

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh procesu identifikace a řízení rizik ve sportovním centru XY

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

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Dominika Rusková, PEMBC02

## 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: 27. dubna 2023, 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

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce bylo poukázat na důležitost řízení rizik ve sportovním zařízení, kde ochrana zdraví je hlavní prioritou. Hlavním cílem, který si tato práce kladla za cíl, bylo posouzení a návrh doporučení v samotném procesu řízení rizik. Problém se z velké části řeší až když k němu dojde, tedy reaktivně, avšak je lepší dát větší důraz na preventivní opatření. Systematické řízení rizik se zavádí z důvodu, aby následný dopad byl co nejmenší. Proaktivní řízení rizik je možnost se na identifikovaná rizika připravit.

### 2. Výzkumné metody:

V práci byl sestaven digram příčin a důsledků díky získaným informacím o riziku, které majitel eviduje. Ishikawa diagram je srozumitelný, shrmažďuje podstatné a jasné informace o daných rizicích, které jsou potřebné pro jeho řízení a zavádění opatření. Zjištěné informace o nově identifikovaných rizicích se uvedou v risk listu, díky kterému bude jasné vidět, která rizika mohou eventuálně nastat a také, zda dopad by byl pro podnik fatální či naopak je akceptovatelný. Ke shrnutí nově identifikovaných rizik v rámci analýzy byla rizika kvantitativně ohodnocena za pomoci matice rizik a pro větší přehlednost byla rizika očíslována a v tabulce zaznamenána pod čísly. Díky polostrukturovanému rozhovoru byly zjištěny veškeré interní informace ohledně sportovního centra XY.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě osobních rozhovorů se zjistilo, že podnik příliš rizika neřídí. Samozřejmě, jsou v praxi zavedena určitá opatření, a tak se předchází negativním dopadům, avšak přímý seznam a jasné definovaný řízení rizik či celá analýza nebyla sestavena. Celý proces řízení se považuje za příliš složitý a z toho důvodu tomu není věnováno příliš pozornosti. Jak již bylo zmíněno, priorita směřuje spíše jiným a odlišným směrem. Hlavní motto je sportovat, cvičit a posilovat, posouvat tak fyzickou a psychickou sílu lidí na jinou další úroveň. Bohužel, pouze tento směr není reálný, zvláště, když se se cvičením pojí vysoká pravděpodobnost výskytu rizika.

### 4. Závěry a doporučení:

Při procesu řízení rizik se narazilo na několik skutečností, které poukazují na části procesu, které byly vykonávány s menší důkladností. Na základě toho byly vyhodnoceny určité části řízení rizik, na které by bylo vhodné se více zaměřit a snažit se je lépe uchopit. Doposud se sportovnímu centru podařilo fungovat bez nějakého většího problému, avšak bylo poukázáno, že rizika se nachází i ve sportovním odvětví. K tomu se pojí řešené riziko, které ohrožuje zdraví klientů posilovny. Bylo zjištěno, že existuje mnoho aspektů, které dokážou zapříčinit zmiňované riziko, ale zároveň se nabízí mnoho možností, jak lze riziku čelit na základě zavedených opatření. To platí v souvislosti všech rizik, že je šance rizika co nejvíce minimalizovat, pokud jsou závčas identifikovány a řízeny. Z toho důvodu se v této práci definovalo několik konkrétních doporučení, které při jejich implementaci do praxe mohou pomoci sportovnímu centru s celým procesem řízení rizik.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Ishikawa diagram, klienti, rizika, matice rizik, následky, ohrožení zdraví, polostrukturovaný rozhovor, proaktivní řízení, příčiny, risk list, sportovní centrum

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this Bachelor thesis was to highlight the importance of risk management in a sports facility where health protection is a high priority. The main objective that this thesis aimed to achieve was to assess and propose recommendations in the risk management process itself. The problem is mostly dealt when it occurs, i.e. reactively, but it is more efficient to give more focus to preventive actions. Systematic risk management is introduced to minimise the subsequent impact. Proactive risk management is an opportunity to prepare for identified risks.

### 2. Research methods:

In this Bachelor thesis, a Cause and effect diagram was prepared due to the obtained information about the risk recorded by the owner. The Ishikawa diagram is easy to understand and puts together the essential and clear information about a given risk that is needed for its management and implementation. The information found about the newly identified risks is included in the Risk list, which makes it clear what risk may eventually occur and also whether the impact would be fatal to the business or acceptable. To summarise the newly identified risks in the analysis, the risks have been quantified using a Risk matrix and, for clarity, the risks have been numbered and recorded in a table under particular numbers. Through semi-structured interviews, all internal information regarding the XY Sports Centre was identified.

### 3. Result of research:

Based on personal interviews, it was found that the company does not manage risks much. Of course, some measures are in place in practice and thus negative impacts are prevented, but a direct list and clearly defined risk management or a full analysis has not been set. The whole management process is considered to be too complex and therefore not much attention is paid to it. As already mentioned, the priority is rather in a different and distinct direction. The main motto is to do sports, exercise and workout, thus taking people's physical and mental strength to another next level. Unfortunately, this direction alone is not realistic, especially when exercise is associated with a high probability of risk impact.

### 4. Conclusions and recommendation:

During the risk management process, several facts were encountered that point to parts of the process that were carried out with less thoroughness. Based on this, certain parts of the risk management process were evaluated where more focus and effort could be made to better grasp them. So far, the sports centre has managed to operate without any major problems, but it was pointed out that risks are also found in the sports sector. This is linked to the risk analyses, which threatens the health of the gym clients. It has been found that there are many aspects that can cause the risk mentioned, but at the same time there are many ways in which the risk can be countered based on the measures in place. This is true in the context of all risks, that there is a chance to minimize the risks as much as possible if they are identified and managed early. For this reason, this paper will mention a few recommendations that could help a sports centre with the whole risk management process.

## KEYWORDS

causes, clients, risks, consequences, health hazards, Ishikawa diagram, proactive management, risk matrix, risk sheet, semi-structured interview, sports centre

## JEL CLASSIFICATION

D83 – Criteria for Decision – Making under Risk and Uncertainty  
Z21 – Sports economics – Industry Studies

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominika Rusková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Návrh procesu identifikace a řízení rizik ve sportovním centru XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Pojetí rizik a klasifikace rizik</li><li>2.2. Metody identifikace rizik</li><li>2.3. Metody řízení a vyhodnocování rizik</li><li>2.4. Ošetření rizik</li><li>2.5. Proces řízení rizik</li><li>2.6. Metodika práce</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Charakteristika vybraného sportovního centra XY</li><li>3.2. Popis stávajícího stavu řízení rizik</li><li>3.3. Návrh řízení a ošetření identifikovaných rizik</li><li>3.4. Analýza a nastavení procesu identifikace a řízení rizik</li><li>3.5. Návrh opatření a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FILIP, L. <i>Efektivní řízení kvality</i>. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.</li><li>• HOPKIN, P. et al. <i>Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk</i>. Croydon: Kogan Page, 2021. 472 s. ISBN 978-1-3986-0287-8.</li><li>• NEUGEBAUER, T. <i>Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 120 s. ISBN 978-80-7552-072-2.</li><li>• ŠTĚDROŇ, B. <i>Manažerské rozhodování a sport</i>. Praha: Karolinum, 2021. 194 s. ISBN 978-80-246-4928-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 18. 03. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 04. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 25. 04. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Petra Crhák, Ph.D.

V Praze dne 01. 02. 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-  
10393535

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1	Pojetí rizik a klasifikace rizik .....	2
2.1.1	Klasifikace rizika .....	2
2.2	Metody identifikace rizik.....	4
2.3	Metody řízení a vyhodnocování rizik .....	8
2.3.1	Kvalitativní hodnocení .....	8
2.3.2	Semikvantitativní hodnocení.....	8
2.3.3	Kvantitativní metody.....	9
2.4	Ošetření rizik.....	9
2.4.1	Retence rizika.....	9
2.4.2	Redukce rizika.....	10
2.4.3	Vyhnutí se riziku .....	10
2.4.4	Přenesení rizika pojištěním .....	10
2.5	Proces řízení rizik .....	10
2.5.1	Vymezení souvislostí .....	11
2.5.2	Posuzování rizik .....	11
2.5.3	Monitorování a controlling .....	14
2.5.4	Komunikace a konzultace .....	14
2.6	Metodika práce .....	15
3	Analytická část práce .....	17
3.1	Charakteristika vybraného sportovního centra XY .....	17
3.2	Popis stávajícího stavu řízení rizik .....	18
3.2.1	Vnější rizika .....	18
3.2.2	Vnitřní rizika .....	18
3.3	Návrh řízení a ošetření identifikovaných rizik .....	21
3.4	Analýza a nastavení procesu identifikace a řízení rizik.....	22
3.4.1	Identifikace rizika.....	23
3.4.2	Analýza rizik .....	25
3.4.3	Hodnocení rizik.....	26
3.4.4	Mitigace.....	28
3.4.5	Komunikace .....	29
3.5	Návrh opatření a doporučení.....	30
3.5.1	Návrhy opatření.....	30

3.5.2 Doporučení.....	32
4 Závěr.....	35
Literatura.....	0
Přílohy.....	I

### Seznam zkratek

PA	Praktická aplikace
R	Riziko
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VŠEM	Vysoká škola ekonomie a managementu

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Ishikawa diagram .....	5
Obrázek 2 Myšlenková mapa.....	6
Obrázek 3 Proces řízení rizik.....	11

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Ukázka risk listu .....	12
Tabulka 2 Matice rizik .....	14
Tabulka 3 Matice rizik s identifikovanými riziky.....	26

### Seznam grafů

Graf 1 Ishikawa diagram identifikovaného rizika .....	21
Graf 2 Proces řízení rizik .....	23

### Seznam příloh

Příloha 1 Zóna Creative Fit.....	I
Příloha 2 Zóna posilovny .....	I
Příloha 3 Kniha k samoobsluze na baru.....	II
Příloha 4 Kamerový systém .....	II
Příloha 5 Návod na strojích.....	III
Příloha 6 Požární poplachové směrnice a hasicí přístroj .....	III
Příloha 7 Provozní řád .....	IV
Příloha 8 Termostat.....	IV
Příloha 9 Nástěnka s informací o vypůjčení ručníku .....	VII

Příloha 10 Risk list a matice rizik identifikovaných rizik majitelem.....	VII
Příloha 11 Risk list identifikovaných rizik .....	VIII
Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor s majitelem sportovního centra XY .....	IX
Příloha 13 Šablona risk listu pro sportovní centrum XY .....	X
Příloha 14 Šablona matice rizik pro sportovní centrum XY .....	XI
Příloha 15 Šablona zápisu z porady pro sportovní centrum .....	XII
Příloha 16 Šablona zápisu z porady s delegováním.....	XIII
Příloha 17 Šablona pro zápis ze soustředění.....	XIV



# 1 Úvod

Fyzická aktivita jako je sport a obecně pohyb je součástí každého života. U některých je častější a může se tak jednat o každodenní záležitost. A není divu, je doba, která se hrne vpřed neskutečnou rychlostí, na lidi je vynakládán větší tlak a nároky. Proto je pochopitelné, že každý má svoji aktivitu, která pro něj představuje nějaký způsob relaxu, hlavně odreagování od všech povinností, stresů a špatných nálad. Každý člověk je originál a má svoji činnost, která mu v odpočinku pomáhá, ať je to čtení knihy, vaření, uklízení, procházka či pouze setkání s přáteli. Pro mnoho lidí to je sport, rádi si například zajdou do posilovny. Ačkoliv se posilovna navštěvuje z různých důvodů, pro všechny má návštěva stejný cíl, pořádně si dát do těla, zacvičit, zposilovat a udělat tak něco pro své fyzické, ale i psychické zdraví.

Rizika se nachází všude kolem, ať už si to každý uvědomuje, či nikoliv. Lze uvést, že každé lidské rozhodnutí obsahuje nějakou míru rizikovosti. Může jít o malé věci, jejichž dopad nemusí být tak velký, ale riziko obsahují. V životě se lidé rozhodují na základě nějakých kladů a záporů, které se k dané věci vážou, a aniž by si to uvědomoval, nějakým způsobem rizika řídí každý člověk. V běžném životě se to proto bere jako běžná událost, kde se hledá nejlepší východisko a aby činnost byla pro dotyčného co nejpřínosnější. Jestliže je to součástí každého života, tak stejně tak je to samozřejmost i v podnikání, ve kterém se takové rozhodování objevuje velmi často. Všichni majitelé chtějí pro svůj podnik to nejlepší, aby se rozšiřoval, jejich zisk se zvyšoval a byl silnější vůči své konkurenci na trhu. Jestliže toho chce úspěšně docílit, musí však podnikat jednotlivé kroky, díky kterým se přiblíží ke svému cíli. Proto vždy proběhne nějaká analýza, na základě které je vybráno to nejlepší řešení. Avšak i to nejlepší rozhodnutí nese jistou míru nejistoty, kdy výsledek nemusí být takový, jak se očekávalo. V tuto chvíli se poukazuje na jakési řízení rizik, díky kterému lze rizika identifikovat, určit jejich hodnotu a především ošetřit, jak jim s co největší pravděpodobností zabránit a předejít. Rizika se v mnoha aspektech navzájem od sebe liší. Každé je specifické svojí velikostí, odlišnými dopady, pravděpodobností výskytu, důležitostí nebo příčinami, díky kterým vzniknou. Ale jsou nevyhnutelná, a proto je podstatné se nad nimi zamýšlet a počítat s tím, že mohou vzniknout vřady a všude.

Sportovní centra patří do oblasti, kde se převážně klade důraz na témata ohledně fyzického zdraví, jelikož chtějí předat svým klientům co nejvíce znalostí ohledně sportu, nikoliv zaobírat se ekonomickými aspekty. Vnímají to jako zbytečnost, kvůli které to přeci nedělají. Což je v určité míře pochopitelné, bohužel ale ne omluvitelné, pokud nějaký problém nastane. Protože naopak v oblasti sportu je velmi reálné ohrožení zdraví, které je svojí důležitostí zařazováno mezi ta největší rizika.

Cílem této práce je předat myšlenku sportovním centrům, že řízení rizik by se nemělo brát na lehkou váhu. Spíše naopak by se měla řešit více. Problém se z velké části řeší až když k němu dojde, avšak je lepší klást větší důraz na opatření. Zavádí se z toho důvodu, aby byl následný dopad rizika co nejmenší. Výhoda této oblasti spočívá v možnosti, že se na daná rizika lze připravit. Na základě zkoumání a zamýšlení lze nalézt mnoho řešení, ze kterých se následně vybírá to nejpřínosnější pro celý podnik. Proč tedy nemít podchycené všechny oblasti, aby podnikání bylo co nejbezpečnější, a to jak pro majitele, tak i pro zákazníky.

Sportovní centra by měla vytvořit příjemné prostředí, kde lidé mohou s radostí cvičit, věnovat se sami sobě a díky jejich spokojenosti tak přinášet majiteli tržby, kladnou zpětnou vazbu spolu s recenzemi na jejich sociálních sítích. V této práci není konkrétní sportovní centrum jmenováno z důvodu velké konkurence a také proto, že podnik funguje na hodně přátelské bázi, nechce si toto narušit a ani veřejně prezentovat. Avšak je této problematice plně otevřeno, a i když to nespadá do jeho hlavní náplně činnosti, je si všech aspektů vědomo a přijme tak rádo jakékoliv doporučení.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Riziko lze dělit na základě mnoha aspektů. Může se jednat o ta, která nastávají působením vnějšího prostředí či přímo uvnitř podniku. Každé riziko má své vlastnosti, které ho specifikují. Některá mohou patřit k těm častějším a pravidelným, jiná pak jsou ojedinělá. To bude přiblíženo a vysvětleno v následující části této práce. Identifikuje se, co vlastně riziko je, jaká je jeho teorie a jak se navzájem od sebe jednotlivá rizika liší. Poté se jmenují a definují jednotlivé metody, díky kterým lze riziko určovat a podrobně identifikovat. Váže se k tomu i další důležitá část, a to vyhodnocení rizika. Nakonec bude vysvětlen celý proces řízení rizik, jak zmírnit dopady rizika, jak je řídit, aby jejich eliminace byla co největší a podniku hrozily co nejmenší negativní dopady.

### 2.1 Pojetí rizik a klasifikace rizik

Veber et al. (2021, s. 359) zmiňuje, že již v sedmnáctém století se poprvé objevil termín riziko, avšak v té době se jednalo o souvislost s lovní plavbou. Lidé v té době to považovali za jakési nebezpečí, přesněji řečeno museli čelit nepříznivým okolnostem, se kterými se účastníci během plavby mohli setkat. Následně bylo riziko spatřováno tam, kde hrozil výskyt ztráty.

V dnešní době se riziko chápe jako nebezpečí újmy, zničení či neprospěchu. V podnikání to může znamenat i neúspěch, jak uvádí Smejkal et al. (2013, s. 90). Avšak neexistuje přesná definice, uváděná definice zahrnuje atributy rizika jako jsou:

- negativní odchylka od výsledků;
- nezdar;
- chybné rozhodnutí a další.

S rizikem se pojí pojem neurčitého výsledku, uvádí Smejkal et al. (2013, s. 90). To znamená, že jakékoliv riziko má nejistý výsledek. Aby se během zkoumání problému dalo určit, že se jedná o riziko, výsledek musí obsahovat minimálně dvě řešení. Pokud tomu tak není a hned ze začátku je zřejmé, že výsledek bude ztrátový, nejedná se o riziko. Druhý pojem, který je spjat s rizikem, je, že minimálně jeden výsledek je nevídaný. Obecně řečeno jde o jistou ztrátu dané části majetku. Uvádí se třeba menší výnos.

Jelikož existuje mnoho aspektů, které by mohly ovlivnit výsledek operací daných podniků, je zaveden proces řízení rizik (Hopkin et al., 2021, s. 2). Jednotlivé události mohou odporovat od toho, čeho se podniku snaží dosáhnout, v tomto případě jde o rizika nebezpečí, dále jsou rizika příležitosti, které naopak dokážou daný cíl podpořit. V poslední řadě se jedná o rizika, která mají tendenci zapříčinit nejistotu v rámci výsledků, která jsou uváděna jako rizika kontroly. Je proto nezbytné, aby proces řízení rizik poskytoval integrovaný přístup k hodnocení, kontrole a sledování všech tří typů rizik.

#### 2.1.1 Klasifikace rizika

Každý podnikatelský plán má svůj cíl, ke kterému se snaží dojít. Bohužel, ne vždycky je možné své představy naplnit, jak píše Smejkal et al. (2013, s. 137). Se vstupem na trh se pojí i mnoho rizik a neúspěchů. Nikdo nechce, aby byl jeho podnik poškozen velkou ztrátou. Existuje nespočetné množství příčin, které se pouze liší svými fakty. Na základě jejich rozdílů se tvoří podklad pro klasifikaci rizik.

Do základního způsobu třídění podle Fotra et al. (2014, s. 20) patří členění rizika na podnikatelská a čistá, systematická a nesystematická, vnitřní a vnější, ovlivnitelná a neovlivnitelná a další.

## **Podnikatelská a čistá rizika**

Pro podnikatelské riziko je udáváno, že má dvě strany, a to pozitivní a negativní (Business Risk), popisuje Fotr et al. (2014, s. 20). Na rozdíl od podnikatelského rizika riziko čisté (Pure risk) obsahuje stránku pouze negativní. Jedná se o nebezpečí, které vzniká na základě nepříznivých situací neboli nepříznivých odchylek od žádoucího stavu. Vztahuje se obvykle ke ztrátám a škodám, ať už se jedná o majetek organizací či jednotlivců. Avšak do čistého rizika se řadí i ztráta lidského života jednotlivců nebo členů organizačních jednotek. Příčiny mohou být mnohé, ať už mají původ v přírodních jevech v podobě požárů nebo povodní, tak i v technických systémech, které mohou selhat. V poslední řadě se může jednat o lidské jednání v podobě např. krádeží, zpronevěr a stávek.

## **Systematická a nesystematická rizika**

Podle Fotra et al. (2014, s. 20) je systematické riziko často brané jako tržní riziko, jelikož závisí na celkovém ekonomickém vývoji. Mezi zdroji se uvádí například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství a celkové změny trhu. Za systematická rizika lze tedy považovat všechna rizika, která postihují oblast podnikatelské činnosti. Přitom rizika nesystematická jsou specifická a neohrožují celkový vývoj trhu. Příčinou těchto rizik může být vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení či odchod důležitých zaměstnanců.

## **Vnitřní a vnější rizika**

Během podnikání se podnik setkává s mnoha riziky. V tomhle případě vnitřní rizika jsou charakterizována vztahy uvnitř podniku, které jsou ovlivněny vnitřními faktory. Může se jednat např. o nízkou produktivitu, strategické chyby, technicko-technologické chyby, selhání pracovníků nebo i o špatnou organizační strukturu. Na druhé straně jsou to rizika vnější, která se nachází v podnikatelském okolí. Lze je pojmut buď jako makroekonomické, nebo mikroekonomické, jak uvádí Fotr et al. (2014, s. 20).

## **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika**

Rizika, která je možné eliminovat, respektive snížit jejich pravděpodobnost vzniku, se zařazují mezi ovlivnitelná rizika. Častokrát se jedná o tá, která vznikají uvnitř firmy. Aby se jim předcházelo, lze ovlivnit příčiny jejich vzniku. Rizika se vyskytují i vně podniku, tato jsou spíše uváděna jako neovlivnitelná rizika, jak říká Fotr et al. (2014, s. 20). Jelikož nelze ovlivnit jejich příčiny, je zde možnost pouze předcházet nepříznivým následkům. Jako opatření u daných rizik se využívá například pojištění proti živelným katastrofám.

## **Sekundární a primární rizika**

Na základě výše uvedených faktorů se určí primární riziko, které tak eliminuje dopady. Zkoumání již existujícího rizika může být zdrojem pro nové riziko, které je poté bráno jako sekundární riziko. Fotr et al. (2014, s. 21) zmiňují, že primární riziko předchází riziku sekundárnímu.

## **Fáze přípravy, realizace a provoz podniku**

Před začátkem každého projektu je podstatné si určit dané termíny, které je potřeba dodržet, aby chod projektu nic neovlivnilo. V této chvíli se mohou objevit rizika, jak připomíná Fotr et al. (2014, s. 21), která jsou spjata s realizací projektu. Projekt má daný nějaký cíl, ke kterému se váže, a datum ukončení a během jeho působení se setkává s dalšími klíčovými daty, jako je dodržení navrženého rozpočtu, dodání strojních částí projektu či celková kvalita projektu. Dále existují rizika, která přichází během podnikatelské činnosti. Jsou to faktory, které mohou mít dopad na hospodářské výsledky. Může se jednat o inflaci, díky které vzrostou ceny energií i materiálů, ale také nízká poptávka po daném zboží či službě.

## 2.2 Metody identifikace rizik

Identifikaci rizik Smejkal et al (2013, s. 10) řadí do podstatné části analýzy rizik. Jedná se o jakousi odchylku od žádoucího stavu, která tak může mít negativní dopad na aktivum podniku. Při určování lze vycházet z mnoha různých aspektů. Nejvíce je využívána inspirace ze svých vlastních zkušeností, které člověk během života nasbíral. K tomu se váže i zkušenost z jakýchkoliv v minulosti vytvořených analýz a jejich průzkumů. K určování rizik se využívají i metody, díky kterým je lze snáz identifikovat. Na celém procesu by se měl podílet celý okruh pracovníků, který by měl být co nejširší a velice prospěšnou věcí může být pozvání externích specialistů.

Rizikové faktory se pro každý podnik mohou lišit. Během procesu doporučuje Hnilica et al. (2014, s. 25) pokládat si otázky, na základě kterých lze riziko identifikovat. Může se jednat o otázky, které by mohly ovlivnit úspěšnost cíle, ať už z pohledu finančního či časového. Kdo by mohl být ovlivněn, když by se rizika objevila nebo co by mohlo mít vliv na přijetí akcí pro stakeholdery.

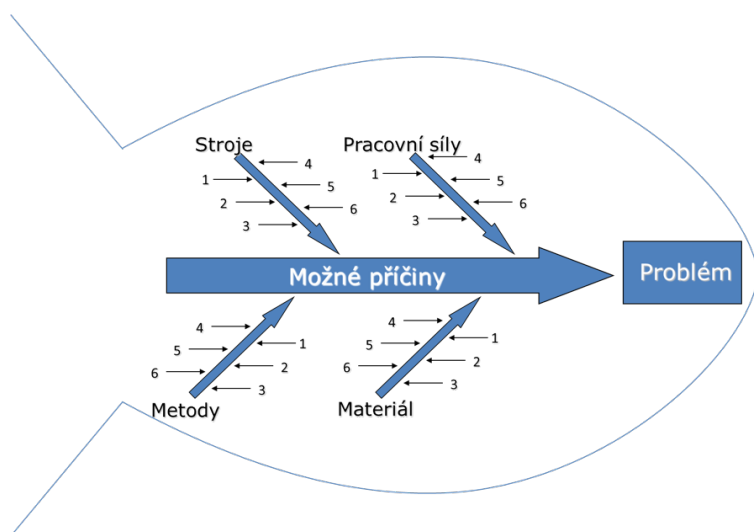
Mezi nejvýznamnějšími nástroji pro identifikaci rizik Hnilica et al. (2014, s. 26) uvádí běžně užívané metody jako brainstorming, metoda DELPHI, Diagram příčin a následků, myšlenkové mapy nebo Risk Breakdown Structure. Z pohledu srovnávacích metod se nejčastěji využívají kontrolní seznamy, check listy, které obsahují seznam veškerých možných rizikových faktorů, které se objevily v minulosti. Pro identifikaci externích rizik se používá i nástrojů strategické analýzy, což může představovat Ishikawa diagram, brainstorming, metodu DELPHI, metoda Preliminary Hazard Analysis, metoda Hazard and Operation Proces, What-If Analysis, Failure Tree Analysis nebo SWOT analýza.

### **Ishikawa diagram (Diagram příčin a následků)**

Ishikawa diagram se poprvé objevil v roce 1943, kdy ho vynalez profesor Kaori Ishikawa z Tokijské univerzity (Saeger, 2015, s. 5). Diagram příčin a následků je grafické znázornění v podobě rybí kosti. Hlavou diagramu je daný problém, který se řeší, spolu s jeho příčinami. Na základě toho lze nalézt to nejrelevantnější řešení. Nenadál et al. (2015, s. 313) uvádí, že tento diagram je překládán jako diagram příčin a následků. V diagramu se zkoumají příčiny z několika okruhů, nejčastější kategorií jsou lidé, stroje, materiál a metody.

Prvním krokem k sestavení diagramu je položit si otázku: „Jaký problém se bude řešit?“ Následně se do ramen obrazce vypíše hlavní oblasti, které se k problému vztahují, je možné inspirovat se těmi obecnými, či si určit vlastní. V rámci každé oblasti se vyhledávají příčiny, které se k danému problému vztahují. To všechno se provádí během brainstormingu skupiny. Poté se procházejí jednotlivé příčiny a znovu se snaží prohloubit důvod všech příčin. Dle Nováka (2016, s. 57) je vhodné využít otázku: „Proč se toto děje?“. Na závěr se určuje, co z největší části ovlivňuje daný problém.

Obrázek 1 Ishikawa diagram



Zdroj: Svět produktivity (2023)

### **Týmová práce**

Princip týmové práce spočívá v zapojení více lidí, kteří společně řeší jednu věc. Ať už se jedná o vymýšlení nových nápadů, svěřeni jednoho úkolu celé skupině nebo nalezení co nejlepšího řešení daného problému. Vzájemná spolupráce je dobrá, jelikož každá osoba má jiné zkušenosti, vlastnosti, ale i dovednosti, díky kterým je možné nalézt to nevhodnější řešení. Je několik metod týmové práce, jak uvádí Máchal et al. (2015, s. 28), které se využívají v praxi; nejtypičtějšími je brainstorming či brainwriting nebo myšlenkové mapy.

### **Brainstorming**

Brainstorming funguje na bázi spolupráce více mozků, které se zamýšlejí nad stejným problémem. Přesný překlad z anglického názvu zní podle Máchala et al. (2015, s. 28) „bouření mozků“. Jestliže se stanoví téma a čas, je vybrán zapisovatel celého procesu, který se snaží zachytit všechny sdělené příspěvky. Mezi zásadami se uvádí, že mluví pouze jeden a je zakázáno jeho nápady či slova jakkoliv komentovat, určený organizátor dá možnost každému. Následně probíhá diskuze, ohodnocení jednotlivých návrhů a poznatků.

### **Brainwriting**

Jedná se o jakousi variantu brainstormingu, která je založena na časovém limitu, během kterého je účastník vyzván sepsat co nejvíce nápadů k dané řešené situaci. Náročnost se zvyšuje, jestliže se papír následně předává dalšímu účastníkovi, který má psát dále až do skočení času. Veškeré nesouhlasy si doplňující dotazy se řeší po skončení v celé skupině dohromady a výstup se poté zpracovává jako brainstorming (Veber et al., 2016, s. 243).

## Myšlenkové mapy

Myšlenková mapa poslouží jako grafické znázornění jednotlivých aspektů rizik a jejich vzájemné spojitosti. Postup funguje na bázi zapisování jednotlivých aspektů rizik na papír a následně se za pomoci spojnic zobrazí, jakou mají na sebe návaznost. Šipka začíná na straně příčiny rizika a směřuje k dopadu, které by riziko mohlo způsobit (Fotr et al., 2014, s. 26).

Obrázek 2 Myšlenková mapa



Zdroj: PA management rizik, VŠEM (2021)

## Metoda DELPHI (delfská metoda)

Mezi kvalitativními analýzami rizik se nejčastěji využívá delfská metoda. Je založena na expertním posuzování odborníků na základě informační technologie. Probíhá na základě anonymity a více kolovém systému (Kumar Dey et al., 2019, s. 197). Častokrát je to srovnatelné s brainstormingem, jelikož se jedná o jakési uspořádání myšlenkových pochodů. Za benefit se pokládá nízká spotřeba zdrojů a času. Cíl celé metody je přinést podniku jakýsi návrh, jakým směrem by se daná oblast mohla vyvíjet dál. Celý proces řídí řídicí komise, která je složena z 3–5 členů. Vybere se problém, který se co nejpodrobněji definuje, a dále se přepíše do podoby dotazníku. Ke všem otázkám se musí doplnit veškeré informace, aby bylo vše co nejpřesněji určeno. Jestliže jsou vybráni odborníci, kteří souhlasili s účastí a vyhovuje jim podaná otázka, může se začít. Pořadatel odešle dotazník, často mají odborníci na vyplnění prostor měsíc až dva. Podle odpovědí se sestaví následující dotazník. Vyhodnotí se, jaké byly totožné, a naopak, které se lišily. Poté se dotazník vytvoří znovu a odešle. Díky odpovědím jiných expertů mají možnost odborníci vidět problém z jiného pohledu a najít další možná řešení. Proces má za cíl dojít do takové fáze, kdy se odborníci budou ve svých odpovědích co nejvíce shodovat. Na závěr se sepíše konečná zpráva, kde je uveden výsledek zkoumání. Může se stát, že se experti ve svých názorech neshodnou, což může poukazovat i na špatné znění otázky.

## Metoda Preliminary Hazard Analysis (Předběžná analýza ohrožení)

Smejkal et al. (2013, s. 119) zmiňuje, že tato metoda vznikla kvůli potřebám armády USA. Podstatou této metody je zkoumání a hledání nouzových situací či nebezpečí, ke kterým se samozřejmě vztahují příčiny, proto se hledá původ problému. Podle určených kritérií se pak zařazují dopady daných nežádoucích stavů. Je možné to definovat jako složku všech možných technik přijatelných pro určení rizika. Pod danou zkratkou se uvádí i metoda Hazard and Operability (HAZOP).

## Metoda Hazard and Operation Proces (Analýza zdrojů rizika a provozuschopnosti)

Jak bylo již zmíněno, jedná se o metodu, která posuzuje kvantitativní rizika. Posuzují se rizika, která s největší pravděpodobností mohou vzniknout z ohrožení. Zaměřuje se spíše na provozní systém a jeho schopnosti. Napomáhá jí zpracovaná pracovní tabulka a vodící znaky. Ke zlepšení

procesu se sepisuje závěrečné vyhotovení nežádoucích dopadů spolu s doporučením (BOZP Dokumentace, 2018).

### **What-If Analysis (Analýza Co když?)**

Další metoda, jak uvádí Smejkal et al. (2013, s. 19), která díky brainstormingu hledá nečekané dopady na projekt, je What-in analýza. Identifikuje nebezpečí ve vybraných oblastech. Není přímo definovaná strukturou. Je to všechno orientované k otázce: „Co se stane, když?“. Na základě toho se zkoumá problém a co všechno může způsobit. Častokrát je to zamýšlení se nad situací v početnější skupině lidí, kteří se orientují v daném okruhu. Její výstup může být využit následně již ve strukturovanější metodě, jako je FMEA (Failure Mode and Effect Analysis).

### **Failure Tree Analysis (Analýza stromu poruch)**

Jedná se o stromový diagram a přesněji řečeno analytickou metodu. Taktéž se určí problém, který se řeší. Problém se rozebírá ze všech možných směrů a tvoří se tak pomyslný strom. Zkoumají se jednotlivé příčiny, které jsou spolu i vzájemně propojené (Filip, 2019, s. 132). Zaobírá se všemi scénáři identifikace. Napomáhá najít nebezpečí, které hrozí, či jakékoliv selhání nastavených systémů. Metoda se nedoporučuje pro řešení jednoduchých či běžných problémů, jelikož je poměrně náročná. Mezi nevýhody se řadí její časová náročnost, kdy během dlouhé doby potřebné k její realizaci vzniká vyšší riziko chyb. Existují další druhy metody FTA a Filip (2019, s. 133) uvádí tyto:

- k prevenci zabezpečování kvality;
- k potvrzení koncepce systému;
- jako řešení problému.

Metoda analýzy možného výskytu a vlivu (FMEA) analyzuje chybu, ke které poté hledá všechny možné příčiny, na základě kterých může nastat. Poukazuje i na následky, pokud by k danému problému došlo.

### **SWOT analýza**

Jedná se o techniku, která vznikla v šedesátých letech 20. století díky Albertu Humphreyemu (Máchal et al., 2015, s. 144). Návrh slouží pro univerzální posouzení vnitřních a vnějších aspektů pro úspěšné podnikání či vedení projektů. Z anglického pojmenování vznikl akronym SWOT, který už napovídá, že se v analýze jedná o čtyři části. Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats – v českém překladu se hovoří o silných stránkách, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách.

Faktory silných stránek jsou vnitřní a měly by podpořit příležitosti podniku a zároveň překonat veškeré hrozby (Sarsy, 2016, s. 9). Lze je nacházet v mnoha oblastech podniku. Může se jednat o finanční silné stránky, ať už jde o cash flow, úvěrový rating nebo celkový balanc. Zamýšlí se také nad výhodami spjatými s technologiemi, za které lze považovat veškerá zařízení nebo stroje co podnik vlastní a jejich know-how. A samozřejmě nad oblastmi jako je marketing, servis či výhody pro zákazníky. Za silnou stránku lze považovat i zaměstnance daného podniku, jelikož pro celkový chod podnikání mohou být klíčoví ti, kteří mají mnoho zkušeností, jsou talentovaní anebo poctivě vyškolení. Slabé stránky jsou také vnitřního původu a mají za důsledek to, že příležitosti nelze využít a podniky jsou také zranitelné vůči hrozbě. Pro každý podnik to znamená něco jiného, ale pro přiblížení se jedná například o zastaralé systémy, technologie, nedostatek zkušeností nebo dlouhotrvající dodávky. Příležitosti není možné ovlivnit ani mít nad nimi kontrolu. Avšak jsou velice přínosné a je dobré jich využít. Vznikají z mnoha zdrojů, ať už se jedná o nové společenské trendy, technologické inovace nebo i konkurenci, která svoji činnost ukončí. Příležitosti i hrozby mohou být hmotné, ale i nehmotné, jejichž faktory jsou vnějšího původu, které nelze řídit. Mezi hmotné hrozby lze

zařadit krádež, novou konkurenci, ztrátu klíčového zaměstnance. Za nehmotné lze považovat veškeré faktory, které poškozují značku nebo i ztrátu.

## **2.3 Metody řízení a vyhodnocování rizik**

Jestliže si podnik klasifikuje a identifikuje všechna možná rizika, následuje jejich posouzení. To slouží pro představu, jak velká je pravděpodobnost výskytu daného rizika spolu s dopadem na podnikání (Máchal et al, 2015, s. 42). V tomhle ohledu lze provést metody dvojitým způsobem, buď kvalitativně nebo kvantitativně. Fungují na podobné bázi, kde se určí hodnota pravděpodobnosti se závažností, jak již bylo řečeno. Avšak kvalitativní metody využívají slovní hodnoty a kvantitativní zase číselné.

### **2.3.1 Kvalitativní hodnocení**

Určité riziko se zkoumá ze všech možných stran, aby se dalo následně co nejlépe opatřit a eliminovat, jak uvádí Svozilová (2016, s. 314). Mezi klíčové fáze procesu se řadí zjišťování, jak závažné riziko pro podnik je. Může jít pouze o menší riziko, které nebude mít tak veliký negativní dopad. Na druhé straně však může jít o velice závažné a ohrožující riziko, které by mohlo být pro celý podnik až fatální. Poté analýza poukazuje na předvídatelnost, jestli se jedná o riziko, které lze u dané podnikatelské činnosti přepokládat až s ním přímo počítat, nebo o neobvyklou událost. V kvalitativních metodách je taktéž obsažena vzájemná vazba mezi jednotlivými riziky a dále úroveň kontrolovatelnosti. Při řízení rizik je u všech manažerů či spolupracovníků podstatná dosažená zkušenost. Na základě té lze řídit rizika lépe, jelikož jsou lidé poučeni z dřívějších chyb a mohou tak předcházet více rizikům. K určení kvalitativních analýz je možno použít nespočet metod. Následným výstupem metod je podrobný registr rizik, ve kterém se sepíše výsledek kvalitativního hodnocení. Zapisuje se dvojitým způsobem, jedna z možností je posoudit riziko za pomoci písmen H/M/L, které značí zkratku k anglickým slovům High, Medium a Low. V českém překladu se hovoří o stupni vysoký, střední a nízký. Avšak je možné se setkat i s pětiúrovňovými stupnicemi, které jsou pojmenovány velmi nízký, nízký, střední, vysoký a zvlášť vysoký. Druhá možnost, jak výsledek metod zapsat, je pomocí celočíselné hodnoty z intervalu.

### **2.3.2 Semikvantitativní hodnocení**

V tomhle případě jde o vyšší formu, díky které lze určit významnost rizika opět za pomoci matice hodnocení rizik. Liší se ohodnocením jednotlivých stupňů. U pravděpodobnosti výskytu i u intenzity negativních dopadů je zapotřebí doplnit číselné ohodnocení. Výstupem matice bude poté součin jednotlivých kritérií, které značí významnost jednotlivých rizik. Zvolená číselná stupnice ovlivní výsledné ohodnocení obou veličin. Pravděpodobnost výskytu se častokrát ohodnotí pomocí lineární stupnice. Pokud je zvolena pětiúrovňová matice, tak pravděpodobně bude značit úroveň velmi nízké hodnota 1 a naopak stupeň zvlášť vysoký hodnota 5. U určování hodnot k negativním dopadům se naopak nedoporučuje volit lineární stupnici 1, 2, 3, 4, 5, a to z toho důvodu, že by riziko, které se ohodnotí jako zvlášť vysoké, mělo hodnotu dopadu na podnik pouze 5krát větší než to, které se určí jako velmi nízké. Tudíž se pro ohodnocení závažnosti negativních dopadů spíše volí nelineární stupnice. Každý si volí podle svého uvážení, ale jedna z variant je určení stupnice 1, 2, 4, 8, 16, která je mocninná, což znamená, že následující stupeň má dvojnásobnou hodnotu než předchozí. V tomhle případě pak výsledek vychází tak, že nejvíce ohrožující riziko, které má silný dopad na podnik, je ohodnoceno jako až 16krát bolestnější (Fotr et al., 2014, s. 39).



### 2.3.3 Kvantitativní metody

Druhá možnost analýzy rizik je za pomoci kvantitativních metod. Podle Smejkal et al. (2013, s. 122) jde o metody, jejichž podstatou jsou matematické výpočty z posuzovaných veličin rizik, které jsou stejné jako u kvalitativních metod, tedy pravděpodobnost výskytu a následný dopad. Dopad se vyobrazuje obvykle ve finančních hodnotách, jako je třeba „tisíce Kč“. Často se k danému riziku finanční částkou uvádí předpokládaná ztráta za rok. Obsahuje tedy náročnější a exaktnější zpracování než kvalitativní rizika, avšak umožňují finanční přehled rizika, který je pro zvládnutí klíčový. Avšak i tyto metody mají své „ale“. Nejenom že jsou náročné k realizaci, také mohou být příliš formalizované. Může se stát, že zranitelnost podniku bude vysoká z důvodu nedostatečného vystižení specifik.

## 2.4 Ošetření rizik

Je zcela nemožné, aby se někdo během svého podnikání úplně vyhnul rizikům. A to nejen v podnikání, ale v jakémkoliv vedení podniků, mezi které se mohou řadit i orgány veřejné moci. Smejkal et al. (2013, s. 166) uvádí nástroje, díky kterým lze rizika eliminovat. Pro výběr vhodného nástroje měl každý dbát na charakteristiku rizika a zároveň uvažovat podle situace, ve které se právě nachází. Uvažovat, díky čemuž bude dosaženo žádaného zisku spolu s co nejnižšími vynaloženými náklady. Na základě charakteristiky si tedy firma určí, co bude nejlepší volit pro snížení rizika. V nějakém případě se může jednat o přesunutí rizik a v opačném o úplné zadržení. Objevují se i rizika, u kterých je vhodnější se jim raději vyhnout či je redukovat.

Při rozhodování je nutné respektovat, o jakou strategii snížení se bude jednat, jak upozorňuje Veber et al. (2021, s. 370). Jestliže jsou identifikována rizika celého projektu, musí se dbát na všechna, nelze být orientován pouze na jedno. Bohužel, nic není zadarmo, a to se týká i zavádění opatření. Jsou s tím spjaty náklady, na které je potřeba myslet a počítat s nimi, tj. nejedná se pouze o míru snížení rizika. Obvykle se opatření implementují z ekonomického důvodu, aby účelná míra byla co nejvyšší, a proto se rizika optimalizují. V neposlední řadě je třeba si uvědomit, že díky nástrojům lze primární riziko snížit a současně tím způsobit, že se objeví nová rizika.

### 2.4.1 Retence rizika

Neboli ochota podstoupit rizika, která nejsou pro podnik tak fatální. Tato metoda se podle Smejkala (2013, s. 172) řadí mezi nejvyužívanější v řešení rizik. Častokrát jde o podniky, které se setkávají s velkým množstvím rizik. Během podnikání si firmy stanovují rizika, u kterých jsou si vědomy, že mohou nastat. Avšak nevyužije se žádný nástroj k jejich snížení; označují se jako vědomá rizika. Opakem jsou nevědomá, která podnik podstupuje během svého podnikání, zadržuje jejich dopady, které by mohly být pro podnik fatální, ale neregistruje to. Stejně tak může být retence dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence přijímá možné ztráty u rizika, které firma eviduje, jelikož žádná vhodnější varianta neexistuje (jako např. využití nástroje transferu či redukce). Rizika, která se nevědomě zadržují, jsou také nedobrovolná. Je však sporné, co je správně. Každá firma se musí rozhodovat na základě situace, ve které se zrovna nachází. Nejčastější měřítko bývá finanční pozice podniku, zda má dostatečnou rezervu nebo kapacitu se se ztrátou vyrovnat. Hrozí tu ale stereotyp firmy, jestliže se jedná o jedinou její strategii, jelikož je obvyklé, že firma reaguje stejným způsobem i na další situace, které ovšem potřebují jiná opatření. To poté může být pro firmu likvidní. Smejkal a Rais (2013, s. 172) citují k této oblasti lidové přísloví: „*Tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne.*“

## 2.4.2 Redukce rizika

Patří taktéž k jedné z nejpoužívanějších metod zvládnání rizik, a to zejm. těch, u kterých je patrný výskyt hrozby. Redukce se zakládá na snižování rizika na akceptovatelnou úroveň. Během toho musejí být zvolena jistá opatření; Smejkal et al. (2013, s. 173) uvádějí, že účinná opatření sniží riziko na přijatelnou úroveň. Poté existují přijatelná rizika, která jsou akceptovatelná z právního hlediska, etických norem, ekologie a mnoha dalších faktorů. Taktéž ta, která jsou efektivní a mají adekvátní výši nákladů. V poslední řadě musí být opatření včasná, aby nedošlo k hrozbě dříve, než je zavedena redukce. Norma ČSN ISO/IEC 27005 klade důraz na omezení, na která by každý během vybírání opatření měl brát ohled. Samozřejmě je jich velké množství, ale nejčastěji se mluví o časovém, finančním, technickém, provozním, právním, ekologickém omezení.

## 2.4.3 Vyhnutí se riziku

Během plánování projektu či inovace v podniku se opět objevují rizika. Někdy se může jednat o aktivity, které by na podnik mohly mít nepříznivý dopad. Jako příklad lze uvést zavedení nového produktu, uzavření smlouvy za daných podmínek, vstup na nový trh a mnoho dalších. Pokud se jedná o takové riziko, které by mohlo mít na firmu až likvidační dopad, odstupuje se. Avšak všeho s mírou, neustále vyhýbaní může snižovat konkurenční výhodu z důvodu odmítání příležitostí. Podnikatel, jehož hlavní prioritou je zisk, by dané možnosti neměl odmítat a naopak zariskovat (Dvořák et al., 2017, s. 52).

## 2.4.4 Přenesení rizika pojištěním

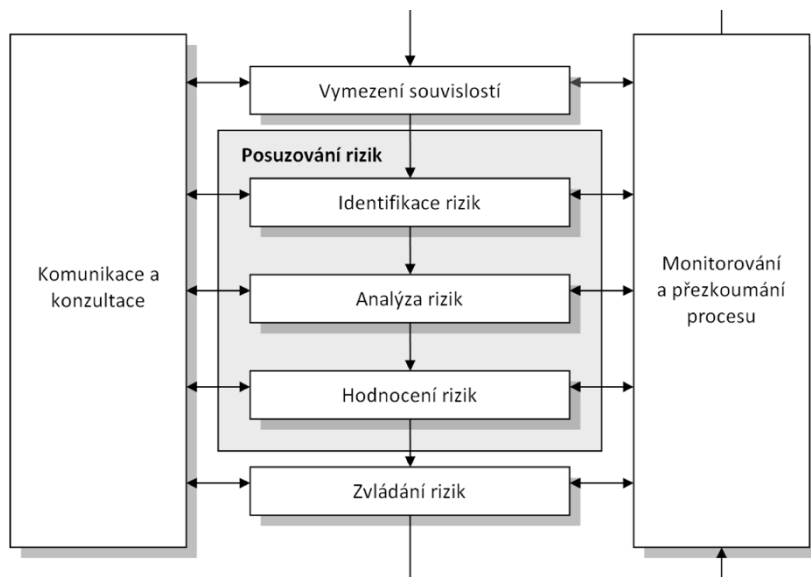
Přenos rizika za pomoci pojištění uvádí Smejkal et al. (2013, s. 201) jako nejstarší možnou metodu. Zásadně funguje na principu, že vysoké škody se mění v určitou malou ztrátu. Na základě smlouvy, kterou uzavře pojišťovna s pojištěncem, se veškeré budoucí nežádoucí situace převádí na pojišťovnu, která škody pokryje nebo aspoň z části. U fyzických osob se spíše jedná o pojištění, které pokryje újmu jejich zdraví, výdělek nebo důchod, pojištění na majetek není příliš časté. Na rozdíl v obchodní sféře je majetkové pojištění hlavní důvod pojištění. To se vztahuje na neočekávané situace, které mohou výrazně poškodit majetek podniku. Jestliže se podnik rozhodne něco nebo na něco pojistit, platí takzvané pojistné, což jsou poplatky, které náleží pojišťovně. Lze si k tomu přidat i pojišťovací služby, které fungují na bázi, kdy se rizika pojistné události rozdělí mezi jednotlivé pojišťovací podniky. I toto ošetření má své klady a zápory. Mezi jisté výhody lze zařadit to, že vázaný kapitál jde prospěšněji investovat, a to díky svému snížení. Oproti tomu stojí nevýhoda, která nutí platit pojištění, které je však možné kompenzovat větším výnosem. Smejkal et al. (2013, s. 202) uvádí ještě další nevýhodu, která není příliš často zmiňována, a to stanovení podmínek ze strany pojišťoven tak, že když dojde k jisté události, která má vysoké ztráty, je zde vysoká spoluúčast nebo je událost úplně vyloučena z pojištění.

## 2.5 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik je stejně důležitá součást vedení podniku jako všechny ostatní. Musí to být zakomponované do kultury organizace. Celkový proces se dělí do pěti základních subprocesů, které na sebe jednotlivě navazují. Jako první je vymezení souvislosti ohledně rizik, následně přichází posuzování rizika, ve kterém je zahrnuta identifikace rizik, analýza rizik a hodnocení rizik. V poslední řadě pak už jen zvládnání rizik (Fotr et al., 2020, s. 282). V rámci celého

procesu se uvádí ještě dva subprocessy, které se vážou ke všem zmíněným oblastem, jimiž jsou monitorování a přezkoumání procesu a komunikace a konzultace.

Obrázek 3 Proces řízení rizik



Zdroj: Řehák (2012)

### 2.5.1 Vymezení souvislostí

Vstupem do oblasti vymezení souvislostí je plán komunikace a konzultace, jelikož při tom se určují faktory, které mají vůči podniku nějakou důležitost. Zahrnout by se měly jak externí, tak i interní (Fotr et al., 2020, s. 282). V procesu řízení již mohly být faktory zmíněny, avšak následně při vymezování je podstatné vytvořit podrobnější popis souvislostí.

### 2.5.2 Posuzování rizik

Posuzování rizik je obvyklý nástroj, který je využíván ve velké škále oblastí k vyhledávání a vyhodnocování rizik (Neugebauer, 2018, s. 16). Například v BOZP se posuzují dvě rizika, první se orientuje na bezpečnost v rámci práce a druhé zkoumá ochranu zdraví během vykonávání práce. Zároveň je nutné dodržovat i zákonné požadavky.

#### Identifikace rizik

V každé oblasti podnikové praxe, a to i včetně segmentu sportu, se objevují různé problémy či problematické situace, které je třeba z určitého důvodu řešit, jak uvádí Štědrón (2021, s. 17). Identifikací rizik se rozumí určení hodnoty, sjednocení veškerých aktiv, podrobné určení hrozby a její příčiny, jak již bylo přiblíženo. Výsledkem identifikace by měl kompletní risk list. Hovoří se o popisu a výstupu z celého procesu řízení rizik. Registr rizik už je pak pouze samostatná tabulka, kam se výsledky analýzy rizik zapíše. Může mít několik podob, záleží na tom, co všechno si podnik chce poznamenat, avšak nejzákladnější sestavení tabulky vypadá tak, jak je popsáno níže.

## Registr rizik

V prvním kroku se určují hrozby neboli rizika, které podnik identifikoval. Identifikace by měla být jasná a konkrétní. Je klíčové během podnikání monitorovat, zda se rizika nezměnila (Doležal et al., 2016, s. 127). Nestačí pouze obecné pojmenování hrozby, ale je třeba konkrétně pojmenovat, co hrozí. K tomu se váže scénář, který by měl zmapovat celou situaci. Začne se určením hrozby a následuje jednotlivý popis děje, jak k tomu může dojít, až do popisu dopadu na podnik. Jakmile je riziko identifikované, ohodnotí se. Tady se využívá například matice rizik, kde se určí pravděpodobnost dané hrozby a také její dopad. Ve druhé části se analýza zamýšlí nad opatřeními, díky kterým je možné riziko řešit. Některá rizika spadají do akceptace, tudíž není nutné zde opatření uvádět, ale větší a závažnější rizika by měla být řešena co nejdůkladněji, aby dopad na aktivum bylo co nejmenší. Na závěr lze ještě zapsat vlastníka neboli osobu, která za dané riziko zodpovídá. To se považuje za poměrně klíčový krok, jelikož pokud nebude stanovena osoba, která zodpovídá za dané rizik, hrozí pak že dané riziko nebude nikdo řídit. Jelikož je možné se setkat s tím, že jakmile se bude k problému schylovat, každý jedinec si bude myslet, že identifikovaný problém vyřeší někdo jiný (Doležal et al., 2016, s. 127). V níže uvedené tabulce je znázorněno 6 parametrů, které se vždy vyskytují v registru rizik.

Tabulka 1 Ukázka risk listu

Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost	Opatření	Vlastník

Zdroj: Vlastní zpracování inspirované PM Consulting (2023)

## Analýza rizik

Fotr et al. (2014, s. 16) uvádí, že oblast analýzy rizik se v managementu rizika chápá odlišně. Analýzu lze tudíž rozdělit do dvou fází. První fáze spočívá spíše v identifikaci rizika a veškerých aspektů s ním spjatými. Určují se ty, u kterých je možnost výskytu negativního, ale i toho pozitivního, dopadu na činnosti podniku nebo i jeho projekty. U rizika se určí, s jakou pravděpodobností by mohlo vzniknout, a zároveň i to, jak velký by byl jeho dopad, což bude vypovídat o jeho důležitosti. Do druhé fáze Fotr et al. (2014, s. 16) zařazují stav, když se na výsledcích podniku či jeho aktivitách objeví dopady rizika neboli měření rizika na základě pravděpodobnosti úsudku rizika. Tohoto rozřídění lze dosáhnout díky simulaci Monte Carlo a také scénáři.

## Aktiva

Jeden z nejzákladnějších pojmů pro podnikatelský subjekt je aktivum. Do něj se řadí všechno, co má pro podnik nějakou hodnotu, a proto je důležitá jeho ochrana. Základní dělení je na hmotné a nehmotné aktivum. Jak již název napovídá, tak u hmotného majetku se hovoří o něčem uchopitelném, čímž může být nemovitost, finanční prostředky a mnoho dalších. Jestliže se jedná o aktiva nehmotná, řadí se sem například práva všech možných druhů, programy, vztahy jak zákaznické, tak i dodavatelské nebo také kvalita a morálka personálu. Z toho důvodu, že aktiva představují pro organizaci již zmíněnou hodnotu, se musí ochraňovat před hrozbami, protože díky nim aktivum ztrácí svoji kvalitu a cenu.

## Hrozby

Hrozba má několik podob, ať už se jedná o konkrétní osobu, aktivitu, sílu či vlastnost nebo událost, která nastala. Avšak všechny jsou vnímány jako ohrožení aktiva nebo jeho bezpečnosti (Svozilová, 2016, s. 254). Hrozby se navzájem od sebe liší podle své úrovně, která se hodnotí na základě tří faktorů. Jako první se uvádí nebezpečnost, pod kterou se rozumí, jak velkou má moc způsobit škodu. Přístup je další faktor, který udává pravděpodobnost, jak hrozba díky

svému působení dosáhne k aktivu. Lze ji uvádět formou frekvence přítomnosti hrozby. A poslední je motivace neboli usilování o podnícení hrozby na úkor aktiva. Na základě předešlých zásad a činnostních ohrožovatelů se analyzuje jejich záměr, ať už se jedná o záměr skupinový či jednotlivců, kde se pozoruje jejich cíl nebo politika, tak i záměr národní. Motivace se snaží pochopit výše uvedené faktory. Následný odhad slouží jako výpomoc při vytváření expertních stanovisek nebo předpokladu hrozeb. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1.1., hrozby lze z pohledu působení na podnik rozdělit do dvou kategorií, kterými jsou vnější a vnitřní hrozby. Ty, které jsou neovlivnitelné a lze je pouze zmírnit se řadí do vnějších hrozeb a jejich následné třídění vypadá následovně: do oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Naopak hrozby, u nichž se vyskytuje možnost ovlivnit jejich výskyt tak, aby byl co nejmenší nebo přímo eliminovat, jsou hrozby vnitřní. Ty se rozdělují do oblastí podle svého působení, a to na věcné, personální a procesní neboli projektové hrozby.

### **Zranitelnost**

Jedná se o součást aktiva, která vyjadřuje jeho slabinu neboli citlivost vůči hrozbě. Ta využívá tuto danou část aktiva a díky působení tak docílí negativního dopadu na podnik. Samostatná zranitelnost, bez působení hrozby, není pro podnik ohrožující. Zranitelnost by se měla průběžně kontrolovat a monitorovat, jestli nemění svoji podobu, a to i v případě, že hrozba neodpovídá zranitelnosti. Odpovídající úroveň se posuzuje na základě dvou faktorů, jimiž je citlivost, která vyjadřuje, v jaké míře je aktivum náchylné na danou hrozbu. Druhý faktor je kritičnost a naopak posuzuje, jak podstatné aktivum pro podnik je (Smejkal et al., 2013, s. 98).

### **Protiopatření**

Aby rizik bylo co nejmenší množství, zavádějí se bezpečnostní opatření, která slouží k jejich minimalizaci za pomoci procesu či nějakých prostředků (Maaytová, 2015). Avšak navržením se může docílit více změn. Určitě se jedná o zmenšení celkové zranitelnosti aktiva, možnosti výskytu neočekávané události nebo i zmírnění jejího dopadu na podnik. Z pohledu analýzy rizik se definují náklady, ale i efektivita. Čímž je myšleno, že jestliže se určuje opatření pro dané aktivum, bere se v potaz jeho hodnota, na základě které se určí odpovídající náklady.

### **Hodnocení rizik**

Matrice rizik je nejčastěji pětiúrovňová tabulka, která porovnává riziko podle dvou kritérií, jimiž jsou negativní dopad a pravděpodobnost (Fotr et al., 2017, s. 280). Podle své důležitosti jsou zároveň rozděleny i do barev červené, oranžové a zelené. Na základě stupnice hodnocení od velmi nízké do zvláště vysoké jsou rizika zapsána do matice, která značí, jak vysoká pravděpodobnost i dopad existuje. Ta nejdůležitější a nejvýznamnější rizika budou vyobrazována v pravém rohu prvního řádku (viz tabulka), jelikož pravděpodobnost výskytu a negativní dopad má nejvyšší hodnotu. Jejich opakem budou rizika, která se zapíší do levého rohu v posledním řádku matice. Jedná se o rizika s nejmenší významností. Jednotlivá rizika se mohou následně ještě rozdělit do určitých kategorií, které jsou nejčastěji uváděny jako kategorie nejvýznamnějších, středně významných a málo významných rizik. V tabulce si je možné povšimnout rozdělení pomocí barev, jak bylo již zmíněno.

Tabulka 2 Matice rizik

	velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5
velmi vysoká 5					
vysoká 4					
střední 3					
nízká 2					
velmi nízká 1					

závažnost

↑  
 pravděpodobnost  
 ↑

Zdroj: Vlastní zpracování

### Zvládání rizik

Vstup do oblasti zvládání rizik představuje seznam, ve kterém jsou uvedeny přednostní rizika, a to jak přijatelná, tak i ta nepřijatelná. Celková činnost spočívá v určení toho nejlepšího řešení, jak rizika zvládat a doplnit plán, obstarat uskutečnění jednotlivých bezpečnostních opatření a u zbytkových rizik určit, jak velká je jejich přijatelnost, což bude tvořit seznam, který bude také výstupem celého subprocessu. Tudíž se jedná o nalezení řešení, jak nejvíce riziko minimalizovat (Buriánek et al., 2020, s. 16). Jestliže po posouzení rizika zůstane zbytkové riziko, je třeba se zamyslet, jestli je jeho úroveň pro podnik přijatelná. Pokud nastane situace, kdy je úroveň příliš vysoká a není přijatelná, musí se celý proces zopakovat. Opakovaně se posoudí jeho působení a určí se tak nový i lepší způsob zvládání rizika. Celý proces probíhá dokola, dokud se nedojde ke zbytkovému riziku, jehož úroveň bude možné na základě kritérií, která souvisejí s hodnocením rizik, podstoupit. Bohužel nic není dokonalé, a proto je dobré počítat s tím, že i možnosti zvládání rizika nemusí vyhovovat všem situacím.

### 2.5.3 Monitorování a controlling

Na závěr celého procesu řízení rizik je potřeba podle Svozilové (2016, s. 319) jednotlivě dané skutečnosti projít, určit vhodné strategie pro eliminaci všech nežádoucích dopadů. Během podnikatelské činnosti či vedení projektu je nutné pozorovat nejen daný harmonogram a zvolený finanční plán, ale také identifikovaná rizika, které se sepsala do registru rizik. Při větších projektech nebo podnikání může nastat potíže, kdy se nabízí možnost, že nastane příliš rozsáhlý registr rizik a bude náročné vše koordinovat. V tomto případě je vhodné zvolit logistické východisko. Opravné akce mají jediný cíl, a to aby všechno co nejvíce vycházelo podle daného plánu a jestliže se naskytnou nějaké odchylky, mají akce za úkol co nejrychleji se vrátit zpět k plánu. Aby se akce daly rychle zrealizovat, je důležité mít zprostředkovaný rejstřík, který je vytvořený na základě celého projektu, a kde jsou všechny možné akce uvedeny.

Obsah kontroly a monitorování spočívá v pozorování jevů, díky nimž může riziko vzniknout. Taktéž se soustředí měření procesů, které s identifikovanými riziky souvisejí nebo i trendy procesů, které se nachází mimo podnik či projekt. Pokud vznikne riziko, zkoumá se jeho velikost spolu se zdroji, které jsou rezervní a mají posloužit pro eliminaci rizika či zmírnit jeho dopad. Díky pravidelné kontrole lze objevit nové riziko, které nebylo doposud identifikováno (Svozilová, 2016, s. 319).

### 2.5.4 Komunikace a konzultace

Nedílnou součástí řízení rizik je vzájemná komunikace mezi zainteresovanými stranami (Doležal et al., 2016, s. 195). Ať už se jedná o interní či externí komunikaci, je klíčové pochytit

to již na počátku. Srozumitelnost, přesnost a pravdivost jsou hlavní faktory zpráv, které obsahují výměnu zdrojů v rámci stran. Efektivita celé oblasti komunikace, jak vnější, tak a vnitřní, slouží k zabezpečení celého procesu řízení, jelikož odpovědné osoby jsou zcela seznámeny se všemi informacemi a obeznámeny o tom, proč se jednotlivá opatření zavádí. Funkční týmová práce dokáže nalézt co nejvíce rizik, které se podrobně identifikují, sjednotí co nejvíce znalostí daných oblastí, které lze poté využít v analýze rizik. Díky poznatkům, které se získají pouze z komunikace a konzultace, která probíhá se zainteresovanými stranami, lze objevit nový názor, protože jejich zájem může směřovat do jiné oblasti, na základě čehož se liší i celkové vnímání rizika.

## 2.6 Metodika práce

Bakalářská práce se dělí na dvě části, a to teoreticko-metodologickou a analytickou. K vytvoření teoreticko-metodologické části byla využita odborná literatura na dané téma. Ke zvolení správné a vhodné literatury byla použita klíčová slova, na základě kterých byl dohledán odpovídající zdroj. Vlastní zpracování tabulek a grafů bylo inspirováno odbornou literaturou a dokumenty, které se této oblasti týkají a jsou zpracovány tuzemskými i zahraničními kapacitami v oblasti řízení rizik.

Analytická část je zaměřena na samotné sportovní centrum, které je pro účely této práce pojmenováno jako XY z důvodu ochrany jeho obchodního tajemství a zároveň i proti konkurenci. Přesněji je celá práce orientována na jednu část centra, a to posilovnu. Ta byla zvolena z důvodu její velké návštěvnosti za účelem sportování či pohybu. Sauna, bazén či obecně wellness byly z práce vynechány z důvodu přílišné komplexnosti a schopnosti se zaměřit na proces řízení rizik v dané části. Jedná se spíše o službu, která je řízena mnoha zákony a normami.

Na základě osobního pozorování a konzultací s majitelem byla popsána rizika, která jsou momentálně v posilovně identifikovaná. Avšak rizika nejsou ve sportovním centru, konkrétně v posilovně, příliš řízena, jelikož neexistuje identifikovaný koncept či strategie a neexistuje popsáný proces, ve kterém by byla všechna rizika řádně identifikována. Proto byl na základě osobního rozhovoru s vybranými pracovníky sestaven vlastním zpracováním seznam, ve kterém se uvedla veškerá rizika, kterých jsou si ve sportovním centru vědomi a snaží se jim přecházet pomocí zavedených opatření.

Ze všech v tuto chvíli identifikovaných rizik v posilovně bylo vybráno jedno ústřední riziko, a to ohrožení zdraví klientů, jelikož to nejdůležitější, na čem v životě záleží, je právě zdraví. Proto se analytická část orientuje tímto směrem. V kapitole 3.3 byl díky získaným informacím o riziku, které majitel eviduje, sestaven diagram příčin a důsledků. Ishikawa diagram je srozumitelný, kdy dává dohromady pouze podstatné a jasné informace o daném riziku, které jsou potřebné pro jeho řízení a zavádění opatření. Delphi metoda nebyla do analytické části práce zvolena, jelikož její zpracování je složité a je k ní potřeba zorganizování a sestavení komise, která se skládá z minimálně tří expertů, kteří posuzují dané riziko. Tudíž tuto metodu nebylo možné k identifikaci využít.

Cílem této práce je poukázat na důležitost řízení rizik právě ve sportovním zařízení, kde ochrana zdraví je hlavní prioritou. Hlavním cílem, který si tato práce kladla, bylo posouzení a návrh doporučení v procesu řízení rizik. Návrh byl předán posilovně ve formě sepsaných doporučení toho, co zavést v prostorách, aby riziko bylo díky tomu lépe řízeno a co nejvíce eliminováno. Zároveň jsou doporučeny i tipy, které je dobré zrealizovat pro celkový lepší chod v oblasti řízení rizik, například pravidelně se této oblasti věnovat, realizovat si tabulky, seznamy, a hlavně zavést lepší komunikaci, která momentálně příliš nefungovala. Cílem bylo také vyvrátit tu myšlenku o rizicích, že jedná o oblast, která je příliš robustní, složitá a náročná.

Mezi návrhy a doporučeními jsou jmenovány konkrétní tipy, jak vylepšit oblast řízení rizik v daném sportovním centru. Jedná se o praktické kroky, díky nimž lze eliminovat, anebo alespoň snížit, výskyt negativních stavů v prostorách posilovny. Zároveň se nejedná o nákladná opatření, která by nebylo možné zrealizovat. Bylo doporučeno mnoho návrhů jako systematické přemýšlení o řízení a předcházení rizik, komunikace a tvorba podpůrných a vizuálních tabulek, plakátů či pravidelné proškolení personálu.



### 3 Analytická část práce

V následující části bude uvedena zmíněná teorie do praxe. Na začátku bude představeno sportovní centrum XY. Z důvodu ochrany obchodního tajemství a know-how nechtělo být zmiňováno, tak bude v této práci označeno jako XY. Následně se zmíní, jaká rizika sportovní centrum eviduje, jak s nimi nakládá a popřípadě jaké opatření provádí, aby měla co nejmenší nežádoucí dopady. Poté bude vybráno hlavní riziko, které se podrobně rozebere. Na základě tohoto rizika a jeho procesu bude sestaven návrh, jak proces rizik řídit, popíše se celá analýza určování rizika. Část se zakončí návrhy a doporučeními, které vychází z celého procesu řízení vybraného rizika.

#### 3.1 Charakteristika vybraného sportovního centra XY

Vybrané multifunkční sportovní centrum bylo založeno v Týništi nad Orlicí v roce 2015. Slouží pro všechny nadšence sportu a pohybu celkově. Jedná se o moderní sportovní zařízení, které poskytuje svým klientům širokou škálu fitness aktivit. Na základě rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, že prioritou sportovního centra XY je vytvářet příjemnou a rodinnou atmosféru s profesionálním přístupem. Zároveň je otevřeno všem začátečníkům, kteří si nejsou jisti, jak s danými stroji v posilovně zacházet. Sportovní centrum je otevřené denně kromě soboty, aby všichni měli možnost ho navštívit podle svých časových možností. Ve sportovním centru lze využít dvě zóny sportovního centra, a to fitcentrum nebo aerobní sál.

Pokud klient upřednostňuje cvičení v rámci skupiny, může využít zónu Creative-fit, kde probíhají skupinová cvičení pod vedením certifikovaných trenérů a trenérek. Jedná se o různorodou nabídku aktivit, ať už jde o kruhové tréninky, bodystyling, good luck gym, ale i aerobic, Fit dance a další. Nejen že během cvičení klienti zažijí mnoho zábavy v rámci skupiny, ale zlepší si tak své kondiční schopnosti, jako je třeba vytrvalost, koordinace nebo síla. Sestavená nabídka tak umožňuje každému nalézt to, co mu nejvíce vyhovuje, a zároveň napomůže dosáhnout jeho osobních cílů.

Majitel má na starost celkový chod sportovního centra XY. O zákazníky se jako první postarají zaměstnanci na recepci, kteří jsou zaškoleni v práci se systémem, které centrum využívá. Jedná se převážně o brigádníky, kteří vlastní potravinářský průkaz a mohou tak zároveň obsluhovat své klienty. Všichni brigádníci jsou aktivní sportovci, kteří mají nějaký vztah ke sportu, jak uvádí majitel sportovního centra XY. Mezi benefity se řadí neomezené využívání posilovny. Skupinové lekce vede celkem 5 trenérů, kteří byli vybráni majitelem na základě osvědčení, které o dané osobě uvádí, že je buď trenérem kulturistiky a fitness nebo má pouze jedno z těchto zaměření. Avšak majitel především dbá na praxi, proto je převážná většina zaměstnaných trenérů aktivními soutěžícími v kulturistice. Výjimka je pouze u trenéra, který je specializován na jumping – ten musí vlastnit osvědčení.

Výjimečnost sportovního centra XY spočívá v zavedeném systému, který umožňuje jeho klientům využívat prostor posilovny téměř kdykoliv. Tím je myšleno, že klienti, kteří si zakoupí čip, se mohou dostat do sportovního centra XY i mimo otevírací dobu. Tuto možnost doposud využívá 150 klientů, kteří díky tomu mohou plánovat své tréninky podle svých časových možností. S tím se pojí i přístup za recepční pult, ve kterém se nachází různé druhy proteinových nápojů, tyčinek, ovesných kaší, ale je možné si zde udělat i dobrou kávu. K tomu je založený blok, do kterého klient za pomoci kódu jednotlivých potravin označí, co si vzal, a přiloží k tomu hotovost. Jelikož se jedná převážně o velice přátelský kolektiv, majitel nemá strach, že by někdo z jeho věrných klientů v prostoru posilovny způsobil jakoukoliv škodu. Avšak pro případ vede evidenci klientů, kteří čip vlastní, a také je zaveden kamerový systém,

který zaznamenává celý prostor posilovny, ale i recepční pult. Kamerový systém byl zaveden na základě jedné negativní zkušenosti, kterou majitel zažil.

## **3.2 Popis stávajícího stavu řízení rizik**

Z rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, jaká rizika se v daném sportovním centru XY řídí. Jelikož se nejedná o klasický ekonomický podnik, který častokrát eviduje dlouhé seznamy rizik z mnoha oblastí, tak se bude hovořit spíše o jednotlivých rizicích s různými dopady. Jak bylo již řečeno, podnikat bez rizik je zcela nemožné. Proto i sportovní centrum má svá rizika. Mnoha z nich podstupuje denně, a to i vědomě. Rizika jsou rozdělena na jednotlivá zařízení sportovního centra. Lze je pojmut také, jako bylo zmíněno v teoretické části, jako rizika vnější a vnitřní.

### **3.2.1 Vnější rizika**

Jedná se o krizové situace, u kterých lze přepokládat především negativní dopad na sportovní centrum XY. Mezi tato rizika vedení sportovního centra řadí přírodní katastrofy, jelikož jsou nepředvídatelné, spontánní a neorganizované. Jejich dopad může být pro podnik až fatální, jedná se například o vichřici, povodně a tornáda. Tornádo je nejméně pravděpodobné, jelikož se sportovní centrum nachází v menším městečku České republiky. Pravděpodobnější jsou vichřice, jelikož v blízkosti centra se nachází elektrické vedení, které při poničení může dopadnout na budovu centra. Dále je za vnější riziko možné považovat vandalismus či jakési úmyslné poškození majetku podniku, ať už se jedná o odcizení či zničení. Proto má sportovní centrum u recepčního pultu nainstalované kamery, jejichž fotografie se nachází v příloze 4. Díky nim je možné v případě vloupání dohledat pachatele. Avšak i založení požáru se bere jako vnější riziko, které může být způsobené jak úmyslně, tak nikoliv. Na základě pozorování bylo zjištěno, že na nástěnce je umístěna požární směrnice, která vymezuje povinnosti, jak se zachovat v případě požáru nebo jiné mimořádné události. Je možné si jí povšimnout v příloze 5.

### **3.2.2 Vnitřní rizika**

První riziko vzniká hned při vstupu zákazníka do sportovního centra, kde se střetává s recepcí, kde sedí brigádník, který ho přivítá jako první. První zádrhel může nastat při komunikaci mezi klientem a pracovníkem. Jestliže je návštěvník cizinec, je tu možnost výskytu rizika ve vzájemném porozumění. Personál je proškolen a všichni pracovníci jsou aktivní v anglickém jazyce, aby mohli své služby poskytovat, jak nejlépe jen dokážou. Z pohledu návštěvníka je zde povinnost poskytnout svoji kartu členství k přístupu do fitness centra či si zaplatit na místě. Zde může dojít k dalšímu riziku, které je spjato s technologiemi. Na počítač je napojená čtečka, která po načtení kódu vyhledá danou osobu v databázi v počítači. Avšak funguje to pouze při připojení na Wi-Fi, tudíž jestliže dojde k výpadku proudu či poruše internetového spojení, čtečka kód načte, ale nevyhledá žádnou osobu. Proto je zavedeno opatření, že jestliže k takovému problému dojde, pracovník musí na základě občanského průkazu dohledat osobu ručně. V databázi je uvedeno rodné číslo člena, tím se prokáže identita, a následně zda je členství platné a osoba může vstoupit do centra. Pokud se jedná o nového návštěvníka, zavede se mu členství, uvedou údaje a poskytne jednorázový vstup. V dnešní době je poměrně rozsáhlá možnost navštěvovat sportovní centra a další služby na základě Multisport karty, což je i v daném sportovním centru možné.

### **Posilovna**

V jedné části posilovny se nacházejí trenažery pro kondiční cvičení, čímž je myšlen běžící pás, cyklistické kolo, veslování a další. Na každém stroji je samolepka, která varuje proti nebezpečí,

upozorňuje, aby byl klient opatrný a v případě nesrozumitelnosti se raději obrátil s dotazem, jak se daný stroj používá, na personál. Zároveň je na běžícím pásu přidělaný jistič, který by si běžec měl připnout k svému oblečení, aby v případě pádu provázek vytáhl tlačítko stop a zabránilo se tak pádu až zranění. U každého stroje je také návod, na kterém je nakresleno, jak daný stroj využít. Spolu s tím je i znázorněno, na jakou partii těla je stroj orientován. Pro lepší představivost je v příloze 6 je umístěna ukázka návodu stroje, se kterým se cvičí deltové svaly. Na základě pozorování bylo zjištěno, že všechny stroje mají pojistku. Z toho vyplývá, že jestliže chce klient nějakým způsobem manipulovat s určitým strojem tak, aby vyhovoval jeho postavě a mohl s ním cvičit, musí nejdříve pojistku uvolnit a až poté nastavovat délku či výšku. Ta zabraňuje uvolnění během cvičení, aby nedošlo k úrazu. Na celou posilovnu dohlíží personál a trenéři, kteří vidí na celý prostor z recepčního pultu. Jsou tam také k dispozici každému, kdo si není jistý ohledně práce s jakýmkoliv zařízením.

Z rozhovoru s majitelem vyplývá, že personál nejčastěji ošetřuje rizika za pomoci pojištění. Ve sportovním podniku se vyskytuje pojištění věcí a majetku, finančních ztrát, právní ochrany a úvěru a záruky. Nejdůležitější pojištění je pojištění odpovědnosti za škodu; první se vztahuje k majiteli budovy, ve které se centrum nachází, druhé je ve vztahu ke klientovi. V případě, že v centru dojde k ublížení na zdraví a klient by dokázal, že chyba byla na straně provozujícího, sankce jsou až fatální. Sjednané pojištění na výkon své profese mají trenéři, a to co se týče újmy na zdraví či majetku. Je to nezbytná součást jejich podnikání, aby mohlo být v centru provozováno. Pro jistotu má majitel sjednané i pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou přístroje z důvodu nešťastné náhody, která by prokázala chybu na straně stroje, za který odpovídá provozovatel. Zároveň je na vybrané stroje prováděn 2x do roka servis, a to pro eliminaci rizik způsobené stojem.

Jako v jakémkoliv jiném podnikatelském subjektu i ve sportovním centru je klíčové dodržovat bezpečnost při práci. Kvůli tomu provozovatel ze zákona dodržuje bezpečnost a ochranu zdraví. Proto je personál řádně proškolen v tom, jak se každý posilovací stroj využívá, a spolu s tím i seznámen se všemi elektrickými zařízeními, které se v posilovně nacházejí. Jelikož na recepčním baru je možné objednat si kávu nebo míchané proteinové pití, personál musí vědět, jak kávovar a mixér využít. Jak již bylo zmíněno, všichni brigádníci vlastní potravinářský průkaz. V případě úrazu je v centru lékárníčka první pomoci, která je pravidelně kontrolována, obměňována za léky s aktuální spotřebou. Avšak jedná se pouze o nejnnutnější věci, jako je dezinfekce otevřených ran, betadine, obvazy, latexové rukavice, náplasti a brufen. Další zákonnou povinností, kterou provozovatel plní, je zajištění požární ochrany, což bylo zmíněno již v předešlé kapitole. Po celém podniku jsou rozmístěny hasicí přístroje, které je v případě požáru možné využít.

Z rozhovoru s majitelem sportovního centra XY vyplynulo, že hygienické normy jsou další normy, které centrum dodržuje. Všichni zaměstnanci byli na počátku pracovního poměru proškoleni, jak se mají na pracovišti chovat a dodržovat hygienické zásady, kde mohou připravovat proteinové nápoje, fresh či kávu návštěvníkům, jak udržovat malou kuchyňku v čistotě. Samozřejmě se tam nacházejí toalety a koupelny, které se každou druhou hodinu kontrolují personálem, aby prostředí nebylo znečištěné, zapáchající, ale čisté a možné k použití. To samé platí pro šatny a společné prostory, které se v průběhu každého dne kontrolují. Větší úklidy probíhají ráno, kdy zaměstnanec vyluxuje všechny prostory a koupelny spolu se záchody i vytře. Zároveň je zavedeno, že na recepčním baru je přístupná dezinfekce s ubrousky a návštěvník by měl daný stroj otřít, než ho opustí, jestliže jeho tělo bylo v kontaktu s danou plochou stroje. Další podrobnosti jsou zmíněny v provozním řádu.

## Provozní řád

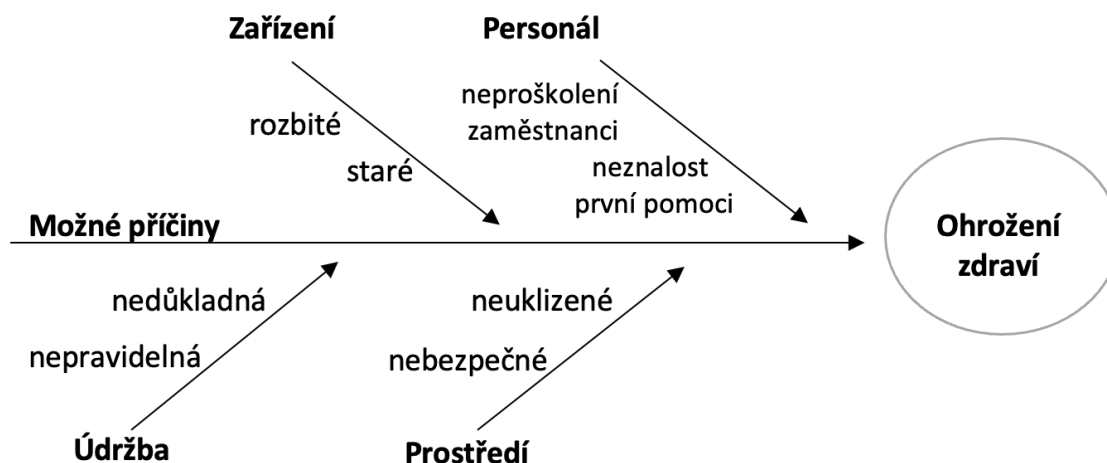
Provozní řád je dokument, který provází klienty podmínkami posilovny. Při založení členství či jednorázové návštěvy je dotyčný zaregistrován do systému, kde sděluje svoji e-mailovou adresu, na kterou je provozní řád zaslán, aby si ho každý mohl přečíst podle své potřeby. Na recepci je i fyzicky kdykoliv k přečtení a také proto, aby byl stále všem na očích. Skládá se z častých a očekávaných věcí, ale je vždy dobré připomínat i banality. Následně bude popsán provozní řád na základě přílohy č. 8, ve které se nachází fotografie oficiálního provozního řádu sportovního centra XY. Je možné si povšimnout, že provozní řád začíná obecnými informacemi, jako je kapacita, celková teplota v prostoru, jakým způsobem je možné větrat nebo z jakých místností se sportovní centrum XY skládá. Poté již pokračuje jednotlivými body, kterými se klient musí řídit nebo s nimi být seznámen. Klient může vstoupit do sportovního centra XY na základě zaplaceného vstupného nebo po prokázání permanentní kartičkou. Majitel upozorňuje, že je nutné mít během cvičení čistou pevnou obuv, odpovědnost za vznik škody na majetku nebo zdraví se na něj nevztahuje v případě, že klient byl v prostorách centra bos. Zároveň vyzývá své klienty, aby pro převlékání využívali pouze šatny. I z rozhovoru s majitelem bylo odhaleno, že osoby pod vlivem alkoholu jsou ze sportovního centra XY okamžitě vykázaný, stejná skutečnost je uvedena i v provozním řádu spolu se zákazem kouření nebo manipulování s otevřeným ohněm. Na klienty se vztahuje odpovědnost v podobě udržování pořádku v prostoru posilovny, ale také nesou plnou zodpovědnost za způsobení provozní vady. Jestliže k nějaké takové události dojde, každý klient je povinen okamžitě danou skutečnost ohlásit recepci, protože zpětné nahlášení se již nebere v potaz. Majitel klade důraz na to, aby veškeré stojany a vybavení větších rozměrů zůstaly na místě, které jim je určeno. Pomůcky ke cvičení je samozřejmě možné využít, avšak nutností je je vrátit zpět na jejich místo. V případě, že si klient donese své osobní věci přímo do prostoru posilovny a budou mu odcizeny, nese za to plně svoji odpovědnost. Majitel v provozním řádu také vyzývá své klienty, aby v případě objevení jakékoliv závady na stroji ihned upozornili osobu na recepci. Díky tomu lze zabránit nešťastné události v podobě zranění, jelikož bude ihned zaveden zákaz používání daného stroje. Dále se píše o nevyužitých penězích na permanentce, že je možné zažádat o vrácení peněz pouze ze zdravotních důvodů, avšak tato skutečnost se řeší individuálně.

Nyní bude popsána další část provozního řádu, která se orientuje na pravidla chování v celém prostoru sportovního centra XY. Klade se důraz na využívání vlastního ručníku během cvičení, jelikož díky tomu klient chrání své zdraví, ale i zdraví druhých. Majitel v rozhovoru zmínil, že pokud si někdo z personálu všimne, že klient cvičí bez ručníku, je tento vyzván k vypůjčení ručníku, které jsou ve sportovním centru XY zpoplatněny částkou 10,- Kč za jeden kus. V příloze č. 9 se nachází i fotografie nástěnky, na kterou je informace o této skutečnosti umístěna. Jelikož je v prostoru koberec, klienti jsou povinni opatrně pokládat činky nebo osy, které využili během cvičení, na gumové podložky. S tím se pojí i úklid veškerého vybavení a místa, na kterém klient cvičil. Pokud rodiče navštíví cvičení, které probíhá spolu s jejich dětmi, mají za ně veškerou zodpovědnost. Na závěr pravidel se vyzývá dodržovat veškeré bezpečnostní zásady, ale také již zmíněná pravidla požární ochrany. Poslední částí provozního řádu je vypsána provozní doba a hygienická provozovna. V té se uvádí, že lékárnička je plně k dispozici v případě nutnosti první pomoci. Majitel bere zodpovědnost za pravidelný úklid a dezinfekční práci v rámci celého sportovního centra. Provozní řád je sepsán tak, aby byl každý co nejvíce chráněn a eliminovalo se díky tomu co nejvíce rizik. Pokud člen centra nebude dané podmínky respektovat a řídit se nimi, je mu centrum oprávněno ukončit členství.

### 3.3 Návrh řízení a ošetření identifikovaných rizik

S odvoláním na kapitolu 2.2 teoretické části této práce byl pro identifikaci rizika a jeho popis zvolen Ishikawův diagram pro svůj přehledný, jasný, srozumitelný popis příčin vzniku rizika. Na základě grafického znázornění se popisuje vybrané riziko sportovního centra XY.

Graf 1 Ishikawa diagram identifikovaného rizika



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedná se o popis, který řeší nejtypičtější problém ve vybraném sportovním centru, se kterým se lze setkat, a to ohrožení na zdraví klientů. Samozřejmě nemusí být chyba pouze na straně provozovatele, ale mělo by být zajištěno co největší bezpečí pro klienty ve všech směrech. První příčina tohoto problému souvisí s personálem. Ten by měl být plně seznámen s veškerým vybavením posilovny. Každý stroj je specifický a manipulace s ním je odlišná. Proto je nutné vědět, jak se využívá, a být obohacen informacemi, které je možno předat návštěvníkům pro bezpečné využití. Taktéž na strojích, jak již bylo zmíněno, jsou štítky s hlavními informacemi pro klienty. Personál by měl průběžně provádět kontrolu, zda jsou čitelné, neponičené a k přečtení. Povinnost zaměstnavatele je proaktivně kontrolovat, zda je jeho personál dostatečně proškolen. Následně se řeší zařízení a jeho funkčnost. Člověk může být sebevíc opatrný, ale ve styku se strojem, který není ve 100% stavu funkčnosti, nemusí dobře pochodit. Dbá se na jeho dobu použitelnosti, jelikož všechno má své roky a postupným opotřebováním věci odchází. To se vztahuje k provozovateli, tj. aby měl vždy zajištěné zařízení, která pracují řádně podle potřeby a lze nimi manipulovat bezpečně. Posilovnu lze vybavit i zařízeními s jednoduchým ovládním, a tím i hrozí malé riziko, že by došlo k úrazu či jakékoliv nehodě, což by poškodilo zdraví klienta. Na zařízení se váže údržba, která je nutná a nevyhnutelná. Aby fungovalo podle požadavků, je klíčové dávat mu péči a pečlivě dodržovat termíny servisu celého stroje, kdy odborník posoudí, zda je zařízení stále možné využít, anebo je ho odebrat do depozitu. Vede se záznam o údržbě, kde je slovně popsáno, jestliže nastala nějaká vada a popřípadě jak byla ošetřena. Zároveň je číselnou hodnotou 1–10 ohodnocen stav celého stroje. Personálu jsou předány informace ohledně preventivní údržby, kterou je možné dělat pravidelně. Oleje a další přípravky se využívají k lepší manipulaci se strojem a prospívají celému fungování stroje.

Jako jedna z posledních hlavních příčin se udává prostředí, které je důležité stejně jako všechno, co bylo řečeno doposud. Každé zařízení má dáno, jak velký vyžaduje prostor k bezpečnému užití, a to musí být zcela respektováno a přizpůsobeno. Celkový prostor posilovny musí být

udržován v pořádku, veškeré pomůcky ke cvičení mají své místo a po dokončení série je nutností náčiní zase uklidnit. Jak již bylo zmíněno, povinnost je obsažena i v návštěvním řádu, avšak ne všichni lidé jsou zodpovědní a ohleduplní ke svému okolí. Personál proto dohlíží během celého dne na prostor, kde klient cvičí, a jestliže někdo neuklidil své místo, má povinnost vykonat tak za něj. Předchází se tak nešťastným koncům. Zároveň po pandemii COVID-19 všichni více dbají na čisté prostředí. Nechtějí se potkat s infekcí či jakoukoliv bakterií. Samozřejmě tomu nejde úplně zabránit, ale provozovatel se snaží co nejvíce kroky toto riziko eliminovat. Taktéž v návštěvním řádu je zmíněná dezinfekce, která je celou dobu přístupná komukoliv. Uklízečka na konci dne veškeré cvičební plochy otírá dezinfekcí, aby byly na další den čisté. To samé se praktikuje i na celou podlahu, kde je dlažba (jedná se o recepci, chodbu, šatny a koupelny). Tato činnost se provádí dvakrát denně, uprostřed pracovní doby a po zavírací době. Na podlahu, která je čerstvě vyřena, se pokládá cedule „pozor mokrá podlaha“, aby návštěvník a personál procházel opatrně.

### **3.4 Analýza a nastavení procesu identifikace a řízení rizik**

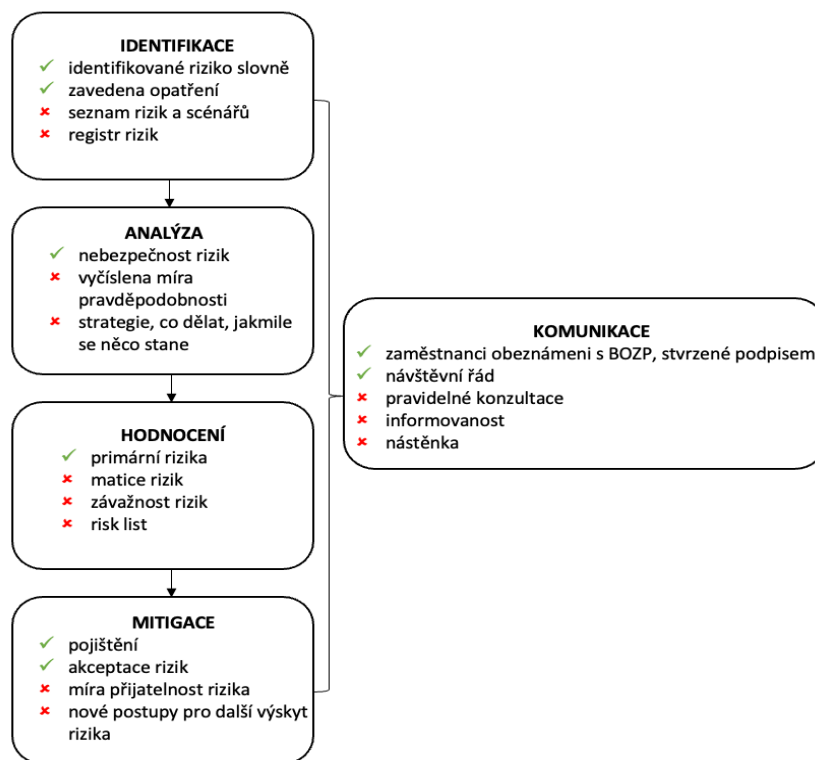
Z rozhovoru s majitelem sportovního centra XY byla zjištěna identifikovaná rizika, která byla následně uvedena do risk listu a matice rizik, které se nacházejí v příloze č. 10. Následně z toho vyplynulo, že největší riziko z identifikovaných rizik, které mohou v posilovně nastat, je ohrožení zdraví. Proto bude toto riziko podrobně popsáno a provede se na něm celý proces řízení rizik.

Samozřejmě si je majitel vědom všech skutečností, které mohou nastat, jako je vysoká konkurence, nedostatek finančních prostředků nebo nespokojenost zákazníků. Ale zdraví je nejdůležitější pro každého jedince a nikdo nechce, aby si někdo jakýmkoliv způsobem ublížil, a už vůbec ne v prostorách, které vlastní. Proto je snaha na základě všech zavedených opatření řídit riziko a co nejvíce omezit pravděpodobnost vzniku nehody.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 3.3, eviduje se riziko, které je identifikované z mnoha příčin. Za pomoci diagramu jsou určeny příčiny z oblasti personálu, zařízení, údržby a prostředí. I když centrum riziko přímo neřídí, čímž je myšleno, že ho nemá nikde sepsané ani podrobně určené, je si ho vědomo, tudíž veškeré informace autorka práce získala od vedoucího posilovny. K tomu se váže první krok pro lepší řízení rizik, což by měla být jejich pravidelná a přehledná evidence. Nelze řídit něco, o čemž není proveden záznam. Tudíž je potřebné tomu věnovat čas a podívat se do hloubky problému. Jelikož se jedná o práci s lidmi, může tak dojít k ohrožení zdraví.

Protože se jedná o největší riziko celého centra, je proto vybráno jako příklad, na kterém se celý proces identifikace a proces řízení rizik ukáže. Následně se identifikuje z pěti možných pohledů, podrobněji se popíše, jaké příčiny mohou způsobit daný problém, či co podstatného řídit. Dále se riziko ohodnotí a určí se vhodná mitigace, ale i komunikace. Ke konci kapitoly se uvede, co z celého procesu řízení rizik posilovna měla podchycené a správně řídila, ale i naopak to, co ne a kde se nachází mezery v řízení.

Graf 2 Proces řízení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru

### 3.4.1 Identifikace rizika

Identifikace daného rizika újmy na zdraví klientů ze strany personálu proběhla pouze ve slovním podání, tudíž jsou již nyní zavedena některá opatření, která napomáhají riziko eliminovat. V seznamu rizik se uvede scénář, který tak napomůže podniku vybrané riziko lépe řídit, definovat a implementovat nejlepší možná opatření, která k tomu povedou. Proto je důležité evidované riziko rozebrat, identifikovat z mnoha pohledů a směrů, k čemuž napomůže myšlenková mapa.

#### Úraz a zranění

Největší riziko, které vede k újmě na zdraví, jsou úrazy a nehody v prostorách posilovny. Problém je tedy identifikován, a následně je potřebné se zamyslet, jaké příčiny ho mohou způsobit.

Jestliže se někdo rozhodne chodit pravidelně do posilovny, může se jednat o osobu, která doposud se stroji necvičila a je to pro ni zcela nová věc. Proto je klíčové se se stroji seznámit. Každý stroj je specifický, kdy se orientuje na určitou část těla, kterou tím procvičuje. Dostatečná znalost jednotlivých strojů je klíčová pro správné využití a manipulaci s nimi. Protože pokud klient není dostatečně seznámen s jednotlivými stroji, hrozí tu úraz. Některé vybavení posilovny může být i velice nebezpečné, jestliže se nevyužívá správně. K tomu se váže i technika jednotlivých cviků na strojích. Mnoho lidí dostatečně nevěnuje pozornost tomu, jak dané cviky provádět, jelikož existuje i pár osob, které do posilovny chodí jen proto, aby si to mohly sami „odškrtnout“ a mít pocit, že pro sebe něco udělaly, a nijak více se v tom nevyužívají. Což je pochopitelné, každý má svůj důvod, proč posilovnu navštěvuje a s jakým cílem. Bohužel ale tak sám sebe ohrožuje a místo toho, aby podpořil své zdraví, může si naopak hodně ublížit. Častokrát vzniknou zranění pouze z nedostatečných informací o strojích

a vybavení, se kterými se cvičí. Pokud tělo nemá dostatečnou fyzickou sílu, nelze po něm chtít výkony s vysokými váhami. Začátečníkům by mělo by být dostatečně vysvětleno, jaké závaží si mají zvolit a jaké nikoliv. Je podstatné zvolit takovou zátěž, na kterou je tělo připraveno a dokáže s ní cvičit. S tím souvisí i to, že dotyčný není na takové úrovni, na které by dokázal cvičit obtížnější a těžší cviky. Těžko se tomu však předchází, jestliže jsou někteří ambicióznější a nenechají si nikým poradit. Avšak nějaké opatření by k tomuto jistě mělo být řečeno. Taktéž je dobré dbát na to, zda je stroj pro danou osobu vhodný. Některé mohou být příliš těžké či veliká a manipulace s nimi je riziková. K tomu všemu se váže i dostatečný relax pro organismus, jelikož přetížené tělo může mít větší sklony ke zranění. Jsou také určité stroje a zařízení, u kterých je vhodné nebo přímo nutné využívat ochranné pomůcky, jako jsou rukavice nebo opasky. Další situace, kdy může dojít k nehodě, nastává v případě, že posilovna nemá stanovené přiměřené množství klientů, kteří se zde ve stejnou chvíli mohou vyskytovat. Na základě jednotlivých kroků může majitel posilovny všechno řídit, a tak eliminovat výskyt zranění a úrazů.

### **Nedostatečné instrukce a nevyhovující tréninky**

Pro začátečníky se doporučuje vybrat si k sobě instruktora, který jim pomůže s jejich cíli. Na základě jejich požadavků dokáže klientům sestavit takový tréninkový plán, který bude zvladatelný a na míru. Pokud budou chtít jít raději po své ose a trénovat sami, je nutné nové členy plně seznámit se zařízeními a předejít tak jakýmkoliv úrazům a nehodám. Avšak mít instruktora neznamená, že je bezpečnost 100% a nehrozí zde žádné riziko. Taktéž v této oblasti je mnoho příčin, které mohou způsobit negativní dopad na klienty či okolí.

Jestliže chce posilovna nabízet služby v podobě tréninků na míru a osobních tréninků je nutné zajistit, aby kvalifikace instruktorů byla odpovídající potřebě. Instruktor, který nemá dostatek praxe, vzdělání a celkové kvalifikace tak může klienta ohrozit. Zároveň by měl umět komunikovat s lidmi, dokázat vysvětlovat jednotlivé cviky a stroje, ale měl by být i trpělivý. Pokud by instruktor neměl dané vlastnosti, hrozí zde, že klienti nedostanou dostatečné informace o cvicích, vedení celého tréninku nebude v příjemné atmosféře, kdy by byla podpora ze strany instruktora, a zvýší se tak možnost úrazu. S tím se pojí to, že trenér si musí dobře rozplánovat jednotlivé tréninky a vědět, kolik času je potřeba, aby se během tréninku stihl klient dostatečně protáhnout, jak dlouho trvá vysvětlení jednotlivých cviků a popřípadě seznámení s danými stroji. Hlavní je dbát na to, aby byla technika předána co nejlépe, a předejít tak přetrhání vazů, natažení, zlomeninám či komplikovanějším úrazům. Instruktor by měl zařadit do první lekce i seznamovací část, aby daného člověka poznal, byl obeznámen s jeho případnými zdravotními potížemi a omezeními. Na základě nich by pak měl sestavit tréninkový plán, který bude odpovídat možnostem klienta. Spolu s tím musí dbát na opatrnost, kterou je potřeba během cvičení dodržovat, a předávat dostatek motivace, být pozorný, dohlížet na klienty, opravovat je a kontrolovat.

### **Infekční onemocnění**

Ohrožení zdraví však nespočívá pouze v podobě zranění. Samozřejmě vzhledem k podnikatelské činnosti podniku je to pravděpodobnější, ale není to pouze jediná možnost, jak dojít k nějaké újmě, která se projeví na zdraví člověka. Všichni jsou si vědomi, že viry a bakterie se vyskytují všude kolem. Taktéž v posilovně, kde je pravděpodobnost na poměrně vysoké úrovni. A proto by majitel měl dbát i na tuto oblast a řídit ji. Jedná se tedy o zdravotní riziko, které spočívá v podobě nemocí. Ohrožení se vztahuje ke všem klientům, ale i k personálu, který se v posilovně vyskytuje. Viry a bakterie se chytají na všechny objekty v prostoru, což spočívá v nedůkladné hygieně nebo nezavedených pravidlech v oblasti hygieny. Podstatné je tedy zavést plán, který se orientuje na úklid, čištění a dezinfikování prostředí. Z pohledu klientů se musí stanovit, za jakých podmínek mohou do prostorů vstupovat a kdy nikoliv. Pokud dotyčný



není fyzický zdatný a jeho imunita je oslabena z důvodu chřipky nebo jiných virových onemocnění, je přímý zákaz posilovnu navštívit a ohrozit tak ostatní. Zároveň klient ohrožuje i sám sebe; jestliže vykonává fyzicky náročnější cvičení, může nastat situace, kdy ublíží svému zdraví ještě více. V takových případech vzniká riziko, kdy může dojít k malátnosti nebo omdlení či ještě horším koncům. Taktéž plísňe, které mohou vzniknout na základě nepostačující hygieny, by se určitě neměly na jakýchkoliv místech objevovat.

### **Kvalita ovzduší**

Vzdušnost prostoru je stejně důležitá jako stav veškerého vybavení v posilovně. Podporuje to respirační problémy, což může být pro astmatiky velice problémové, ale nejen pro ně. Jedná se i o zdravotní problémy jako jsou alergie, poškození dýchacích cest nebo podráždění očí. Proto se musí dbát i na kvalitu ovzduší a identifikovat, jaké příčiny jsou spjaty s rizikem v této oblasti.

Nejčastěji se může jednat o nedostatek čerstvého vzduchu. V prostoru, kde není pravidelná ventilace, dochází ke zvýšenému množství oxidu uhličitého a hromadění dalších škodlivých látek. To může zapříčinit klientům bolesti hlavy nebo zvýšenou únavu, v horších případech to může vést až k respiračním onemocněním. Ovzduší může znečišťovat hned několik faktorů, jako je velké množství neuklizeného prachu či nečistoty. Taktéž to ovlivňuje vybavení, které se v posilovně využívá. Pokud není po nějaké době vyměněno, lze se setkat s tím, že se z něj do vzduchu uvolňují zplodiny nebo emise. Především během cvičení např. na starých běžeckých pásech se může stát, že klient inhaluje veškeré znečištění. Avšak nejedná se pouze o vybavení staršího typu, ale o celkovou údržbu celé posilovny. Samozřejmostí je, že v celém prostoru by se nemělo kouřit, ať se tím nesnižuje kvalita ovzduší, ale i zdraví všech přítomných díky pasivnímu kouření.

### **Použití nevhodného vybavení**

Aby cvičení bylo bezpečné a nehrozil vznik jakýchkoliv problémů v podobě poranění, je klíčové dbát na vhodné vybavení. Jsou určité stroje, které potřebují mít dostatečnou podporu, a jestliže ji nemají, vede to k poškození kloubů klientů. Také záleží na výběru a nastavení závaží, aby nehrozilo přetřhání vazů nebo přetížení svalů, s čímž se pojí i již zmíněná technika. Dále budou uvedeny některé příčiny, které s tímto problémem souvisí.

Jak bylo již zmíněno, vybavení by mělo být bezpečné, aby manipulace s ním probíhala bez komplikací. Mělo by se dbát na jeho opotřebení i vady a v případě, že je již příliš zastaralé, zavčasu vyměnit za nový kus. Pokud se nejedná o opotřebovaný stroj, může být nefunkční z důvodu nepravidelné údržby, což ohrožuje klienty. Celkově nedostatečná údržba zvyšuje rizikovitost vzniku úrazu, zranění či nehod. Na strojích se často vyskytuje materiál, se kterým je klient v kontaktu, jako jsou různé potahy či polštáře. I na ty je dobré brát ohled, jelikož mohou podráždit nebo spálit kůži, ale i způsobit alergickou reakci. S vybavením souvisí i nevhodné umístění v celém prostoru, ostré hrany, které ohrožují klienty. K této oblasti samozřejmě patří i to, že v trenérově kompetenci je předat instrukce, jak si stroj správně nastavit, využívat a obecně si se stroji poradit.

### **3.4.2 Analýza rizik**

Jednotlivá rizika ohrožení zdraví se identifikovala i spolu se svými příčinami, nyní je potřeba se zamyslet nad tím, jak velká je pravděpodobnost, že by se rizika mohla v posilovně opravdu vyskytnout. Spolu s tím byly uvedeny i negativní situace neboli dopady, které by rizika dokázaly způsobit. Zjištěné informace se uvedou v risk listu, díky kterému bude jasně vidět, která eventuálně mohou nastat, a také to, zda by byl jejich dopad pro podnik fatální a je nutné se na něj nějak připravit, či je naopak akceptovatelný. Celý risk list je k nahlédnutí v příloze č. 11.

### 3.4.3 Hodnocení rizik

Co se týče vyhodnocování rizik, posilovna dokáže určit, jaká rizika jsou pro ni primárnější, důležitější, a která lze naopak akceptovat a příliš se jimi nezabývat. Avšak, taktéž to bylo řečeno pouze slovně, bez uvedení jednotlivých rizik do matice rizik či jakéhokoliv jiného soupisu. Centrum si pouze určilo, co je pro něj nejvíce rizikové, a podle toho nadále fungovalo. Bohužel, určení závažnosti rizik či celkový risk list nemá, což je pro řízení rizik klíčové. Všechno na sebe navazuje, tudíž identifikovaná rizika spolu s jejich analýzou se následně uvedou do matice rizik, ve které se porovná pravděpodobnost spolu se závažností rizika. Ta poslouží vedení posilovny k lepší orientaci mezi riziky, k určování jejich důležitosti na základě závažnosti a pravděpodobnosti.

V následující tabulce je možno vidět shrnutí nově identifikovaných rizik v rámci této analýzy. Pro větší přehlednost byla rizika očíslována a v tabulce zaznamenána pod čísly. Pod tabulkou se nachází legenda, která vysvětluje, jaké číslo označuje identifikované riziko.

Tabulka 3 Matice rizik s identifikovanými riziky

	velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5	
velmi vysoká 5						↑ pravděpodobnost ↑
vysoká 4			R <sub>4</sub>		R <sub>1</sub>	
střední 3				R <sub>3</sub>	R <sub>2</sub>	
nízká 2					R <sub>5</sub>	
velmi nízká 1						
	→ závažnost →					

Zdroj: Vlastní zpracování

R<sub>1</sub> Úrazy a zranění

R<sub>2</sub> Nedostatečné instrukce a nevyhovující tréninky

R<sub>3</sub> Infekční onemocnění

R<sub>4</sub> Kvalita ovzduší

R<sub>5</sub> Použití nevhodného vybavení

Pro potřebu této práce je každé riziko níže v této kapitole detailně rozepsáno, aby bylo zřejmé, jakým analytickým postupem a metodou k tomuto kvalitativnímu hodnocení rizik došlo.

#### Úraz a zranění – R<sub>1</sub>

Celková pravděpodobnost rizika je vyhodnocena jako vysoká, jelikož posilovnu smí navštívit úplně kdokoliv, tudíž i začátečník. Jeho znalost jednotlivých cviků či strojů nemusí být dostačující, proto tu vzniká pravděpodobnost, že manipulace s některým ze zařízení může ohrozit jeho zdraví. Přesněji řečeno může dojít ke zranění v podobě naražení a v horším případě například zlomeniny. Ale nevztahuje se to pouze na začátečníky, ačkoli u nich je pravděpodobnost nejvyšší. Kdokoliv, kdo by ke cvičení využil vybavení, které není v naprostém pořádku, nebo špatně odhadl sílu svého těla, dokáže sám sobě způsobit úraz.

Závažnost rizika se určila jako velmi vysoká, protože dopad je schopen vysoce omezit fungování těla v běžném životě. Tím je myšleno, že klient, který si způsobí zlomeninu a musí být v sádře, musí tomu nějakým způsobem přizpůsobit život. Pokud se jedná o zlomeninu nohy, k chůzi potřebuje berle, v horším případě i vozíček, proto například nedokáže řídit svůj automobil či není schopen vykonávat svoji práci. Zároveň se s tím pojí i dlouhodobá léčba, kterou je potřeba projít, aby klient mohl zase normálně fungovat.

### **Nedostatečné instrukce a nevyhovující tréninky – R<sub>2</sub>**

Nyní se hovoří o menší pravděpodobnosti, a to přesněji o střední úrovni. Posilovna si zakládá na dobrém výběru svých trenérů, dbá se na jejich kvalifikaci a jakou osobností jsou, aby tak mohli poskytovat klientům co nejlepší služby. Avšak i sebezkušenější trenér může špatně vést svůj time management, díky němuž pak vznikne nedostatek času na jednotlivé tréninky. Poté trenér nemusí být schopen předat svým klientům všechny potřebné informace, udržet potřebnou pozornost a dbát na opatrnost.

Z druhého pohledu je naopak závažnost velmi vysoká. V tento moment by se nejednalo pouze o ublížení na zdraví v prostorách posilovny, ale i o zodpovědnost, která by šla za trenérem. Což by majiteli posilovny samozřejmě nebylo lhostejné, jelikož on ho zaměstnává a spadá tedy pod něj. A taková nehoda může mít velice fatální dopad na celou posilovnu. Je možné, že návštěvnost začne klesat, konkurence by byla tuto chvíli silnější a získat si zpět důvěru členů neboli klientů by nebylo vůbec jednoduché.

### **Infekční onemocnění – R<sub>3</sub>**

Během COVID-19 si společnost připomněla, jak důležité je dodržovat hygienická pravidla. Proto byla pravděpodobnost vyhodnocena jako střední, avšak je to riziko, se kterým lze velice dobře zacházet a omezit ho tak na co nejnižší úroveň. Benešová (2022) na stránkách České komory fitness uvádí, že možnost nákazy v posilovnách je nízká, a to na základě studie provedené během pandemie. Avšak nejedná se pouze o nákazy jako jsou chřipky, ale i plíseň dolních končetin nebo mnoho jiných infekcí. Z toho důvodu byla právě tak určena pravděpodobnost.

K tomu se váže i závažnost na vyšší úrovni, protože některé infekce mohou způsobit větší zdravotní komplikace. Ovšem je to velice individuální, jedná se o životosprávu, imunitu a zdravotní stav každého jedince a podle toho se infekce projeví. Pokud by byl způsoben kožní problém, lze předpokládat negativní recenzi vůči posilovně, která taktéž dokáže ovlivnit ostatní, kteří posilovnu navštěvují nebo o tom uvažují.

### **Kvalita ovzduší – R<sub>4</sub>**

Nemělo by se zapomínat na jeden z faktorů, který ovlivňuje cvičení v uzavřeném prostoru, což je kvalita vzduchu. Jedná se o problém, který je poměrně častý, protože během cvičení se z těla uvolňují různé látky, které mají vliv na ovzduší. Taktéž se s tím lze setkat díky chemikáliím, které jsou využívány při úklidu. Z tohoto důvodu je možné uvažovat vysokou pravděpodobnost výskytu daného rizika.

I když by se mělo riziku předcházet co nejvíce, nehrozí zde tak velký dopad. V ojedinělých případech se lze setkat s vyšší důležitostí, například když by kvůli nedostatku čerstvého vzduchu uživatel omdlel, proto je riziko ohodnoceno střední závažností. Ostatní nežádoucí stavy v podobě bolesti hlavy, podrážděnosti očí nebo nosu nejsou pro posilovnu fatální.

### **Použití nevhodného vybavení – R<sub>5</sub>**

Posilovna je v provozu od roku 2015, což je poměrně krátká doba, proto je její vybavení stále v dobrém a zachovalém stavu. Nejedná se o zastaralé stroje, které by byly příliš opotřebované

a ohrožovaly tak klienty během svého využívání. Na základě toho je nižší pravděpodobnost, že by toto riziko mohlo vzniknout.

To bohužel nelze říct z pohledu závažnosti. Jestliže by stroj způsobil svojí vadou či špatnou oporou zranění v podobě například poškození krční páteře nebo hlubokou ránu, může to mít velice vysoký až likvidační dopad na celou posilovnu. Klient si tak může způsobit zranění, respektive omezení na těle, které by mohl mít až do konce svého života. Taková nešťastná událost má stanovenou závažnost na nejvyšší úrovni.

#### **3.4.4 Mitigace**

Strategie ošetření rizik doposud nebyla napřímo určena a stejně jako identifikace proběhla pouze slovně. Mnoho aspektů je popsáno v návštěvním řádu, se kterým je seznámen každý nový klient, který chce do posilovny vstoupit. Jak již bylo zmíněno, je v něm například uvedeno, že vstup bez pevné obuvi je zakázán nebo nutnost využívat svůj ručník na každou cvičicí plochu. Každý zaměstnanec je obeznámen se zásadami bezpečnosti, ale také požární ochrany a hygieny. Trenéři, kteří poskytují služby klientům, mají sjednané pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě. Zákonem je nařízené evidovat knihu úrazů, do které majitel uvádí všechny úrazy, které se staly v prostoru posilovny. Nadále se práce zmíní, jak daná rizika ošetřit, uvede celkové návrhy a doporučení.

#### **Úraz a zranění – R<sub>1</sub>**

Některé preventivní kroky je možné zavést, díky čemuž lze snížit dopad rizika na podnik. Posilovna má zavedené servisní kontroly na vybrané posilovací stroje, a to dvakrát do roka, jinak si vybavení udržuje sama, což je možné, ale není tomu daný žádný řád, čímž je myšleno, že by se měl stanovit přesný časový harmonogram, jaký den bude věnován celkové údržbě. Do toho spadá i kontrola dané konstrukce, zda je vše pevně přidělané a nehrozí tak pád na klienta. Celý prostor je rozdělen tak, aby všude bylo dostatek místa na daný cvik, avšak stojan na činky zamezuje pohledu do zrcadla, proto viditelnost v zrcadle je horší. To může způsobit, že si daný člověk nevšimne druhé osoby, a tak je větší pravděpodobnost vzniku úrazů či nehody. Funkční místnost, kde probíhají veškeré skupinové lekce, je možné využívat, jestliže zrovna neprobíhá žádný trénink. V místnosti nejsou žádné organizátory na vybavení menšího typu. Může proto být pro klienty snazší udržovat v prostoru pořádek, ale také rizikové proto, že se vybavení odkutálí pod nohy cvičícím.

#### **Nedostatečné instrukce a odpovídající tréninky – R<sub>2</sub>**

Osobní trenér by měl být povinen dohlížet na klienty po celou dobu tréninku a umět posoudit, zda závaží je pro ně bezpečné, či příliš těžké a nevyhovující. Trenéři byli vybráni na základě osvědčení o dané kvalifikaci trenérství, avšak žádné zkoušecí období neprobíhají. Jelikož posilovna funguje z velké části v přátelském duchu, není zde potřeba své zaměstnance zkoušet. Což je pochopitelné, ale bohužel i v tomto případě by měla proběhnout důkladnější kontrola, aby byla na straně majitele jistota, že služby, které se nabízí, jsou bezpečné a poctivé. Taktéž společný kalendář, díky kterému bude patrné, zda je pro jednotlivé tréninky vyhrazeno tolik času, kolik potřebují. Obecně to bude lepší pro celkový time management.

#### **Infekční onemocnění – R<sub>3</sub>**

Momentálně je zavedené, že v průběhu týdne se dvakrát dezinfikuje celý prostor a všechno vybavení. Klienti by měli při cvičení využívat své ručníky, jestliže je nemají a personál si jich všimne, jsou vyzváni, aby si ručník za finanční částku 10,- Kč vypůjčili. Dezinfekční pomůcky jsou umístěny na baru, kde je možné si je zapůjčit a očistit tak své místo. Z pozorování bylo posouzeno, že by mělo být v celém prostoru posilovny více prostředků, tj. že dosavadní počet

je nedostačující. Personál by měl na tuto skutečnost i více upozorňovat za pomoci letáku, kde prosí své klienty o očištění stroje po skončení jeho užívání.

#### **Kvalita ovzduší – R<sub>4</sub>**

Je nainstalovaný teploměr, který ukazuje stupnici celsia vzduchu, a i klimatizace, která se využívá především v letním období. V příloze 7 je přiložena fotografie termostatu spolu s vysvětlivkami, které jsou umístěny na recepčním baru k manipulaci s klimatizací. Preferuje se spíše větrání za pomoci ventilací, čímž se dostane do posilovny čerstvý vzduch. Zda se vyvětrá či nikoliv určuje personál, který je přítomen. Na základě rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, že pokud se zamlží zrcadla, je zde největší nutnost okna otevřít – spíše je to varovný signál, že vzduch v prostoru už není v pořádku. Aby se personál nemusel řídit pouze podle zamlžených oken, je dobré nainstalovat měřič vzduchu, který upozorní, že je potřeba okna otevřít a udržet tak kvalitní ovzduší.

#### **Použití nevhodného vybavení – R<sub>5</sub>**

Jak již bylo zmíněno, jsou zavedeny servisní kontroly strojů větší velikosti. Výběr strojů provádí zkušený majitel a jelikož je posilovna v provozu od roku 2015, vybavení je převážně v dobrém stavu. Během dne je přítomný minimálně jeden brigádník, který dohlíží na celý chod posilovny. A jelikož jsou brigádníci vybráni na základě svého vztahu ke cvičení, neprobíhá žádné školení o strojích, což by však bylo také vhodné zavést. Žádný systém výstrah není zprovozněn, tudíž každý manipuluje se stroji na základě svého nejlepšího uvážení. Tento problém by se taktéž dal lépe podchytit za pomoci plakátů na stroji či jakékoliv vývěsky, že manipulace se strojem je nebezpečná. Na základě rozhovoru s majitelem se zjistilo, že on je ošetřovatelem a jednatelka je zdravotním záchranářem a v případě nehody či úrazu by poskytli první pomoc, a následně zavolali odbornou pomoc. Ostatní zaměstnanci, ať už trenéři nebo brigádníci, nejsou povinni procházet kurzem první pomoci. U trenérů by tato skutečnost měla být však pozměněna a kurz vyžadován.

### **3.4.5 Komunikace**

Bez komunikace nebude fungovat žádný podnik, a to platí i v tomto případě. Jestliže personál chce táhnout za jeden provaz, musí fungovat vzájemná informovanost. Doposud komunikace probíhá především na základě e-mailu a porad jednou za tři měsíce, kdy majitel své zaměstnance informuje o případných změnách či problémech. Trenér podává souhrn poznatků za uběhlý čas, upozorní na zjištěné vady vybavení a podává návrhy, co vylepšit. Při podepsání pracovní smlouvy stvrzuje svým podpisem obeznámení s BOZP každý zaměstnanec. Komunikace mezi majitelem a klienty funguje prostřednictvím webu, kam je vložen i návštěvní řád. Avšak to je jediné sdílení v rámci posilovny, což není dostatečně podchycené. Nyní se zmíní některé tipy, jak zlepšit komunikaci v rámci jednotlivých rizik, avšak celkové návrhy se objeví až v následující kapitole.

#### **Úraz a zranění – R<sub>1</sub>**

Jestliže personál chce, aby klienti navštívili posilovnu bez vzniku jakékoliv úrazu nebo zranění, je nutné s nimi dostatečně komunikovat a poskytnout co nejvíce bezpečnostních informací. To lze praktikovat na základě plakátů, návodů nebo videí na TV, která se v posilovně nachází. Taktéž je třeba mluvit mezi sebou, aktivně řešit rizika, zapojit do identifikace trenéry a ostatní, určit jasná pravidla, se kterými budou obeznámeni všichni, kteří se v posilovně nachází. Doposud je zřízen pouze provozní řád, který je si povinen každý přečíst při první návštěvě. Není ale v elektronické podobě, například na webu posilovny, klienti ani nestvrzují podpisem svůj souhlas a vědomí o něm.

## **Nedostatečné instrukce a odpovídající tréninky – R<sub>2</sub>**

Před podepsáním smlouvy mezi majitelem a trenérem by měla proběhnout podrobná analýza kvalifikace budoucího zaměstnance. Jelikož na základě toho bude vypadat to, jaké instrukce dokáže předat klientům o cvičení. Není od věci zavést pravidla, na základě kterých si daného trenéra majitel ozkouší a ověří jeho vědomosti z pohledu cvičení a vytváření tréninků pro zájemce. Na druhé straně je vhodné vymyslet, jak majitel může obdržet recenze na trenéry o tom, zda je klient spokojený, nebo je někde nějaký problém, který je nutný řešit včas.

## **Infekční onemocnění – R<sub>3</sub>**

Hygiena je na prvním místě; i když se jedná z lidského hlediska o samozřejmou věc, bohužel, nelze se na to vždy spolehnout. Proto i v tomto případě je dobré umístit k umyvadlům návod, jak si správně umýt ruce a nejlépe k tomu rovnou přidat i dezinfekce rukou. Umístit i plakáty, které upozorňují, v jakém případě nenavštěvovat posilovnu, jako je třeba zvýšená teplota, silný kašel nebo rýma. Dále je třeba dohlížet během dne na návštěvníky, zda každý používá na stroj ručnick, a jestli ne, upozornit ho a využít erární. Taktéž je zásadní dostatečná informovanost o potřebě čištění každého zařízení po docvičení.

## **Kvalita ovzduší – R<sub>4</sub>**

U některých věcí jako je například to, jaká hustota vzduchu se doporučuje pro cvičení v uzavřených prostorách, je lepší se poradit s odborníky. Je opět třeba v rámci všech zaměstnanců aktivně řešit, jak se v uzavřeném prostoru cítí oni, a zda nebyla vznesena nějaká stížnost ze strany návštěvníků.

## **Použití nevhodného vybavení – R<sub>5</sub>**

Je vhodné mít zavedený harmonogram pravidelných údržeb strojů, díky čemuž lze nadále zjistit poruchu či jakékoliv nedostatky, které je možné následně řešit. Je vhodné zakomponovat i kontroly všech zařízení v posilovně odborníkem a dát možnost trenérům říct svůj názor či vyslechnout jejich tip na nejvhodnější vybavení pro cvičení. Dále je dobré zaškolit všechny nové zaměstnance, aby každý dokázal poskytnout pomoc ohledně toho, jak s daným strojem manipulovat.

## **3.5 Návrh opatření a doporučení**

Na základě osobních rozhovorů se zjistilo, že podnik příliš rizika neřídí. Samozřejmě jsou zavedena určitá opatření, a tak se předchází negativním stavům, avšak přímý seznam či celá analýza nebyla sestavena. Celý proces řízení se považuje za příliš složitý a z toho důvodu tomu není věnováno příliš pozornosti. Jak již bylo zmíněno, priorita směřuje spíše jiným směrem. Hlavní motto je sportovat, cvičit a posilovat, posouvat tak fyzickou a psychickou sílu lidí na jinou, další úroveň. Bohužel pouze tento směr není reálný, zvláště když se se cvičením pojí vysoká pravděpodobnost výskytu rizika. Proto je sestaven návrh opatření, díky kterým by mohlo být to největší riziko eliminováno, lépe podchyceno a řízeno. Zároveň je stanoveno i celkové doporučení, jak k rizikům přistupovat, aktivně je řešit a provádět celý proces řízení rizik.

### **3.5.1 Návrhy opatření**

Identifikovaná rizika měla jeden velký společný negativní dopad, a to takový, že by klient přišel k újmě na svém zdravím. Některá mají větší pravděpodobnost výskytu a některá zas větší závažnost. Aby se tomu dokázalo co nejvíce předejít, existují opatření, která jsou zároveň propojena a lze tak docílit eliminaci všech identifikovaných rizik najednou.

## Personál

Při nástupu by měl každý zaměstnanec projít školením, ve kterém se plně seznámí se všemi stroji a celkovým vybavením, které se v posilovně nachází. Na základě toho dokáže klientům poskytnout veškeré rady ohledně bezpečnostního posilování a manipulace se stroji. Každý den před otevírací dobou by se měl projít celý prostor posilovny a zkontrolovat, zda některé ze zařízení není nějakým způsobem poškozeno nebo rozbito. Také je třeba využít dezinfekci a očistit tak veškeré plochy, s tím prohlédnout i samolepky, které jsou umístěny na strojích, aby byly čitelné, nepoškozené a klient mohl díky nim mít lepší představu o daném cviku.

Trenéři by měli mít odpovídající kvalifikaci i praxi, kterou mohou prokázat. Měli by umět sestavit trénink na míru, mít schopnost klienty vést a vědět, jak pracovat s lidmi, kteří mají určitá omezení nebo zdravotní problém. Taktéž by bylo vhodné zavést pravidelné školení i pro trenéry, aby se jejich kvalita mohla zvyšovat a posouvat. Zároveň by bylo žádoucí od svých klientů pravidelně získávat reporting či celkové hodnocení tréninků, jaká je jejich kvalita, obtížnost, popřípadě přístup trenéra a spokojenost. Ačkoliv osobní trenéři vlastní osvědčení, je vhodné si je ze začátku vyzkoušet, zavést první trénink s klientem, při kterém by byl přítomen i majitel, který by dále posoudil, zda je osoba schopna trénovat. Během tréninku by se požadovalo, aby na základě zdravotních možností klienta trenér sestavil trénink právě pro tuto osobu. Ověřilo by se, jak umí komunikovat, vyjadřovat se a jestli jsou cviky vysvětleny dostatečně a pochopitelně.

Vhodné je pro celý personál zařídit kurz první pomoci či jen seminář o tom, jak se zachovat, jestliže by si klient způsobil například zlomeninu či trhlou ránu. Je to praktická věc, která nemusí být zcela využita, ale poslouží jako kvalitní prevence, kdyby k nějaké nešťastné události opravdu došlo. Jelikož první minuty jsou vždycky nejdůležitější, je možné, že by personál tak zahrál důležitou roli. I když majitel je ošetřovatel, není v posilovně stále přítomen, jsou přítomni především brigádníci na baru. Stačilo by pouze školení ze strany majitele, který by své zaměstnance zaučil, jak se v dané situaci zachovat.

A především je zásadní komunikace; zavést porady, zapojit zaměstnance více do procesu, zjišťovat, zda si nevšimli něčeho, co by ohrožovalo klienta nebo celkový chod posilovny. I když se jedná o seskupení lidí, kteří fungují přátelsky, je dobré mít zavedenou i nějakou pravidelnou strukturu na základě reportingu o daném měsíci. Od trenérů by bylo vhodné požadovat informace, jak probíhají tréninky, zda s klienty fungují dobře a jestli se nevyskytl nějaký problém. Taktéž je zaveden pouze rezervační systém pro skupinové lekce, osobní tréninky si každý trenér domlouvá sám, není žádný společný kalendář. Majitel sice tuto skutečnost nevyžaduje, avšak díky společnému kalendáři by měl přehled o tom, zda je například délka tréninků dostačující.

## Prostor posilovny

To, jak se stroje rozmístí, je stejně důležité, jako jejich stav. Jelikož se jedná o posilovnu, která není příliš velkého rozměru, je dobré se zamyslet nad tím, jak nejlépe rozmístit veškeré vybavení, aby byla splněna bezpečnostní vzdálenost. K tomu je třeba určit místo, kam se uklidí vybavení menší velikosti a spolu s tím upozornit klienta, že jakmile docvičí s daným vybavením, musí ho uklidit na své místo. Je třeba přesně definovat a určit, kde má jaké vybavení své místo, a zároveň pořídit záložky, které zamezí možnosti pohybu vybavení. Ke všem strojům je potřeba přidat návod, jak se určitý cvik se strojem cvičí a na jakou partii těla je směřován, a spolu s tím vytvořit i plakáty s protahovacími cviky, které budou na nástěnce posilovny. Na základě toho se mohou klienti inspirovat doporučenými cviky k protažení a zahřátí těla před svým tréninkem. Zamezilo by se tak více přetrhaným vazům, nataženým svalům nebo zablokování krční páteře. K tomu by bylo vhodné i vytvořit plakát, na kterém bude popsáno správné dýchání během cvičení. Bylo by i vhodné přidat upozornění na případně špatný

zdravotní stav, při kterém není vhodné cvičit, či vůbec prostor posilovny navštěvovat. Lze tak omezit výskyt bakterií, které by ohrozily další přítomné. Tomu by dále přispěla i instalace měřiče koncentrace kyslíku ve vzduchu, který by upozornil na příliš vysokou hladinu oxidu uhličitého a personál by věděl, že je nutné vyvětrat.

### **3.5.2 Doporučení**

Při procesu řízení rizik autorka práce narazila na pár skutečností, které poukazují na části procesu, které byly vykonávány s menší důkladností. Na základě toho byly vyhodnoceny určité části řízení rizik, na které by bylo vhodné se více zaměřit a snažit se je lépe uchopit. Doposud se sportovnímu centru podařilo fungovat bez nějakého většího problému, avšak bylo prokázáno, že rizika se nachází i ve sportovním odvětví. K tomu se pojí i v této práci řešené riziko, které ohrožuje zdraví klientů posilovny. Bylo zjištěno, že existuje mnoho aspektů, které dokážou zmiňované riziko zapříčinit, ale zároveň se nabízí mnoho možností, jak lze riziku čelit na základě zavedených opatření. To platí ohledně všech rizik, kdy je šance je co nejvíce minimalizovat, pokud jsou zavčas identifikována a řízena. Z toho důvodu bude v následujících odstavcích zmíněno pár doporučení, která by mohla napomoci sportovnímu centru během řízení rizik. Aby bylo snazší uvést celý proces řízení rizik do praxe, poslouží k tomu jednotlivé přílohy práce, díky kterým může sportovní centrum rizika lépe řešit.

#### **Identifikace rizik**

Během provádění analýzy rizik bylo zjištěno, že doposud rizika nebyla napřímo řízena ani identifikována. Aby se co nejvíce eliminovala odchylka od žádoucího stavu, která by mohla zapříčinit negativní dopad na sportovní centrum, je podstatné se na tuto část procesu zaměřit. Pro snadné a praktické identifikování rizik ve sportovním centru je možné využít nápomocné metody. Jedna metoda, která se k nenáročné identifikaci nabízí, je What-if?, která díky brainstormingu může nalézt všechny dopady daného rizika. Sportovní centrum může tak prozkoumat problém do větší hloubky a lépe riziko řídit. Pokud by vedení sportovního centra preferovalo spíše grafické znázornění jednotlivých rizik, lze využít Ishikawa diagram. Ten se zabývá nalezením co nejrelevantnějšího řešení za pomoci zkoumání všech příčin. Pro identifikaci rizik mohou sloužit pravidelné porady, kde by všichni zaměstnanci měli povinnost zmínit své postřehy ohledně rizik v posilovně. Jelikož každý má jiné zkušenosti a dovednosti, je tu šance nalézt co nejvíce rizik v různých oblastech sportovního centra. Zároveň je třeba pozorovat, zda nenastala možnost vzniku dominového efektu, tj. jestliže se identifikovalo jedno riziko, mohou se vyskytnout i další. To platí i o již vzniklých negativních situacích, pokud k některé došlo. V tu chvíli je potřebné se zamyslet, jestli reakce na situaci byla dostačující a také zda nezpůsobila vznik nového, doposud neidentifikovaného rizika. Veškerá identifikovaná rizika, která existují, je potřeba zaznamenat do risk listu. Ten je nutný průběžně procházet a jednou do roka aktualizovat. Proto je jako návrh a výstup této práce doporučeno risk list vytvořit. V příloze č. 13 je vytvořena šablona risk listu, kterou je možné využít pro zápis nalezených rizik ve sportovním centru.

#### **Analýza rizik**

Sportovní centrum má základní povědomí o rizicích dle zjištěné analýzy rizik. Avšak neprobíhá žádné podrobnější šetření, které by vyhodnocovalo jejich rozsah a úroveň. Proto se nabízí možnost identifikovaná rizika uvést do matice rizik, 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 rizik dokáže sportovnímu centru poskytnout i informace ohledně závažnosti, díky čemuž je následně možné lépe vyhodnocovat důležitost jednotlivých rizik. Sportovní centrum si pak může povšimnout, jakému riziku je potřebné věnovat větší pozornost nebo které by se mělo začít co nejdříve řešit. V analýze rizik by mohla být



zakomponována i semaforová metoda neboli zaužívané pravidlo barvy. Jelikož se rizikům doposud sportovní centrum příliš nevěnovalo, jedná se o vhodnou techniku pro analyzování rizik, jelikož je nejjednodušší. Funguje na bázi tří barev, které jsou využívány na klasických semaforech. Zelená barva označuje rizika, u kterých není nutné realizovat opatření a lze je považovat za akceptovatelná. Tato část matice je vhodná pro celé sportovní centrum, a proto by snaha měla směřovat k dosažení identifikování adekvátních rizik v této oblasti. Oranžová barva již upozorňuje na možná a závažnější rizika, která se nedoporučují a je vhodné se zamyslet nad novou strategií jejich zvládnutí. V poslední řadě se jedná o rizika v červené oblasti matice, těm je přímo nutné zamezit a zrealizovat taková opatření, která minimalizují jejich dopad. Do matice byla uvedena rizika, která sportovní centrum slovně identifikovalo, a na základě závažnosti a pravděpodobnosti bylo vyhodnoceno, že veškerá rizika spojená se zdravím klienta mají nejvyšší hodnotu. Proto byla analýza praktikována na riziko, které se pojilo s újmou na zdraví klientů. Stejným způsobem může napomoc matice rizik, viz příloha č. 14, která je jako výstup této analýzy představena a doporučena k užívání sportovnímu centru při analyzování rizik v následujících letech.

### **Komunikace**

Na základě rozhovoru s majitelem sportovního centra bylo zjištěno, že komunikace v rámci personálu doposud fungovala pouze na bázi telefonické komunikace, e-mailů a nepravidelných porad. Jelikož komunikace je základ fungování každé organizace, doporučení se v tomto směru orientuje na zavedení pravidelných porad. Ty by se měly nastavit do společného kalendáře s pravidelnou četností. Ideální termín se nabízí každý 3. týden ve středu, jelikož v tento čas se ve sportovním centru nachází nejvíce zaměstnanců. Proto lze předpokládat, že většina zaměstnanců se bude moct porad zúčastnit. Během těchto porad by bylo příhodné zahrnout pravidelné okénko s otázkami: „Co se událo? Jak fungovala opatření? Jak jsme se zachovali? Co lze zavést jako prevence? Jak se zlepšíme?“ Na základě odpovědí na dané otázky se vyplní zápis z porad. Tento zápis se uloží na společný interní disk, ke kterému má každý zaměstnanec zřízený přístup, a díky tomu bude každý plně informován o nových skutečnostech. Toto doporučení by mohlo přispět do každé části procesu řízení rizik. K identifikování co nejvíce rizik napomůže pravidelné sdělování novinek, kterých si každý zaměstnanec povšimnul, díky čemuž je pak větší pravděpodobnost, že veškeré problémy budou zavčas podchyceny. Pro jednodušší zavedení daného doporučení byl v příloze č. 15 vytvořen návrh na zápis z porad, který je možný využít pro výstupy z osobních setkání.

### **Vyhodnocování**

Pravidelné setkávání zaměstnanců vyhodnotí určité skutečnosti, nad kterými je potřebné se více zamyslet a řídit je pečlivěji. Je možné zjistit a zaznamenat prevence, které by bylo vhodné zavést pro bezpečnější a celkově lepší chod sportovního centra, s čímž se pojí i důležitost rozdělení zodpovědnosti, kdo se o jaké riziko postará. V tuto chvíli se nabízí možnost delegování jednotlivých rizik na zaměstnance, kteří se o zavedení prevence postarají. Brigádníci mohou například během dne dohlížet na kvalitu vzduchu v prostoru nebo pokud proběhl úklid podlahy, informovat klienty za pomoci cedule, že se nacházejí na mokřím povrchu a měli by více dbát na opatrnost. Aby se celý proces řízení rizik co nejvíce ucelil, není od věci zavést i soustředění všech zaměstnanců. Konat by se mělo jednou do roka, kdy by majitel představil nejen ekonomické výsledky, vize do budoucna, ale i celou statistiku aktivního řízení rizik za předešlý rok. V té by se nacházely údaje ohledně vzniklých úrazů, jaký je jejich celkový počet, jaká byla schopnost zaměstnanců se s nimi vypořádat, které kroky se uskutečnily a naopak, co bylo nedostačující a je potřeba změnit a vylepšit. Časové určení soustředění je zvoleno na základě procesu řízení rizik, jelikož je klíčové vyčkat, až se celý proces zrealizuje a může být vyhodnocen celý a uzavřený cyklus identifikovaného rizika. Proto je ohledně tohoto druhu podnikatelské činnosti možné doporučit vyčkat minimálně rok, aby se následně dalo

stanovit, zda k riziku došlo, nebo již není nutné se mu věnovat, zda vznikají nová rizika a jak se mění trendy v jejich mitigování. Během analýzy se přišlo na celkový nedostatek ve vyhodnocování rizik a na základě toho se doporučuje zvolit alespoň dva základní kroky pro posuzování rizik, čímž je myšleno delegování a pravidelné soustředění. Delegování bylo přidáno do šablony zápisu z porady, kde se uvede zodpovědný pracovník za dané riziko; je možné využít návrh z přílohy 16. Pro představu toho, jak efektivně plánovat soustředění, je možné využít součást výstupu této práce, a to jako doporučení pro možný harmonogram a kroky, který se jako návrh nachází v příloze č. 17, kde jsou uvedeny možné otázky, které by v rámci setkání měly být prošetřeny majitelem společně s vedoucími a všemi zaměstnanci. Avšak výjezd se promítne i do mnoha dalších oblastí, podpoří správnou komunikaci mezi zaměstnanci a vzájemnou spolupráci nejen v oblasti řízení rizik ve vybraném sportovním centru XY.

## 4 Závěr

Svět se nachází v době, kdy se všechno mění během jediného dne. S tím se pojí i to, jak lidé přistupují ke svým životům. Ve světě převládala samozřejmost, svoboda a komfort, ovšem do té doby, než přišla pandemie COVID-19, se kterou nikdo nikdy nepočítal. Najednou se všem lidem veškeré plány, cíle a představy sjednotily v jedno, a to překonat společně ve zdraví toto období a mít zase možnost žít si své životy podle sebe. V čem byl kdysi zásadní problém říct nelze, bylo by možné vést diskuzi o tom, zda si tohle svět zasloužil a bylo nutné si tím projít. Ovšem jedné věci je možné si povšimnout. Společnost se změnila. Lidem již není lhostejné, v jakém stavu je jejich fyzické zdraví, jelikož zjistili, že se nejedná o samozřejmost. Zároveň je nutné podotknout, že se vyobrazila i neskutečná důležitost psychického zdraví. A tohle byl zlom, který přiměl lidi, zamyslet se nad svými životy a položit si otázku: „Co mohu v životě změnit, abych byl fyzicky i psychicky zdatný?“ Trend se otočil, začal se klást důraz na prevenci a zamýšlení se obecně nad svou zdravou budoucností.

Sport je skvělá cesta, jak propojit dvě věci, a to posílení fyzického a psychického zdraví. Existuje nespočet pohybových aktivit, díky kterým lze budovat svoji sílu. Jelikož každý je originál a má svoji vášeň, je možné si tak vybrat to, co zrovna jeho či ji táhne. Někomu se lépe sportuje ve větší skupině lidí, proto raději volí týmové sporty, jako je třeba volejbal, fotbal nebo basket. Někteří zase mají raději svůj klid, a proto je jim bližší spíše běhání nebo cvičení v posilovně. Lze si povšimnout, kolik možností se v dnešní době nabízí a jak každý může dělat doslova cokoliv, co si přeje.

Ale všechno není růžové, jak se na první pohled může zdát. Jelikož cokoliv, co se stane trendy, naláká i ty, kteří se nemuseli s danou věcí doposud setkat. Tím je myšleno, že určití jedinci se mohou pustit do činností po hlavě, aniž by se snažili o ní zjistit bližší informace. A proto je podstatné, aby okolní podmínky byly co nejbezpečnější, aby se i nezkušení mohli cítit bezpečně.

Na každém druhém kroku je možné si povšimnout otevřených sportovních center, která nabízejí hned několik služeb, ať už se jedná o skupinové lekce, osobní tréninky nebo pouze volný vstup do posilovny. Trh v tomhle směru určitě není prázdný, ale nesází se někde spíše na kvantitu, než na kvalitu? A když lidé navštěvují tato centra z důvodu posílení svého zdraví, tak jak je možné, že právě tyto podniky řeší svá rizika skoro nejméně?

Vytvořit přátelské, příjemné a bezpečné prostředí pro své klienty je to nejlepší, co může každý majitel sportovního centra udělat. Zároveň je dosti pravděpodobné, že si tím vyslouží i výhodu na trhu, jelikož jak bylo řečeno, nejedná se o odvětví, ve kterém by se rizika příliš řešila. Pouhá identifikace, analýza a následné vyhodnocení může přinést celému sportovnímu centru mnoho pozitivních věcí. Především se tím zajistí jistota, že členům a obecně klientům je poskytován profesionální přístup v tom smyslu, že všichni trenéři jsou specialisté ve svém oboru, dokážou poradit, navést a podpořit klienta během cvičení, a také to, že vybavení, které se v prostoru nachází, je novodobé, bezpečné a udržované. Ale také je tím myšleno, že celé prostředí je udržované, působí pokaždé uklizeně, čistě a svěže.

Nechť se sportovní centra vedou především za účelem upřímné pomoci druhým k posílení jejich fyzického, ale i psychického zdraví, k dosažení jejich vnitřní spokojenosti, pohody a štěstí. Také by měla dokázat přijmout zodpovědnost za všechna rizika, která se s fungováním centra pojí. Zároveň by sportovci měli přistupovat ke sportu s dostatečnou opatrností a logickým uvážením. Zdraví je jen jedno, to nikdo nikomu nemůže navrátit.

Na základě zkoumání sportovního centra XY byl vyhodnocen dosavadní proces řízení rizik na základní úrovni, a proto byly doporučeny základní kroky k lepšímu podchycení rizik, ale i k celkovému procesu jejich řízení. Jelikož celková identifikace probíhala pouze na bázi

slovního určení, avšak žádné seznamy rizik se k tomu nevedly, byl navrhnout risk list. Ten může napomoci k nalezení co nejrelevantnějších opatření, díky kterým půjde rizika následně co nejvíce eliminovat. Avšak doposud neprobíhalo ani žádné podrobnější šetření, které by vyhodnocovalo rozsah a úroveň rizik. Z toho důvodu byla doporučena matice rizik, do které se identifikovaná rizika uvedou a díky semaforové metodě je hned srozumitelně a jasně vidět, jaká rizika mají vysokou závažnost i pravděpodobnost a je nutné jim ihned věnovat pozornost a začít je šetřit. Aby proces řízení rizik mohl fungovat, váže se podstata ke komunikaci v rámci personálu. Tu je vhodné zakomponovat na bázi pravidelných porad, ze kterých bude vytvořen i výstup, který se bude uchovávat a posílat všem zaměstnancům. A aby se celý proces řízení rizik co nejvíce ucelil, není od věci zavést i soustředění všech zaměstnanců. Tam by majitel představil, jak se podniku vedlo po celý rok, a to nejen ekonomické výsledky, ale i statistiku řízení rizik. Prošla by se identifikovaná rizika a vyhodnotilo by se, zde je nutné daná rizika i nadále řídit, či zda se naopak během roku neobjevila nová, která je potřeba prošetřit. Z celého soustředění by byl taktéž výstup, který by se archivoval pro další rok. V poslední řadě je nutné podotknout, že by měla alespoň jednou za dva roky probíhat revize celého procesu řízení. Pokud je to ovšem pro sportovní centrum XY příliš robustní a nemá zájem se touto problematikou zabývat, byl zmíněn i návrh v podobě pokračující spolupráce a pomoci s implementací doporučení do praxe.

Závěrem je vhodné dodat: „Think safe. Workout safe. Be safe.“

# Literatura

## Primární zdroje

FOTR, J. et al. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

SMEJKAL, V. et al. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 360 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

## Odborné knihy a časopisy

BURIÁNEK, J. et al., ed. *Život v průsečíku rizik*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020. 204 s. ISBN 978-80-246-4644-2.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 176 s. ISBN 978-80-271-9495-7.

DVOŘÁK, D. et al. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

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

HOPKIN, P. et al. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk*. 6th. Croydon: Kogan Page, 2021. 472 s. ISBN 978-1-3986-0287-8.

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

NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

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.

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

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9472-8.

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

## Internetové zdroje

BENEŠOVÁ, K. *Druhá studie SafeACTIVE prokázala, že fitness centra jsou bezpečné provozy*. In: *Česká komora fitness*. [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/druha-studie-safeactive/>

BOZP Dokumentace. *Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti*. In: *dokumentacebozp.cz* [online]. 2018-09-11 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/metody-hodnoceni-rizik-bozp/#kap\\_18](https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/metody-hodnoceni-rizik-bozp/#kap_18)

DE SAEGER, A. *Ishikawa Diagram*. In: *Google knihy* [online]. 2017-09-15 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Ishikawa\\_Diagram/0fuQCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Ishikawa+Diagram:+Anticipate+and+solve+problems+within+your+business+\(Management+%26+Marketing\)&pg=PA1&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Ishikawa_Diagram/0fuQCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Ishikawa+Diagram:+Anticipate+and+solve+problems+within+your+business+(Management+%26+Marketing)&pg=PA1&printsec=frontcover)

DEY P. K., OGUNLANA S. O. *Risk Management in Engineering and Construction*. In: *Google knihy* [online]. CRC Press, 2019 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Risk\\_Management\\_in\\_Engineering\\_and\\_Const/Hzz3DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0](https://www.google.cz/books/edition/Risk_Management_in_Engineering_and_Const/Hzz3DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0)

MAAYTOVÁ, A. *Problematika rizik v oblasti projektového managementu*. In: *Města obce profi* [online]. Praha 2015 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: [https://www.obecniportal.cz/33/problematika-rizik-v-oblasti-projektoveho-managementu-uniqueidgOkE4NvrWuPseiMHWgO4\\_eoe44WvyJwpLpGVMylprA/](https://www.obecniportal.cz/33/problematika-rizik-v-oblasti-projektoveho-managementu-uniqueidgOkE4NvrWuPseiMHWgO4_eoe44WvyJwpLpGVMylprA/)

PM CONSULTING. *Registr rizik*. In: *PM Consulting* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/nastroje/registr-rizik/>

ŘEHÁK, D. *Úvod do problematiky řízení rizik*. In: *ResearchGate* [online]. 2012 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/David-Rehak/publication/261437852\\_Uvod\\_do\\_problematiky\\_rizeni\\_rizik/links/54cfa1280cf298d65664cee0/Uvod-do-problematiky-rizeni-rizik.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Rehak/publication/261437852_Uvod_do_problematiky_rizeni_rizik/links/54cfa1280cf298d65664cee0/Uvod-do-problematiky-rizeni-rizik.pdf)

SARSBY, A. *SWOT Analysis*. In: *Google knihy* [online]. Velká Británie, 2016 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/SWOT\\_Analysis/Yrp3DQAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=swot+analýza&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/SWOT_Analysis/Yrp3DQAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=swot+analýza&printsec=frontcover)

SVĚT PRODUKTIVITY. *Ishikawa diagram*. In: *svetproduktivity.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>

## Přílohy

Příloha 1 Zóna Creative Fit



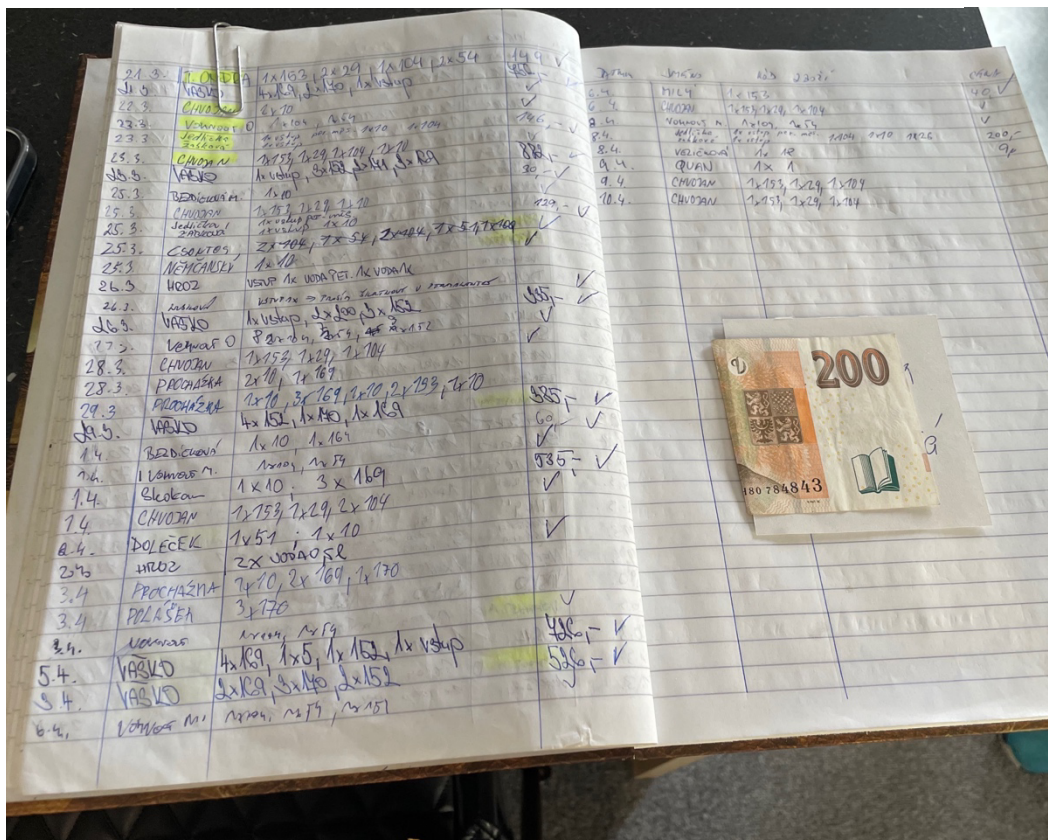
Zdroj: Webová stránka sportovního centra XY

Příloha 2 Zóna posilovny



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 3 Kniha k samoobsluze na baru



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 4 Kamerový systém



**! UPOZORNĚNÍ !**  
 Tento prostor je  
 monitorován  
 kamerovým systémem

Zdroj: vlastní fotografie

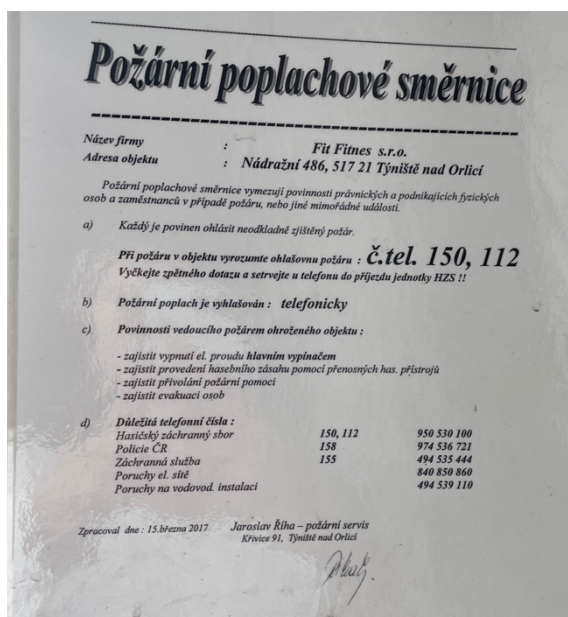


## Příloha 5 Návod na strojích



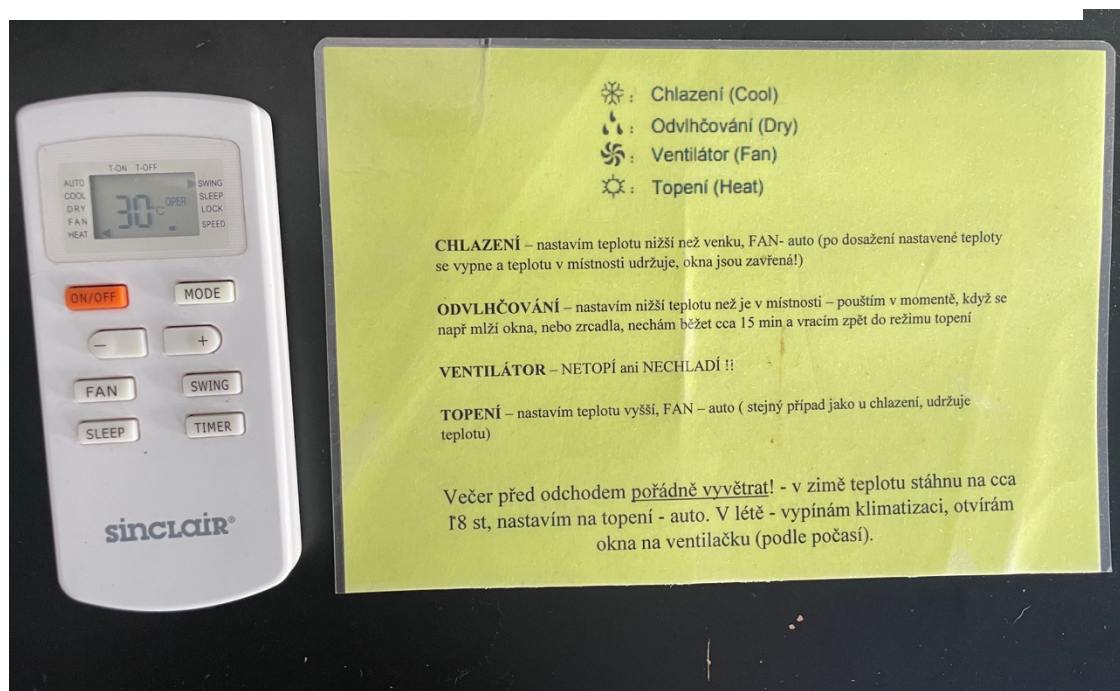
Zdroj: vlastní fotografi

## Příloha 6 Požární poplachové směrnice a hasicí přístroj



Zdroj: Vlastní fotografie

## Příloha 8 Termostat



Zdroj: Vlastní fotografie

## Příloha 7 Provozní řád

<b>Kapacita:</b>	
Fitcentrum	40 osob
aerobní sál	20 osob
Fit bar	16 osob
<b>Vytápění:</b>	
vytápění fitcentra s regulovanou teplotou 18°-22°C	
<b>Větrání:</b>	
otevírací plastová okna, vzduchotechnika s klimatizací	
<b>Osvětlení:</b>	
zářivkové	
<b>Místnosti komplexu:</b>	
- fitcentrum	
- aerobní sál	
- solárium	
- šatna muži a šatna ženy	
- WC a sprchy	
- bar s posezením a s obsluhou	
- Posilovací stroje jsou značky:	
- Grun sport	

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Fitcentrum je v provozu dle stanovené provozní doby, která může být měněna a musí být ze strany klientů bezpodmínečně dodržována.
2. Vstup do fitcentra je možný jen na základě zaplacení vstupného dle platného ceníku nebo po předložení permanentní vstupenky
3. Vstup do fitcentra je povolen pouze v čisté a kvalitní obuvi se světlou podrážkou a ve vhodném, pro cvičení určeném sportovním oblečení. Klienti se přezouvají v prostoru k tomu vyhrazeném a ve fitcentru se pohybují ve sportovní obuvi. K převlékání a odložení oblečení slouží výhradně šatna. Za odložené věci v prostorách fitcentra se neručí. Cenné věci si mohou klienti odložit v prostorách recepcce.
4. V celém prostoru fitcentra platí přísný zákaz kouření, používání otevřeného ohně a požívání alkoholických nápojů . Povoleny jsou pouze nealkoholické nápoje v plastových obalech. Osobám pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných látek je vstup do prostor fitcentra zakázán.
5. Návštěvník přítomný ve fitcentru neruší ostatní při cvičení, je slušný a ohleduplný vůči všem ostatním přítomným klientům.
6. Klienti jsou zodpovědní za dodržování pořádku v celém prostoru fitcentra, za ochranu majetku a za škody vzniklé porušením provozního řádu. Veškeré zjištěné závady, havárie, popř. zranění, jsou povinni neprodleně hlásit na recepci, aby byl sepsán zápis o události pro případ dalšího řešení (pojištění apod.).  
Na zpětně nahlášené události nebude brán zřetel.
7. Jakékoliv úpravy a přesouvání stojanů , strojového a rozměrného vybavení fitcentra je zakázáno. Po ukončení cvičení jsou klienti povinni vrátit pomůcky na určené místo.
8. Provozovatel neodpovídá za škodu na věcech klientů, přinesených do prostor fitcentra.
9. Klienti v prostorách fitcentra užívají zařízení na vlastní nebezpečí, přičemž se před užitím přesvědčí, zda veškeré zařízení nevykazuje závady bránící bezpečnému užívání. Pokud by objevili závadu, jsou povinni ji nahlásit na recepci. Cvičení na takovémto stroji je poté zakázáno.
10. Prostor fitcentra musí být vyprázdněn nejpozději do ukončení denní provozní doby.
11. V prostorách místnosti se solárium je povinnost dodržovat provozní řád solária.
12. Peníze z nevyužitých permanentních vstupenek nebudou klientovi vráceny. Pokud klient nemůže vyčerpat permanentní vstupenku ze zdravotních důvodů, může mu být po domluvě s manažerem fitcentra nebo jinou pověřenou osobou platnost prodloužena. Tyto případy budou řešeny individuálně.

### **Pravidla chování ve posilovně, velkém a malém sálu**

1. Při cvičení používejte vlastní ručník. Chráníte tím své zdraví a koženkový potah laviček a posilovacích strojů před agresivním působením potu.
2. Před pokládáním činek či os položte na místo položení gumovou podložku, aby nedošlo k poškození činek či koberce.
3. U náročných či nebezpečných cviků mějte u sebe vždy dopomoc.
4. Po ukončení cviku uveďte stanoviště do původního stavu. Závaží nenechávejte na osách. Všechny kotouče, osy činek a jednoručky mají v posilovně své místo. Po ukončení cvičení je proto na toto místo vraťte.
5. Klienti užívají prostory fitcentra pouze k účelům, ke kterým jsou určeny a dodržují v těchto prostorách všechny zásady bezpečnosti, hygieny a požární ochrany.
6. Všichni klienti jsou povinni dbát pokynů a nařízení zaměstnanců fitcentra a jsou také povinni respektovat a dodržovat veškeré pokyny a nařízení vyvěšená v prostorách fitcentra.
7. Při cvičení rodičů s dětmi dbají rodiče pokynů trenéra a plně zodpovídají za své dítě.

### **Provozní doba**

PO, ST, PÁ 09:00-12:00 a 16:00-21:00

ÚT, ČT 16:00-21:00

SO ZAVŘENO

NE 09:00-12:00 a 15:00-19:00

### **První pomoc a hygiena provozu**

1. Pro potřeby první pomoci je v prostoru recepce lékárnička. Ta je vybavena dle platných předpisů a v souladu s poskytovanými službami.
2. Provozovatel fitcentra odpovídá za to, že v pravidelných intervalech jsou prováděny úklidové a dezinfekční práce.
3. Náradí se desinfikuje otíráním vlhkým ubrouskem s roztokem dezinfekčního prostředku v rámci týdenního úklidu.

Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 9 Nástěnka s informací o vypůjčení ručníku



Zdroj: Vlastní fotografie

Příloha 10 Risk list a matice rizik identifikovaných rizik majitelem

	hrozba	pravděpodobnost	dopad	závažnost	opatření	vlastník
R1	újma na majetku, příčinou vloupání	1	3	3	kamery, alarm	
R2	úraz na základě špatného technického stavu stroje a údržby	3	15	5	pravidelné kontroly, servis, včas odstranění závady, informovat o nefunkčnosti stroje	
R3	poškození zdraví z nedostatku kyslíku v prostorách (vydýchaný vzduch)	3	12	4	měnič vzduchu, pravidelné větrání, správné dýchání během cvičení, plakát jak správně dýchat	
R4	úraz uživatele při špatném používání stroje	3	12	4	proškolený personál nazařátku ukáže, jak daný stroj využívat	
R5	úraz na základě neuklizeného prostoru	3	9	3	pravidelný úklid, pro každou věc své uložení místo	

	velmi nízká	nízká	střední	vysoká	velmi vysoká
velmi vysoká					
vysoká					
střední					
nízká					
velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Risk list identifikovaných rizik

	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Stručný popis rizika
R1	<b>Úrazy a zranění</b> Způsobení újmy na zdraví klientům ať formou zlomeniny, naraženiny, podvrtnutí, vyronů, poranění některé části těla.	velmi vysoký	vysoká	K úrazu či zranění lze dojít velice jednoduše a hned z několika důvodů. Jestliže se dané cviky neprovádí se správnou technikou, může tak vzniknout úraz. To samé platí, pokud se využívá jakékoliv závaží nebo stroj, je důležité s nimi manipulovat opatně a správně. Brát v potaz, jak je tělo schopné a není organismus přetížený. Vada na stroji taktéž přispívá ke vzniku zranění.
R2	<b>Nedostatečné instrukce a nevhodné tréninky</b>	velmi vysoký	střední	Nedostatečná kvalifikace trenéra zapříčiní, že cviky klientům nebudou srozumitelně, podrobně a správně vysvětleny. Taktéž že nebude sestaven vhodných trénink, který by obtížností odpovídal možnostem klientům. Špatně vyměřený čas na trénink.
R3	<b>Infekční onemocnění</b>	vysoký	střední	Znečištěné vybavení v prostoru posilovny přenáší jednotlivé bakterie mezi několik klientů. Nedezinfikované části mohou šířit virové infekce, ale také někomu způsobit kožní problémy. Střevní potíže mohou vzniknout na základě kontaminované vody, která by byla servírovaná nebo v koupelnách posilovny.
R4	<b>Kvalita Ovzduší</b> Vznik dýchacích problémů u klientů, podrážděnost očí nebo nosu, migrény/bolesti hlavy, malátnost, menší výkonnost.	střední	vysoká	Udržovat vzdušnost je klíčové pro dýchání. Nedostatečná ventilace zadžuje oxid uhličitý v posilovně a zhoršuje tak obsah vzduchu. To samé platí pro zaprášené a neudržované vybavení, které vzduch ovlivňují. Chemikálie nebo používaná dezinfekce vypouštějí látky, které mohou dýchání ovlivnit.
R5	<b>Použití nevhodného vybavení</b>	velmi vysoký	nízká	Vybavení staršího typu, které je opotřebované podporuje vznik jakéhokoliv zranění. Nefunkčnost, špatná opora nebo celkové nastavení strojů je ohrožující pro klienty.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor s majitelem sportovního centra XY

1. Jak byste charakterizoval Vaši společnost?
2. Je něco, čím je Vaše sportovní centrum výjimečné?
3. Jaká je Vaše organizační struktura?
4. Podle čeho vybíráte své zaměstnance a jaké jsou Vaše požadavky, ať už jde o brigádníky nebo osobní trenéry?
5. Proškolujete nějakým způsobem své zaměstnance?
6. Jak probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci?
7. Mají Vaši zaměstnanci povinnost mít zřízené pojištění?
8. Máte zřízené pojištění Vy a popřípadě na co?
9. Má někdo přísný zákaz vstupu do Vašeho centra?
10. Jaký máte přístup k rizikům?
11. Jste si vědom dosavadních rizik?
12. Dokázal byste říct jaká jsou z nich vnější a vnitřní rizika?
13. Jak evidujete rizika?
14. Vedete knihu úrazů?
15. Máte provozní řád a jakým způsobem se dostane Vašim klientům?
16. Dohlíží během dne někdo na klienty v posilovně?
17. Jestliže si všimnete, že někdo necvičí dané cviky správně, opravíte ho či ho upozorníte?
18. Podle čeho usuzujete, že je dostatek čerstvého vzduchu v posilovně?
19. Jaká opatření jsou zavedena, aby se eliminovala újma na zdraví klientů?
20. Jak přistupujete k tomu, když dojde k nějaké újmě na zdraví?
21. Jak probíhá údržba strojů v posilovně?
22. Kdo má na starost úklid v prostoru posilovny?

## RISK LIST

*Název firmy:*

*logo:*

*Datum:*

ID	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Stručný popis
R <sub>1</sub>				
R <sub>2</sub>				
R <sub>3</sub>				
R <sub>4</sub>				
R <sub>5</sub>				
R <sub>6</sub>				
R <sub>7</sub>				

Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha 14 Šablona matice rizik pro sportovní centrum XY

	velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5
velmi vysoká 5					
vysoká 4					
střední 3					
nízká 2					
velmi nízká 1					

Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁPIS Z PORADY

*Název firmy:*

*logo:*

*Datum:*

<b>Co se událo?</b>	
<b>Jak fungovali opatření?</b>	
<b>Jak jsme se zachovali?</b>	
<b>Co lze zavést za prevence?</b>	
<b>Jak je zlepšíme?</b>	

## ZÁPIS Z PORADY

*Název firmy:*

*logo:*

*Datum:*

		<i>vlastník</i>
<b>Co se událo?</b>		
<b>Jak fungovali opatření?</b>		
<b>Jak jsme se zachovali?</b>		
<b>Co lze zavést za prevence?</b>		
<b>Jak je zlepšíme?</b>		

## ZÁPIS ZE SOUSTŘEDĚNÍ

*Název firmy:*

*logo:*

*Datum:*

*Řešený rok:*

<b>Vzniklá rizika za uplynulý rok?</b>	
<b>Naplnila se identifikovaná rizika?</b>	
<b>Jaká byla strategie?</b>	
<b>Objevila se nová rizika během roku?</b>	
<b>Kde byl nedostatek v řízení rizik?</b>	

# BAKALÁŘSKÁ

# PRÁCE



**Návrh procesu identifikace a řízení rizik ve sportovním centru XY**

**Dominika Rusková, PEMBC02**

# Řešená problematika

## úvod

Rizika se nachází všude kolem, ať už si to každý uvědomuje, či nikoliv. Lze uvést, že každé lidské rozhodnutí obsahuje nějakou míru rizikovosti. Může jít o malé věci, jejichž dopad nemusí být tak velký, ale riziko obsahují. V životě se lidé rozhodují na základě nějakých kladů a záporů, které se k dané věci vážou, a aniž by si to uvědomovali, nějakým způsobem rizika řídí každý člověk.

## problém

Sportovní centra patří do oblasti, kde se převážně klade důraz na témata ohledně fyzického zdraví, jelikož chtějí předat svým klientům co nejvíce znalostí ohledně sportu, nikoliv zaobírat se ekonomickými aspekty. Cílem této práce je předat myšlenku sportovním centrům, že řízení rizik by se nemělo brát na lehkou váhu a je to jednoduché zakomponovat do řízení podniku.

## přístup

Na základě zkoumání sportovního centra XY byl vyhodnocen dosavadní proces řízení rizik na základní úrovni, a proto byly doporučeny základní kroky k lepší identifikaci a analýze rizik, ale i k celkovému procesu jejich řízení. Byl sestaven návrh opatření, díky kterým lze největší riziko (újma na zdraví) systematicky eliminovat.

# Postup řešení

## zdroj

Hlavním zdrojem k vytvoření teoreticko-metodologické části byla využita odborná literatura na dané téma. Ke zvolení správné a vhodné literatury byla použita klíčová slova, na základě kterých byl dohledán odpovídající zdroj.

## získávání

Na základě osobního pozorování a rozhovorů s majitelem byly získány veškeré informace ohledně sportovního centra XY, které byly využity v analytické části.

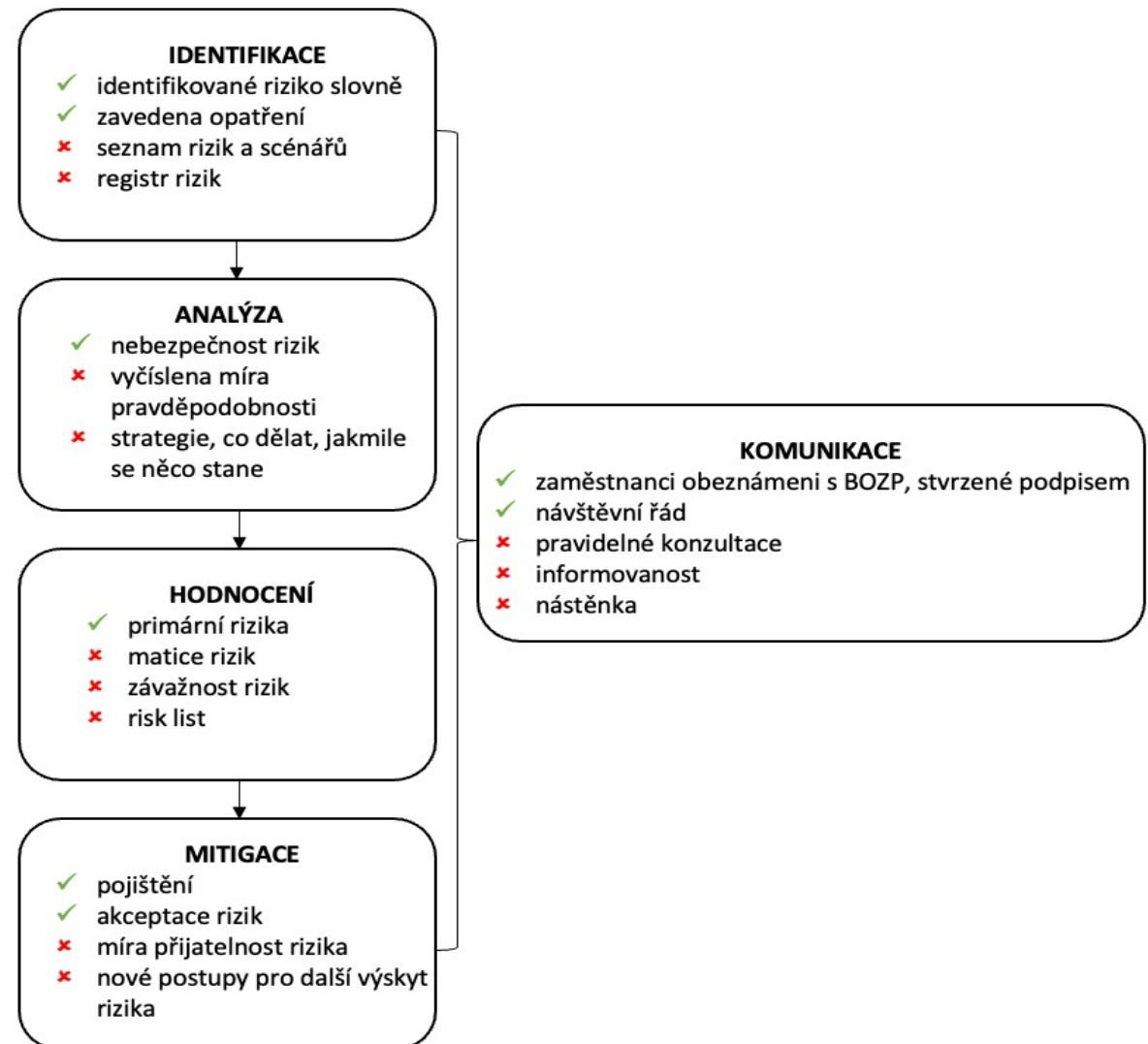
## zpracování

Vlastní zpracování tabulek a grafů bylo inspirováno odbornou literaturou a dokumenty. Analytická část je zaměřena na samotné sportovní centrum, které je pro účely této práce pojmenováno jako XY z důvodu ochrany jeho obchodního tajemství a zároveň i proti konkurenci. Celá analytická část byla zpracována díky osobnímu pozorování a konzultacím s majitelem. Byly zpracovány celkem čtyři návrhy, které byly následně i předány sportovnímu centru XY pro zavedení do praxe.

# Výzkum dosavadního procesu řízení rizik

*Z grafu lze vyčíst:*

- Identifikace → poloviční
- Analýza → téměř žádná
- Hodnocení → téměř žádné
- Mitigace → poloviční
- Komunikace → téměř žádná





# Řešení - návrhy a doporučení

Na základě osobních rozhovorů se zjistilo, že podnik příliš rizika neřídí, proto lze doporučit následné návrhy, díky kterým je možné aktivně řešit rizika a provádět tak lépe celý proces řízení rizik.

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. Identifikace rizik | → Šablona risk listu pro sportovní centrum XY                     |
| 2. Analýza rizik      | → Šablona matice rizik pro sportovní centrum XY                   |
| 3. Komunikace         | → Šablona zápisu z porady pro sportovní centrum XY                |
| 4. Vyhodnocování      | → Šablona zápisu z porady s delegováním<br>→ Zápis ze soustředění |

# 1. Identifikace rizik

metody: What-if?, Ishikawa diagram

## Risk list

- identifikované rizika zapsat
- průběžně procházet
- aktualizovat 1x do roka

RISK LIST				
<i>Název firmy:</i>		<i>logo:</i>		
<i>Datum:</i>				
ID	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Stručný popis
R <sub>1</sub>				
R <sub>2</sub>				
R <sub>3</sub>				
R <sub>4</sub>				
R <sub>5</sub>				
R <sub>6</sub>				
R <sub>7</sub>				

# 2. Analýza rizik

## Matice rizik

- určit pravděpodobnost a závažnost
- semaforová metoda

	velmi nízká 1	nízká 2	střední 3	vysoká 4	velmi vysoká 5	
velmi vysoká 5	Yellow	Orange	Red	Red	Red	↑ pravděpodobnost ↑
vysoká 4	Yellow	Orange	Orange	Red	Red	
střední 3	Green	Yellow	Orange	Orange	Red	
nízká 2	Green	Yellow	Yellow	Orange	Orange	
velmi nízká 1	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	
	→ závažnost →					

Zdroj: Vlastní zpracování

# 3. Komunikace

společné kalendáře s pravidelnou četností

## Porady

- ideálně každý 3. týden ve středu
- zapojit všechny zaměstnance
- zahrnout uvedené otázky
- zápis z porady

ZÁPIS Z PORADY	
Název firmy:	logo:
Datum:	
Co se událo?	
Jak fungovali opatření?	
Jak jsme se zachovali?	
Co lze zavést za prevence?	
Jak je zlepšíme?	

# 4. Vyhodnocování

delegování rizik na zaměstnance - vlastník

## Soustředění

- ideálně 1 za rok
- zapojit všechny zaměstnanců
- efektivní plánování soustředění
- prošetřit uvedené otázky
- zápis ze soustředění

ZÁPIS Z PORADY		
Název firmy:	logo:	
Datum:		
Co se událo?		vlastník
Jak fungovali opatření?		
Jak jsme se zachovali?		
Co lze zavést za prevence?		
Jak je zlepšíme?		




Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁPIS ZE SOUSTŘEDĚNÍ	
Název firmy:	logo:
Datum:	Řešený rok:
Vzniklá rizika za uplynulý rok?	
Naplnila se identifikovaná rizika?	
Jaká byla strategie?	
Objevila se nová rizika během roku?	
Kde byl nedostatek v řízení rizik?	

Zdroj: Vlastní zpracování

# Závěr

---

-  **Práce přinesla, že proces řízení rizik sportovního centra XY byl doposud pouze na základní úrovni, popis toho co mají zavedené a co jim chybí a doporučení, jak přiměřeně k velikosti podniku a oboru podnikání přizpůsobit proces řízení rizik.**
-  Novým řešením je zavedení návrhů pro zlepšení v oblasti identifikace, analýzy, komunikace a vyhodnocování rizik pro lepší podchycení procesu řízení rizik ve sportovním centru XY.
-  Problematika byla podchycena a prezentována jako doplnění o nástroj jako jsou Risk list, Matice rizik, zápisy z porad nebo ze soustředění. Bylo navrženo zpřesnění základních kroků pro systematický proces řízení rizik.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**