

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management rizik projektů kosmetického studia XYZ/Risk management of XYZ beauty studio projects

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Filip Doležal, PEMBC05

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Petra Crhák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.04.2024 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem je poskytnutí návrhu doporučení v procesu řízení rizik projektu. Dílčím cílem je předání vlastníkově kosmetického studia ucelený pohled na to, jak identifikovat rizika spojená s rekonstrukcí, jak je analyzovat a hodnotit, nejlépe minimalizovat a jak monitorovat rizika po celou dobu rekonstrukce.

### 2. Výzkumné metody:

Prostřednictvím rozhovoru byly zjištěny veškeré interní informace o fungování a plánech kosmetického studia. Rozhovor byl polostrukturovaný a nahrával se (se souhlasem dotazovaných) na diktafon v mobilním telefonu. Díky metodě brainstormingu byla identifikovaná rizika zanesena do seznamu i s popisem daného rizika. Při postupném získávání dalších informací od majitele a zaměstnanců kosmetického studia byly zjištěny nové skutečnosti a seznam rizik se rozšiřoval o nové sloupce – jako výše pravděpodobnosti výskytu, závažnosti dopadu, návrhu ošetření rizika a odpovědné osoby za ošetření rizik. V práci byla také sestavena tabulka očekávané finanční hodnoty, tabulka stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva, tabulka úrovně pravděpodobnosti, tabulka matice pravděpodobnosti a dopadu, Ishikawa diagramy a seznamy rizik.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě osobního rozhovoru se zjistilo, že kosmetické studio nemá ucelenou strategii, jak správně postupovat při řízení rizik projektu. Nicméně vědomě i nevědomě identifikují a ošetřují rizika spojená s projekty. Výsledky polostrukturovaného rozhovoru slouží k popisu podniku, stávajícího řízení rizik projektu a ke stanovení hodnot pro analyzování a hodnocení. Výsledky brainstormingu jsou použity k identifikaci rizik spojených s rekonstrukcí podniku. Celkový systém řízení rizik projektu kosmetického studia XYZ je nevyhovující a autorem je doporučeno změnit přístup k celému systému řízení rizik projektu - jako důkladná administrace různých popisů rizik a stanovení manažerské role, které slouží pro monitoring a snižování rizik.

### 4. Závěry a doporučení:

Při procesu řízení rizik projektu se narazilo na nepřipravenost řízení rizik projektu a na opomíjení závažnosti řízení rizik. Celý proces řízení rizik projektu majitel podniku totiž zprvu vnímal jako složitý, zdlouhavý a nepotřebný proces. Po odevzdání doporučení, ale názor změnil. Na základě toho byly vyhodnoceny možnosti ke zlepšení, jako je větší důraz při identifikování rizik. Nebát se zdlouhavého, kvalitního hodnocení rizik a věnovat se důkladné přípravě ošetření rizik. Doposud s žádným projektem kosmetické studio nemělo negativní zkušenost. To ale neznamená, že příprava na budoucí projekty by se měla uspěchat. Z tohoto důvodu se v této práci definovala konkrétní doporučení, jsou vytvořeny šablony v oblasti identifikování rizik, analyzování a hodnocení rizik, ošetření a monitorování rizik. A na závěr byla také doporučena šablona ke zpětnému vyhodnocování ošetření rizik.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Pravděpodobnost, závažnost, dopad, problém, riziko, identifikace, analýza, hodnocení, ošetření, minimalizace, monitoring, seznam rizik, Ishikawa diagram, brainstorming, kosmetické studio, aktiva, hrozba, rekonstrukce

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal will be to provide suggestions for recommendations in the project risk management process. A sub-objective will be to provide the owner of the beauty studio with a comprehensive view of how to identify the risks associated with the reconstruction, how to analyze and assess them, how best to minimize them, and how to monitor the risks throughout the reconstruction.

### 2. Research methods:

Through the interview, all the internal information about the functioning and plans of the beauty studio was obtained. The interview was semi-structured and was recorded (with the consent of the interviewees) on a mobile phone dictaphone. Thanks to the brainstorming method, the identified risks were entered into a list, along with a description of the risk. As further information was gradually gathered from the owner and staff of the beauty studio, new facts were identified and the list of risks was expanded to include new columns - such as the amount of probability of occurrence, the severity of the impact, the suggestion for treating the risk and the person responsible for treating the risk. The work also included an expected financial value table, a table for determining the level of impact on individual assets, a table of probability levels, a probability and impact matrix table, Ishikawa diagrams, and risk lists.

### 3. Result of research:

Based on a personal interview, it was found that the beauty studio did not have a coherent strategy on how to properly manage project risks. However, they consciously and unconsciously identify and treat risks associated with projects. The results of the semi-structured interview are used to describe the business, the current project risk management and to establish values for analysis and evaluation. The brainstorming results are used to identify risks associated with enterprise reconstruction. The overall risk management system of the XYZ cosmetic studio project is inadequate and the author recommends a change in the approach to the overall project risk management system - such as a thorough administration of the various risk descriptions and the establishment of a managerial role to monitor and mitigate risks.

### 4. Conclusions and recommendation:

During the risk management process of the project, several facts were encountered that point to some processes being carried out with less thoroughness. Based on this, some opportunities for improvement were evaluated, such as more emphasis in identifying risks. Not to be afraid of lengthy quality risk assessments and long preparation of risk treatments. So far, the cosmetic studio has not had a negative experience with any project. This does not mean that preparation for future projects should be rushed. For this reason, specific recommendations have been defined in this thesis, templates are created in the areas of risk identification, risk analysis and assessment, risk treatment and monitoring. And finally, a template to retrospectively evaluate risk treatments has also been recommended.

## KEYWORDS

Probability, severity, impact, problem, risk, identification, analysis, evaluation, treatment, minimization, monitoring, risk list, Ishikawa diagram, brainstorming, beauty studio, assets, threat, reconstruction

## JEL CLASSIFICATION

D81 – criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty  
D83 – Search, Learning, information and knowledge, communication, belief, unawareness  
G32 – Financing Policy, Financial Risk and Risk Management, Capital and Ownership Structure, Value of Firms, Goodwill  
H43 – Project Evaluation, Social Discount Rate  
O22 – Project Analysis

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Filip Doležal
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Management rizik projektů kosmetického studia XYZ
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Projektový management, systémy managementu rizik v projektech, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, analýza stávajícího systému managementu rizik, identifikace potenciálních rizik v procesu, návrh opatření směřujících k omezení negativních dopadů z působení rizik, shrnutí a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• CHAPMAN, R. J. <i>The Rules of Project Risk Management, Implementation Guide Lines for Major Projects</i>. Oxon: Swales &amp; Willis, 2020. 326 p. ISBN 978-0-429-28182-2.</li><li>• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů</i>. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.</li><li>• EDWARDS, P. J. et al. <i>Managing Project Risks</i>. Chichester: John Wiley &amp; Sons, 2020. 431 p. ISBN 978-1-1194-8975-7.</li><li>• THOMPSON, C., HOPKIN, P. <i>Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management</i>. London: Kogan Page, 2021. 472 p. ISBN 978-1-3986-0286-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 01. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 03. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 04. 2024</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Petra Črňák, Ph.D.

V Praze dne 8. 11. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,  
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie  
a managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10995535  
Datum: 2023.11.08 15:59:05  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Projekt .....	3
2.1.1 Projektový trojimperativ .....	3
2.1.2 Cíl projektu .....	4
2.1.3 Manažer projektu .....	5
2.2 Projektové řízení .....	5
2.2.1 Fáze řízení projektu .....	6
2.3 Životní cyklus projektu .....	8
2.3.1 Životní cyklus prediktivního projektu .....	8
2.3.2 Životní cyklus agilního projektu .....	8
2.3.3 Modely životního cyklu projektu .....	8
2.4 Náklady projektu .....	10
2.4.1 Cena z pohledu dodavatele projektu .....	11
2.4.2 Cena z pohledu zákazníka projektu .....	11
2.4.3 Rozpočet projektu .....	11
2.4.4 Doba návratnosti investice .....	12
2.4.5 ROI – návratnost investic .....	12
2.4.6 Analýza nákladů a přínosů .....	12
2.5 Řízení rizik .....	13
2.6 Systémy řízení rizik projektů .....	14
2.6.1 Identifikace rizika .....	15
2.6.2 Analýza rizik .....	17
2.6.3 Hodnocení rizika .....	18
2.6.4 Ošetření rizika .....	19
2.6.5 Monitoring rizik .....	20
2.7 Metodika práce .....	20
3 Praktická část .....	22
3.1 Charakteristika kosmetického studia XYZ .....	22
3.2 Popis projektu .....	22
3.3 Popis stávajícího stavu řízení rizik projektů .....	23
3.4 Fáze řízení projektu .....	23
3.4.1 Zahájení .....	23
3.4.2 Plánování .....	24

3.4.3 Realizace .....	27
3.4.4 Ukončení .....	27
3.5 Systémy řízení rizik projektu .....	27
3.5.1 Identifikace .....	28
3.5.2 Analýza a hodnocení rizik .....	32
3.5.3 Ošetření rizik .....	37
3.5.4 Monitoring.....	40
3.6 Návrh doporučení.....	41
3.6.1 Identifikování rizik .....	41
3.6.2 Analyzování a hodnocení rizik.....	42
3.6.3 Ošetření rizik a monitoring.....	44
3.6.4 Vyhodnocení .....	45
4 Závěr.....	47
Literatura .....	48
Přílohy .....	I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ .....	4
Obrázek 2 Vodopád.....	9
Obrázek 3 Očekávané finanční hodnoty .....	12
Obrázek 4 Ishikawa diagram .....	16
Obrázek 5 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva .....	18
Obrázek 6 Matice pravděpodobnosti a dopadu .....	18
Obrázek 7 Očekávané finanční hodnoty .....	26
Obrázek 8 Ishikawa diagram .....	28
Obrázek 9 Ishikawa diagram .....	29
Obrázek 10 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva .....	32
Obrázek 11 Matice pravděpodobnosti a dopadu .....	33
Obrázek 12 Matice pravděpodobnosti a dopadu - šablona .....	44
Obrázek 13 - Brainstorming .....	I
Obrázek 14 - Ishikawa diagram .....	II
Obrázek 15 - Ishikawa diagram .....	III

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Stanovení úrovně pravděpodobnosti .....	17
Tabulka 2 Seznam rizik (Identifikace) .....	30
Tabulka 3 Stanovení úrovně pravděpodobnosti .....	33
Tabulka 4 Seznam rizik (Analyzování a hodnocení) .....	34
Tabulka 5 Seznam rizik (Ošetření).....	38
Tabulka 6 Seznam rizik (Identifikace) - šablona .....	42
Tabulka 7 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva - šablona.....	43
Tabulka 8 Stanovení úrovně pravděpodobnosti - šablona .....	43
Tabulka 9 Seznam rizik (Analyzování a hodnocení) - šablona.....	44
Tabulka 10 Seznam rizik (Ošetření) - šablona .....	45
Tabulka 11 Vyhodnocení rizik - šablona .....	46

# 1 Úvod

Lidé po celém světě hledají různé způsoby, jak se vyrovnávat s každodenním stresem, povinnostmi a riziky. Někteří nacházejí útěchu v tiché četbě, jiní ve vaření nebo ve sportu. Každý z nás má něco, čím odpočíváme a nabíráme síly. V tomto směru kosmetická studia a wellness centra hrají klíčovou roli jako místa, kde se lidé mohou nejen fyzicky, ale i psychicky regenerovat.

Rizika jsou neodmyslitelnou součástí našich životů, bez ohledu na to, zda si toho jsme vědomi. Každé rozhodnutí, které učiníme, nese určitou úroveň rizika, ať už se jedná o velké či malé kroky. Při každém rozhodování zvažujeme pro a proti a často intuitivně řešíme rizika, aniž bychom si to uvědomovali. V běžném životě je to považováno za normální, když hledáme nejlepší možné řešení, které by nám přineslo co nejvíce přínosů.

Tento princip se nevyhnutelně uplatňuje i v podnikatelském světě, kde je rozhodování a řízení rizik neustálou součástí každodenního dění. Podnikatelé si přejí pro své podniky ty nejlepší možné výsledky, aby se jejich firma rozvíjela, zvyšovala zisky a posilovala svou pozici na trhu. K dosažení těchto cílů je nezbytné podniknout řadu kroků, které jsou pečlivě analyzovány, aby bylo možné vybrat nejlepší možná řešení. Avšak i nejpečlivější plánování nese určitý stupeň nejistoty, a výsledek nemusí vždy odpovídat očekáváním. V tuto chvíli se ukazuje význam řízení rizik, který nám umožňuje rizika nejen identifikovat a ohodnotit, ale také najít způsoby, jak jejich dopadům co nejlépe předcházet nebo je minimalizovat.

Tato bakalářská práce se bude věnovat právě řízení rizik projektu kosmetického studia. Úspěch v podnikání vyžaduje pečlivé plánování, rozhodování a schopnost řízení rizik. Každé rozhodnutí s sebou nese určité nejistoty a rizika, ať už jde o malé nebo větší projekty. Projekt kosmetického studia, kterým se zabývá tato bakalářská práce je rozsáhlá rekonstrukce prostor podniku. V kontextu rekonstrukce kosmetického studia je proces řízení rizik ještě více zásadní. Proto je důležité tato rizika identifikovat, posuzovat a nacházet způsoby, jak jim předcházet nebo je minimalizovat.

Hlavním cílem práce bude poskytnutí návrhu doporučení v procesu řízení rizik projektu. Dílčím cílem bude předání vlastníkovému kosmetického studia ucelený pohled na to, jak identifikovat rizika spojená s rekonstrukcí, jak je analyzovat a hodnotit, nejlépe minimalizovat a jak monitorovat rizika po celou dobu rekonstrukce. Tato práce se zaměří na analýzu procesu rekonstrukce kosmetického studia, od počátečních fází zahájení projektu až po fázi uzavření projektu. Bude se zabývat tím, jaká jsou rizika spojená s rekonstrukcí kosmetického studia, jak lze rizika identifikovat, analyzovat, hodnotit, i jak rizika ošetřit a monitorovat. Rekonstrukce podniku totiž představuje zásadní projekt, který vyžaduje důkladnou přípravu a plánování. Vybrané kosmetické studio je anonymizováno názvem XYZ, aby bylo chráněno obchodní tajemství podniku.

Teoreticko-metodologická část se bude věnovat odborným pojmům k danému tématu. Z teoretického hlediska bude pozornost věnována projektu, cílům projektu, zmínka bude i o projektovém trojimperativu a významu manažera projektu. Též zde bude popsáno projektové řízení, jeho jednotlivé fáze i životní cykly projektu, které se liší strategií řízení, a modely s životními cykly projektu spojené. V teoreticko-metodologické části budou zmiňovány i významy plánování nákladů na projekt, budou uvedeny nejdůležitější vlivy na vývoj ceny projektu z pohledu zákazníka a dodavatele, co to je rozpočet projektu a metody výpočtu návratnosti investice do projektu. Velký význam bude věnován samotnému řízení rizik, ve kterém bude shrnuto, co řízení rizik je, jaké jsou systémy řízení rizik projektů, jako identifikace rizika, analýza, hodnocení rizika, ošetření a monitoring rizik. Závěrem této části je vysvětlena používaná metodika bakalářské práce. Záměrem teoreticko-metodologické části

je sumarizace hlavních teoretických přístupů k řízení rizik projektů, včetně srovnání různých stanovisek autorů na dané téma.

Praktická část této bakalářské práce bude věnována především identifikaci, analýze, hodnocení, ošetření a monitoringu řízení rizik během rekonstrukce kosmetického studia. Bude zde popsána charakteristika kosmetického studia a detailní popis projektu, který tento podnik chce realizovat od 1. července 2024 až do 31. srpna 2024. Obsahem praktické části budou zpracované fáze řízení pro plánovanou rekonstrukci a hlavním výstupem práce bude popis systémů řízení rizik spojených s rekonstrukcí daného kosmetického studia. V závěru praktické části budou navržena doporučení, jak rizika správně a včas identifikovat, ošetřit a monitorovat. Výsledky práce budou moci vedení kosmetického studia připravit na řešení případných rizik a pomoci ke zdárnému průběhu plánované rekonstrukce.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Řízení rizik v projektu lze klasifikovat podle různých hledisek, přičemž každé riziko vykazuje specifické vlastnosti. Některá rizika jsou spojena s vnějším prostředím, zatímco jiná vznikají v rámci samotného podniku. Prodloužení doby trvání realizace projektu zase zvětší nákladovost projektu. V teoreticko-metodologické části práce bude vše přiblíženo a vysvětleno, budou zde vymezeny klíčové aspekty obecného řízení rizik projektu. Dále zde bude podrobněji objasněno, co je to projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, a také význam vlivů na nákladovost projektu. Z teoretického hlediska bude pozornost také věnována řízení rizik a popisu systémů jeho řízení. V úplném závěru teoreticko-metodologické části bude vysvětlena používaná metodika bakalářské práce.

### 2.1 Projekt

Projekt lze popsat jako dočasnou a unikátní snahu zaměřenou na dosažení specifických cílů v určeném časovém rámci. Projekt musí mít definovaný začátek a konec. Definice podle Doležala (2023, s. 26) co to projekt je, není totiž tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. V českém jazyce totiž slovo projekt má několik různých významů. Například práce architekta může být označena jako projekt. Ve stavebnictví je projekt často používaným výrazem jakýmkoliv typem výstavby. I v dalších oborech se můžeme setkat s označením projekt. Všechna tato použití však mají často jedno společné: jsou ekvivalentní s označením návrhu (designu).

Dle Svozilové (2016, s. 20) je projekt řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace. Jinak se bude jednat o sled úkolů a jejich výsledek se nebude muset v závěru setkat s očekáváním. Dále pokračuje Svozilová, že definice projektu podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení se v konkrétních formulacích může lišit. Také pro srovnání uvádí dvě základní sdružení – první je podle profesora Kerznera a druhá z pramenů PMI.

Profesor Kerzner (1998) in Svozilová (2016, s. 20) definuje projekt jako jakýkoliv jedinečný soubor aktivit nebo úkolů, který má specifický cíl, jehož má být jeho realizací splněn v rámci určitých specifikací. Též tvrdí, že projekt má definované datum začátku a konce. V poslední řadě má projekt stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Z pramenů PMI (2008) in Svozilová (2016, s.20) vyplývá, že *“projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.”*

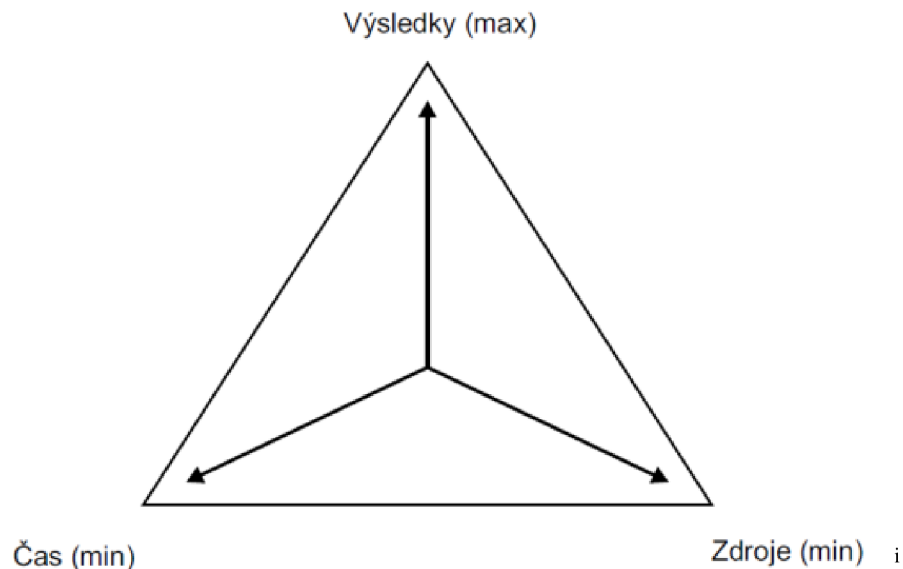
Rowe (2020, s. 5) definuje projekt jako dočasnou iniciativu s cílem vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Projekt může podle autorky představovat samostatný produkt, část nebo rozšíření jiného produktu, specifickou službu, výsledné dílo nebo dokument či kombinaci těchto prvků. Podle autorky má projekt tři hlavní charakteristiky. První charakteristikou je dočasnost s jasně definovaným začátkem a koncem. Další charakteristikou je jedinečnost, která projekt odlišuje od ostatních, ale i přesto může sdílet některé prvky či vývoj v průběhu času. Poslední charakteristikou podle autorky je, že projekt musí postupně růst v čase.

#### 2.1.1 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ spočívá v třech klíčových aspektech, které jsou zásadní pro úspěch projektu. Tyto tři imperativy jsou výsledky, čas a zdroje. Společně tvoří základní pilíře úspěšného projektového managementu a společně poskytují rámec pro dosažení projektových cílů. Efektivní vyvážení kvality, nákladů a času jsou klíčem k úspěšnému zvládnutí projektu. Doležal (2023, s. 181) upozorňuje na klíčový koncept v oblasti projektů a projektových cílů, který pracuje s třemi základními pojmy: výsledky, časem a zdroji – známým jako trojimperativ

projektového řízení (triple constraint). Cílem tohoto přístupu je dosáhnout optimálního vyvážení těchto tří požadavků. Důležitým poznatkem je vzájemná propojenost těchto tří proměnných. Například změna jedné z nich při zachování neměnnosti druhé vyžaduje odpovídající úpravu třetí. Trojimperativ je často ilustrován jako trojúhelník, což vizualizuje dynamiku a vzájemné vztahy mezi těmito klíčovými aspekty projektového řízení.

Obrázek 1 Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 181)

### 2.1.2 Cíl projektu

Cíl projektu je podstatným prvkem řízení a má pro projekt zcela zásadní význam. Podle Máchala et al. (2015, s. 30) mají cíle projektu za úkol popisovat, k čemu má projekt dospět ve vztahu k časovým lhůtám, nákladům, znakům a jakosti produktu, a co má být v tomto smyslu měřitelné. Cíle projektu jsou konkrétní a měřitelné výsledky nebo výstupy, kterých má projekt dosáhnout a měly by zahrnovat klíčové ukazatele nákladů, času a jakosti. Autor dále zdůrazňuje, že cíle projektu by měly být definovány tak, aby splnění těchto cílů jednoznačně zaručovalo dosažení záměru a přínosu projektu. V případě potřeby by se cíle měly pružně přizpůsobovat nastalým okolnostem během projektu. Cíle projektu jsou klíčovým prvkem řízení, jak zdůrazňuje Svozilová (2016, s. 89). Jsou zcela zásadní pro průběh projektu, protože tvoří základ kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zákazníkem a jeho dodavatelem. Tyto cíle pak slouží jako fundament pro plánovací procesy v rámci projektu a zároveň poskytují kontrolní body pro sledování postupu projektu. Jejich definice a porozumění jsou klíčové pro úspěšné řízení a dokončení projektu.

Svozilová (2016, s. 90) doporučuje k formulaci cílů projektu použít techniku SMART, kde každé počáteční písmeno tohoto názvu představuje specifikace cíle. Podle této metody by cíle měly být:

- specifické (specific) – měly by být přesně popsány a konkrétní;
- měřitelné (measurable) – měly by být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž jde rozpoznat, zda byly cíle dosaženy;

- přidělitelné (assignable)– měly by být přiřazeny konkrétnímu a jedinému subjektu, který má odpovědnost a autoritu k výkonu rozhodnutí;
- dosažitelné (realistic) – měly by být dosažitelné a realistické s použitím dostupných zdrojů;
- časově ohraničené (time-bound) – měly by být stanoveny s časovým omezením, tedy s jasně definovaným časovým rámcem.

### 2.1.2 Kritéria úspěšného projektu

Úspěšný projekt by měl splňovat určitá kritéria jako dosažení stanoveného cíle v čase, dodržet rozpočet. Podle Lestera (2017, s. 70) by měl každý projekt obsahovat kritéria, aby se jednalo o úspěšný projekt. Na prvním místě je nutnost mít jasně stanovené cíle, což zahrnuje dobře definovaný projekt a pečlivě vypracované plánovací metody. Zásadní je také efektivní řízení času a systém zpětné vazby, stejně jako monitorování a řízení výkonu projektu či změn během projektu. Dalším klíčovým faktorem podle autora je zajištění dostatečných zdrojů včetně financí, materiálů a lidských zdrojů, i finanční kontroly a podpory ze strany sponzorů projektu, pokud projekt sponzora má. Autor tvrdí, že nesmí chybět komplexní kontrolní postupy pro zajištění kvality, motivovaný a dobře fungující tým, ale i kvalitní smluvní dokumentace a efektivní komunikace s dodavateli a celým týmem.

### 2.1.3 Manažer projektu

Manažer projektu je klíčovou postavou, která hraje rozhodující roli v úspěchu projektu. Jeho hlavní odpovědností je účinné řízení a dohled nad všemi aspekty projektu. Podle Doležala (2017, s. 56) manažer projektu je zainteresovaná osoba, kterou by majitel podniku měl znát velmi dobře, neboť hraje klíčovou roli. Je centrální postavou pro komunikaci, plánování, sledování a vyhodnocování projektu. Doležal dále vymezuje široký okruh odpovědností manažera projektu, jako je sestavení dokumentace požadavků, nastavení pravidel pro efektivní fungování projektového týmu, vytvoření plánu řízení projektu, ale i koordinovat tým pro dosažení stanoveného cíle v souladu všech pojmů trojimperativu, monitorovat průběh, i řídit rizika spojená s projektem a řádně projekt ukončit.

## 2.2 Projektové řízení

Projektové řízení (neboli PRM) označuje podobor managementu, který se zabývá řízením projektů. Je to soubor norem, které usměrňují průběh projektu spíše na úrovni obecných principů, než detailních směrnic. Projektové řízení rizik se soustředí na aktivní snižování rizik a využívání příležitostí s cílem dosáhnout definovaných projektových cílů. Podle Doležala (2023, s. 25) projektovým řízením se obecně vždy rozumí soubor norem, doporučení a zkušeností, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, o určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky, nežli o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod. (byť i takové pokusy existují). Je ovšem nutné poznamenat, že se nám tento soubor v čase mění.

Rowe (2020, s.12) definuje řízení projektu jako soubor znalostí, dovedností, nástrojů a technik za účelem splnění projektových požadavků. Zahrnuje tak identifikaci projektových cílů, definování a plánování činností i práce v projektu, jako je vytvoření plánu k realizaci projektu,

zároveň monitorovat a kontrolovat průběh projektových aktivit, a to až do dokončení a uzavření projektu.

ISO 31000:2009 in Chapman (2019 s. 38) definuje "riziko" jako "vliv nejistoty na cíle," zatímco "řízení rizik projektu" se zabývá správou tohoto vlivu při dosahování předem stanovených cílů. Proto má projektové řízení rizik dvě hlavní funkce. Řídící činnost ("co") se zaměřuje na snižování expozice vůči hrozbám a využívání příležitostí, zatímco funkce hledání cílů ("proč") podporuje dosahování záměrů nebo cílů projektu. Projektové řízení vyžaduje jak podpůrný proces řízení, tak pochopení cílů projektu. Cíle obvykle zahrnují náklady, čas a kvalitu, ale mohou se také týkat nákladů na užívání, životního prostředí, udržitelnosti, spolehlivosti, pověsti, bezpečnosti a rozsahu. V souladu s primárním cílem PRM lze formulovat následující definici: PRM je proaktivní proces řízení, který je zaměřen na využívání příležitostí a zvládnání hrozeb za účelem zajištění dohodnutých, definovaných a rozšířených cílů projektu.

### **2.2.1 Fáze řízení projektu**

Fáze řízení projektu zahrnují celý proces událostí, jako je plánování, zahájení, realizace a uzavírání projektu. Tým se v různých fázích snaží aktivně dosáhnout stanovených cílů. To zahrnuje správu finančních prostředků, času, lidských zdrojů, komunikace a rizik. Průběžné monitorování a vyhodnocování jsou klíčové pro sledování postupu a případné přizpůsobení plánu v souladu s aktuálními potřebami a vývojem projektu. Doležal (2017, s. 20) identifikuje čtyři základní fáze řízení projektu, které pojmenovává jako fázi zahájení projektu, fázi plánování projektu, fázi realizace a fázi ukončení projektu.

#### **Zahájení projektu**

Fáze zahájení projektu představuje počáteční období, kdy se identifikují hlavní cíle a účely projektu. V této fázi se často sestavuje projektový tým, definují se jeho role a odpovědnosti a určují se základní parametry projektu. Klíčovým výstupem této fáze je dokumentace, která jasně specifikuje co, proč a jak bude projekt realizován, což poskytuje rámec pro následné plánování a realizaci projektových aktivit. Dále Doležal (2017, s. 20) pokračuje "*smyslem zahájení projektu je vytvořit, projednat a schválit zadání projektu.*" Tudiž by se v zadání projektu měly vždy objevit odpovědi na základní otázky: co je cílem projektu, proč by se projekt měl realizovat, co má být projektem dosaženo a kolik času na zhotovení projektu je. Upozorňuje na důležitost sestavení dokumentu, kterým bude písemně popsáno zadání projektu. Tento dokument se nazývá základní listina projektu. Tímto způsobem se zajišťuje pečlivé a systematické plánování, které je základem pro úspěšnou realizaci projektu.

Svozilová (2016, s. 83) nazývá tuto fázi jako fázi iniciace a zahájení projektu. Dále klade důraz na základní vykonávané činnosti této fáze, jako je zvážení strategických potřeb podniku a pevné definování konkrétního cíle, kterého má být dosaženo. Také si stanoví, jak těchto cílů docílit a vymezit si podmínky a předpoklady realizace projektu. Podle autorky také nesmíme zapomenout na jmenování osob, které budou za realizaci projektu zodpovědné a zdokumentovat záměry realizace projektu dokumentem "základní listina projektu".

#### **Plánování projektu**

Fáze plánování představuje klíčový počáteční krok projektového cyklu, kdy se definují cíle, stanovují se úkoly a vytváří se podrobný plán akcí. Tým věnuje pozornost identifikaci zdrojů, rozpoznání rizik a stanovení harmonogramu, který určuje časový rámec projektu. Doležal (2017, s. 21) vysvětluje, že plánování projektu slouží k podrobnému popisu a schválení obsahu

toho, co bude v projektu dodáno, spolu s určením časového harmonogramu a identifikací potřebných lidských, finančních a dalších zdrojů nutných k dosažení cíle projektu. Autor zdůrazňuje, že je klíčové definovat, jak bude realizace projektu vykonávána, jak bude sledována a jakým způsobem bude kontrolována. Plánování projektu hraje klíčovou roli v jeho úspěšné realizaci a umožňuje efektivní správu zdrojů a procesů. Podle Svozilové (2016, s. 124) cílem procesu plánování je definice hlavních faktorů a sestavení dokumentů projektu. Autorka tvrdí, že se v podstatě jedná o zpřesnění výstupů z předchozí fáze. Dále Svozilová (2016, s. 130) představuje hlavní projektové dokumenty procesu plánování: dokument definic předmětu projektu a plán projektu. Dokument definic předmětu projektu se soustřeďuje na všechny informace a definice o tom, co je cílem všech aktivit, které s projektem souvisí. Plán projektu zase obsahuje všechny potřebné informace o tom, jak bude práce na projektu probíhat, jak bude práce na projektu řízena, jaké budou reakce účastníků na náhodně vzniklé okolnosti, jak se bude postupovat, kdyby přišlo k náhlé změně v projektu.

### **Realizace projektu**

Fáze realizace projektu představuje klíčové období, kdy se plány a nápady přetvářejí do konkrétní reality. Během této fáze tým pracuje na implementaci projektových aktivit, využívá zdroje a postupuje podle plánu. Komunikace v týmu a sledování postupu jsou klíčovými prvky, zajišťujícími, že projekt směřuje správným směrem. Realizační fáze je často nejdélsí a vyžaduje efektivní řízení, aby se dosáhlo stanovených cílů. Podle Doležala (2017, s. 21) je až po schválení plánu projektu možné zahájit samotnou realizaci projektu. Autor dále uvádí, že během této fáze tým aktivně provádí naplánovanou práci, dodává výstupy a poskytuje pravidelné informace o průběhu práce. Tímto způsobem se nejen zajišťuje striktní dodržování předem stanoveného plánu, ale také umožňuje pružnou reakci na aktuální vývoj a neustálé sledování postupu projektu.

Kuncová et al. (2016, s. 26) zdůrazňují, že během fáze realizace projektu může dojít k nečekaným změnám, které vyžadují aktualizaci plánu nebo dokonce přepracování původního zadání projektu. Dále doplňuje, že jakákoliv změna jako očekávaná délka trvání realizace, výskyt neočekávaných rizik mají značný vliv na projektový plán a jeho realizaci.

Svozilová (2016, s. 199) charakterizuje tuto fázi jako souhrn všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu, přičemž se tyto aktivity integrují do formy předepsané v definici předmětu projektu. Dále zdůrazňuje, že do tohoto procesu jsou zahrnuty i veškeré aktivity spojené s realizací změn, které jsou v průběhu projektu navrženy a schváleny k zapracování.

### **Ukončení projektu**

Fáze uzavírání projektu je poslední část procesu, kdy se projekt oficiálně dokončuje a uzavírá. Během této fáze se provádějí klíčové kroky, jako je finanční vyúčtování, vyhodnocení dosažených výsledků v porovnání s plánem projektu a vytvoření závěrečných hodnotících dokumentů. Podle Doležala (2017, s. 21) v této fázi se uzavírá projekt jak z finančního, tak i z administrativního hlediska. Součástí uzavírání projektu je sestavení vyhodnocení projektu, ve kterém je porovnáván plán projektu s dosaženým výsledkem. Autor dále doporučuje se zamyslet nad získanými zkušenostmi a poučeními, které mohou posloužit při realizaci dalších projektů.

Svozilová (2016, s. 277) definuje fázi ukončení projektu, jako vyvrcholením všeho projektového snažení. Dále autorka poukazuje na účely fáze ukončení projektu. Účelem tohoto procesu je ukončit všechny běžící fáze pro řízení projektu, přestat používat finanční a materiální

zdroje projektu, uschovat dokumenty, předat všechny výstupy projektu, zpracování získaných zkušeností a dosažených výsledků z řízení projektu.

## **2.3 Životní cyklus projektu**

Životní cyklus projektu je soubor vzájemně navazujících fází projektu. Chapman (2019, s. 38) charakterizuje životní cyklus projektu jako soubor vzájemně propojených fází, které společně poskytují strukturu pro řízení postupu prací. Tyto fáze mohou být vzájemně prolínány pomocí revizí. V typickém projektu lze identifikovat následující fáze: koncepce, návrh, zadávání veřejných zakázek, realizace, předání a ukončení. Tato struktura životního cyklu projektu umožňuje systematické a efektivní řízení projektových aktivit od počátku až po jejich úspěšné dokončení.

Doležal (2023, s. 38) dělí životní cykly projektu na prediktivní a agilní. Kdy v prediktivním cyklu se aktivity plánují od počáteční fáze po fázi ukončení. Naopak v agilním cyklu nejsou předem definované metody, ale neplánovaně a instinktivně se reaguje na vývoj projektu.

### **2.3.1 Životní cyklus prediktivního projektu**

Životní cyklus prediktivního projektu je proces, který popisuje fáze a aktivity, které projekt provází od počátečního plánování až po ukončení a předání výsledků. Podle Doležala (2023, s. 38) fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na předprojektovou fázi, kdy projekt musí vzniknout a mít určité zadání, například v rámci nějakého programu. Tato fáze je klíčová pro správnou přípravu a definování projektu. Další fází je proces, ve které dochází k realizaci projektu a plánovaných aktivit. Poslední fází prediktivního projektu je poprojektová fáze, ve které je vhodné po ukončení provést zpětné vyhodnocení například nezávislým týmem. Tato fáze se již nezapojuje přímo do projektu, ale je důležitá pro zpětnou vazbu a zlepšení procesů řízení projektu v organizaci.

Podle Doležala (2023, s. 38) podcenění přípravy před zahájením projektu může mít negativní důsledky a ukazuje na nedostatečné porozumění prediktivní problematice projektů, která se snaží minimalizovat nejistotu v rámci projektů.

### **2.3.2 Životní cyklus agilního projektu**

Agilní cyklus projektu nemá předem přesně definované metody, jak postupovat jako u životního cyklu prediktivního projektu. Místo toho tento cyklus umožňuje pružnou reakci na požadavky v průběhu projektu. Agilní cyklus projektu je ideální pro situace, kde jsou požadavky nejisté nebo se mohou během projektu měnit, a kde je důležitá rychlá reakce na tyto změny. Doležal (2023, s. 43) popisuje agilní projektový přístup, ve kterém existuje fáze nazvaná "product development". V této fázi je klíčové zformulovat námět nebo vizi projektu a ověřit její platnost. Rozhoduje se, zda je vhodné se do daného projektu pustit či nikoliv. Product development je plný experimentů, prototypů a učení se z chyb. Cílem není stanovit přesné a fixní zadání, ale spíše validovat samotnou vizi a hrubě upřesnit směr, kterým se má projekt ubírat.

### **2.3.3 Modely životního cyklu projektu**

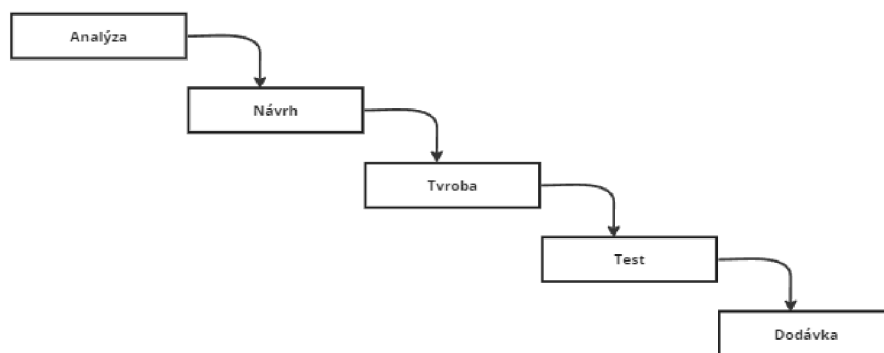
Podle Doležala (2023, s. 37) už bylo zmíněno, že k projektu můžeme přistoupit prediktivně (tedy s vírou, že jsme schopni vše dostatečně promyslet dopředu), nebo agilně (bez víry, že jsme schopni vše dostatečně promyslet dopředu). Nicméně paleta přístupů podle Doležala k výběru

životního cyklu je samozřejmě o něco pestřejší. Též autor jmenuje pět základních modelů, které jsou schopny různé míry flexibility.

## Vodopád

Životní cyklus vodopád začíná fází analýzy, během které se stanovují cíle a požadavky projektu. Následuje fáze návrhu, kde se vytváří detailní plán a architektura projektu. Fáze, která se nazývá tvorba se věnuje skutečnému vytvoření produktu nebo systému. Po ní následuje fáze testování, kde jsou ověřovány kvalita a funkčnost vytvořeného produktu. Poslední fází je uvedení do provozu a údržba, kde je produkt předán zákazníkovi a je zajišťována jeho stabilita a aktualizace. Tato fáze se nazývá fází dodávací. Doležal (2023, s. 37) uvádí, že Vodopád je zřejmě nejvíce prediktivním přístupem. V jeho ryzí podobě předpokládá, že jakmile je určitá fáze projektu dokončena, je vyřešena a nemusí se k ní vracet. V praxi však tato situace nastává velmi vzácně, a proto vyžaduje v rámci tohoto přístupu pečlivou pozornost věnovanou řízení změn a rizik. Někdy se také využívá tzv. "rolling wave" principu, kde se do detailu plánuje pouze nejbližší etapa a další etapy se plánují až na základě aktuálního stavu projektu. Níže je obrázek příkladu životního cyklu typu Vodopád.

Obrázek 2 Vodopád



Zdroj: Vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 37)

## Iterativní

Iterativní fáze v projektovém řízení zahrnuje postupné cykly opakovaného vývoje, které umožňují postupné zdokonalování produktu nebo systému na základě zpětné vazby a nových požadavků. Iterativní přístup umožňuje flexibilitu při přizpůsobování se měnícím se požadavkům a zlepšování produktu na základě průběžného učení z každé iterace. Doležal (2023, s. 38) popisuje iterativní přístup jako postup, kdy se nejprve načrtne konečné řešení, aby se mohl odsouhlasit daný směr, který se dále detailně zkoumá do dalších úrovní. Jako příklad autor uvádí situaci, kdy se jedná o stavbu a začíná architektonickou soutěží. Nejprve se vybere styl řešení, vítězný architekt pak vytvoří podrobnější návrh. Následně projektanti rozpracují konkrétní dokumentaci s postupným schvalováním na různých úrovních až po dokumentaci k provedení stavby. Teprve poté je stavba skutečně realizována na základě dané dokumentace.

## Inkrementální

Inkrementální fáze v projektovém řízení představuje postupné rozšiřování projektu v malých, dobře definovaných krocích nebo etap. Každá z etap je navržena tak, aby přinášela konkrétní

užitek nebo funkčnost, což umožňuje postupné doručování výsledků. Tento přístup poskytuje možnost pružně reagovat na změny požadavků a zároveň umožňuje rychlé uvedení částí produktu do provozu. Doležal (2023, s. 38) popisuje inkrementální přístup v životním cyklu projektu jako situaci, kdy se výsledek vytváří postupně po částech. Jako příklad autor uvádí situaci, kdy je developerský záměr postavit novou čtvrť na svých pozemcích. Začne se prvními dvěma bytovými domy a postupně se s odstupem postaví další dva a poté až zbytek bytových domů. Tím se postupně rozšiřuje a dokončuje projekt.

### **Agilní**

Agilní fáze v projektovém řízení představuje flexibilní a iterativní přístup k vývoji, zaměřený na adaptaci na změny a zdůrazňující spolupráci a průběžné doručování funkčního produktu. Doležal (2023, s. 38) popisuje agilní přístup v životním cyklu projektu, který kombinuje inkrementální a iterativní prvky. Tento přístup pracuje s krátkými cykly, nazývanými iterace, během nichž je vytvářen dílčí výsledek. Klíčovým pojmem v agilním přístupu je hodnota, a cílem je vytvářet nejdříve ty části projektu, které mají nejvyšší předpokládanou hodnotu. Tím se snižuje riziko nesprávných předpokladů, a získává se zpětná vazba od zákazníka nebo uživatele, což umožňuje pružné reagování na změny a optimalizaci projektu.

### **Hybridní**

Hybridní přístup v projektovém řízení kombinuje průběžné iterativní prvky agilních metod. Tento přístup umožňuje projektovým týmům lépe se přizpůsobovat měnícím se požadavkům a nejistotám, zatímco zajišťuje jasnou strukturu a sledovatelnost projektu. Doležal (2023, s. 38) popisuje hybridní přístup v životním cyklu projektu, který kombinuje různé prvky inkrementálního, iterativního a agilního přístupu. Tento hybridní model může obsahovat agilní prvky ve fázi vývoje, zatímco fáze výroby může být postavena na prediktivním přístupu. Různé části projektu mohou v rámci rozsahu obsahovat prvky agilního nebo prediktivního přístupu. Hybridní přístup umožňuje flexibilitu a přizpůsobení se konkrétním potřebám projektu a jeho prostředí.

## **2.4 Náklady projektu**

Náklady projektu jsou finanční prostředky, které jsou nutné k realizaci projektu a dosažení jeho stanovených cílů. Svozilová (2016, s. 92) uvádí, že cena projektu, pokud není stanovena na základě historických projektů nebo jiných obchodních odhadů, se odvozuje z předběžného rozpočtu. Tento rozpočet se sestavuje v úvodní fázi projektu jako základ pro jednání o ceně a uzavření kontraktu. Přesnost tohoto rozpočtu odpovídá úrovni znalostí a informací dostupných v dané fázi projektu. Cena může být vytvořena různými metodami, šablonami a matematickými modely. Obvykle se skládá z nákladových položek, režijních nákladů a dalších položek. Nákladové položky zahrnují náklady spojené s pracovní silou, nákupem či pronájmem technologií a vybavení. Režijní náklady zahrnují kvantifikaci rizik a další náklady, jako jsou například bonusy pro zaměstnance. Mezi další položky může patřit zisk dodavatele projektu a cenové úpravy během realizace. Podle Svozilové (2016, s. 94) lze cenu projektu definovat jako odměnu stanovenou za provedení nebo dodání předmětu kontraktu za splnění podmínek specifikovaných v kontraktu. Dále autorka upozorňuje, že cenu projektu je třeba posuzovat z pohledu jak dodavatele, tak zákazníka projektu.



### 2.4.1 Cena z pohledu dodavatele projektu

Určení ceny projektu z pohledu dodavatele je složitá záležitost, která vyžaduje široké spektrum informací a značnou dávku zkušeností, jak v oblasti plánování projektů a ekonomiky společnosti, tak v oblasti tržního prostředí. Svozilová (2016, s. 95) poukazuje na to, že stanovení ceny za projekt ze stran dodavatele představuje složitou úlohu, která si vyžaduje rozsáhlé informace a bohaté zkušenosti z předešlých projektů. Podle autorky je klíčovým prvkem pro úspěch jakéhokoli projektu adekvátní určení odměny za jeho dokončení. Autorka klade důraz na faktory, které ovlivňují konečnou cenu projektu. Mezi faktory patří náklady na získání pracovní síly, technologie a vybavení, které jsou nezbytné pro uskutečnění projektu. Dále autorka klade důraz na potřebu zohlednění nákladů na řízení projektu a časové výdaje projektu. Upozorňuje na to, že naléhavější projekty jsou nákladnější. Dalšími faktory, které ovlivňují konečnou cenu projektu jsou tržní podmínky, kvalifikace a tržní pozice dodavatele s přiměřeným ziskem pro dodavatele.

### 2.4.2 Cena z pohledu zákazníka projektu

Z pohledu zákazníka projektu je cena jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují jeho rozhodnutí. Cena je často vnímána jako poměr mezi hodnotou produktu nebo služby a finančními náklady spojenými s jejich získáním. Jak Svozilová (2016, s. 95) uvádí, že pro posouzení přijatelnosti ceny kontraktu z pohledu zákazníka nebo zadavatele projektu jsou klíčová tato hlediska:

- **rozpočet** – schválený nákladový limit, který reflektuje hodnotu výstupů projektu a strategické potřeby podniku;
- **návratnost investice** – zahrnuje určení časového rámce, pro který je potřeba dosáhnout finančního zisku, který pokryje náklady spojené s investicí do projektu.

### 2.4.3 Rozpočet projektu

Základem rozpočtu jsou historické náklady nebo co nejlepší odhady či průmyslové a inženýrské standardy. Rozpočet projektu by měl obsahovat plánované požadavky na pracovní sílu, prostředky přidělené na základě smlouvy a rezervu. Rezerva představuje částku peněz určenou pro nepředvídané problémy a mimořádné události, které vyžadují zvláštní práce mimo rozsah původního plánu. Kerzner (2017, s. 511-512) definuje rozpočet projektu jako konečný výsledek plánovacího cyklu. Podle autora rozpočet musí být přiměřený, dosažitelný a musí vycházet ze smluvně sjednaných nákladů a výkazu práce. Podle autora rezerva by měla být stanovena na základě identifikovaných rizik projektu. Zatímco některé projekty mohou vyžadovat minimální rezervu, jiné mohou potřebovat rezervu až ve výši 15 % rozpočtu na řízení.

### Očekávané finanční hodnoty

Očekávané finanční hodnoty neboli Expected monetary value – EMV je koncept v analýze rizik, který se používá k vyhodnocování možných výsledků různých scénářů s ohledem na jejich pravděpodobnost a finanční dopad. EMV napomáhá lépe porozumět rizikům a jejich finančnímu dopadu. Doležal (2023, s. 274) jedním z forem výpočtu EMV je tabulka, ve které jsou uvedeny dané situace či scénáře s vyčíslením jejich možného dopadu spolu s odpovídajícími pravděpodobnostmi. Poté se vypočítá očekávaná hodnota, a také se určí nejlepší a nejhorší možný případ.

Obrázek 3 Očekávané finanční hodnoty

Popis	Dopad	Pravděpodobnost	Očekávaná hodnota
Náklady projektu	-2 000 000 Kč	100%	-2 000 000 Kč
Výnosy projektu	2 200 000 Kč	100%	2 200 000 Kč
Neúspěch akceptace	-100 000 Kč	10%	-10 000 Kč
Sankce za zpoždění	-50 000 Kč	5%	-2 500 Kč
Bonus za předtermín	100 000 Kč	30%	30 000 Kč
...	...	...	...
<b>Očekávaná hodnota (suma)</b>			<b>217 500 Kč</b>
Nejlepší případ			300 000 Kč
Nejhorší případ			50 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 274)

#### 2.4.4 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je ukazatel, který udává časový interval, za jak dlouho investice sama na sebe vydělá. Doležal (2023, s. 153) uvádí, že doba návratnosti investice udává, za jak dlouhou dobu se čistý zisk vyrovná s počáteční investicí. Pro projekty s konstantním provozním ziskem nebo úsporou lze dobu návratnosti investice vypočítat jako podíl investice a ročního provozního zisku.

Doba návratnosti investice (Doležal, 2023, s. 153)

$$Doba\ návratnosti\ investice = \frac{Náklady\ na\ investici}{Roční\ hotovostní\ tok} \quad (1)$$

#### 2.4.5 ROI – návratnost investic

ROI se obvykle vyjadřuje jako procentuální hodnota. Pozitivní hodnota ROI naznačuje, že investice či projekt vytvořil zisk, zatímco negativní hodnota ROI ukazuje ztrátu. Doležal (2023, s. 153) definuje ROI (Return on Investment) jako jednoduchý ukazatel, který vyjadřuje, kolik peněžních jednotek zisku přinese každá investovaná peněžní jednotka.

ROI (Doležal, 2023, s. 153)

$$ROI = \frac{Výnos - Investice}{Investice} \quad (2)$$

#### 2.4.6 Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů je metoda používaná k hodnocení projektů porovnáváním nákladů a přínosů spojené s daným projektem. Cílem této analýzy je určit, zda jsou přínosy projektu vyšší než náklady, a tím poskytnout základ pro rozhodnutí o provedení daného projektu. Doležal (2023, s. 155) vysvětluje, že analýza nákladů a přínosů je často součástí studie proveditelnosti nebo je samostatnou studií prováděnou v předprojektové fázi. Cílem této

analýzy je odpovědět na otázku "Co komu realizace projektu přináší a bere?" Skládá se z finanční analýzy a ekonomické analýzy. Finanční analýza se zaměřuje na výnosy a náklady projektu ve všech fázích a vypočítává kritické ukazatele jako ROI. Dále autor poukazuje i na ekonomickou analýzu, která se zabývá přínosy a újmami projektu, které nemusí být vyjádřeny penězi, ale ovlivňují jiné zainteresované strany, například vytváření nových pracovních míst nebo snižování emisí CO<sub>2</sub>.

## 2.5 Řízení rizik

Řízení rizik je proces identifikace, hodnocení a řízení potenciálních hrozeb a příležitostí, které mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo projektu. Řízení rizik může pro každý podnik fungovat úplně jinak. Řízení rizik je moderní disciplína, která má klíčovou roli v manažerském rozhodování. Podcenění této disciplíny může vést k vysokým finančním ztrátám a v extrémních případech k přerušení provozu podniku.

Řízení rizik lze chápat jako postup, který snižuje rizika prostřednictvím analýzy současných i budoucích rizik organizace. Tento přístup také může být chápán jako soubor činností, které předcházejí vzniku rizik a které se snaží minimalizovat jejich dopady na společnost. Edwards et al. (2019, 72) tvrdí, že není ideální systém řízení rizik, protože na každé riziko se musí reagovat jinak. Dále upozorňuje, že rizika nelze zcela eliminovat, ale procesy řízení rizik umožňují omezovat jejich výskyt a zjišťovat jejich závažnost.

Řízení rizik zahrnuje kvalitní preventivní rozhodnutí, která slouží k efektivnímu identifikování, ocenění a minimalizaci rizik. Tento proces zahrnuje analýzu rizik, jejich hodnocení a řízení jako vstupních dat. Po zvážení dalších důležitých faktorů, jako jsou ekonomické, technologické, sociální a politické faktory, management rizik analyzuje a porovnává možná preventivní a regulační opatření, snažící se využít příležitostí k pozitivním vlivům.

### Aktivum

Aktivem se označuje majetek, kterým disponuje jednotlivec, firma nebo organizace a který může být použit k vytváření příjmů nebo k dosažení cílů. Aktiva mohou být fyzická, jako jsou budovy a nehmotná, jako peníze na účtu a pohledávky. Podle Doležala (2023, s. 265) aktivum je cokoli, co má pro organizaci hodnotu a je v projektu potřeba chránit. Aktivum může mít jak hmotnou, tak i nehmotnou formu majetku.

### Riziko

Riziko je nejistá událost, která může způsobit negativní dopady na dosažení cílů nebo úkolů. Událost, která může způsobit škodu na majetku nebo zkomplikovat plnění určitého cíle nebo úkolu. Rizika mohou vycházet z různých zdrojů. Některým rizikům se může předejít a nebo je alespoň ovlivnit. Dle Doležala (2023, s. 265) je riziko v projektovém kontextu definováno jako nejistá událost nebo podmínka, která v případě svého nastání má negativní vliv na dosažení cíle projektu. Autor zdůrazňuje, že moderní přístup k projektovému řízení rozumí pod pojmem riziko nejen nejisté negativní události, které představují ohrožení, ale také pracuje s pojmem příležitost, který zahrnuje nejisté pozitivní události. Hopkin et al. (2021 s. 2) zdůrazňuje existenci mnoha faktorů ovlivňujících výsledky podnikových operací, které mohou ovlivnit jejich výsledek. Tyto faktory mohou mít na podnik negativní dopad tím, že se jejich důsledky rozcházejí s cíli, kterých se podnik snaží dosáhnout, což představuje nebezpečí rizika. Naopak existují rizika příležitostí, která mohou podporovat dosažení stanovených cílů. V neposlední řadě existují rizika, která představují potenciální nejistotu výsledků a jsou označována jako rizika kontroly. Z tohoto důvodu je klíčové, aby proces řízení rizik poskytoval integrovaný přístup k hodnocení, kontrole a sledování všech tří typů rizik. Podle Kernetze (2017, s. 601) je riziko definováno jako míra pravděpodobnosti a důsledků nedosažení stanoveného cíle projektu

a zároveň upozorňuje, že při hodnocení rizika je nezbytné zahrnout i důsledky nebo škody spojené s výskytem dané události. Podle autora též většina lidí souhlasí s tím, že riziko zahrnuje pojmy nejistoty. Veber et al. (2021,359) uvádí, že termín riziko se poprvé objevil v lodní dopravě v sedmnáctém století. V té době bylo riziko vnímáno jako možné nebezpečí, s nímž se účastníci plaveb mohli potkat a museli čelit nepříznivým okolnostem.

### **Příležitost**

Příležitost lze popsat jako zvláštní událost, která může vést k pozitivnímu výsledku nebo zlepšení. Je to okolnost, která může být využita k dosažení cíle rychleji. Podle Chapmana (2019, s. 38) je příležitost v projektovém kontextu definována jako nejistá událost, která má pozitivní dopad na cíle projektu, pokud nastane. Chapman zdůrazňuje, že příležitost je vnímána jako možnost, která může projekt obohatit, přinést výhody nebo zlepšit jeho výsledky. To umožňuje projektovému týmu rozpoznat a využít potenciálně pozitivních událostí v průběhu projektu pro dosažení lepších výsledků.

### **Hrozba**

Hrozbu lze popsat jako potenciální nebezpečí nebo riziko, které může ohrozit bezpečnost. Je to stav, kdy existuje možnost, že se něco nepříznivého stane. Chapman (2019, s. 16) popisuje hrozbu jako potencionální překážku nebo výzvu během riskantního procesu. Doležal (2023, s. 265) nazývá tuto definici pod slovem "ohrožení" a definuje ji jako nejistou negativní událost.

### **Dopad**

Dopad je široké spektrum následků nebo změn, které mohou vzniknout v důsledku určité události nebo rozhodnutí. Chapman (2019, s. 28) vymezuje dopad jako míru vlivu rizika na jedno nebo více cílů projektu. Termín důsledek se může rovněž používat k popisu této míry vlivu.

### **Problém**

Problém je situace nebo stav, který vyžaduje řešení nebo odstranění, protože brání dosažení cíle. Může narušovat průběh událostí a vytvářet nepříjemné podmínky k práci. Chapman (2019, s. 38) definuje problém jako relevantní událost, která není součástí plánu, spontánně vznikla a vyžaduje okamžitá opatření ze strany vedení. Může se jednat o naplnění nějakého rizika nebo nečekanou událost, která vyžaduje rychlou reakci. Chapman zdůrazňuje, že řešení problému by mělo mít přednost před plánováním reakce na riziko, protože se v daném okamžiku jedná o skutečný problém, nikoliv o potenciální hrozbu.

## **2.6 Systémy řízení rizik projektů**

Systémy řízení rizik projektů představují soubor pečlivě strukturovaných postupů a procesů, které jsou zásadní pro organizaci usilující o efektivní plánování a realizaci projektů. Tyto systémy nejenže pomáhají předcházet potenciálním problémům, ale také zajišťují, že projekty jsou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a s požadovanými výsledky. Stejně jako v každém oboru vědy i v řízení rizik projektu existují systémy a doporučené postupy, které jsou strukturovány v určitém pořadí. Podle Doležala (2023, s 266) systémy řízení rizik zahrnují v rámci rizikového inženýrství několik kritických kroků. Systémy začínají identifikací rizik, což je proces, při kterém manažeré projektu a případně jejich týmy identifikují potenciální problémy, které by mohly projekt ohrozit. Poté následuje analýza rizik, při které se hodnotí pravděpodobnost a dopad těchto rizik na projekt. Ve fázi hodnocení rizik se podle autora určují rizika, která jsou přijatelná a která vyžadují jakoukoli formu ošetření. Při fázi ošetření rizik se implementují

strategie k minimalizaci negativního dopadu. Poslední fáze je monitorování rizik, která zahrnuje průběžné sledování a hodnocení stavu rizik po celou dobu projektu, a i po jeho dokončení. Kombinace těchto systémů může vést k úspěšnému projektu. Autor upozorňuje na možné nebezpečí při přehlížení těchto kroků. Přeskakování nebo urychlování jakékoliv části tohoto procesu může vést k nedostatečné přípravě a zvýšenému riziku neúspěchu projektu.

### **2.6.1 Identifikace rizika**

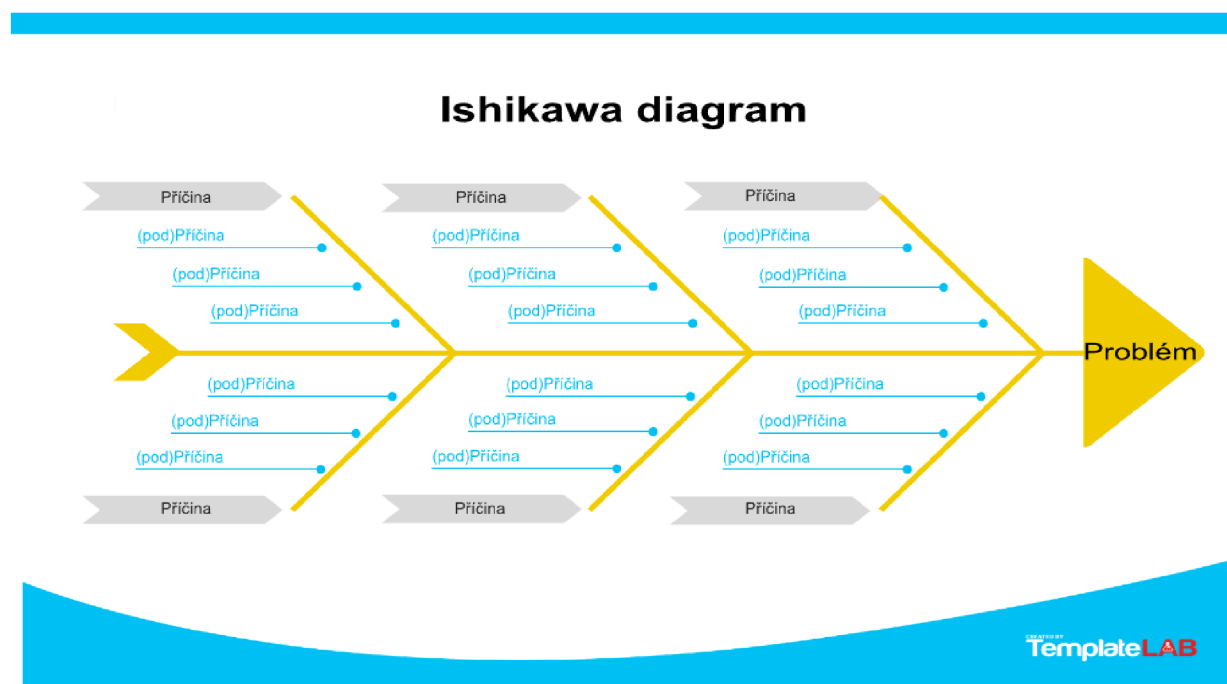
V této fázi se projektový tým snaží nalézt rizika, která mohou ohrozit projekt a tato rizika se pokouší zaznamenat a co nejpřesněji popsat. Na tento úkol se nejčastěji používá metoda brainstormingu nebo další kreativní techniky. Identifikace rizik znamená identifikování všech možných hrozeb a příležitostí v projektu. Podle Chapmana (2019, s. 8) v identifikaci rizik se zaznamenávají hrozby a příležitosti. Autor dodává, že problémy mohou být zachyceny a řízeny v tomto procesu. Edwards et al (2019 s. 77) upozorňuje na to, že bez řádné identifikace rizik nelze rizika systematicky řídit. Pokud se rizika neidentifikují, jedná se o neznámé nebo nerozpoznatelné.

S tím i souhlasí Neugebauer (2018, s. 18), který tvrdí, že bez kvalitní identifikace rizik je skoro zbytečné pokračovat v analyzování a hodnocení rizik. Podle Doležala (2023, s. 270) je velmi důležitý způsob popisu rizika, který je potřeba provést co nejdůkladněji, a to od příčiny až po dopad na některé aktivum projektu, které chceme chránit. Dále autor uvádí správný formát popisu rizika projektu “hrozba – scénář – popis dopadu”, přičemž scénář může být složen i z více příčin a následků. Maayová (2015) uvádí, že k identifikaci rizik projektu je vhodné rozčlenění projektu do jeho fází. Aby se rizika lépe odhalovala.

### **Ishikawa diagram**

Ishikawův diagram je nástroj k vizualizaci a analýze příčin určitého problému nebo jevu. Diagram představuje grafickou reprezentaci faktorů, které mohou být potenciálně zodpovědné za určitý problém nebo situaci. Na centrální čáře jsou znázorněny hlavní kategorie faktorů, jako jsou lidé, procesy, zařízení, materiály nebo prostředí. Z těchto kategorií jsou odvozeny větve, které obsahují konkrétní faktory nebo příčiny spojené s problémem. Ishikawa diagram, známý také jako diagram rybí kosti, byl poprvé vytvořen profesorem Kaorou Ishikawou z Tokijské univerzity v roce 1943. Podle De Saegera (2015, s.5) Ishikawův diagram, který graficky znázorněn ve tvaru rybí kosti, na hlavě diagramu je specifikován konkrétní problém, a větve představují jeho potenciální příčiny. Ishikawa diagram je užitečný nástroj pro identifikaci a vizualizaci příčin různých problémů. Podle Doležala (2023, s. 393) Ishikawův diagram je nástroj pro identifikaci příčin různých problémů. Jednotlivé větve lze pojmout buď jako možné příčiny problému nebo jako sadu otázek: Co? Proč? Kde? Kdo? Kdy? Větve se pak dále rozvíjí a jsou doplněny dalšími informacemi. Nenadál et al. (2015, s. 313) poznamenává, že v rámci tohoto diagramu jsou zkoumány příčiny z několika oblastí, přičemž nejčastěji se zaměřuje na kategorie lidí, stroje, materiál a metody.

Obrázek 4 Ishikawa diagram



Zdroj: vlastní zpracování podle vzoru z webu [templatelab.com](https://www.template-lab.com)

## What-if Analýza

What-if analýza umožňuje zkoumat různé situace nebo události tím, že se ptáme otázkou "co kdyby." Během této analýzy se identifikují možné scénáře a zkoumají se jejich potenciální dopady na klíčové proměnné nebo rozhodnutí. Jak píše Rowe (2020, s. 183) what-if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovuje možné dopady pomocí otázek a tím hledá potenciální hrozby či problémy. Autorka upozorňuje, že využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis možných problémů či rizik včetně doporučení, jak jim předcházet.

## Registr rizik

Registr rizik je tabulka obsahující číselné identifikátory rizik, jejich popisy, hodnocení pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Pravděpodobnost rizik a velikost dopadu se mezi sebou vynásobí k získání celkového skóre. Vedle těchto informací registr rizik také obsahuje plán preventivních opatření, spouštěč rizik, plán nápravných akcí, a kdo je zodpovědný za řízení konkrétního rizika. Registr rizik se začíná vypracovávat v identifikaci rizik. Doležal (2023, s. 272) upozorňuje na to, že ve fázi identifikace rizik se jen číselně označují rizika a popisují.

## Brainstorming

Brainstorming je metoda založená na společné práci skupiny lidí, kteří přemýšlejí o řešení konkrétních problémů. Máchal et al (2015, S. 28) tuto metodu překládá jako "bouření mozků". Autor zdůrazňuje, že na začátku brainstormingu je potřeba stanovit téma, čas a kdy je brainstorming vykonáván. Následně vybrat osobu odpovědnou za zápis všech nápadů zúčastněných, aby se zajistilo, že žádný příspěvek nebude ztracen. Hlavním pravidlem brainstormingu, jak uvádí autor je, že mluví vždy jen jeden člověk a ostatní účastníci nesmějí jeho nápady okamžitě komentovat. Určený organizátor dá možnost takto se vyjádřit každému

z přítomných. Poté co všichni mají možnost se k problému vyjádřit následně probíhá diskuze, ohodnocení jednotlivých návrhů a poznatků.

## 2.6.2 Analýza rizik

Analyzování rizik vychází z vypracovaného registru rizik, kde se v této fázi zaznamená pravděpodobnost a stanoví se vážnost předpokládaného dopadu na projekt. Podle Chapmana (2019, s. 8) v analýze rizik se posuzuje pravděpodobnost dopadu hrozeb a příležitostí. Podle Edwards et al (2019, s. 77) analýza rizik slouží k posouzení důležitosti jednotlivých rizik ve vztahu s ostatními riziky. Tato analýza se využívá ke stanovení priorit řešení rizik z hlediska jejich náročnosti na zdroje. Podle Doležala (2023, s. 269) pro všechny procesy stanovení úrovní doporučuje používat sudý počet úrovní k motivaci přemýšlet, co je více a co je méně pravděpodobné či závažné. Upozorňuje na to, že pokud se bude používat lichý počet úrovní pracovníky to nabádá k lenosti a zvolení střední úrovně.

### Stanovení úrovní pravděpodobnosti

Stanovení úrovní pravděpodobnosti je proces, při kterém se hodnotí pravděpodobnost výskytu určitých událostí, jevů nebo situací během projektu. Správné stanovení úrovní pravděpodobnosti je klíčové pro správné hodnocení rizik a plánování odpovídajících opatření k jejich řízení. Doležal (2023, s. 268) doporučuje určit, co se považuje za velmi malou, malou, střední a velkou pravděpodobnost v rozsahu procent.

Tabulka 1 Stanovení úrovně pravděpodobnosti

Pravděpodobnost	Rozsah
Velmi malá (1)	0-2 %
Malá (2)	2-10 %
Střední (3)	10-20 %
Velká (4)	Více než 20%

Zdroj: vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 268)

### Stanovení úrovní dopadu na jednotlivá aktiva

Stanovení úrovní dopadu na jednotlivá aktiva je proces, kterým se posuzuje, jaký bude dopad výskytu rizik na konkrétní aktiva v rámci organizace či aktiva jednotlivce. Podle Doležala (2023, s. 268) tento proces zahrnuje identifikaci potenciálních důsledků, které by mohly nastat, pokud riziko nastane. Zahrnuje také ohodnocení dopadu podle závažnosti a rozsahu. Autor také upozorňuje na důležitost rozlišení aktiv, která jsou riziky ohrožena.

Obrázek 5 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva

Velikost dopadu	Aktivum ČAS - zdržení proti plánu	Aktivum Náklady - dopad na rozpočet	Aktivum ROZSAH - dopad na dodávky projektu z věcného hlediska	Aktivum KVALITA - dopad na kvalitu produktů projektu	...
Velmi malý dopad (1)	0-5 % doby trvání projektu	Sotva znatelné zmenšení rozsahu	0-2 % rozpočtu projektu	Sotva znatelné snížení kvality	...
Malý dopad (2)	5-15 % doby trvání projektu	Některé méně důležité položky nebudou	2-5 % rozpočtu projektu	Je ovlivněno jen to nejnáročnější použití	...
Střední dopad (3)	15-30 % doby trvání projektu	Nebudou dodány významné položky/vlastnosti	5-25 % rozpočtu projektu	Snížení kvality vyžadující schválení sponzorem	...
Velký dopad (4)	Více než 30 % doby trvání projektu	Neakceptovatelné zmenšení rozsahu	Více než 25 % rozpočtu projektu	Snížení kvality je neakceptovatelné	...

Zdroj: Vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 268)

### Matice pravděpodobnosti a dopadu

Tato matice je nepřilíš přesná, ale slouží k rychlému roztřídění rizik dle závažnosti. K jejímu sestavení je zapotřebí vhodně nastavit hranice intervalů pravděpodobnosti a dopadu. Fotr et al. (2017, s. 280) popisuje, že matice pravděpodobnosti a dopadu je nejčastěji znázorněna pětiúrovňově a slouží k porovnání rizika podle dvou kritérií, jimiž jsou negativní dopady a pravděpodobnost. Rizika jsou obvykle rozdělena podle své důležitosti do barev semaforu. Na základě stupnice hodnocení od velmi nízké po velmi vysokou. Jak Doležal (2023, s. 269) uvádí příklad *“pokud bude malá pravděpodobnost rizika, která má střední dopad, pohledem do matice pravděpodobnosti a dopadu zjistíme, že hodnot rizika je 6, protože malá pravděpodobnost je hodnocena dvojkou, střední dopad hodnocen třemi, takže dva krát tři je šest”*

Obrázek 6 Matice pravděpodobnosti a dopadu

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	nízká	střední	vysoká	velmi vysoká
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost ↑	velmi vysoká	5				
	vysoká	4				
	střední	3				
	nízká	2				
	velmi nízká	1				

Zdroj: Vlastní zpracování inspirované Doležalem (2023, s. 269)

### 2.6.3 Hodnocení rizika

Hodnocení rizik je proces, kterým se identifikují, analyzují a hodnotí potenciální hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit dosažení cílů projektu, organizace nebo jednotlivce. Po identifikaci a analýze rizik je důležité také posoudit pravděpodobnost výskytu a dopadu na cíl. Podle Chapmana (2019, s. 8) se v tomto procesu mají vyhodnocovat čisté účinky hrozeb



a příležitostí v jejich kombinaci. Podle Edwards et al (2019, s. 77) se proces hodnocení zaměřuje na míru rizika z hlediska potenciální závažnosti nebo příležitosti. V tomto procesu se také posuzuje každé identifikované a analyzované riziko s ohledem na stanovené strategie řízení rizik. Autor upozorňuje, že v této fázi jsou časté pochybnosti, jak se hodnotí rizika, protože v každém riziku je alespoň menší dávka nejistoty. Doležal (2023, s. 275) uvádí, že účelem tohoto kroku je rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat.

#### **2.6.4 Ošetření rizika**

Ošetření rizik je proces, kterým se identifikují a implementují strategie nebo opatření k minimalizaci negativních dopadů nebo předcházení rizik v rámci projektu, organizace nebo jednotlivce. Podle Chapmana (2019, s. 8) se v tomto procesu vypracovává a zavádí reakce na identifikované hrozby nebo příležitosti. Cílem této fáze podle Edwards et al (2019, s. 78) je u každého hodnoceného rizika zkoumat hlediska reakce anebo opatření. Cílem je minimalizovat závažnost nebo maximalizovat užitek, pokud se jedná o příležitost. Autor dále nabádá se nebát být kreativní, protože na každé riziko může existovat několik možností, jak zmírnit hrozby nebo zvýšit příležitosti. Doležal (2023, s. 276) uvádí, že cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby byl projekt s vysokou pravděpodobností úspěšně realizován. Firemní strategie by měla určit, jak k dané hodnotě rizik přistoupí a jakou využije strategii. Mezi strategie ošetření rizik patří eliminace rizik, přenesení rizika, zmírnění rizika, akceptace rizika a záložní plán.

#### **Eliminace rizika**

Cílem eliminace rizika je najít nové řešení dané situace, která může nahradit rizikovou událost, a přitom neobsahovat riziko. Nové řešení situace, ale může přinést nová rizika. Potom záleží na projektovém týmu, jaké řešení je pro projekt, organizaci nebo jednotlivce lepší. Doležal (2023, s. 277) tvrdí, že tento typ preventivního ošetření rizika nemusí mít nutně negativní dopad do rozpočtu či harmonogramu projektu, naopak může dojít k úsporám.

#### **Přenesení rizika**

Cílem přenesení rizik je přeměrování dopadu na třetí stranu, která o převodu rizika ví a souhlasí s ním. Doležal (2023, s. 277) uvádí nejčastější příklad této strategie, kterým je pojištění. Edwards et al (2019, s. 190) zase zmiňuje snahu přenést potenciální břemena určitého rizika na jinou stranu nebo strany, které mohou být do projektu přímo nebo nepřímo zapojeny dle smluvních dohod. Autor uvádí příklad z pohledu hlavního dodavatele, který získá zakázku na projekt a následně přeneše rizika na jiného dodavatele.

#### **Zmírnění rizika**

Zmírněním rizika je nalezení takového opatření, kterým by se snížila pravděpodobnost nebo dopad daného rizikového scénáře. Podle Edward et al. (2019, s. 192) by se žádné riziko nemělo eliminovat ani přenášet, aniž by se nejprve ověřilo, zda je možné jej nejprve snížit na přijatelnější úroveň.

#### **Akceptace rizika**

Při této strategii jsou rizika identifikována a dokumentována, ale nejsou podniknuty žádné konkrétní kroky k jejich snížení či eliminaci. Namísto toho se s riziky pracuje až v případě, kdy se projeví. Tato strategie je vhodná pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým

dopadem, který neohrožuje celkový úspěch projektu nebo pro rizika, která jsou finančně či organizačně náročná na ošetření. Doležal (2023, s. 277) uvádí, že akceptace může být pasivní, což znamená vytvoření záznamu v registru rizik a vytvoření určité rezervy pro případný výskyt rizika. Edwards et al (2019, s. 185) upozorňuje na to, že se jedná o velmi emotivní strategii. Poukazuje, že dlouhodobé úspěchy v historických projektech zvyšují sklony k akceptování rizik, což může vést k větší rizikovitosti projektu.

### **Záložní plán**

Záložní plán je souborem opatření, které se aktivují v případě nemožnosti realizovat primární plán kvůli neočekávaným událostem či problémům. Obsahuje postupy či kroky pro řešení rizika. Doležal (2023, s. 178) upozorňuje, že výhodou záložního plánu oproti akceptaci rizika je, že je připravena reakce na riziko dříve, než nastane.

### **2.6.5 Monitoring rizik**

Monitoring rizik je proces sledování identifikovaných rizik a jejich vývoje v průběhu času v rámci projektu. Tento proces zahrnuje pravidelné hodnocení stavu rizik, monitorování změn v jejich pravděpodobnosti a závažnosti dopadu, a případnou aktualizaci plánů řízení rizik podle aktuální potřeby a situace. Edwards et al (2019, s. 78) píše, že cílem této fáze je monitorovat a průběžně kontrolovat rizikové situace, protože se projekt posouvá v této fázi z plánovací fáze k realizačním činnostem. S tím souhlasí i Chapman (2019, s. 9), který upozorňuje na průběžné provádění procesu, jehož cílem je kontrolovat rizika za účelem dosažení cíle. Doležal (2023, s. 279) zdůrazňuje na neustálé sledování všech rizik, protože může dojít k řadě možných událostí. Události, které mohou nastat:

- změny podmínek, které mohou ovlivnit pravděpodobnost nebo dopad daného rizika;
- objevení nové hrozby;
- pominutí hrozby;
- dříve přijatá opatření ztratí svou účinnost;
- nastala situace, která vyžaduje aktivovat připravené opatření.

Fielding (2020, s. 237) doplňuje, že cílem monitorování je odhalit vznikající obtíže dříve, než se z nich stanou problémy. A že nejjednodušeji se problém napравuje v jeho počátku.

## **2.7 Metodika práce**

Bakalářská práce se dělí na dvě části. Teoreticko-metodologická část využívá odbornou literaturu k danému tématu. Pro výběr relevantní literatury byla aplikovaná klíčová slova, která umožnila dohledání vhodných zdrojů. Zpracování tabulek bylo inspirováno odbornou literaturou a dokumenty týkajícími se řízení rizik, zahrnujícími jak domácí, tak zahraniční přístupy v oblasti řízení rizik projektu. Záměrem této části práce bylo získání a následná sumarizace hlavních teoretických přístupů k řízení rizik projektů, včetně srovnání různých stanovisek autorů na dané téma. Text teoreticko-metodologické části tvoří základ pro praktickou část práce.

Druhá, praktická část je zaměřena na konkrétní kosmetické studio, které je pro účely této studie anonymizováno pod názvem XYZ, aby bylo chráněno jeho obchodní tajemství a zároveň bylo chráněno před konkurencí. Práce je zaměřena na celé kosmetické studio, které plánuje úplnou

rekonstrukci prostor v období od 1. července 2024 do 31. srpna 2024. Obsahem praktické části je popis studia, detailní propracování projektu, a popis momentálního řízení rizik rekonstrukce.

Na základě osobního pozorování, konzultací s majitelem a zaměstnanci jsou popsána jednotlivá rizika, která mohou vzniknout v souvislosti s rekonstrukcí prostor v kosmetickém studiu. Zjištěná rizika nejsou zatím v kosmetickém studiu dostatečně řízena, jelikož neexistuje jasně definovaný koncept, strategie či popsany proces, pomocí kterého by byla všechna rizika adekvátně identifikována. Proto je prostřednictvím osobního rozhovoru a za využití brainstormingu s majitelem a vybranými pracovníky sestaven vlastní seznam rizik. Tento seznam obsahuje veškerá rizika, která by mohla nastat během rekonstrukce i po rekonstrukci.

Praktická část se zaměřuje na jednotlivé fáze řízení projektu i na detailní popis kroků a doporučení, ke kterým by kosmetické studio mělo přistoupit pro úspěšnou realizaci projektu směřujícímu k řádnému ukončení. Na základě získaných informací o možných rizicích se vytvoří Ishikawa diagram, známý jako diagram rybí kosti. Díky němu se poskytne srozumitelný přehled klíčových faktorů spojených s daným rizikem, což usnadňuje jeho řízení a implementaci preventivních opatření. Následně se identifikovaná rizika analyzují a vyhodnotí v seznamech rizik. Tím se rozeberou možnosti ošetření rizik a následně navrhnou monitorovací opatření.

Hlavním cílem je poskytnutí návrhu doporučení v procesu řízení rizik projektu. Dílčím cílem je předání vlastníkovému kosmetického studia uceleného pohledu na to, jak identifikovat rizika spojená s rekonstrukcí, jak je analyzovat a hodnotit, nejlépe minimalizovat, jak monitorovat rizika po celou dobu rekonstrukce a jak po ukončení rekonstrukce vyhodnocovat ošetření rizik. Navrhovaná doporučení se předají kosmetickému studiu ve formě sepsaných návrhů, co zavést, aby riziko bylo díky tomu lépe řízeno a co nejvíce eliminováno. Mezi návrhy a doporučeními budou specifikovány konkrétní typy, které pomáhají ke zlepšení řízení rizik rekonstrukce. To vše vylepší celkovou realizaci a zdárnější chod v oblasti řízení rizik budoucího projektu rekonstrukce v kosmetickém studiu.

### 3 Praktická část

V následující části bude uvedena zmíněná teorie do praxe. Kosmetické studio z důvodu ochrany obchodního tajemství a know-how nechťelo být zmiňováno, proto tedy bude anonymizované zkratkou XYZ. V této části práce je popsána charakteristika kosmetického studia a je zde také seznámení s projektem, ke kterému se studio chystá. Praktická část zmonitoruje aktuální stav řízení projektů podniku a následně popíše jednotlivé fáze řízení. Pro splnění úspěšného projektu se využijí systémy řízení rizik. Cílem je vytvořit návrh doporučení v procesu řízení rizik projektu rekonstrukce a předat vlastníkovi kosmetického studia ucelený pohled na to, jak identifikovat rizika, jak je analyzovat a hodnotit, jak je nejlépe minimalizovat a monitorovat. V závěru praktické části práce se nachází doporučení autora se šablonami ke zlepšení efektivnosti systémů řízení rizik.

#### 3.1 Charakteristika kosmetického studia XYZ

Vybrané kosmetické studio bylo založeno v Praze v roce 2008. Slouží pro všechny, kteří se rádi starají o svoje zdraví a vzhled. Jedná se o kosmetické studio, které poskytuje svým klientům širokou nabídku možností, jak pečovat o svoje tělo, obličej, nehty a vlasy. Na základě rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, že prioritou kosmetického studia XYZ je vytvářet příjemnou atmosféru s profesionálním přístupem a dbání na spokojenost zákazníků. Kosmetické studio je otevřené od pondělí do čtvrtka, a to v hodinách od 9:00 do 17:00. V kosmetickém studiu si zákazník může vybrat z vícero kategorií, jakožto péče o obličej, péče o tělo, masáže, wellness, manikúra, péče o vlasy a stříhání vlasů, solárium, a dokonce využít nabídky výživového poradenství.

Majitel má na starost celkový chod kosmetického studia XYZ. O zákazníky se jako první postarají zaměstnanci na recepci anebo právě pan majitel. Zaměstnanci na recepci jsou zaškolení s rezervačním systémem a se všemi přístroji, které kosmetické studio využívá. Mezi benefity se řadí poměrně velká škála služeb, které vykonává vícero pracovníků. Takže každý klient si může zvolit kadeřnici, kosmetičku nebo maséra podle svých preferencí.

Majitel kosmetického studia vybral své zaměstnance na základě osvědčení, zkušeností a dovedností, to aby se vyvaroval nezkušenému zaměstnanci a případně nezkazil dobré jméno firmy. Majitel nemá strach, že by někdo z jeho věrných zaměstnanců v prostoru studia způsobil jakoukoliv škodu či se dopustil jakékoliv nelegální činnosti. Ale pro případ kontroly zavedl kamerový systém, který zaznamenává téměř celé prostory studia.

#### 3.2 Popis projektu

Projekt je koncipován na komplexní rekonstrukci, která je plánována na dobu přibližně dvou měsíců a zasáhne jak exteriér, tak interiér budovy, v níž sídlí kosmetické studio. Majitel podniku tuto rekonstrukci plánuje tzv. na klíč. Rekonstrukce na klíč znamená předání odpovědnosti za provedení práce developerské firmě, která bude mít na dobu plánované rekonstrukce volné prostory k práci v kosmetickém studiu. Součástí renovace bude i výměna oken, což nejen zlepší energetickou efektivitu prostoru, ale přispěje i k modernizaci celkovému vzhledu budovy.

Dalším důležitým prvkem bude výměna koberců, což nejen přinese nový vzhled, ale také zvýší komfort a pohodlí pro návštěvníky kosmetického studia. Plánuje se rovněž přeorganizace prostor samotného studia s důrazem na efektivitu a optimální využití místa. To zahrnuje i přepracování drobného nábytku a doplňků tak, aby celkové rozmístění vyhovovalo nejen praktickým potřebám, ale i estetickým požadavkům pro profesionální poskytování kosmetických služeb.

Také se v rekonstrukci majitel chystá modernizovat osvětlení, aby bylo zajištěno dostatečné a kvalitní světlo pro pracovní prostor. Posledním krokem bude pečlivé přebílení prostor, aby vytvořilo čistý a osvěžující dojem. Během uzavření podniku chce majitel také vylepšit technologické zařízení přístrojů, které mají zlepšit poskytované kosmetické služby. Celkovým cílem této rozsáhlé modernizace je nejen omladit prostor, ale také zvýšit efektivitu práce, pohodlí klientů a celkovou konkurenceschopnost kosmetického studia.

### **3.3 Popis stávajícího stavu řízení rizik projektů**

I přes zkušenosti kosmetického studia s rekonstrukcemi v minulosti, z rozhovoru s majitelem vyplynula na povrch významná mezera ve znalostech s řízením rizik projektu. Jelikož se nejedná o klasický ekonomický podnik, který častokrát pracuje s projektovými riziky, tak kosmetické studio zatím nemá žádný vypracovaný plán. Nemají přesně definovanou strategii řízení projektu ani postup, jak identifikovat potenciální rizika, jak je analyzovat a hodnotit. Majitel kosmetického studia má jen zkušenost, jak případná rizika ošetřit před realizací projektů smluvními podmínkami s developery rekonstrukce. Monitorování rizik plánuje majitel kosmetického studia řešit jmenováním projektového manažera.

Projektovým manažerem bude zaměstnanec developerské firmy. Projektový manažer bude dohlížet na celý chod rekonstrukce a komunikovat s majitelem podniku. Majitel chce docházet na stavbu pro případný dozor, zda jde vše podle stanovených cílů. Projektovým manažerem se stane opět majitel kosmetického studia v době, kdy skončí práce na studiu a bude mít na starosti nákup nových přístrojů.

### **3.4 Fáze řízení projektu**

S majitelem podniku byly stanoveny fáze pro řízení projektu. Ve fázi zahájení se nejprve definoval cíl projektu metodou SMART. Tato metoda zajistila, že stanovený cíl byl specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný.

Následně ve fázi plánování se vytvořil časový plán, který stanovuje harmonogram jednotlivých aktivit a jejich časové odhady. Dále byl sestaven rozpočet projektu, který identifikoval finanční zdroje potřebné k provedení projektu. Časové odhady, harmonogram prací a rozpočet projektu byl sestaven podle předešlé rekonstrukce, kterou majitel ve svém podniku před lety realizoval a podle vyhlídnutých cen materiálu a přístrojů u dodavatelů. Poté se sestavil komunikační plán, který stanovuje způsob komunikace a kontrolu kvality a hodnocení.

Ve fázi realizace autor zdůrazňuje na přípravu pracoviště k rekonstrukci a monitorování provedení práce, aby bylo zajištěno, že veškeré aktivity probíhají v souladu s harmonogramem. Ve fázi ukončení projektu autor doporučuje, jak řádně ukončit projekt.

#### **3.4.1 Zahájení**

Ve fázi zahájení se s majitelem musí definovat cíl rekonstrukce podle metody SMART. Následně podle stanovených cílů se vyhledají developerské firmy, které jsou ochotny zrekonstruovat prostory dle stanovených cílů. Majitel podniku chce na dobu, kdy se bude konat rekonstrukce, přenechat odpovědnost projektového manažera developerské firmě, která má bohaté zkušenosti s řízením rekonstrukce a s řízením rizik s tím spojených. Životní cyklus rekonstrukce bude prediktivní, protože majitel chce mít předem vše naplánované a je pro plánovanou rekonstrukci vhodnější.

## **Cíle podle metody SMART**

**Specifický** – Projekt je zaměřen na kompletní rekonstrukci prostor kosmetického studia, která zahrnuje výměnu oken ve všech místnostech, výměnu všech žárovek za nízkoenergetické varianty, a vymalování všech prostor do bíla s výjimkou recepce, kde bude umístěno barevné logo studia na bílém pozadí. Součástí rekonstrukce je také výměna koberců v recepci a v masážním salonku. Kromě toho se plánuje výměna šesti specifických přístrojů, konkrétně Vacupress Excelent 2021, Myostimulátor, New Roller na formování těla, kosmetické lehátko Firenze s vyhříváním, pedikérské křeslo Azzurro s masáží zad a hydromasážní nádobou a přístroj na kyslíkovou terapii.

**Měřitelný** – Cílem projektu je dosáhnout zvýšení celkové spokojenosti zákazníků o 20 % na základě průzkumu spokojenosti provedeného po dokončení rekonstrukce a zvýšení tržeb. Měření spokojenosti zákazníků bude provedeno formou dotazníkového šetření a porovnáním s předchozími výsledky.

**Akceptovatelný** – Akceptovatelnost projektu je zajištěna nákupem a používáním nových přístrojů a úsporou za energie díky výměně oken a osvětlení. Zavedení nového vybavení a modernizace prostor má pozitivní dopad na kvalitu služeb a příjemné prostředí pro zákazníky.

**Reálný** – Tento projekt je reálný díky finančním prostředkům majitele kosmetického studia XYZ a finanční rezervě, která pokryje případné nehody či prodloužení rekonstrukce. Majitel je připraven investovat do zvýšení kvality studia a zvýšení konkurenceschopnosti.

**Termínovaný** – Doba trvání rekonstrukce je plánována na 2 měsíce. Kontrola průběhu projektu je naplánována na každý pátek do ukončení rekonstrukce, aby se zajistilo dodržení stanoveného harmonogramu a efektivního využití času a zdrojů.

### **3.4.2 Plánování**

Ve fázi plánování projektu je nutné se zaměřit na detailní rozpracování jednotlivých kroků, které se musí podniknout k dosažení stanovených cílů. Klíčovou součástí této fáze je vypracování časového plánu projektu, který poskytne strukturovaný přehled o tom, jaké postupy budou následovat. První náležitostí v časovém plánu projektu je definice rozsahu práce. Zde se určí všechny práce, které budou součástí projektu rekonstrukce kosmetického studia. To zahrnuje demoliční práce, instalaci nových zařízení, renovaci interiéru, elektrické práce a další potřebné úpravy. Dále se stanoví realistické termíny jednotlivých prací. Tento plán umožňuje efektivně koordinovat časové zdroje a zajistit včasné dokončení projektu.

V této fázi se také rozhodne, jaký je finální rozpočet na rekonstrukci kosmetického studia. Identifikace potřebných zdrojů pro provedení prací je také nedílnou součástí plánu projektu. Zajistí se dostatečné množství pracovní síly, materiálů, vybavení a další prostředky k dispozici v optimálním čase. Dalším důležitým prvkem je komunikační plán, který definuje způsoby komunikace se členy týmu. Určí se frekvence a prostředky komunikace a stanoví se zodpovědnost za jednotlivé komunikační kanály. Dále se definují postupy pro kontrolu a hodnocení kvality. S postupy hodnocení a kontroly musí majitel podniku obeznámit všechny zainteresované strany.

### **Časový plán**

Časový plán pro rekonstrukci kosmetického studia je důležitý pro úspěšné dokončení projektu včas a v souladu s předem stanovenými cíli. Plán je rozdělen do několika fází, které zahrnují přípravu, samotnou realizaci a dokončení projektu.

V přípravné fázi by měl majitel podniknout veškeré kroky k zajištění nezbytných podmínek pro zahájení rekonstrukce. To zahrnuje průzkum a analýzu stavu budovy a potřebných úprav, získání potřebných povolení a regulací, stanovení rozpočtu a vybere developerský tým, který uskuteční rekonstrukci podniku na klíč. Tato fáze by měla trvat přibližně jeden týden, během kterého majitel společně s týmem připraví veškeré potřebné informace a materiály pro další kroky.

Poté následuje realizace projektu, která zahrnuje samotné provedení plánovaných úprav a rekonstrukčních prací. Během této fáze se provede přebílení interiéru budovy, vyměnění se okna a koberce v potřebných místnostech, přeorganizují se prostory kosmetického studia, vymění se osvětlení za modernější a více estetické a na závěr se vymění pár kosmetických přístrojů. Tato fáze by měla trvat přibližně šest týdnů a vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci práce mezi různými dodavateli a developery.

V závěrečné fázi se zaměří na detailní kontrolu provedených prací a jejich případné dokončení, čištění a upravování prostor pro konečný vzhled. Tato fáze by měla trvat přibližně jeden týden a slouží k dokončení všech zbývajících úkolů a k zajištění spokojenosti se všemi aspekty rekonstrukce.

### **Rozpočet projektu**

Při sestavování rozpočtu je nutné zohlednit veškeré náklady spojené s rekonstrukcí včetně materiálů, práce, povolení, technická zařízení a další případné výdaje. Materiály a vybavení představují jednu z hlavních položek rozpočtu. Předpokládané náklady na materiály, jako jsou barvy, okna, koberce a osvětlení činí přibližně 325 000 Kč. Další podstatnou položkou jsou náklady na pracovní sílu. Tyto náklady zahrnují platy stavebních dělníků, instalatérů, elektrikářů, malířů. Předpokládané náklady na pracovní sílu majitel odhaduje na 200 000 Kč. Povolení a regulace jsou nezbytné pro dodržení předpisů a získání veškerých potřebných povolení a licencí. Předpokládané náklady na tyto administrativní procesy majitel odhadl na 20 000 Kč. Nákup nových přístrojů činí 415 600. Majitel se svěřil, že průměrné týdenní zisky činí 75 000 Kč.

Celkový rozpočet projektu je 960 600 Kč. Tento rozpočet majitel musí pečlivě sledovat během celého průběhu projektu, aby bylo zajištěno, že se projekt dokončí v souladu s finančními očekáváními a dostupnými zdroji. Každý měsíc kosmetické studio musí platit náklady za elektřinu a teplo v hodnotě 35 000 Kč. Odhad se učinil z předešlé rekonstrukce, kterou majitel podniku realizoval před 13 lety a rešerší hodnoty materiálu. Majitel chce mít pro nepředvídané události a náklady, které se mohou objevit během rekonstrukce 40% rezervu, což je 384 240 Kč.

Pro přehled rozpočtu byla vytvořena tabulka očekávané finanční hodnoty, která vychází z rozhovoru s majitelem a ze subkapitoly v teoretické části.



Obrázek 7 Očekávané finanční hodnoty

Popis	Dopad	Pravděpodobnost	Očekávaná hodnota
Materiál	-325 000 Kč	100%	-325 000 Kč
Pracovní síla	-200 000 Kč	100%	-200 000 Kč
Povolení a regulace	-20 000 Kč	100%	-20 000 Kč
Nové přístroje	-415 600 Kč	100%	-415 600 Kč
Sankce za měsíční zpoždění	-35 000 Kč	2%	-700 Kč
Bonus za předtermín o týden	75 000 Kč	7%	5 250 Kč
<b>Očekávaná hodnota (suma)</b>			<b>-956 050 Kč</b>
Nejlepší případ			-885 600 Kč
Nejhorší případ			-995 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

S náklady projektu ve výši 960 600 a týdenním ziskem přibližně 75 000 je také možné provést jednoduchý výpočet doby návratnosti investice. V tomto případě, rozdíl mezi týdenními příjmy a náklady projektu je  $75\,000 - 960\,600 = -885\,600$ . Tento záporný výsledek ukazuje, že podnik bude potřebovat více týdnů na to, aby podnik pokryl své náklady, které vynaloží na realizaci projektu.

Doba návratnosti investice se vypočte celkovými náklady na projekt dělené rozdílem mezi týdenními příjmy. Tedy  $960\,600 / 45\,000 = 21,35$  týdne, to po zaokrouhlení nahoru se rovná 22 týdnům, kdy kosmetické studio musí mít zisk alespoň 75 000 Kč za týden. To znamená, že podnik bude potřebovat minimálně 22 týdnů k tomu, aby dosáhl bodu, kdy pokryje náklady projektu.

### Komunikační plán

Komunikační plán během rekonstrukce kosmetického studia XYZ hraje klíčovou roli v zajištění efektivního toku informací mezi všemi zúčastněnými stranami a minimalizaci možných komunikačních problémů. Majitel chce zavést pravidelné porady a stanovit pravidelná setkání mezi projektovým manažerem a jím samým, aby se pravidelně projednával průběh rekonstrukce, řešily se nastalé otázky a případně se aktualizoval časový plán prací. Majitel zatím nezaložil žádný způsob elektronické komunikace jako online kalendář. Kromě pravidelných schůzek by měla být využívána i elektronická komunikace prostřednictvím sdíleného online kalendáře, do kterého budou mít přístup všechny zainteresované strany. Tím se zajistí okamžitý a efektivní přenos informací a bude se lépe kontrolovat časový harmonogram prací. Webová stránka nebo online portál projektu bude po dobu rekonstrukce sloužit jako centrální místo pro aktuální informace pro zákazníky. Tímto komunikačním plánem se zajistí, že všichni zúčastnění budou dobře informováni o průběhu rekonstrukce, což povede k lepší spolupráci, minimalizaci možných problémů a dosažení úspěšného dokončení projektu.

### Kontrola a hodnocení kvality

Kontrola a hodnocení kvality během rekonstrukce kosmetického studia XYZ jsou klíčovými prvky zajištění vysoké úrovně provedených prací a splnění stanovených standardů. Prvním krokem je definice přesných standardů a očekávání vzhledem k provedeným pracím. Tato kritéria budou pevně stanovena na základě požadavků majitele studia a platných norem a předpisů. Pravidelné inspekce a kontrolní prohlídky budou prováděny během celého procesu rekonstrukce. Projektový manažer bude mít zodpovědnost za pravidelné monitorování prací a provádět inspekce na klíčových bodech rekonstrukce, aby se zajistilo dodržení stanovených standardů a kvality. Důkladné testování a ověřování funkčnosti nových zařízení bude



prováděno před jejich uvedením do provozu, aby se zajistilo, že jsou v souladu s očekávanými parametry a bezpečnostními standardy. Průběžné vyhodnocování a aktualizace plánu kvality bude zahrnovat revize postupů a procesů v souladu s identifikovanými nedostatky nebo riziky, aby se zajistila neustálá optimalizace kvality provedených prací a dosažení výsledku odpovídajícího očekáváním majitele studia a zákazníků.

### **3.4.3 Realizace**

Během fáze realizace projektu majitel kosmetického studia musí zajistit kontrolu, zda veškeré plány a požadavky definované v plánu projektu jsou správně provedeny a že všichni pracují efektivně a koordinovaně. V této fázi by se majitel měl zaměřit na správu finančních zdrojů, na řízení pracovních postupů, na monitorování pokroku projektu a komunikaci se všemi zainteresovanými stranami.

Prvním krokem v realizaci projektu je příprava pracovišť a zabezpečení potřebných zdrojů. Majitel musí zajistit, že jsou k dispozici veškeré materiály, vybavení a pracovní síly potřebné k provedení prací v souladu s plánem projektu. Majitel také musí zajistit výběr a jmenování projektového manažera a odpovědné osoby za ošetření rizik spojených s rekonstrukcí podniku. Samotná realizace prací vyžaduje pečlivé řízení pracovních postupů a koordinaci týmu.

Během celého průběhu realizace projektu je důležité pravidelně monitorovat pokrok prací a sledovat dodržování časového plánu a rozpočtu. Majitel musí být schopen identifikovat případné problémy a přijmout adekvátní kroky k jejich řešení. Komunikace se všemi zainteresovanými stranami je klíčová pro úspěch projektu. Majitel musí udržovat pravidelný kontakt s členy týmu a dodavateli i v této fázi, a informovat je o aktuálním stavu projektu o případných změnách nebo problémech. I v této fázi se nesmí opomenout důležitost identifikování rizik, protože i v této fázi se mohou objevit rizika, na které je důležité ihned reagovat.

### **3.4.4 Ukončení**

Tato fáze zahrnuje několik důležitých kroků, které musí majitel provést k formálnímu ukončení projektu a zajištění jeho úspěšného dokončení. Prvním krokem je ověření, zda všechny práce a úkoly definované v plánu projektu byly úspěšně dokončeny. Majitel by měl provést důkladné hodnocení výsledků a zhodnotit dosažené výsledky v porovnání s původními cíli a jestli práce dopadly tak jak očekával. Toto hodnocení může zahrnovat analýzu kvality provedených prací, dodržení rozpočtu, časového plánu a spokojenosti zákazníků. Tato zpětná vazba je důležitá pro budoucí plánování a realizaci dalších projektů a poskytuje užitečné poznatky pro zlepšení procesů a pracovních postupů v budoucnosti.

Po dokončení hodnocení projektu musí majitel zajistit formální uzavření projektu. To zahrnuje sestavení a předání veškeré dokumentace a dokladů spojených s projektem, včetně závěrečné zprávy, výkazů práce, účtů a záručních listů. Dále je třeba provést administrativní ukončení projektu a vyřízení finančních záležitostí. Majitel by měl také zajistit, aby veškeré vybavení a materiály byly vráceny nebo uloženy v souladu s příslušnými předpisy a požadavky.

## **3.5 Systémy řízení rizik projektu**

V brainstormingu, na kterém se podílel autor této práce s majitelem a třemi zaměstnanci kosmetického studia, byla zjištěna identifikovaná rizika spojená s rekonstrukcí podniku. Zápis z brainstormingu se nachází v příloze. Tato rizika byla detailně prozkoumána, pojmenována a popsána. Následně společně s majitelem podniku byly vypracovány tabulky pro hodnocení

úrovně dopadu na jednotlivá aktiva a úrovně pravděpodobnosti, které byly použity k sestavení matice pravděpodobnosti a dopadu.

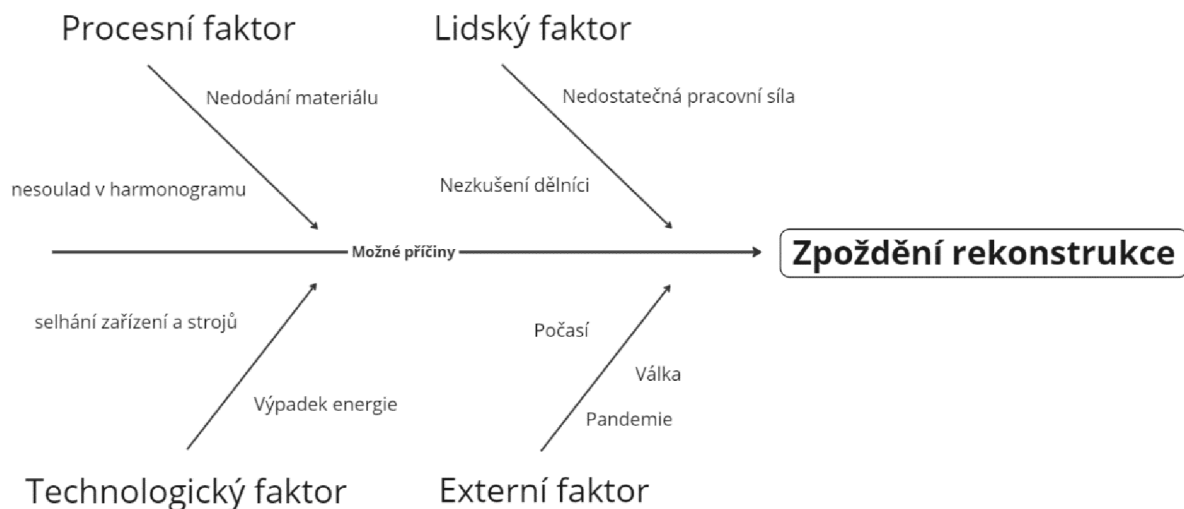
Pravděpodobnost vzniku rizika a hodnocení závažnosti jeho dopadu byly pečlivě analyzovány a zaznamenány do seznamu rizik. Poté byly navrženy možnosti ošetření rizika, která by měla minimalizovat potenciální negativní dopady na podnik.

Na závěr této subkapitoly jsou popsány kroky, které kosmetické studio může provést k monitorování průběhu rekonstrukce. Jako pravidelné kontroly stavu projektu, sledování plnění cílů a kvality provedení práce. Celkově byla provedena důkladná analýza rizik spojených s rekonstrukcí kosmetického studia a byly navrženy strategie pro jejich minimalizaci a monitorování, což by mělo vést k úspěšnému dokončení projektu s minimálními problémy a riziky.

### 3.5.1 Identifikace

Pomocí již výše zmíněného brainstormingu, na kterém se podílel majitel kosmetického studia, tři zaměstnanci a autor práce se sestavil Ishikawa diagram se seznamem rizik, která by mohla komplikovat průběh rekonstrukce. Jako hlavní riziko bylo majitelem podniku určeno zpoždění rekonstrukce. První diagram znázorňuje čtyři kategorie faktorů, které by mohly způsobit obávané zpoždění rekonstrukce. Jednotlivé kategorie obsahují vlastní příčiny a jsou rozděleny na faktory procesní, lidské, technologické a externí faktory.

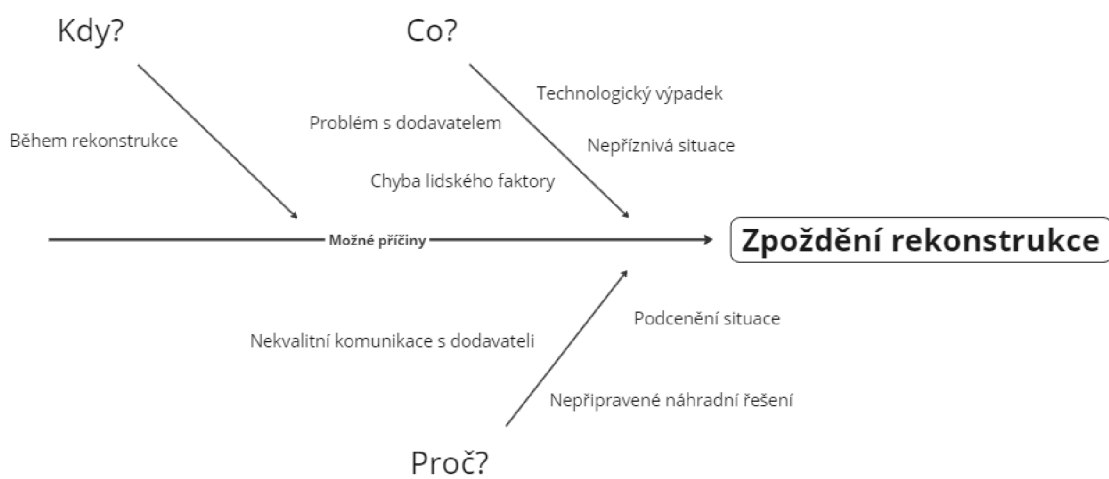
Obrázek 8 Ishikawa diagram



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí brainstormingu

Následně se sestavil druhý Ishikawa diagram, kde se přicházelo s otázkami příčin vzniku, jako co se může stát, kdy a proč. Zpoždění rekonstrukce by mohlo nastat v průběhu rekonstrukce kvůli technologickému výpadku, problému s dodavateli, lidskou chybou či nepříznivou situací. Tyto příčiny mohou vzniknout z důvodu podcenění situace, nekvalitní komunikací s dodavateli či nepřipravenosti náhradního řešení, pokud různé situace nastanou.

Obrázek 9 Ishikawa diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Po vytvoření Ishikawa diagramů byl vypracován seznam rizik spojený s rekonstrukcí podniku. V tabulce se nachází přehled sedmi rizik, která jsou očíslována, pojmenována a jednotlivě popsána. Tento seznam rizik byl vytvořen k přehlednému zaznamenávání rizik a pro lepší správu, definici a implementaci nezbytných opatření pro dané riziko v následujících kapitolách.

Tabulka 2 Seznam rizik (Identifikace)

	<b>Riziko</b>	<b>Popis rizika</b>
R1	Zpoždění dokončení rekonstrukce	Komplexní rekonstrukce může trvat déle než plánované dva měsíce, což by mohlo způsobit ztrátu příjmů a nespokojenost zákazníků.
R2	Nekvalitní provedení práce	Pokud nebudou práce provedeny kvalitně, může to vést k nutnosti opakovaných oprav a dalším zpožděním projektu.
R3	Finanční riziko	Rekonstrukce by mohla překročit plánovaný rozpočet kvůli nečekaným nákladům, což by mohlo ohrozit finanční stabilitu studia.
R4	Ztráta zákazníků	Změny v prostorách a službách by mohly vyvolat negativní reakce u stávajících zákazníků, což by mohlo ovlivnit jejich loajalitu.
R5	Ztráta zaměstnanců	Průběh rekonstrukce a dočasná změna pracovního prostředí může vyvolat nespokojenost u zaměstnanců, což může ovlivnit jejich výkon.
R6	Riziko s povoleními a regulacemi	Proces získávání potřebných povolení a dodržování stavebních předpisů může být komplikovaný a zpomalit průběh rekonstrukce.
R7	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Nebezpečí poranění pracovníků na pracovišti během rekonstrukce.

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Zpoždění dokončení rekonstrukce – R1**

Zpoždění v harmonogramu může nastat kvůli neočekávaným komplikacím, ať už jde o technické problémy, špatné počasí, špatnou komunikaci, zpoždění dodávky materiálu nebo nesprávné koordinace prací. Zpoždění může mít dopad na plánované termíny, což může způsobit narušení běžného provozu kosmetického studia a zvýšit náklady na dočasná opatření. Nepředvídatelné technické problémy mohou vzniknout kvůli skrytým vadám nebo nedostatkům, které nebyly zřejmé při počátečním plánování. Tyto neočekávané komplikace mohou vyžadovat dodatečné časové a finanční investice k jejich vyřešení, což může zpomalit průběh projektu a překročit stanovený rozpočet. Při rekonstrukci starších budov jako té, ve které sídlí kosmetické studio je tento výskyt problémů častý. Špatné počasí je nepředvídatelná událost, která může například zpomalit průběh prací. Pokud bude špatné počasí, dělníci nebudou moci vyměnit okna a kvůli tomu bude muset být celý harmonogram práce pozměněn

a nebo opožděn, dokud nebude adekvátní počasí k práci. Nekvalitní komunikace mezi dodavateli, developery a majitelem podniku může zvýšit riziko chyb a zpoždění v průběhu rekonstrukce. Tento nedostatek součinnosti může vést k nesrovnalostem v harmonogramu prací dodatečným nákladům na řešení vzniklých problémů. S tím jsou také spojené problémy s dodávkami materiálu. Tato situace může vzniknout v důsledku zpoždění dodávek, nedostatku materiálu, nesrovnalostí v objednávkách či chyby ze strany dodavatele. Další příčinou, která může prodloužit dobu rekonstrukce, mohou být nově vzniklé požadavky majitele během průběhu rekonstrukce. Tato situace může nastat v důsledku změny priorit, nových potřeb nebo objevení nových možností během procesu. Tyto změny mohou mít vliv na plánované práce, harmonogram a náklady projektu.

### **Nekvalitní provedení práce – R2**

Nekvalitní provedení práce může nastat v důsledku nedbalosti nebo nedostatečného dohledu nad pracovními postupy. Tato situace vyžaduje opakované opravy nebo úpravy provedených prací, což zpomaluje tempo projektu a zvyšuje celkové náklady. Navíc může snížit spokojenost zákazníků a zpochybnit pověst podniku.

### **Finanční riziko – R3**

Finanční riziko může nastat v případě, že náklady spojené s rekonstrukcí přesáhnou původně stanovený finanční rámec. Toto riziko může být způsobeno více příčinami. Nepředvídané náklady, jako jsou zvýšené ceny materiálů nebo pracovních sil, krádeže materiálu či přístrojů nebo problémy vyžadující dodatečné opravy a úpravy. Finanční riziko může mít vážné důsledky pro projekt, včetně omezených zdrojů pro další práce a zvýšení finančních ztrát majitele. Krádež může nastat v důsledku nedostatečného zabezpečení pracoviště a přístupu, což zvyšuje pravděpodobnost neoprávněného vniknutí do budovy, ztrátu materiálu a vybavení. Pokud se tento scénář naplní může to vést ke zvýšení nákladovosti projektu a prodloužení celé rekonstrukce, dokud se neobnoví odcizené položky a může se dále pokračovat v rekonstrukci. Zvýšené ceny materiálů mohou vzniknout v důsledku špatné analýzy trhu a nečekaným událostem jako je válka či pandemie.

### **Ztráta zákazníků – R4**

Ztráta zákazníků může vzniknout v situacích, kdy jsou provedeny úpravy, které neodpovídají očekáváním či potřebám zákazníků. Tento scénář může nastat, pokud jsou změny vnímány jako nevhodné nebo nekvalitní, což může vést k nespokojenosti a ztrátě důvěry zákazníků v poskytované služby. Negativní reakce mohou být způsobeny nedostatečnou komunikací ohledně změn nebo nedostatečným zapojením zákazníků do procesu rozhodování. Ztráta zákazníka může být také způsobena tím, že v době zavření podniku navštíví konkurenci a začne se mu tam líbit více a nebude mít důvod znovu se vrátit do kosmetického studia XYZ.

### **Ztráta zaměstnanců – R5**

Ztráta zaměstnanců může nastat v důsledku nepříznivých podmínek, které se objeví během rekonstrukce. Stejně tak, jak u předchozího rizika ztráty zákazníků, ztráta zaměstnanců může být způsobena stejnými příčinami. Zaměstnancům se nebudou líbit předělané studio a začnou si hledat nové místo, kde by mohli vykonávat svoji činnost. Během rekonstrukce budou chtít vyzkoušet nové prostory, zalíbí se jim a nebudou už mít nadále zájem se vrátit na původní místo lokace kosmetického studia.

## Riziko s povoleními a regulacemi – R6

Dalším rizikem jsou komplikace spojené s povoleními a regulacemi. Tyto komplikace mohou vzniknout v důsledku byrokratických procedur, změn v legislativě nebo neshod v interpretaci předpisů. Tato situace může vést k delšímu průběhu rekonstrukce a zvýšení nákladů způsobených nutností dodatečných administrativních opatření nebo úprav.

## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – R7

Nedodržení bezpečnostních standardů při rekonstrukci může vést k pracovním úrazům nebo zdravotním komplikacím, což může mít za následek nejen přímé zdravotní následky pracovníků, ale i právní důsledky pro podnik. Dále pokud nejsou protokoly řádně dodržovány, může to vést k výpadkům v práci, což může mít za následek prodloužení doby rekonstrukce.

### 3.5.2 Analýza a hodnocení rizik

Rizika ohrožující projekt byla identifikována spolu se svými příčinami. Nyní je nutné zhodnotit pravděpodobnost, že se tato rizika vyskytnou během rekonstrukce. S tím souvisí i možné negativní situace, které by tato rizika mohla přinést. Získané informace budou zaneseny do matice pravděpodobnosti a dopadu, která poskytne jasný přehled o významnosti rizik na rekonstrukci. To umožní posouzení pro další kapitoly, zda by tyto dopady byly pro podnik fatální a vyžadovaly by přijetí preventivních opatření, nebo zda jsou akceptovatelné a není třeba se na ně speciálně připravovat.

V následující tabulce stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva, byla sestavena jen s majitelem kosmetického studia a autorem práce. Kde aktivy se zaznamenal čas, náklady a kvalita provedení rekonstrukce.

Obrázek 10 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva

Velikost dopadu	Aktivum ČAS - zdržení proti plánu	Aktivum Náklady - dopad na rozpočet	Aktivum KVALITA - dopad na kvalitu rekonstrukce
Velmi malý dopad (1)	0-2 % doby trvání projektu	0-5 % zvýšení nákladů	Sotva znatelné snížení kvality
Malý dopad (2)	2-10 % doby trvání projektu	5-10 % zvýšení nákladů	Mírné snížení kvality
Střední dopad (3)	10-40 % doby trvání projektu	10-25 % zvýšení nákladů	Snížení kvality
Velký dopad (4)	Více než 40 % doby trvání projektu	Více než 25 % zvýšení nákladů	Velké snížení kvality

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše je tabulkově zpracování stanovení úrovně dopadu. Majitel chce určovat v aktivu času velikost dopadu, velmi malý dopad zdržení rekonstrukce o méně než 2 %, malý dopad mezi 2 a 10 %, střední dopad mezi 10 a 40 % a velký dopad nad více jako 40% zpožděním projektu. Hodnocení z pohledu aktiva nákladů velmi malý dopad se rovná zvýšení nákladů do 5 % od odhadu nákladů, malý dopad mezi 5 a 10 %, střední dopad mezi 10 a 25 % a velký dopad nad 25 % zvýšení nákladů. Z pohledu aktivity kvality velmi malý dopad je sotva znatelné snížení kvality, malý dopad znamená mírné snížení kvality, střední dopad je snížení kvality a velkým dopadem je označeno velké snížení kvality.

Dále byla společně s majitelem kosmetického studia vytvořena tabulka, v jakém procentuálním rozsahu se bude označovat velmi malá, malá, střední a velká pravděpodobnost. Majitel trval na procentuálním rozsahu pravděpodobnosti ohodnocení v níže uvedených %.

Tabulka 3 Stanovení úrovně pravděpodobnosti

Pravděpodobnost	Rozsah
Velmi malá (1)	0-2 %
Malá (2)	2-5 %
Střední (3)	5-15 %
Velká (4)	Více než 15%

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou ohodnocena rizika spojena s rekonstrukcí kosmetického studia pomocí matice pravděpodobnosti a dopadu, které graficky znázorňují závažnost rizik. Nad tabulkou a vedle tabulky se nachází legenda, která vysvětluje, jaká čísla označují jednotlivá identifikovaná rizika.

Obrázek 11 Matice pravděpodobnosti a dopadu

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5
Pravděpodobnost	velmi vysoká 5					
	vysoká 4					
	střední 3				R1,R2,R3	
	nízká 2		R7	R4,R6		
	velmi nízká 1			R5		

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté co se graficky přidala pravděpodobnost a závažnost dopadu na rekonstrukci do seznamu rizik.

Tabulka 4 Seznam rizik (Analyzování a hodnocení)

	<b>Riziko</b>	<b>Závažnost</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Popis rizika</b>
R 1	Zpoždění dokončení rekonstrukce	Vysoká	Střední	Komplexní rekonstrukce může trvat déle než plánované dva měsíce, což by mohlo způsobit ztrátu příjmů a nespokojenost zákazníků.
R 2	Nekvalitní provedení práce	Vysoká	Střední	Pokud nebudou práce provedeny kvalitně, může to vést k nutnosti opakovaných oprav a dalším zpožděním projektu.
R 3	Finanční riziko	Vysoká	Střední	Rekonstrukce by mohla překročit plánovaný rozpočet kvůli nečekaným nákladům, což by mohlo ohrozit finanční stabilitu studia.
R 4	Ztráta zákazníků	Střední	Nízká	Změny v prostorách a službách by mohly vyvolat negativní reakce u stávajících zákazníků, což by mohlo ovlivnit jejich loajalitu.
R 5	Ztráta zaměstnanců	Střední	Velmi nízká	Průběh rekonstrukce a dočasná změna pracovního prostředí může vyvolat nespokojenost u zaměstnanců, což může ovlivnit jejich výkon.
R 6	Riziko s povoleními a regulacemi	Střední	Nízká	Proces získávání potřebných povolení a dodržování stavebních předpisů může být komplikovaný a zpomalit průběh rekonstrukce.
R 7	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Nízká	Nízká	Nebezpečí poranění pracovníků na pracovišti během rekonstrukce.

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Zpoždění dokončení rekonstrukce – R1**

V průběhu rekonstrukce může nastat riziko spojené s možným prodloužením doby realizace projektu, což může vyústit ve zvýšenou časovou náročnost rekonstrukce. Toto riziko může být způsobeno nečekanými komplikacemi, technickými problémy, změnami v rekonstrukci, což může zpomalit pokrok prací. Neočekávanou situací může být výskyt nepředvídatelných technických problémů během rekonstrukce kosmetického studia. Tato situace může vzniknout kvůli skrytým vadám nebo technickým nedostatkům, které se mohou objevit až při provádění renovací. Tuto příčinu mohou zahrnovat například poruchy elektrických obvodů, problémy se stavební konstrukcí nebo nekompatibilitu nových zařízení s existující infrastrukturou.



Negativní dopady této příčiny může být vážné a mohou zahrnovat zpoždění v plánovaném časovém rámci, zvýšené náklady na opravy a úpravy, a snížení kvality provedených prací.

Další situace může být v důsledku nedostatečné komunikace a spolupráce mezi jednotlivými dodavateli a developery. Možné důsledky zahrnují překrytí prací, zpoždění dodávek materiálů a služeb, a nesoulad v harmonogramu prací. Tyto problémy mohou vést ke zpoždění rekonstrukce, k nekvalitní návaznosti na určité úkoly v plánu rekonstrukce.

Závažnost výskytu zpoždění dokončení je označena za střední, z důvodu případných zvýšených nákladů a časového prodloužení rekonstrukce. Takových situací je více, a proto závažnost tohoto rizika je označena jako vysoká. Prodloužení realizace projektu může mít vážné důsledky, jako jsou dodatečné náklady na pracovníky a energie. Navíc může ovlivnit plánovaný termín otevření rekonstruovaného kosmetického studia, což může negativně ovlivnit spokojenost zákazníků a zaměstnanců.

Pravděpodobnost výskytu zpoždění dokončení je z těchto důvodů vyhodnocena jako střední, s ohledem na přirozenou nejistotu, která může vzniknout během rekonstrukce. I při pečlivém plánování a správě projektu se mohou objevit neočekávané situace, které způsobí prodloužení doby dokončení.

### **Nekvalitní provedení práce – R2**

Při rekonstrukci kosmetického studia je dalším zásadním rizikem nekvalitní provedení práce. Toto riziko vychází z možných nedostatků v provedení renovací, jako jsou špatně provedené malby, nedbalé instalace oken nebo nedostatečná údržba nového osvětlení. Negativní dopady tohoto rizika mohou být značné, zahrnující ztrátu důvěryhodnosti u klientů, nutnost opakovaných oprav nebo dokonce ztrátu klientů, kteří se rozhodnou přejít ke konkurenci. I když majitel má finanční rezervy na pokrytí některých nákladů spojených s kvalitou odvedené práce, zvýšení nákladů může znamenat vážné následky na dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost studia. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je střední, ale závažnost je vyhodnocena jako vysoká, protože může znamenat ztrátu klientů a dobré reputace kosmetického studia, což může dlouhodobě ohrozit jeho existenci.

### **Finanční riziko – R3**

Při rekonstrukci kosmetického studia vzniká významné finanční riziko spojené s nedostatkem prostředků pro kvalitní a úspěšnou realizaci projektu. Toto riziko je především spojeno s potřebou financování klíčových úprav, jako jsou výměna oken, koberců, osvětlení, a také s obměnou některých přístrojů, jež jsou nezbytným vybavením pro provoz kosmetického studia. Pokud se jakýkoliv přístroj, okna, světla rozbijí či bude znehodnocen koberec, může to stát majitele další finanční náklady, což zvýší finanční náročnost projektu. Případná situace, kdy se zloděj vloupá do studia během rekonstrukce, má velmi vysokou závažnost, ale nízká pravděpodobnost. Přestože je pravděpodobnost vzniku krádeže nízká, pokud k ní dojde, může mít závažné dopady na projekt. Krádeže mohou zahrnovat odcizení materiálu, nástrojů nebo zařízení, což může způsobit zpoždění práce, zvýšení nákladů na nahrazení odcizených položek a narušení celkového průběhu rekonstrukce.

Výskytu krádeže se zvýší, kdy se vybourají okna a přes noc budou do studia průchozí. I když se podnik nachází ve třech metrech od země, zloději si mohou vzít žebřík a vylézt po něm dovnitř budovy. V době, kdy přes noc budou vybouraná okna, zvýší se pravděpodobnost výskytu z nízké na velmi vysokou.

Proto pravděpodobnost výskytu finančního rizika celkově, byla hodnocena jako střední, z důvodu finanční rezervy majitele, který si může dovolit prodloužení rekonstrukce o další

měsíce nebo nakoupit znovu v případě rozbití nové stroje, okna či světla. Závažnost byla celkově tohoto rizika označena jako vysoká, protože v případě velkého zdražení může rekonstrukce nebezpečně ohrozit budoucnost kosmetického studia.

#### **Ztráta zákazníků – R4**

Dalším významným rizikem, které může vzniknout během rekonstrukce kosmetického studia, je ztráta zákazníků. Ta může nastat v případě, kdy majitel provádí úpravy nebo změny, které neodpovídají přesnému očekávání nebo potřebám klientů. Negativní odezva ze strany zákazníků může být způsobena nejen samotnými změnami, ale také nedostatečnou komunikací ohledně důvodů a cílů změn. Může docházet k nedorozuměním a nejasnostem, které dále zhoršují vnímanou hodnotu rekonstrukce ze strany klientů. S nákupem nových přístrojů do kosmetického studia se vynořuje závažné riziko spojené s případně nevhodným výběrem přístrojů. Špatně zvolené přístroje mohou vést k nespokojenosti zákazníků, potřebě reklamace či nákupu zbrusu nových přístrojů, které budou zákazníkům více vyhovovat. To znamená zvýšení celkových nákladů na projekt.

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je hodnocena jako nízká, což může být způsobeno předchozími dobře etablovanými vztahy s klienty a pečlivým plánováním změn. Závažnost tohoto rizika je střední. I když negativní reakce zákazníků nemusí být příliš časté, mohou mít významný dopad na reputaci kosmetického studia. Potenciální problémy spojené se špatným výběrem přístrojů mohou mít dalekosáhlé následky, jako je snížení kvality poskytovaných služeb a nespokojenost klientů, což zvyšuje možnost negativních recenzí na podnik. Toto může nastat až po projektové fázi a musí se řádně monitorovat, aby se v případě nespokojenosti zákazníků hned jednalo.

#### **Ztráta zaměstnanců – R5**

Riziko ztráty zaměstnanců v průběhu rekonstrukce kosmetického studia je situace, která vyžaduje pečlivou pozornost, neboť může mít významný dopad na celkovou produktivitu a atmosféru pracovního prostředí. Riziko nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami během rekonstrukce kosmetického studia je vyhodnoceno majitelem kosmetického studia velmi nízkou pravděpodobností a střední závažností. Toto riziko má velmi nízkou pravděpodobnost, protože plánovaná rekonstrukce byla se zaměstnanci řádně probrána a s velkým předstihem oznámena. Samozřejmě pracovníci kosmetického studia mohou mít obavy z dopadu rekonstrukce na jejich každodenní práci a pohodlí. Autorovi práce se všichni zaměstnanci svěřili, že se těší na nové pracovní prostředí. Závažnost je vyhodnocena střední úrovní, protože nespokojenost zaměstnanců může mít významný dopad na pracovní morálku a výkon týmu.

#### **Riziko s povoleními a regulacemi – R6**

Riziko s povoleními a regulacemi během rekonstrukce kosmetického studia představuje eventuální výzvu, která vyžaduje pečlivou pozornost a řízení. Proces získání potřebných povolení a dodržování příslušných předpisů může být složitý a časově náročný proces. Riziko s povoleními a regulacemi může vzniknout z různých důvodů, včetně změn v legislativě, nejasností v požadavcích úřadů nebo administrativních chyb. Tyto problémy mohou vést k neplánovaným zpožděním v získání potřebných povolení nebo k dodatečným nákladům spojeným s upravováním projektové dokumentace.

Majitel plánuje zakoupení právnícké služby, která celý proces s úřady zařídí za něj a převezme tak plné riziko za případné sankce. Proto je pravděpodobnost tohoto rizika označena majitelem

za nízkou. Ale i když právník toto riziko převezme, v případě administrativních problémů může dojít k pozastavení rekonstrukce, a to může mít velký dopad na průběh a náklady projektu. Z toho důvodu je závažnost tohoto rizika hodnocena jako střední.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – R7**

Riziko bezpečnosti a ochrany zdraví při práci během rekonstrukce kosmetického studia je kritickým faktorem, který vyžaduje důkladnou pozornost a efektivní řízení. Vzhledem k přísným bezpečnostním regulacím a nutnosti zajistit bezpečné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance může být sledování a dodržování těchto pravidel složitý a časově náročný proces. Tyto problémy mohou vést k vážným pracovním úrazům nebo dokonce ke krizovým situacím, které mohou způsobit neplánovaná zpoždění a zvýšené náklady projektu. Pravděpodobnost výskytu těchto rizik je majitelem považována za poměrně nízkou, neboť plánuje přenechat toto riziko developerské firmě, která má s bezpečností a ochranou zdraví při práci bohaté zkušenosti. Tím i závažnost majitel podniku vyhodnocuje jako nízkou, protože veškeré výlohy s nedodržením právních souladů s BOZP by hradila developerská firma.

#### **3.5.3 Ošetření rizik**

Proces ošetření rizik je klíčovým prvkem pro úspěšnou realizaci projektu rekonstrukce kosmetického studia. Identifikovaná rizika byla pečlivě analyzována a nyní by kosmetické studio mělo podniknout opatření k minimalizaci jejich výskytu či dopadu. Na základě předešlého hodnocení je nutné vypracovat strategii ošetření rizik, která budou obsahovat konkrétní kroky, jež je třeba podniknout pro minimalizaci rizik a zajištění úspěšného průběhu projektu. Tato opatření by měla být adekvátní a účinná vůči specifickým charakteristikám každého rizika. Pro lepší přehled a správu ošetření rizik autor vypracoval nový seznam rizik, kde se místo popisu rizika, nachází nová kolonka pod názvem ošetření rizik, pro lepší přehlednost a lepší reakci, kdyby se riziko naplnilo. V novém registru rizik se nachází návrhy, jak rizika minimalizovat. Společně v novém registru jsou i okénka odpovědné osoby, která má na starosti ošetření rizik, jako zařídít a dohlížet. Jmenování osoby chce mít na starosti sám majitel podniku a většinu rizik chce ošetřovat on sám. Jediná ošetření rizik, která přenechá na starosti projektovému manažeru je riziko nekvalitní provedení práce a bezpečnost a ochrana provedení zdraví při práci.

Tabulka 5 Seznam rizik (Ošetření)

	<b>Riziko</b>	<b>Ošetření rizika</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
R 1	Zpoždění dokončení rekonstrukce	Přehledný kalendář pro všechny zainteresované skupiny a řádná komunikace. Časová rezerva mezi dodavateli a pracemi, které na sebe navazují.	Majitel
R 2	Nekvalitní provedení práce	Důkladný výběr dodavatelů. Pevně stanovené cíle, aby nevznikl komunikační šum. Smluvní sankce za nedodržení smluvních podmínek.	Projektový manažer
R 3	Finanční riziko	Pečlivý odhad nákladů spojených s rekonstrukcí studia. Finanční rezerva. Rychlá reakce na nečekané události.	Majitel
R 4	Ztráta zákazníků	Řádná komunikace se zákazníky před, během i po rekonstrukci.	Majitel
R 5	Ztráta zaměstnanců	Řádná komunikace se zaměstnanci před, během i po rekonstrukci.	Majitel
R 6	Riziko s povoleními a regulacemi	Pečlivé zjištění regulací a povolení v oblasti rekonstrukcí na Praze 4. Případné zakoupení služeb právníků či odborníků, kteří by na sebe v této oblasti převzali riziko. Akceptace rizika pokut při nedodržení stavebních regulací	Právnícká firma
R 7	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Přenesení odpovědnosti na developerskou firmu, která má na starosti rekonstrukci na klíč. Veškeré riziko s bezpečností o provedení práce se přesouvá podpisem smlouvy na ní.	Projektový manažer

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Zpoždění dokončení rekonstrukce – R1**

Pro snížení možnosti zpožděného dokončení rekonstrukce je důležité provést detailní plánování a harmonogram práce, který bude realistický a zohlední možné komplikace a prodlevy. Dále je nutné zajistit dostatečnou rezervu času v plánu, aby se dalo reagovat na neočekávané události nebo problémy. Pravidelná komunikace a koordinace mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně dodavatelů, subdodavatelů a zaměstnanců, je také klíčová. Identifikace možných rizik a jejich předcházení pomocí preventivních opatření může také minimalizovat pravděpodobnost zpoždění. K minimalizaci příčin tohoto rizika je důležitá pečlivá technická prohlídka budovy před zahájením rekonstrukce, aby se identifikovaly potenciální technické problémy. Je důležité mít k dispozici technické odborníky, kteří mohou rychle reagovat a poskytnout řešení v případě vzniku nečekaných technických potíží. Další možnost, jak snížit dopad tohoto rizika je dostatečná finanční rezerva v případě nečekané opravy nebo úprav, které mohou být vyžadovány v důsledku nepředvídatelných technických problémů.

K minimalizaci další příčiny, a to nekvalitní komunikace s developery a dodavateli, je stanovení jasných pravidel a procesů pro komunikaci a koordinaci mezi všemi dodavateli a subdodavateli

již na počátku projektu. To zahrnuje pravidelná setkání nebo konzultace, kde jsou projednávány plány a harmonogramy práce.

Dalším z možných preventivních opatření je včasné a pečlivé plánování potřebných materiálů a zajištění jejich dodávek s adekvátním předstihem. Důležité je také provést analýzu potenciálních dodavatelů a zvolit spolehlivého partnera s dobrou reputací a schopností dodávat materiály včas a v požadované kvalitě. Dále je možné uzavřít s dodavatelem smlouvu, která bude obsahovat jasné podmínky dodávek, termíny a sankce za jejich nedodržení. Kosmetické studio by také mělo mít vytvořený záložní plán pro případné problémy s dodávkami, který zahrnuje možnost využití alternativních dodavatelů nebo náhradních materiálů.

Další situace, která může mít za následek zpoždění dokončení rekonstrukce je nečekaná změna požadavků rekonstrukce z pohledu majitele. Toto lze ošetřit pečlivou analýzou a stanovení přesných požadavků a specifikací projektu již v plánovací fázi. Tato situace by se měla akceptovat. I když pravděpodobnost je majitelem kosmetického studia hodnoceno velmi nízkou pravděpodobností, majitel si je vědom, že kdykoliv během rekonstrukce se může rozhodnout, že finální řešení nesouhlasí s jeho představami a rozhodne se průběh rekonstrukce prodloužit (např. opětovně vymalování prostorů jinou barvou). Toto se může maximálně minimalizovat důkladným rozhodnutím před realizací rekonstrukce, přesné návrhy od návrhářů, kteří mohou doporučit, co a jak udělat. Případná konzultace se zaměstnanci a zákazníky, může utvrdit v názoru majitele, že plán rekonstrukce je dobrý a správný.

### **Nekvalitní provedení práce – R2**

Pro snížení nedostatečné kvality provedených prací je potřeba důkladného výběru dodavatelů na základě jejich recenzí nebo případné vlastní zkušenosti. Poté je důležité jasně specifikovat veškeré požadavky a standardy kvality, které musí být dodrženy. Zahrnutí přísných smluvních podmínek, které stanoví sankce za nedodržení kvality je velmi důležité. Ve smlouvě by mělo zaznít, že developer, který bude rekonstruovat studio musí mít připravenou rezervu za chyby, které on způsobil.

### **Finanční riziko – R3**

Některé preventivní kroky je možné zavést, díky čemuž lze snížit dopad finančního rizika. Za prvé, je důležité pečlivě zhodnotit a plánovat náklady na základě detailního rozpočtu a odhadů nákladů od dodavatelů. Během projektu je potřeba pravidelně monitorovat výdaje a porovnávat je s plánovanými náklady, aby bylo možné včas odhalit jakékoli odchylky. Dále je vhodné vyhradit finanční rezervu na nepředvídané události nebo změny požadavků. Komunikace s dodavatelem ohledně finančních otázek a transparentnost vůči majiteli ohledně stavu rozpočtu jsou také klíčové. V neposlední řadě je důležité pružně reagovat na změny a přijmout opatření k řízení nákladů, pokud se objeví nějaké nepředvídané události, které by mohly mít vliv na rozpočet projektu. To může zahrnovat eliminaci nadbytečných výdajů, přenesení rizika na jinou stranu prostřednictvím pojištění, zmírnění rizika prostřednictvím smluvních ujednání s dodavatelem.

Jednou z možností, jak snížit možnost vyskytnutí krádeže během rekonstrukce je najmutí profesionální ochrany, jako jsou security služby, kteří hlídají prostor v dobách, kdy ve studiu nikdo nepracuje. Security služba by měla být pronajata v období, kdy do budovy je snazší nelegitimní vstup. Kromě toho je vhodné vést evidenci majetku a zabezpečit cenné předměty, jako jsou materiály a vybavení pomocí zámků a dalších bezpečnostních opatření.

#### **Ztráta zákazníků – R4**

Pro zmírnění dopadu ztráty zákazníků na změny v projektu je klíčové aktivně komunikovat se zákazníky o plánovaných změnách a vysvětlit jim důvody a přínosy těchto změn ještě před zahájením rekonstrukce. Důkladná komunikace a transparentnost mohou pomoci minimalizovat nejistotu a obavy u zákazníků. Toto riziko by se mělo akceptovat. Každý zákazník má rád něco jiného. Takže je velmi pravděpodobné, že se některému zákazníkovi do vkusu netrefí. To se dá ale lehce vyřešit komunikací s nejčastějšími zákazníky ještě před zahájením rekonstrukce, co by se jim líbilo a co zase ne. Tím kosmetické studio může minimalizovat negativní dopad, a dokonce přijít na spoustu nových zajímavých nápadů.

#### **Ztráta zaměstnanců – R5**

Pro zmírnění dopadu rizika nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami je nezbytné aktivně naslouchat jejich potřebám a obavám. Je důležité vysvětlit zaměstnancům důvody začlenění změn a přínosy, které mohou přinést, a zároveň poskytnout prostor pro vyjádření jejich názorů a obav. Je nezbytné přijmout určité riziko. Každý zaměstnanec preferuje něco odlišného a pracuje se mu lépe v různých podmínkách. Nicméně tomuto potenciálnímu riziku je možné efektivně předejít předchozí komunikací se zaměstnanci studia. Zjištěním, co by nejraději chtěli, může přinést větší motivaci zaměstnanců a nové nápady.

#### **Riziko s povoleními a regulacemi – R6**

Pro zvládnutí rizika spojeného s povoleními a regulacemi je nezbytné provést řádný průzkum a přípravu na případné administrativní překážky před zahájením rekonstrukce. Jedním z možných preventivních kroků je pečlivě zjistit potřebná povolení a regulace předem a včas se o ně pokusit zažádat. Je důležité zřídit tým, který se bude věnovat administrativním záležitostem a bude mít přehled o všech předpisech a požadavcích, které se týkají rekonstrukce. Dalším opatřením může být zapojení odborníků nebo právníků, kteří se specializují na stavební předpisy, aby pomohli s vyřizováním potřebných dokumentů a převzali na sebe riziko. Nakonec je také možnost akceptovat riziko spojené s administrativními procesy a být připravený na případné pokuty.

#### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – R7**

Pro minimalizaci dopadu tohoto rizika by se toto riziko mělo delegovat na projektového manažera, který bude mít na starosti podpisy dokumentů BOZP. Tím bude veškerá odpovědnost za možné důsledky tohoto rizika odpovědná developerská firma, která je zodpovědná za rekonstrukci kosmetického studia na klíč či projektový manažer, který má na starosti tuto rekonstrukci. Bezpečnostní opatření by mělo být jasně specifikováno ve smlouvě. Toto opatření zajistí, že firma s přímou kontrolou nad realizací projektu bude odpovědná za dodržování nejvyšších standardů kvality a bezpečnosti. Tím se sníží pravděpodobnost výskytu tohoto rizika

### **3.5.4 Monitoring**

Efektivní monitoring a kontrola rizik jsou klíčové pro úspěšné řízení projektu či podnikání. Kontrola rizik by měla pro kosmetické studio spočívat v posouzení účinnosti implementovaných opatření rizik rekonstrukce, identifikaci nových rizik během rekonstrukce a přípravě na jejich potenciální dopady. Také je nezbytné zajistit efektivní komunikaci a transparentnost v průběhu celého projektu. Vytvoření online kalendáře, který umožní snadnější sledování pokroku a identifikaci potenciálního zpoždění. Kosmetické studio musí

předat přístup k nahlédnutí pro všechny zainteresované skupiny přehled aktuálních informací. I když se vytvoří online kalendář, kosmetické studio by také mělo zavést pravidelná setkání s dodavateli a subdodavateli, během nichž se sdílí informace o stavu projektu a harmonogramu dodávek. Nadále je důležitá častá komunikace se zaměstnanci a zákazníky o vývoji rekonstrukce, zda nedochází ke zrychlení a brzkému otevření studia či nedochází ke zpoždění a bude se muset doba otevření prodloužit.

Pro úspěšný monitoring a kontrolu je důležité mít jasně definované pravidelné kontroly průběhu rekonstrukce. Dále je důležité kontrolovat, jestli nedošlo k identifikaci nových rizik a jestli je možné minimalizovat dopad nebo zcela ošetřit výskyt rizika. Včasná identifikace potenciálních rizik rekonstrukce umožní rychlé reakce a prevenci před jejich eskalací.

Také je klíčové pečlivě sledovat výdaje a příjmy v průběhu celého procesu rekonstrukce. Kromě toho je důležité průběžně aktualizovat rozpočet a provádět prognózy budoucích nákladů a příjmů. Kosmetické studio by mělo také zavést průběžnou kontrolu dodávek materiálů a pravidelnou inventarizaci v době konání realizace rekonstrukce, jestli se něco neztratilo či neodcizilo.

### **3.6 Návrh doporučení**

Na základě osobních rozhovorů se zjistilo, že podnik na projektová rizika nemá přesně stanovený systém. Nicméně proti některým rizikům, která mohou během projektů nastat, má již nyní podnik připravená opatření, aby se předcházelo nežádoucím situacím. Hlavní myšlenka podniku je, aby klienti z kosmetického studia odcházeli odpočinutí, měli pocit, že jsou krásnější a nejlépe, aby se tato myšlenka stala skutečností. Nicméně, po dlouhých letech fungování je potřeba jít s dobou a zrekonstruovat prostory, aby měli zaměstnanci lepší pracovní podmínky, a zákazníci se rádi vraceli do příjemného prostředí, kde relaxují a nechávají o sebe pečovat. Proto byl v rámci této bakalářské práce sestaven návrh ošetření rizik rekonstrukce kosmetického studia, díky kterému by mohlo být to největší riziko eliminováno, lépe podchyceno a vhodně řízeno. Zároveň je stanoveno i celkové doporučení, jak rizika analyzovat a hodnotit.

Při procesu řízení rizik rekonstrukce si autor práce povšiml na nedbalost procesu ošetření rizik během plánování rekonstrukce. Tento proces byl dříve vykonáván s menší důkladností. Na základě zjištění byly vyhodnoceny určité části řízení rizik, na které by bylo vhodné se více zaměřit a snažit se je lépe uchopit. Kosmetickému studiu se podařila rekonstrukce před 13 lety bez většího problému, avšak po jednom úspěšném projektu se nesmí zapomenout na vážnost přípravy projektu. Proto jsou v této práci analyzována rizika spojená s rekonstrukcí podniku, která mohou ohrozit dokončení rekonstrukce včas a podle plánů. Bylo zjištěno, že existuje mnoho faktorů, které dokáží zmiňované riziko zapříčinit, ale zároveň se nabízí mnoho možností, jak lze riziku čelit na základě zavedených opatření. Platí to pro všechna rizika, u kterých je možné minimalizovat dopad a pokud jsou identifikována a řešena včas, vše povede ke zdárnému a úspěšnému dokončení rekonstrukce. Z tohoto důvodu jsou následující odstavce věnovány doporučením, která by mohla pomoci kosmetickému studiu při identifikaci, analýze, hodnocení, minimalizaci a monitoringu rizik. Také následně autor doporučí, jak vyhodnotit ošetření rizik po ukončení rekonstrukce.

#### **3.6.1 Identifikování rizik**

Pro snadné a praktické identifikování rizik spojených s rekonstrukcí kosmetického studia lze využít různé pomocné metody. Jednou z nich je metoda brainstorming, která umožňuje prozkoumat všechny možné dopady daného rizika. Tímto způsobem může kosmetické studio

lépe zkoumat problém a účinněji řídit riziko. Pokud by majitel kosmetického studia dával přednost grafickému zobrazení jednotlivých rizik, má k dispozici vytvořen Ishikawa diagram. Ten se zaměřuje na nalezení nejrelevantnějšího řešení prostřednictvím zkoumání všech příčin. Pravidelné porady mohou sloužit k identifikaci rizik, kde se všechny zainteresované strany do rekonstrukce sejdou a diskutují o aktuálních rizicích. Jelikož se během rekonstrukce děje moc proměnných, které vykonává pokaždé někdo jiný, je důležité identifikovat co nejvíce rizik v různých fázích rekonstrukce. Je také podstatné sledovat možnost, že jedno riziko může vyvolat další. V takovém případě je třeba nutné posoudit, zda reakce na situaci byla dostatečná, a zda nenastal vznik nového, dosud neidentifikovaného rizika. Autor této práce doporučuje zaznamenávat všechna identifikovaná rizika do seznamu rizik, který je nezbytné pravidelně aktualizovat, ideálně jednou týdně nebo po dokončení každé části rekonstrukce. V seznamu rizik by se v této fázi mělo nacházet číslování rizika, název a popis rizika.

Tabulka 6 Seznam rizik (Identifikace) - šablona

č.	Riziko	Popis rizika
...	...	...
...	...	...
...	...	...

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.2 Analyzování a hodnocení rizik

Kosmetické studio má základní povědomí o rizicích podle provedené analýzy rizik. Avšak neprobíhá žádné podrobnější šetření, které by vyhodnocovalo jejich rozsah a úroveň. Proto se nabízí možnost identifikovaná rizika uvést do matice pravděpodobnosti a dopadu, která je zasazená do kvantitativních metod rizik. Ta přehledně znázorňuje, jak velká je pravděpodobnost, že by se dané riziko mohlo vyskytnout. Spolu s tím matice pravděpodobnosti a dopadu dokáže kosmetickému studiu poskytnout i informace ohledně závažnosti, díky čemu je následně možné lépe vyhodnocovat důležitost jednotlivých rizik. K vytvoření této matice je ale důležité nejprve si stanovit úroveň pravděpodobnosti a úroveň dopadu na jednotlivá aktiva. Na každý projekt by tyto úrovně měly být stanovené znovu. Kosmetické studio si pak může povšimnout, jakému riziku je potřebné věnovat větší pozornost nebo které by se mělo začít co nejdříve řešit.

V analýze rizik by se mohlo graficky znázornit výše hodnocení rizik barevnou škálou. Autor navrhuje nejnižší hodnocení hodnotit barvou zelenou, střední hodnocení označit oranžově a nejvyšší hodnocení hodnotit barvou sytě červenou. Rizika, která jsou označena zeleně, může kosmetické studio akceptovat a nemusí nutně hledat řešení tohoto rizika. Oranžová barva již upozorňuje na možná a závažnější rizika, která se nedoporučují a je vhodné se zamyslet nad novou strategií jejich zvládnutí. Naopak na rizika označena sytě červenou, by se kosmetické studio mělo zaměřit a hledat jakákoliv ošetření či minimalizaci dopadu.

Autor práce doporučuje majiteli podniku, aby si společně s projektovým manažerem sestavil tabulku úrovně dopadu na jednotlivá aktiva. Níže se nachází šablona, která může být použita a lze do ní postupně přidávat další aktiva podle potřeby.



Tabulka 7 Stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva - šablona

<b>Velikost dopadu</b>	<b>Aktivum ČAS</b>	<b>Aktivum Náklady</b>	<b>...</b>
Velmi malý dopad (1)	...	...	...
Malý dopad (2)	...	...	...
Střední dopad (3)	...	...	...
Velký dopad (4)	...	...	...

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně lze stanovit tabulku pravděpodobnosti. Každé riziko by mělo mít vlastní pravděpodobnost výskytu. Nejlépe ohodnocenou jak písemně, tak číselně. Níže se nachází šablona, do které se napíše jen číselný procentuální rozsah k jednotlivým řádkům.

Tabulka 8 Stanovení úrovně pravděpodobnosti - šablona

<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Rozsah</b>
Velmi malá (1)	...%
Malá (2)	...%
Střední (3)	...%
Velká (4)	...%

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vypracování tabulky pravděpodobnosti a tabulky úrovně dopadu na jednotlivá aktiva je doporučeno vytvoření tabulky matice pravděpodobnosti a dopadu. V levé legendě by měla být uvedena výše pravděpodobnosti a nad samotnou tabulkou závažnost dopadu. Takové uspořádání umožňuje snadnou vizualizaci rizika a hodnocení rizikových kombinací.

Obrázek 12 Matice pravděpodobnosti a dopadu - šablona

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5
Pravděpodobnost	velmi vysoká 5					
	vysoká 4					
	střední 3					
	nízká 2					
	velmi nízká 1					

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně autor práce doporučuje vypracování pro lepší přehlednost nový seznam rizik, ve kterém se nachází i závažnost a pravděpodobnost. Níže se nachází šablona nového seznamu rizika. V šabloně se mohou postupně přidávat další rizika podle potřeby. Nově mezi riziko a popis rizika je nutné vypracovat i závažnost a pravděpodobnost, která byla už dříve vypracována v tabulkách s tématy spojenými. Po slovním vložení závažnosti a pravděpodobnosti může být i barevně označena jak v matici pravděpodobnosti a dopadu semaforovou barevnou škálou.

Tabulka 9 Seznam rizik (Analyzování a hodnocení) - šablona

č.	Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost	Popis rizika
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.3 Ošetření rizik a monitoring

V kosmetickém studiu, které se chystá na rekonstrukci, je důležité zavést systém ošetření rizik, který pomůže minimalizovat potencionální negativní dopady a zajistit lepší průběh projektu. Jedním z účinných nástrojů pro toto je vytvoření seznamu rizik s kolonkou popisu ošetření rizik, ve které se nachází nápady, jak riziku předejít, jak minimalizovat vznik či dopad. Tento seznam rizik s popisem ošetření by měl být pravidelně aktualizován a konzultován, aby se zajistilo, že implementovaná ošetření jsou nejlepší možná. Samozřejmě některá vyhodnocena rizika spojená s rekonstrukcí nemusí kosmetické studio ošetřovat, ale tato rizika by měla být hodnocena nízkou pravděpodobností a nízkým dopadem.

Aby se rizikům mohlo předcházet, kosmetické studio by mohlo vytvořit online kalendář, který umožní snadnější sledování pokroku a identifikaci potencionálního zpoždění a minimalizovat

dopad na rekonstrukci. Kosmetické studio musí předat přístup k nahlédnutí pro všechny zainteresované skupiny přehled aktuálních informací. I když je zaveden online kalendář, je i nadále důležité zavést pravidelné schůzky týmu, kde se diskutuje aktuální stav rekonstrukce, případně se identifikují nová rizika a hodnotí účinnost zavedených opatření.

Pro úspěšný monitoring a kontrolu je důležité mít jasně definované pravidelné kontroly průběhu rekonstrukce. Dále je důležité kontrolovat, jestli nedošlo k identifikaci nových rizik a jestli je možné minimalizovat dopad nebo zcela ošetřit výskyt rizika. Důležité je také sledovat pokrok prací a průběžně porovnávat s plánovaným harmonogramem, aby bylo možné identifikovat možná zpoždění nebo problémy s dodavateli a materiály. Dále je důležitá pravidelná analýza finančních dat, která umožňuje monitorovat náklady spojené s rekonstrukcí a zajistit, aby projekt zůstal v rámci stanoveného rozpočtu. Protože každým dnem se pravděpodobnost výskytu rizik může měnit, je potřeba vytvořit nový seznam rizik, který navíc bude obsahovat možnosti ošetření rizik. Každé riziko může obsahovat různé možnosti řešení. Tento seznam by kosmetické studio mělo vytvořit dříve, než se zahájí fáze realizace projektu, pro případnou rychlou reakci při objevení rizika.

Pro zajištění přehlednosti a dokumentace ošetření rizik autor doporučuje sestavit další seznam rizik obsahující číselné označení rizika, samotné riziko, návrh ošetření rizika a odpovědnou osobu za provedení ošetření. Tato tabulka pomůže zabránit nedorozuměním ohledně toho, kdo je zodpovědný za jednotlivá rizika a jeho ošetření. Jmenování osoby předchází nejasnostem a zajišťuje efektivní řešení identifikovaných rizik.

Tabulka 10 Seznam rizik (Ošetření) - šablona

Číslo	Riziko	Ošetření rizika	Odpovědná osoba
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.4 Vyhodnocení

Po ukončení projektu, v poprojektové fázi, by se nemělo zapomenout na vyhodnocení celého projektu a zhodnotit, jak efektivní byly varianty ošetření rizik. Toto vyhodnocení majiteli podniku poskytne cenné poznatky a zkušenosti, které lze využít k optimalizaci budoucích projektů a zlepšení celkového řízení rizik projektů. Důležitým bodem je hodnocení použitých strategií pro řízení rizik. Autor doporučuje v hodnocení ošetření rizik využít vytvořenou šablonu, která se nachází níže, kde se identifikuje riziko, napíše se odpovědná osoba, popíše se opatření rizika, ohodnotí se slovně či číselně funkčnost opatření a v posledním řádku případný nápad ke zlepšení ošetření rizik.

Také je velmi důležité zaznamenat, zda došlo k identifikaci veškerých rizik ještě před rekonstrukcí či se některá rizika identifikovala až při průběhu rekonstrukce. Tímto krokem lze minimalizovat překvapení z nečekaných komplikací v budoucích projektech.

Tabulka 11 Vyhodnocení rizik - šablona

<b>Vyhodnocení rizik</b>	
Riziko	...
Odpovědná osoba	...
Jaké bylo opatření	...
Jak fungovalo opatření	...
Co zlepšit	...

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce na téma Management rizik projektů kosmetického studia se zaměřila na identifikaci, analýzu, hodnocení, ošetření a monitoring rizik spojených s plánovanou rekonstrukcí. Hlavním cílem bylo poskytnutí návrhu doporučení v procesu řízení rizik projektu. Dílčím cílem bylo předání vlastníkovi kosmetického studia ucelený pohled na to, jak identifikovat rizika spojená s rekonstrukcí, jak je analyzovat a hodnotit, nejlépe minimalizovat a monitorovat rizika po celou dobu rekonstrukce a jak vyhodnocovat ošetření rizik po ukončení rekonstrukce. Zkoumanou organizací bylo kosmetické studio sídlící v Praze, které je v provozu od roku 2008. Studio je pro všechny, kteří se rádi starají o své zdraví a vzhled. Vybraný podnik svým klientům poskytuje širokou nabídku možností, jak pečovat o své tělo, obličej, nehty a vlasy. Na trhu má již své jméno, stálou klientelu a plánovanou rekonstrukcí chce zkvalitnit poskytované služby a přilákat nové zákazníky a vytvořit příjemné prostředí nejen pro klienty, ale také pro zaměstnance.

V teoreticko-metodologické části práce byla shrnuta základní teoretická východiska a pojmy. Autor se věnoval celému tématu řízení rizik a řízení rizik projektu. Byly popsány jednotlivé fáze projektu, životní cyklus projektu, jeho modely a povinnosti projektového manažera. Z teoretického hlediska byl také popsán význam řízení rizik, důležitost včasné identifikace, kvalitní analýzy a hodnocení, Opomenut nebyl ani význam detailního ošetření a častého monitoringu všech možných rizik projektu v jeho jednotlivých fázích. V této části byly zmiňovány názory odborníků a různé teoretické postupy zaměřené na tuto problematiku. Z ekonomického hlediska byla pozornost také věnována významu rozpočtu a době návratnosti investice do projektu. Celkově v této části práce byly shrnuty základní teoretické informace týkající se zkoumané problematiky a vytvořilo se tak teoretické východisko pro praktickou část práce.

V každém podnikání je velmi důležitá otázka plánování rozvoje dané činnosti, zlepšování kvality služeb a spokojenosti zákazníků. V případě vybraného kosmetického studia pro účel plánované rekonstrukce vznikla praktická část této bakalářské práce, která slouží jako doporučený průvodce pro majitele studia.

Praktická část se věnovala detailnímu popisu a zkoumání záměru projektu kosmetického studia, což dalo základ pro vypracování jednotlivých fází řízení projektu. Autor dle inspirace v teoretické části vypracoval systémy řízení rizik rekonstrukce kosmetického studia. Pomocí brainstormingu s majitelem a třemi pracovníky kosmetického studia identifikoval 7 rizik, které mohou nastat během rekonstrukce nebo po jejím skončení. Tato rizika byla následně analyzována, vyhodnocena a byly navrženy postupy k minimalizaci výskytu či zmírnění závažnosti dopadu. Na závěr bylo doporučeno postupování při monitoringu a navržena řešení k zlepšení komunikace mezi projektovým manažerem, dodavateli a developery. Na základě všech dostupných informací byly navrženy seznamy rizik společně s popisy míry pravděpodobnosti a závažnosti dopadu pro vytvoření matice pravděpodobnosti a dopadu. Pro přehledné znázornění byly autorem také vytvořeny Ishikawa diagramy. Na závěr celé práce byly vypracovány připomínky a šablony pro majitele kosmetického studia v oblasti identifikace, analyzování, hodnocení, ošetření, monitoringu rizik a vyhodnocení ošetření rizik projektu, čímž byl splněn cíl práce. Výsledky byly předloženy majiteli studia jako detailní plán, jak nejlépe identifikovat, analyzovat, hodnotit, minimalizovat a monitorovat jednotlivá rizika v průběhu plánované rekonstrukce a jak po rekonstrukci vyhodnocovat ošetřená rizika.

# Literatura

## Primární zdroje

CHAPMAN, R. J. The Rules of Project Risk Management, Implementation Guide Lines for Major Projects. Oxon: Swales & Willis, 2020. 326 p. ISBN 978-0-429-28182-2.

DOLEŽAL, J. et al. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

EDWARDS, P. J. et al. Managing Project Risks. Chichester: John Wiley & Sons, 2020. 431 p. ISBN 978-1-1194-8975-7.

THOMPSON, C., HOPKIN, P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management. London: Kogan Page, 2021. 472 p. ISBN 978-1-3986-0286-1.

## Odborné knihy a časopisy

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0

MÁCHAL, P. et al. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

ROWE, Sandra F. Project Management for Small Projects. Third Edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2020. 312 p. ISBN 978-1-5230-9768-5.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6

KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R. et al. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2016, 219 s. ISBN - 978-80-87865-26-2

FIELDING, P, J. Jak správně řídit projekty. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. 256 s. 978-80-7508-622-8

KERZNER, H., Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12. Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 848 p. ISBN 9781119165354

LESTER, A., Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 7. Edition. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2017. 652 p. ISBN 978-008-1020-210.

NEUGEBAUER, T. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 120 s. ISBN 978-80-7552-072-2.

VEBER, J. Management inovací. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 288 stran. ISBN 978-80-7261-423-3.

NENADÁL, J. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

FOTR, J. et al. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 320. s. ISBN 978-80-271-0434-5.

## **Internetové zdroje**

DE SAEGER, A. Ishikawa Diagram. In: Google knihy [online]. 2017-09-15 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Ishikawa\\_Diagram/0fuQCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0](https://www.google.cz/books/edition/Ishikawa_Diagram/0fuQCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0)

MAAYTOVÁ, A. Problematika rizik v oblasti projektového management. In: Města obce profi [online]. Praha 2015 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: [https://www.obecniportal.cz/33/problematika-rizik-v-oblasti-projektoveho-managementuuniqueidgOke4NvrWuPseiMHWgO4\\_eoee44WvyJwpLpGVMy1prA/](https://www.obecniportal.cz/33/problematika-rizik-v-oblasti-projektoveho-managementuuniqueidgOke4NvrWuPseiMHWgO4_eoee44WvyJwpLpGVMy1prA/)

# Přílohy

Obrázek 13 - Brainstorming

Brainstorming

Datum: 06.02.2024  
 Místo: kosmetické studio KY2  
 Přítomní: Filip Doležal (zapisovatel), J.B., D.B., A.H., L.J.

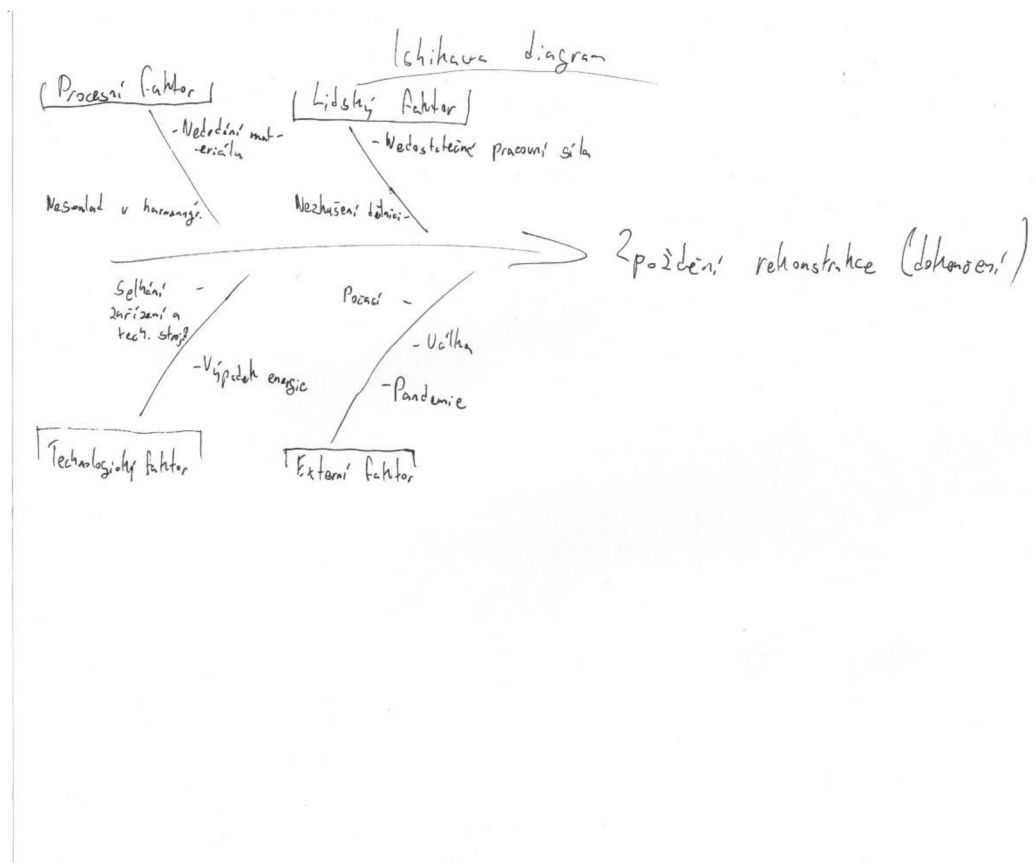
Cíl: sestavení seznamu rizik

Rizika:	Popis	Dopad
Zpoždění dokončení rekonstrukce špatný dodatek / materiál hromadění <del>hromadění</del>	delší než 2 měsíce → nečekaná změna od majitele	ztráta příjmu nespokojenost za-nail a zákazníků
Nehodnotní provedení rekonstrukce špatný developer	Neadekvátní provedení práce podle stanovených cílů	opakované opravy, zvýšené náklady
Technické problémy	nečekané techn. problémy např. vlhké zdi → <del>ztráta</del>	zpomalení postupu práce zvýšené náklady
Finanční rizika, hromadění pokuty reklama píseň	přecházení plánovaného rozpočtu	snížení rozvahy, zvýšené náklady
Ztráta zákazníků	Světlem rekonstrukce přejde ke konkurenci a nebude se chtít vrátit, nelíbí se jim změny	Zmenšení příjmu, snížení loajality zákazníků
Ztráta zaměstnanců	Nevyhovující pracovní podmínky	<del>Snížení</del> Snížení zisků
Riziko c.povoleními a regulacemi	Konflikty s úřady	Pokuty, ztráta
Bezpečnost	Bezpečnost o provedení práce	Zpoždění, pokuty, přerušování práce

Zdroj: Vlastní zpracování

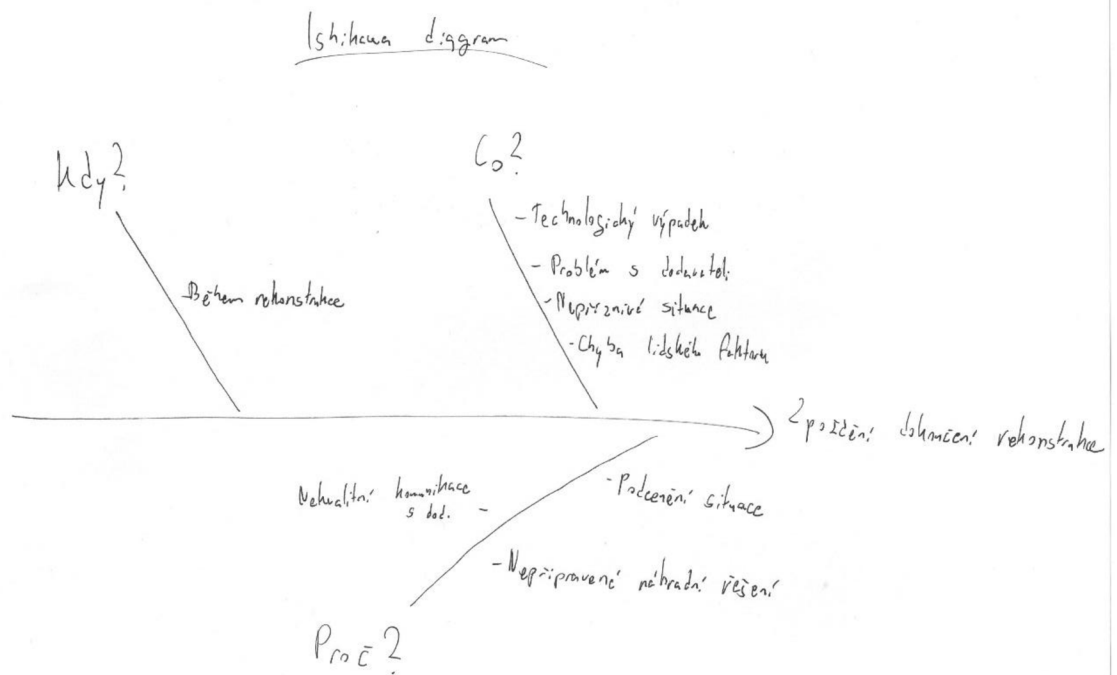


Obrázek 14 - Ishikawa diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15 - Ishikawa diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

---

# Bakalářská



# Práce

## Management rizik projektů kosmetického studia XYZ

Filip Doležal, PEMBC05



# Řešená problematika

## úvod

Rizika jsou všude kolem nás, bez ohledu na to, zda si to uvědomujeme nebo ne. Projekt je cokoli, co má svůj začátek i konec a jasně definovaný cíl. Ke splnění cíle je ale zapotřebí podstoupit určitou míru rizika.

## problém

Hlavní cíl této práce je poskytnutí návrhu doporučení v procesu řízení rizik projektů. Dílčím cílem této práce je předat majiteli kosmetického studia ucelený pohled na to, jak identifikovat rizika spojená s rekonstrukcí, jak je analyzovat, hodnotit, nejlépe minimalizovat a jak rizika monitorovat a na závěr vyhodnotit.

## přístup

Na základě zkoumání kosmetického studia XYZ byl vyhodnocen dosavadní proces řízení rizik projektů na základní úrovni, a proto byly doporučeny principy ke zlepšení identifikace, analýzy, hodnocení, ošetření a monitoringu rizik.

# Postup řešení

## zdroj

Hlavním zdrojem k vytvoření teoreticko-metodologické části byla využita odborná literatura a rešerše na dané téma. Zdrojem k získání informací o podniku byl polostrukturovaný rozhovor s majitelem podniku.

## získávání

Ke zvolení relevantní literatury byla aplikovaná klíčová slova, která umožnila dohledání vhodných zdrojů. Na základě brainstormingu byla identifikována rizika spojená s rekonstrukcí podniku.

## zpracování

Vlastní zpracování tabulek a grafů bylo inspirováno odbornou literaturou. Celá analytická část byla zpracována díky rozhovoru a brainstormingu s majitelem a třemi zaměstnanci. Byly zpracovány návrhy a šablony k zvýšení efektivity systémů řízení rizik projektů.

# Návrh doporučení

Pro zlepšení systémů řízení rizik projektů byla navržena doporučení, díky kterým je možné aktivně řešit rizika spojená s rekonstrukcí.

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Identifikace rizik          | → Šablona seznamu rizik  |
| 2. Analýza a hodnocení rizik   | → Šablona tabulky stanovení úrovně dopadu na jednotlivá aktiva |
|                                | → Šablona tabulky stanovení úrovně pravděpodobnosti            |
|                                | → Šablona matice pravděpodobnosti a dopadu                     |
|                                | → Šablona seznamu rizik  |
| 3. Ošetření a monitoring rizik | → Šablona seznamu rizik  |
| 4. Vyhodnocení rizik           | → Šablona zápisu z porady                                      |

# 1. Identifikace rizik

Metody: Brainstorming, Ishikawa diagram, what-if

Seznam rizik:

- Zapsat
- Evidovat
- Průběžně kontrolovat
  - Nejlépe 1x týdně

č.	Riziko	Popis rizika
...	...	...
...	...	...
...	...	...

## 2. Analýza a hodnocení rizik

Matice pravděpodobnosti a dopadu

- Určení pravděpodobnosti a dopadu
- Barevné zvýraznění

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5
Pravděpodobnost	velmi vysoká 5					
	vysoká 4					
	střední 3					
	nízká 2					
	velmi nízká 1					



# 3. Ošetření a monitoring rizik

Sdílené online kalendáře, pravidelné kontroly, meetingy

Seznam rizik

- Návrh ošetření rizika
- Jmenování odpovědné osoby
- Pravidelná kontrola
  - Nejlépe 1x týdně

Číslo	Riziko	Ošetření rizika	Odpovědná osoba
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...

# 4. Vyhodnocení

Po-projektová fáze

- Zapojit projektového manažera
- Prošetřit odpovědi
- Pravidelnost
  - Nejlépe 1x týdně

Vyhodnocení rizik	
Riziko	...
Odpovědná osoba	...
Jaké bylo opatření	...
Jak fungovalo opatření	...
Co zlepšit	...

# Závěr

---



**Práce přinesla zhodnocení současného stavu řízení rizik projektů kosmetického studia a formulaci doporučení, jak přiměřeně k velikosti podniku pracovat s řízením rizik projektů.**



Novým řešením je zavedení návrhů pro zlepšení v oblasti identifikace, analyzování, hodnocení, ošetřování a monitoringu rizik spojených s rekonstrukcí kosmetického studia.



Výsledky této práce včetně doporučení byly předány kosmetickému studiu XYZ



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**