T2 Matica zodpovedností

Dodržiavanie ISO 14000

O1 Protokol z auditu

Dodržanie podmienok

O2 Dodávateľská zmluva

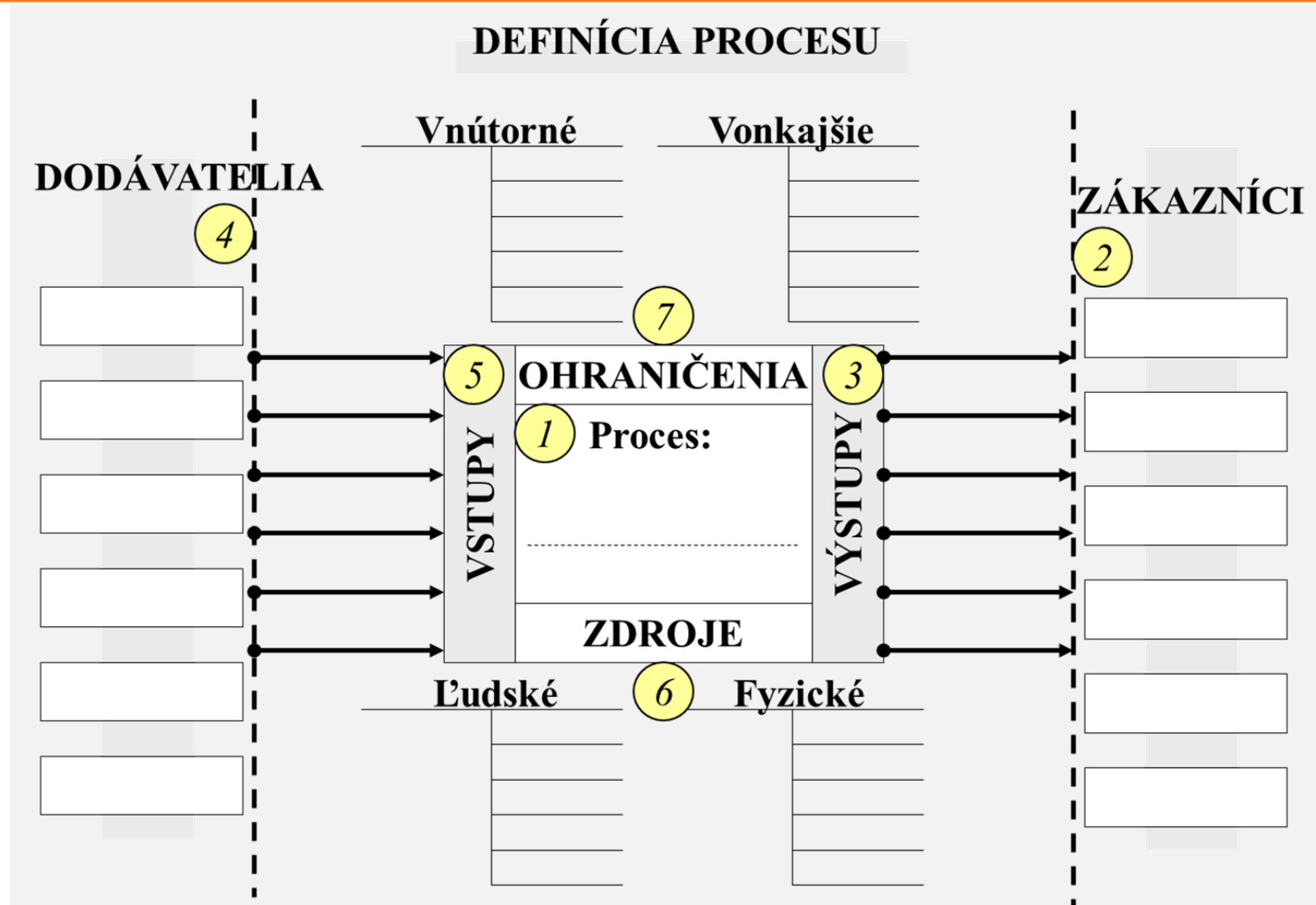
Premena cieľov na projekt. úlohy

Zákazníci	Majitelia	Tím	Okolie
Z2 Používa- teľský návod	M2 Rozpočet projektu	T2 Matica zod- povedností	O2 Dodávateľská zmluva
U1 Definovanie štruktúry PN	U1 Analýza nákladov	U1 Priradenie projekt. cieľov	U1 Vyjasnenie dod. podmienok
U2 Vytvorenie PN	U2 Vytvorenie návrhu rozpočtu	U2 Priradenie projekt. úloh	U2 Pripomien- kovanie zmluvy
U3 Pripomien- kovanie PN	U3 Pripomienko- vanie rozpočtu	U3 Určenie ide- álnych časov	U3 Podpísanie dod. zmluvy
U4 Schválenie PN	U4 Schválenie rozpočtu	U4 Priradenie nárazníkov	U4 Poskytovanie súčinnosti dod.
U5 Vytláčenie PN	U5 Optimalizácia rozpočtu	U5 Realizácia násled. opatrení	U5 Prevzatie predmetu zmluvy
U6 Distribúcia PN	U6 Kontrola čer- pania rozpočtu	U6 Vyhodnotenie plnenia úloh	U6 Vysporiadanie s dodávateľom

**Aký postup sa nám osvedčil pri
analýze rizík?**

eFOCUS

Analýza rizík procesu



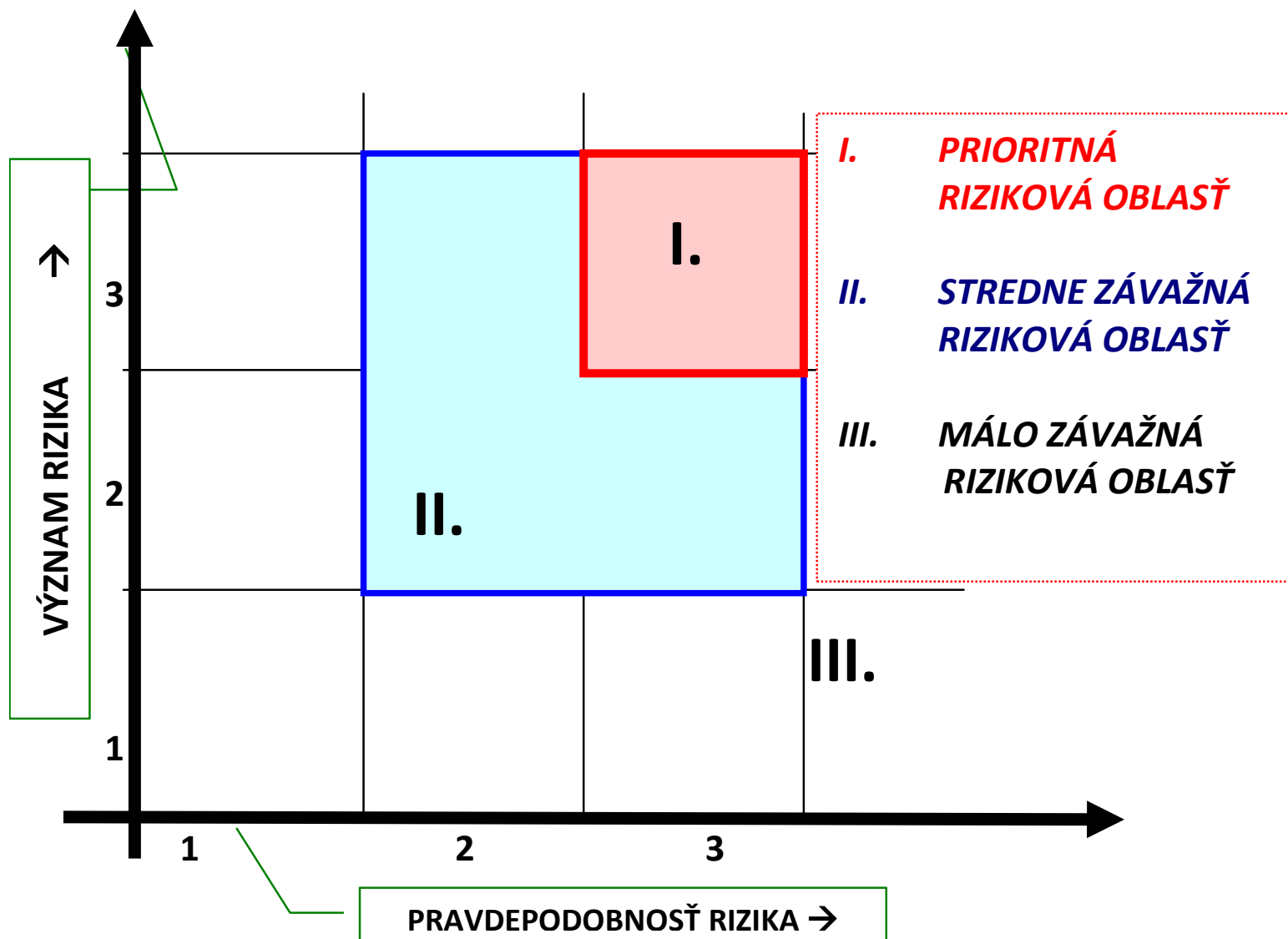
© John Marsh, 1993

Analýza rizík v definičnej fáze projektu

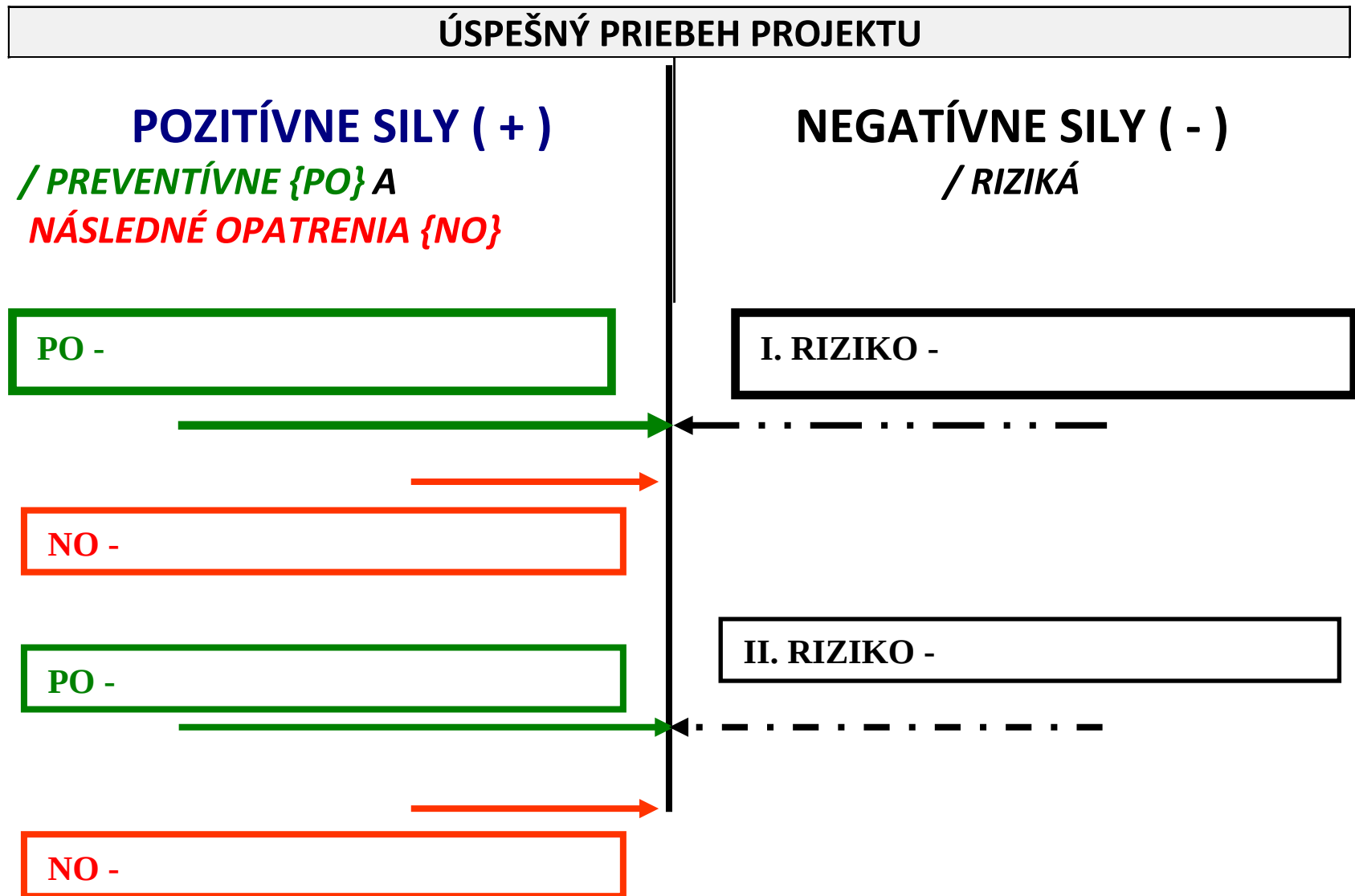
**Dominantné riziká pochádzajúce
od zainteresovaných skupín:**

Zákazníci	Majitelia	Tím	Okolie
1. Neúplné zákaznícke požiadavky	1. Chýbajúca infraštruktúra pre PM	1. Nedostatočná kvalifikácia členov PT	1. Neznalosť relevant. ext. ohraničení
2. Nedostatočné vstupné podklady	2. Preťažovaní členovia PT	2. Chýbajúca motivácia	2. Dlhá odozva zo strany regulátorov
3. Nedostatočná súčinnosť vo fáze realizácie	3. Nedôsledná kontrola 3-im- peratívu	3. Chýbajúca núdzová stratégia	3. Zlyhania dodávateľov
4. Nejednoznač. preberacie kritériá projektu	4. Zlé rozhod- nutia pri eska- lácii	4. Slabý know- ledge manaž- ment	4. Nedostatoč. podpora dodávateľa

Matica rizík – „malá FMEA“



Analýza silových polí



Dominantné riziká od stakeholderov

1. Nevyslovené požiadavky
2. Nejasný rozsah projektu
3. Podcenenie rizík
4. Nedodanie vstupov – chýbajúca motivácia
5. Zmena organizačnej štruktúry



Ako predchádzať rizikám



1. Jasný „scope“
– rozsah projektu
2. Definovanie rizík v tíme
– lessons learned
3. Dobré vzťahy
4. Priebežné testovanie
(use cases)
5. Merateľné kritéria
6. Nominácia Risk Manažéra

Ako zvládať riziká v realizačnej fáze projektu?

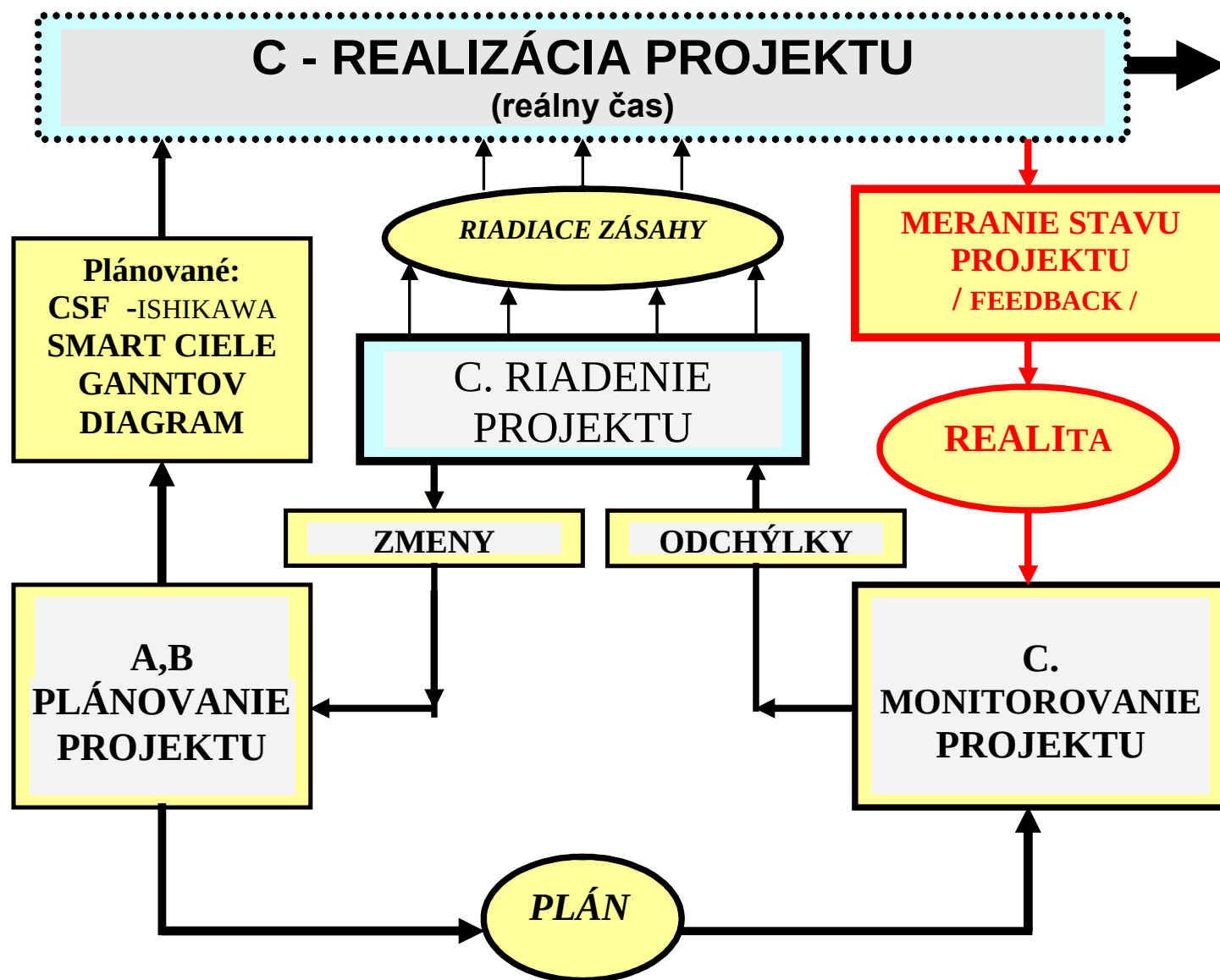
*e*FOCUS

Analýza rizík realizácie projektu- príklad

Systém / prvok systému: Výroba telesa filtra olepovaním				Analýza možných chýb a ich dôsledkov - PFMEA								Číslo formulára: 1/2016				Dátum vypracovania: 5.10.2016				
Funkcia / úloha: Nedostatočná adhézia medzi dielom a páskou				Riešiteľský tím: Braňo, Dano, Ľuboš, Edo, Emil, Roman				Spracoval (meno/od./dát.): R.Čupík, FBE, 5.10.2016				Model / prevedenie:				Vydanie: Verzia 1				
Por. číslo	Diel/ operácia	Funkcia	Možná chyba	Možný dôsledok	Význam	Zvláštny znak	Možné príčiny chyby	Opatrenia k obmedzeniu výskytu	Výskyt	Kontrolné opatrenia k odhaleniu	Odhalenie	MRP	Zodpovedný	Termín	Navrhnuté opatrenia	Význam	Výskyt	Odhalenie	Predpokl. MRP	Status[%]
Op.1	Umiestnenie telesa do 2 foriem	I.O. založené teleso	N.I.O. založené teleso	Reklamácia (↓ životnosť)	8	SC	Posunutý materiál/ šikmý rez	Žiadne	8	100% vizuálna kontrola	7	448	Technológ TEB PE za PLP	KW 45 KW 52	Použiť hranič.vzor ???	8	7	6	336	60
Op.2	Pootočenie stola (štart linky)	I.O. pozícia formy	N.I.O. pozícia formy	Prestoj	7		Nepozornosť operátora	Vizualizácia PP	7	Nemožnosť nasledujúcej operácie	2	98			(použitie kalibrov na PLP?) Svetelná brána ???					0
Op.3	Nanášanie lepidla	I.O.množstvo lepidla	N.I.O.množstvo lepidla	Vznik diery Reklamácia	8	SC	Zlá viskozita lepidla	Nastavenie podľa SPP	7	Žiadne	10	560	Technológ TEB	KW 45	Dopracovať SPP pre rôzne tepl.podmienky	8	6	10	480	60
Op.4	Preklopenie ramien + olepenie pásky na filter	I.O. vrstva lepidla	N.I.O. vrstva lepidla	Vznik diery Reklamácia	8	SC	Zlá viskozita lepidla	Nastavenie podľa SPP	7	100% vizuálna kontrola s hranič.vzormi	5	280	Technológ TEB	KW 52	Naprogramovať pravidel.test pásky	8	6	2	96	60
		I.O.prilepené pásky na filter	N.I.O.prilepené pásky na filter	Vznik diery Reklamácia	8	SC	Zlé nastavenie greifera/pritlaku	Nastavenie podľa SPP	6	Snímač konc. p	4	192	Technológ TEB	KW45	Naprogramovať pravidel.test pásky	8	3	4	96	60
Op.5	Chladenie	I.O.fixované teleso na pásku	N.I.O.fixované teleso na pásku	Vznik diery Reklamácia	8	SC	Krátky čas chladenia	Nastavenie podľa SPP	6	100% vizuálna kontrola s hranič.vzormi	5	240	Technológ TEB	KW 52	Zoradovací predpis kalibra - dolná toler. Vortex cooling	8	2	5	80	60
Op.6	Otočenie stola vybratie, kontrola dielu	I.O. výrobok	N.I.O. výrobok	Nespokojný zákazník	8	SC	Nedostatočná kontrola operátorom	Námatková kontrola	6	100% vizuálna kontrola s hranič.vzormi	5	240	Technológ TEB	KW 52	???	8	3	5	120	

Uvoľnil (Meno/ Podpis):

Monitorovanie plnenia 3-imperatívu



Postup pre minimalizáciu rizík

1. **Správne identifikujte predstaviteľov záujmových skupín a ich požiadavky.**
2. **Určte ciele** potrebné na uspokojenie **požiadaviek záujmových skupín.**
3. **Stanovte úlohy so zodpovednosťami a termínmi na realizáciu projektových cieľov.**
4. **Vytvorte „malú FMEA“ v definičnej a FMEA v realizačnej fáze projektu.**
5. **Určte** najlepší **spôsob monitorovania 3-imperatívu** vrátane riadiacich zásahov.
6. **V ukončovacej fáze „brúste kosu“ pre budúce projekty.**

Ďakujeme za pozornost

