

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení rizik projektu

Project risk management

Kristina Bělohlová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení rizik projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 3. května 2021

v.r. Kristina Bělohlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a připomínky k obsahové i formální stránce této bakalářské práce, a také za ochotu a čas věnovaný konzultacím.

Dále bych ráda poděkovala společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. za poskytnutí podkladů potřebných ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Projektový management.....	9
2. Projekt.....	10
2.1 Vlastnosti	10
2.2 Projektový trojúhelník	11
2.3 Cíle projektu.....	11
2.4 Logický rámec projektu	12
2.5 Životní cyklus projektu.....	14
2.6 Účastníci projektu.....	15
3. Fáze projektu	17
3.1 Zahájení projektu.....	17
3.2 Plánování.....	18
3.3 Realizace	19
3.4 Ukončení	20
4. Řízení rizik projektu	21
4.1 Definice rizika	21
4.2 Stanovení kontextu managementu rizik.....	22
4.3 Identifikace rizik.....	24
4.4 Analýza rizik	25
4.5 Ošetření rizik.....	27
4.6 Řízení rizik	27
5. Popis společnosti a projektu.....	29
5.1 Popis společnosti	29
5.2 Popis projektu.....	29

5.3	Logický rámec	30
5.4	Rozsah projektu	33
5.5	Časový harmonogram	34
5.6	Náklady projektu	35
5.7	Finanční zdroje projektu	37
6.	Řízení rizik projektu	39
6.1	Identifikace rizik.....	39
6.2	Analýza rizik	41
6.3	Ošetření rizik	44
6.4	Zhodnocení řízení rizik	47
7.	Návrhy na vylepšení	49
	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů	52
	Seznam tabulek.....	53
	Seznam obrázků	54
	Seznam zkratk	55
	Seznam příloh	56
	Příloha A: Abstrakt.....	57
	Příloha B: Abstract	58

Úvod

Rizika jsou součástí života každého jedince, chodu každé společnosti, a v neposlední řadě také každého projektu. Projekty s sebou nesou určitá rizika, která se mohou, ale nemusí v průběhu projektu projevit. Přestože je management rizik součástí řízení každého projektu, stále se najde mnoho firem, které management rizik buď zanedbávají, nebo opomíjejí. Důsledkem může být negativní ovlivnění projektu, případně jeho komplikace způsobená nedostatečným ošetřením rizik. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit svou bakalářskou práci na téma řízení rizik konkrétního projektu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou část a následně na ni navazující část praktickou.

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře, za pomoci odborné literatury, s pojmy souvisejícími s projektovým managementem, s projektem jako takovým a následně s managementem rizik projektu. Teoretickou část lze vnímat jako čtyři na sebe navazující podkapitoly, z nichž první pojednává o projektovém managementu, druhá o pojmech souvisejících přímo s projektem, jako je trojimperativ, logický rámec, nebo životní cyklus. Třetí podkapitolu tvoří charakteristika jednotlivých fází projektu.

Čtvrtou a poslední podkapitolou je již management rizik projektu, na něž je zaměřena praktická část bakalářské práce. V úvodní části kapitoly jsou vysvětleny pojmy spojené s řízením rizik. Následně jsou blíže popsány jednotlivé fáze jejich managementu.

Následuje praktická část. Ta se již zabývá skutečnou firmou a realizovaným projektem. První část tvoří představení společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., která vybraný projekt realizuje. Následuje popis projektu zahraničního náboru dočasně přidělených zaměstnanců. Po něm jsou uvedeny vybrané charakteristiky projektu, jako je logický rámec, rozsah projektu, časový harmonogram a náklady.

Poslední a nejdůležitější kapitola se soustředí na řízení rizik výše uvedeného projektu. Jejím cílem je zpracování analýzy rizik vybraného projektu a návrh na jejich ošetření. První část tvoří identifikace rizik, kde je blíže popsáno deset potencionálních rizik projektu. Následuje analýza všech identifikovaných rizik, která má za cíl poukázat na důležitost a dopad jednotlivých rizik na projekt. Další fází je návrh na jejich ošetření.

Součástí je také zhodnocení řízení rizik společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Závěrečná kapitola představuje návrh autorky bakalářské práce na zlepšení procesu řízení rizik danou firmou. Společnost se řízením rizik zabývá v přípravné fázi každého projektu, následně je projekt měsíčně hodnocen, především však z pohledu ekonomického, ale bez jakékoliv dokumentace. Z tohoto důvodu jsem společnosti navrhla několik řešení pro řízení rizik projektu, jako je vytvoření zjednodušeného registru rizik. Bude-li se společnost návrhy řídit, mohla by díky tomu rizika částečně eliminovat, zefektivnit management celého projektu a dosáhnout cíle s možnou úsporou nákladů.

1. Projektový management

Projektový management neboli projektové řízení je součástí socioekonomických věd, které spadají do oboru manažerských věd. Ty se zabírají řízením různých systémů (např. společnosti, projekty), ve kterých se primárně vyskytuje lidský prvek. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Určitá forma řízení se zde vyskytuje již od doby, kdy lidé poznali dělbu práce. Začali vytvářet pracovní skupiny, což vedlo k nutnosti jejich koordinace. První zmínka o jisté formě projektového řízení je uchována v Bibli, kde je popsána stavba Šalamounova chrámu. Ve starověku a středověku lidé začali stavět rozsáhlé stavby (pyramidy v Egyptě, Velká čínská zeď, Nové Město pražské), které by bez řízení vzniknout nemohly. Muselo být předem stanoveno, jak budou stavby vypadat, kdo bude práci provádět, odkud bude brán materiál apod. Termín projektové řízení se však poprvé objevil až ve 20. století. Dnešní podobu projektového managementu položila až roku 1995 americká společnost PMI. Základy, na nichž projektový management staví jsou teorie řízení, teorie systémů a vědecký management. Nástroje si vypůjčuje z několika vědeckých oborů, například matematiky, ekonomie, psychologie nebo informatiky. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Zatímco klasický management je dán potřebou udržovat a rozvíjet stávající systémy nezbytné pro tvorbu požadovaných výstupů, projektový management slouží k zabezpečení realizace jedinečných, neopakovatelných a časově, zdrojově i rozsahově omezených procesů, které vedou k dosažení cíle. (Dolanský, Měkota, & Němec, 1996)

Projektový management lze chápat jako souhrn aktivit s relativně krátkodobým cílem, kterými jsou plánování, organizování, řízení a kontrola zdrojů společnosti. Jeho úkolem je zabezpečit realizaci jedinečných, neopakovatelných a časově a zdrojově omezených procesů, které vedou k zabezpečení daných cílů. (Svozilová, 2016)

2. Projekt

Existuje mnoho definic pro termín projekt, všechny ale vycházejí z jeho základní charakteristiky. Tou je časová omezenost pracovního úsilí, která vede k vytvoření jedinečného produktu nebo služby a unikátnost.

Příklad definice projektu dle IPMA/SPŘ: *„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“*

(Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 46)

Práce s projekty představuje specifickou formu pro řešení složitých problémů. Zatímco některé úkoly jsou řešeny plynule a efektivně jiným způsobem než zpracováním projektu, ty složitější, dlouhodobé, nebo nové (stavba domu, výzkum a vývoj, zavedení nového IT) vyžadují komplexnější zpracování a větší úsilí pro dosažení požadovaného cíle. (Mikkelsen & Riis, 2017)

Projekt musí mít zadaný specifický cíl, časové ohraničení a rámec pro čerpání zdrojů. Definiuje nějaký budoucí stav, kterým je projektový produkt a ukazuje cestu, jak ho co nejlépe dosáhnout. (Svozilová, 2016)

2.1 Vlastnosti

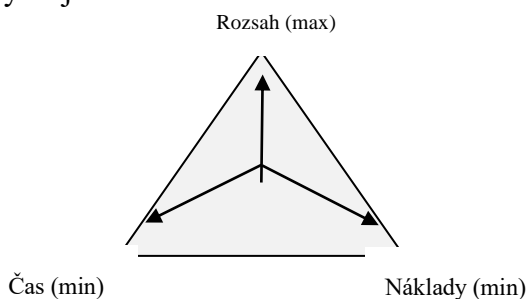
Od procesů a operací projekt odlišuje jeho časová omezenost a unikátnost. Společnými vlastnostmi pak je inicializace lidmi, potýkání se s omezeným zdroji a systém plánování, realizace a kontroly. Projekt má časové ohraničení, to znamená začátek a konec, které by měly být definovány. Začátkem většinou rozumíme uzavření smlouvy se zákazníkem. Za ukončení projektu se považuje splnění cíle, případně zrušení smlouvy. Projekt je vždy unikátní, nelze jej opakovat, lidské a materiální zdroje jsou tudíž organizovány novým, neověřeným způsobem. I v případě stavby stejné budovy nebudou nikdy všechny faktory naprosto totožné. Dále projekt obsahuje prvek rizika, především v souvislosti s vloženým kapitálem. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.2 Projektový trojúhelník

Projekt má tři základní dimenze, kterými jsou rozsah (výsledky), čas a náklady. Dohromady tvoří tzv. projektový trojúhelník (neboli trojimperativ) projektového řízení (viz Obr. č. 1). Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. (Máchal, Doležal, Lacko, & kol., 2012)

Jeho účelem je optimální vyvážení těchto tří požadavků, které se navzájem provazují. Jejich vzájemné vazby znázorňuje zmíněný projektový trojúhelník (obr. 1). Projektový cíl si v tomto případě lze představit jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. (Doležal & kol., 2016)

Obrázek 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: (Doležal & kol., 2016), zpracováno autorkou

2.3 Cíle projektu

Základním motivem pro zahájení projektu je projektový cíl. Může mít jak hmotnou, tak nehmotnou podobu. Ačkoliv je definování cíle obtížné, je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost a popsat jej co nejpřesněji. (Doležal & kol., 2016)

Jednu z pomůcek pro správné definování cíle tvoří technika SMART.

- Specific – cíle musí být určité, specifické,
- Measurable – měřitelné,
- Achievable – dosažitelné,
- Realistic – reálné,
- Time-based – časově určené.

(Máchal, Doležal, Lacko, & kol., 2012)

2.4 Logický rámec projektu

Jedná se o jednu z forem definování projektu. Logický rámec slouží jako pomůcka při definování základních parametrů projektu a je prezentován formou tabulky, ve které jsou uvedeny stručné informace o projektu. Je potřeba rozlišovat požadované výsledky ve třech základních úrovních, jak je ukázáno v Tab. č. 1. Pohled na řazení výsledků do jednotlivých kategorií se však napříč organizacemi může lišit.

- **Výstupy** – produkty, které jsme zavázáni dodat vlastníkovi projektu. Jedná se o výsledky aktivit projektového týmu.
- **Cíl** – důvod produkce výstupů. Definovaný stav, kterého realizací projektu chceme dosáhnout.
- **Přínosy** – důvod realizace projektu. Spolu cílem tvoří tzv. byznys případ projektu, kdy dosažení požadovaného cíle musí být vyváženo adekvátními přínosy.

(Máchal, Doležal, Lacko, & kol., 2012)

V prvním sloupci na prvním řádku jsou uvedeny **přínosy** projektu. Jedná se o očekávání, která by měl náš projekt naplnit, případně k tomu alespoň přispět. Za soulad projektu s očekávanými přínosy zodpovídá vlastník projektu (sponzor).

Na druhém řádku je uveden projektový **cíl**, který odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout, jaký je požadovaný stav na konci projektu. Odpovědnost za splnění cíle nese manažer projektu. (Doležal & kol., 2016)

Na třetí úrovni se objevují konkrétní **výstupy**. Ty specifikují, co konkrétně má být projektem dodáno, aneb co je potřeba vytvořit pro dosažení cíle.

Na čtvrté úrovni jsou uvedeny vstupy projektu. Bývají nazývány **klíčovými činnostmi** a musí být vykonány, aby mohlo být dosaženo výše zmíněných výstupů. (Doležal & kol., 2016)

Ve druhém sloupci jsou uvedeny měřitelné ukazatele. Jejich pomocí lze prokázat, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Musí zde být zmíněna hodnota, které chceme nejpozději v okamžiku dokončení projektu dosáhnout. **Sloupec způsob ověření** definuje, jak budou ukazatele zjištěny. (Doležal & kol., 2016)

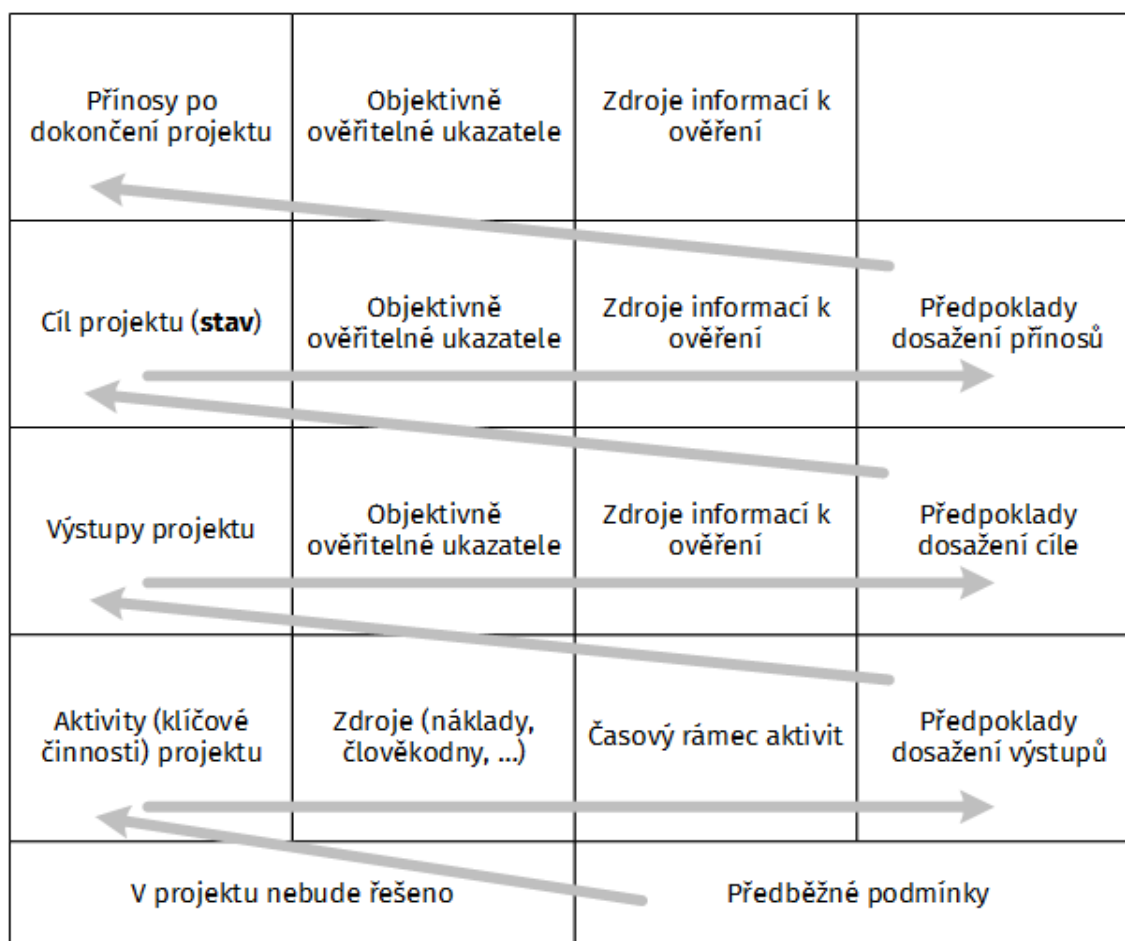
Tabulka 1: Logický rámec – struktura

PŘÍNOSY	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>Nevyplňuje se</i>
CÍL	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých cíl skutečně přispěje a bude v souladu s přínosy.
VÝSTUPY	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých výstupy skutečně povedou k cíli.
ČINNOSTI	Zdroje (finance, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých klíčové činnosti skutečně povedou k výstupům.

Zdroj: (PMConsulting, Logický rámec - základní nástroj pro návrh projektu, 2021), zpracováno autorkou

Celý logický rámec tvoří vzájemně provázanou matici (viz Obr. č. 2). Z ní je zřejmé, že jsou-li splněny předběžné podmínky projektu, lze realizovat klíčové činnosti, které za jistých předpokladů povedou k výstupům projektu atd. (PMConsulting, Logický rámec - základní nástroj pro návrh projektu, 2021)

Obrázek 2: Provázanost v logickém rámci.



Zdroj: (PMConsulting, Logický rámec - základní nástroj pro návrh projektu, 2021)

2.5 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je omezen začátkem a koncem projektu a je tvoří ho dílčí fáze (viz Tab. č. 2). Ty mají zajistit lepší řízení a kontrolu nad průběhem projektu. Dohromady pak tvoří životní cyklus projektu. (Vostracký & Skalický, 2003)

Každá projektová fáze má definovaný samostatný výstup (většinou dokument). Činnosti předcházející fáze musí být ukončeny před začátkem fáze následující.

Nejčastěji jsou rozlišovány tyto fáze: předprojektové studie, definování projektu, plánování, implementace, předání do užívání. Další možností je rozdělení fází je na zahajovací, střední a závěrečnou.

Obecně jsou náklady na projekt a potřebná pracovní síla nejnižší na začátku, dále rostou, zhruba uprostřed životního cyklu dosahují maxima a s přiblížením se k závěru projektu následně prudce klesají. S počáteční fází se poji schopnost účastníků ovlivnit

projekt, ale také nízká pravděpodobnost dosažení úspěchu projektu a vysoká míra rizik. Pravděpodobnost úspěšného dokončení v průběhu cyklu však roste, zatímco schopnost účastníků ovlivnit projekt klesá. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.6 Účastníci projektu

Zúčastněné strany projektu se nazývají stakeholders. Jsou to fyzické nebo právnické osoby, které jsou nějakým způsobem do projektu zainteresovány, nebo jejichž zájmy mohou kladně či záporně ovlivnit projekt. Jedním z úkolů projektového týmu je identifikace všech účastníků projektu, která může být ze začátku obtížná, jelikož zainteresované osoby nemusí být zprvu zřejmé. Tyto účastníky je nadále potřeba řídit tak, aby projekt měl hladký průběh. (Vostracký & Skalický, 2003)

Účastníky lze rozdělit na přímé, kteří se na vývoji projektu přímo podílí, a nepřímé, které realizace projektu nějakým způsobem ovlivňuje.

Nejdůležitější osobou projektu je **projektový manažer**. Jeho hlavním úkolem je řízení projektových prací, nikoliv jejich vykonávání. Manažer je zodpovědný za výběr členů projektového týmu, ale také za projekt jako celek. Musí mít vhodné osobní vlastnosti, například cílevědomost, schopnost dobře komunikovat apod. (Dolanský, Měkota, & Němec, 1996)

Zákazník, nebo také klient, je zadavatelem cíle projektu. Formuluje své požadavky, rozhoduje o rozpočtu a účastní se schvalovacího procesu v řízení změn. Bude užívat projektový produkt.

Projektový tým je skupina kvalifikovaných pracovníků, kteří pod dohledem projektového manažera pomáhají řídit projekt.

Řídící výbor se zřizuje u velkých projektů. Skládá se z představitelů zúčastněných stran, kterými jsou zákazník, investor a organizace realizující projekt. Má za úkol definovat cíl, který mění při případných změnách. Projektový manažer je povinen se řídit rozhodnutími řídicího výboru.

Investor zajišťuje financování projektu. Rozhoduje o zásadních změnách.

Dále může být do projektu zapojen také **externí člen**, pokud jsou zapotřebí jeho speciální znalosti, které neexistují uvnitř projektového týmu.

(Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

V souvislosti s projektovým týmem bývá zmiňován tzv. Model 5C, anglicky **The 5C Model**, který znázorňuje pět prvků správné spolupráce, nezbytných k dosahování uspokojivých výsledků.

1. Spolupráce (collaboration) – pomoc ostatním účastníkům, otevřenost, vzájemná inspirace.
2. Koordinace (coordination) – každý by měl rozumět cíli a chtít se k němu přibližovat.
3. Komunikace (communication) – otevřeně komunikovat, především o problémech.
4. Koalice (coalition) – společné hodnoty a normy.
5. Kontrola (control)

(Mikkelsen & Riis, 2017)

3. Fáze projektu

Fáze projektu se odvíjí od životního cyklu projektu. Nejčastěji rozlišujeme tyto fáze: zahájení, plánování, realizace a ukončení. Někdy se zařazuje také po projektová fáze, jejímž cílem jsou ještě drobné úpravy, nebo podpora zákazníka. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

3.1 Zahájení projektu

Zahajovací fáze projektu se skládá z vytvoření plánů projektu a ze studie proveditelnosti. Je také potřeba provést projektovou analýzu a následně rozhodnout, zda je vhodné do projektu investovat. Vše je součástí předprojektové etapy, která je realizována před zahájením projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Do souboru činností nutných provést v zahajovací fázi projektu patří také formulace podmínek a omezujících kritérií a uzavření potřebných kontraktů. S tím souvisí formulování cíle projektu, který je základem kontraktů. Je vhodné přidělit příslušné odpovědnosti jednotlivým členům projektového týmu. (Svozilová, 2016)

První částí zahajovací fáze projektu je **předprojektová fáze**, která se dělí na studii příležitostí a proveditelnosti. Hlavní náplní **studie příležitostí** je poptávka po produktech a službách potřebných k projektu. Rozhodování probíhá na základě velikosti rizik a efektivnosti vložených nákladů. **Studie proveditelnosti** je zjednodušeně výběr té varianty produktu, která se z vypracovaných variant jeví jako nejvhodnější. Její součástí je také posouzení, zda je projekt technicky proveditelný. Dále se provádí finanční analýza, rozbor použité technologie i kvalifikace, dostupnost a počet potřebných pracovníků, analýza trhu, hodnocení rizik a finanční plán. Výstupem studie proveditelnosti je odpověď na otázku, zda je vhodné projekt přijmout, či odmítnout.

Druhou částí je **definování projektu**, jejím výstupem je dokument, který zachycuje dohodu všech účastníků projektu, které jsem definovala výše. Je základem pro uzavření obchodní smlouvy. Obsahem dokumentu dále bývá stanovení strategického, ale i postupných cílů, předpoklady, kritéria úspěšnosti projektu, nebo předběžný rozpočet. Součástí této fáze je také sestavení logického rámce, který jsem podrobněji popsala výše. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

3.2 Plánování

Hlavní úlohou projektového plánování je stanovení cílů projektu a cest vhodných k jejich dosažení. (Dolanský, Měkota, & Němec, 1996)

Konkrétní plánování začíná po podpisu smlouvy mezi organizací realizující projekt a zákazníkem a navazuje tak na logický rámec projektu. S přibývajícimi znalostmi o projektu se projekt postupně vyvíjí od původní hrubé představy k reálným, detailně zpracovávaným dokumentům. Výsledkem plánování je plán kroků a činností směřujících k projektovému cíli a sestavení projektového týmu. Základní plán tvoří plán rozsahu, času a nákladů. Ten je doplněn o doplňkové plány, které jsou však stejně důležité, jako ty základní. Mezi ty patří plán komunikace, řízení rizik, řízení kvality a plán obchodní činnosti. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Součástí plánování projektu je schopnost odpovědět na otázky: Co? Proč? Kdy? Jak? Kde? Kým?

Pokud na tyto otázky zvládne projektový manažer odpovědět, je na dobré cestě k naplánování životaschopného projektu. (Fleming & Koppleman, 2010)

Rozsah projektu je tvořen množinou všech projektových činností. Účelem plánu rozsahu je uvědomění si, co je obsahem daného projektu. Projekt se dělí na projektový produkt, kde hledáme odpověď na otázku „Co požadujeme?“, a na projektové řízení, které se snaží zodpovědět otázku „Jak se toho dosáhne?“. Odpovědi na tyto otázky lze získat pomocí hierarchických strukturních plánů rozsahu projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Nejprve je důležité detailně definovat rozsah pro každý nový projekt. Nejpoužívanější technika, pomocí které toho lze dosáhnout se nazývá Work Breakdown Structure (WBS), česky struktura projektového díla. Ta odpovídá na otázku, jak dosáhnout cílů projektu. V jejím rámci projektový tým stanoví nejen jaká práce bude muset být provedena, ale také kdo co dělá, kdo je za co zodpovědný a kdo koho ve společnosti informuje. Je proto potřeba rozdělit činnosti na tak malé, aby mohly být přiděleny konkrétnímu jedinci. Je to nástroj, který odlišuje konkrétní projekt od ostatních. (Fleming & Koppleman, 2010)

Na rozsah projektových činností navazuje **časový plán projektu**, jehož hlavním cílem je uspořádání projektových činností do správného časového sledu. Nejčastější formou

výstupu je tabulka činností, síťový graf, a časový harmonogram. Nejprve je nutné odhadnout dobu trvání jednotlivých úkonů za použití expertního, analogického, nebo kvantitativního odhadu. Následuje určení sekvence činností, dále vytvoření vazeb mezi nimi (většinou pomocí Ganttova diagramu), výpočet časových rezerv a tvorba **kritické cesty**, což je posloupnost činností s nulovou celkovou časovou rezervou. Určuje tedy dobu trvání projektu. Činnosti na této cestě se nazývají kritickými. Jakékoliv prodloužení některé z kritických činností způsobí odklad konečného termínu projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Poslední částí projektového plánu je **plán zdrojů a nákladů**. Zdroje jsou prostředky, které jsou potřebné pro provedení jednotlivých projektových aktivit. Plánování zdrojů probíhá ve třech krocích, a sice v detailním určení potřebných zdrojů, zjištění jejich dostupnosti a porovnání potřebných a dostupných zdrojů. Při plánování nákladů se plánují nejdříve zvláště náklady na interně zajišťované činnosti a náklady na nakupované produkty služby. Následně se vypočítají celkové náklady na projekt. Vzhledem k různým požadavkům na přesnost plánování nákladů a odlišné dostupnosti údajů v závislosti na konkrétním projektu, existuje více způsobů plánování nákladů. Mezi nejčastější patří metoda analogického odhadu nákladů, nebo parametrický model. V některých případech lze aplikovat také podrobné plánování nákladů. V takovém případě se postupuje od procesní struktury (WBS), přes strukturu nákladů, jejich odhad a následný výpočet, pomocí něhož můžeme stanovit finální rozpočet projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

3.3 Realizace

Realizační fáze projektu následuje po fázi plánovací. Tato fáze zpravidla spotřebovává nejvíce finančních prostředků a je obvykle nejdělsí. Je to fáze, při které vzniká projektový produkt. Je typická pro výskyt změn. Hlavním obsahem realizační fáze je realizace procesů, které vedou k dosažení předem stanoveného cíle projektu (výkonné procesy). Důležitou součástí je také měření úspěšnosti těchto procesů a jejich regulace, čímž se zabývá kontroling. Jeho úkolem je regulovat realizační procesy tak, aby se projekt neodchýlil od odsouhlasených hodnot svých parametrů, kterými jsou doba trvání, náklady, rozsah a kvalita.

Výkonné procesy zajišťují samotnou realizaci projektu. Cílem je řídit projekt podle předem vytvořeného plánu tak, aby při dodržení termínu, rozpočtu, kvality produktu a

rozsahu produktu bylo dosaženo zamýšleného cíle. Výstupem dodržení těchto předpokladů by měla být spokojenost na straně zákazníka a uživatele.

Důležitými procesy realizovanými při řízení projektu mohou být například pravidelná kontrola plánu, udržení kontaktu s lidmi, kteří se na projektu podílí, a to zejména kvůli možnosti případných změn, nebo aktualizace plánu.

Potíže během realizace projektu vznikají snadno, a to jak u časového plánu, tak u rozpočtu. Je proto potřeba včas rozpoznat příznaky těchto potíží a zavést opatření pro přivedení zpět do přijatelného stavu. K tomu přispívá organizace projektových porad, během kterých je realizována výměna informací primárně mezi manažerem a projektovým týmem. Eventuelně se mohou zúčastnit také akcionáři, uživatel projektu, nebo zákazník.

Kontroling projektu je kontrola plnění dílčích cílů projektu. Začíná v okamžiku zahájení projektu a prvního čerpání nákladů. Metody kontroly jsou kontrola časového rozvrhu a kontrola rozpočtu. Plnění jednotlivých úkolů je porovnáváno s vytvořeným harmonogramem. Probíhá ve třech částech, a to měření, při kterém jsou stanoveny skutečné hodnoty projektu, dále hodnocení, což je porovnání se stanovenými hodnotami, a v poslední řadě korekce, během které se spustí akce, které odstraní odchylky. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

3.4 Ukončení

Poslední fází projektu je jeho ukončení. Pro úspěšné ukončení projektu je zásadní spokojenost zákazníka, případně uživatele. Každý projekt končí závěrečnou zprávou, jejíž obsahem je hodnocení projektu manažerem. Tři základní důvody pro ukončení projektu jsou:

- Skončení projektu – v tomto případě jsou všechny projektové činnosti dokončeny a výsledný produkt je akceptován zákazníkem.
- Prerůstání – projekty pozvolna přechází do běžného užívání, Jedná se především o interní projekty, které nejsou uzavřeny obchodní smlouvou.
- Zastavení zdrojů projektu – případ, kdy nejsou uspokojena zákaznickova přání. Může dojít například k přerušení přínosu peněz.

(Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

4. Řízení rizik projektu

Řízení rizik je koordinovaná činnost, která vede a řídí organizace s ohledem na rizika.

Definice projektového managementu dle IPMA:

„Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.“

(Korecký & Trkovský, 2011, str. 37)

4.1 Definice rizika

Riziko je výraz objevující se od 17. století v Itálii (risico) v souvislosti s lodní plavbou. Označoval jistá úskalí, kterému se plavci měli vyhnout. (Smejkal & Rais, 2013)

Riziko je v současné době definováno jako událost, která má určitou pravděpodobnost nastání a dopadu na daný projekt. Vyjadřuje míru nejistoty, neboli pravděpodobnost dosažení rozdílného výsledku, než očekáváme. (Svozilová, 2016)

Výskyt různých podob rizik je patrný všude okolo nás. Setkávají se s ním běžně podniky, organizace, ale také jednotlivci. Typickým příkladem rizika, se kterým se setkal už snad každý člověk, je autobus přijíždějící na zastávku na druhé straně silnice. Zde se nabízí volba mezi riskantním přeběhnutím silnice, nebo chůze po vzdálenějším přechodu, což má ale za následek nestihnutí daného spoje. Možné alternativy vývoje znázorňuje tzv. **strom událostí**. Typů rizik, se kterými se lze setkat v podnikání je celá řada, může to být například obchodní riziko, riziko dobrého jména (reputace), politické riziko (ideálním příkladem je současná situace, kdy to, co platilo v pátek nemusí platit v pondělí), riziko podvodu a samozřejmě také projektová rizika, na která se tato práce zaměřuje.

První seriózní studium rizika začalo v polovině 17. století v době renesance. Motivem bylo hledání řešení problému rozdělení sázek při hře mezi dvěma hráči. To vedlo k objevení teorie pravděpodobnosti jako matematického základu konceptu rizika.

S pojmem rizika se často pojí předsudky o jeho čistě negativních dopadech, které představují hrozbu nebo ztrátu. Vznikají především v důsledku negativní odchylky od

cíle. Takový typ rizika se často nazývá **čisté riziko**. Vstup do rizika ale bývá často dobrovolný, za účelem dosažení vyššího zisku, lepší příležitosti apod. Tyto rizika jsou nazývána **riziky spekulativními**.

Při vstupu do rizika nelze s jistotou odhadnout jeho vývoj a konečný **dopad**. Je zapotřebí proces **rozhodování**, který by měl určit, jak se při rizikové situaci chovat. S rizikem se tedy pojí **nejistota** vývoje okolností důležitých pro riziko. Nejistota a riziko jsou dva odlišné pojmy. Nejistota sama o sobě rizikem není, ale riziko vzniká působením nejistoty na cíle, kterých chceme dosáhnout. Lze ji rozdělit na dva druhy, a to na **variabilitu**, kde výsledek není předem známý, ale známe možný rozsah hodnot, ve kterých se bude pohybovat, a na **neurčitost**, kde výsledek závisí na okolnostech, o kterých nemáme dostatek informací. Podstatným rozdílem je, že u variability lze určit pravděpodobnost dosažení očekávaného výsledku, zatímco u nejistoty nikoliv.

Proti nepříznivým rizikům se lze bránit preventivní akcí, která rizika eliminuje. Pokud umíme najít a ovlivnit podmínky pro eliminaci, mění se tím riziko na **problém**. U rizika nevíme, zda a v jakém rozsahu nastane, zatímco o problému již víme a je potřeba jej řešit. Jeho řešení lze, na rozdíl od rizika, jednoznačně určit na základě analýzy různých důsledků pro různé varianty řešení. Řešení rizika závisí na nejistých okolnostech. (Korecký & Trkovský, 2011)

4.2 Stanovení kontextu managementu rizik

Stanovení kontextu managementu rizik je součástí plánovacích procesů projektu. **Cílem** této fáze je stanovení klíčových cílů projektu, shromáždění informací o projektu a určení rozsahu managementu rizik včetně účastníků tohoto procesu. Potřebnými **vstupními údaji** jsou například studie proveditelnosti, základní informace k projektu, či jiné studie vztahující se k projektu.

Formálním výstupem této fáze je plán managementu rizik, který obsahuje popis cílů projektu, postupů pro management rizik, přiřazuje odpovědné osoby v tomto procesu a obsahuje také odhad nákladů na management rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Metody vhodné pro stanovení kontextu:

A) Metoda šesti otázek (6W)

Předností této metody je schopnost poukázat na chybějící informace. Proto je vhodné ji sestavit již v této první fázi managementu projektů.

1. *Who – kdo?* Identifikace iniciátorů a zainteresovaných stran v projektu.
2. *Why – proč?* Motivy k provedení projektu.
3. *What – co?* Posouzení zadání pro produkt, službu, nebo proces.
4. *Which way – jak?* Navržení potřebných činností a vazeb mezi nimi.
5. *Wherewithal – s čím?* Určení potřebných zdrojů.
6. *When – kdy?* Sestavení časového plánu.

B) Určení rolí a odpovědností

Určení rolí v procesu managementu rizik je naprosto zásadním úkolem. Bez přidělení odpovědností může dojít k nesplnění některého úkonu z důvodu nejasné zodpovědnosti za něj. Do managementu rizik projektu vstupuje zpravidla sedm hlavních účastníků s níže specifikovanými rolemi a odpovědnostmi.

1. *Sponzor projektu* – představitel vedení podniku. Zodpovídá za dosažení stanovených cílů projektu a je vrcholovým vlastníkem rizik projektu. Určuje strategii řízení rizik. Dále také zajišťuje zdroje pro projekt, včetně těch finančních.
2. *Manažer projektu* – řídí projekt, zodpovídá za každodenní řízení rizik.
3. *Manažer rizika, anglicky risk champion* – připravuje plán managementu rizik a dohlíží na jeho plnění, tvoří registr rizik. Může být k projektu přidělen jak plně (u velkých projektů), tak jen částečně (u malých a středních). Musí mít analytické schopnosti a praktické zkušenosti s managementem rizik.
4. *Vlastník rizika* – zodpovídá za konkrétní riziko, přiděluje akce pro řízení konkrétního rizika.
5. *Vlastník akce* – Provádí akce přidělené vlastníkem rizika.
6. *Členové projektového týmu* – účastní se procesu managementu rizik
7. *Ostatní zainteresovaní* – mohou být jak příčinou rizik, tak prostředkem k jejich ošetření.

Mezi ostatní zainteresované řadíme především zákazníka a dodavatele. Zákazník by se měl analýzy rizik přímo účastnit, jelikož v situaci, kdy nastane nějaký problém, mívá odlišný názor než projektový manažer. Role dodavatele roste s podílem subdodávek na celkovém objemu produkce. Doporučuje se, je proto též přizvat k identifikaci a analýze rizik a zapojit do rolí odpovědností za rizika.

Rozlišujeme čtyři základní typy zodpovědností ve vztahu k managementu rizik projektu.

- **R** (responsible) – zodpovědný za provedení činnosti.
- **A** (accountable, approve) – schvaluje, má konečnou odpovědnost za výsledek.
- **C** (consult) – konzultuje jednotlivé kroky. Má speciální znalosti.
- **I** (informed) – informovaný, dostává informace, aby mohl dle potřeby zasáhnout do procesu managementu rizik.

Výše uvedené typy zodpovědností lze poskládat do matice, která je přiřazuje jednotlivým účastníkům projektu pro všechny fáze managementu rizik.

Z matice je patrné, že odpovědnosti jednotlivých účastníků se mění v závislosti na fázi procesu managementu rizik.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Tabulka 2: RACI matice

	Sponzor projektu	Manažer projektu	Manažer rizika	Vlastník rizika	Vlastník akce	Členové projektového týmu	Ostatní účastníci
Stanovení kontextu	C	A	R	I	I	I	I
Identifikace rizik	R	R	A	I		R	R
Analýza rizik		R	A	R/I		R	R
Ošetření rizik	(A)	A	C	R	R	C	I
Řízení rizik	I	A	R	R	R	R	R
Závěrečné vyhodnocení	A	R	A	C	C	C	I

Zdroj: (Korecký & Trkovský, 2011), zpracováno autorkou

4.3 Identifikace rizik

Tato fáze přímo navazuje na fázi předchozí, tj. stanovení kontextu, která pro identifikaci rizik připravila potřebná data. **Cílem** fáze identifikace rizik je nalezení co největšího počtu potencionálních rizik i v případě, že se některá pravděpodobně později vyloučí a dokumentace každého z nich. Je třeba se soustředit nejen na hrozby, ale také na příležitosti. Nejdůležitější v této fázi je zapojení co nejvíce zainteresovaných stran,

zejména zákazníka, dodavatele, experty a uživatele, a snažit se u nich podnítit interaktivitu a tvořivost. Rizika je potřeba zaznamenávat, především kvůli možnosti se z nich poučit. (Vostracký & Skalický, 2003)

Nejprve je nutné **přípravit vstupní data**, která byla zpracována v předchozí fázi. Nejdůležitějším dokumentem je plán managementu rizik, dále se připravují všechny další dostupné informace o projektu. (Korecký & Trkovský, 2011)

Další etapou je **vybírání vhodné metody identifikace rizik**, která se odvíjí od rozsahu managementu rizik pro konkrétní projekt. Pro možnost systematické práce s rizikem je vhodné nejprve vytvořit **model projektového rizika**. Ten dokáže stručně zaznamenat strukturu a obsah jednotlivých rizik. Nejpoužívanějším modelem je model příčina – riziko – účinek, přičemž za příčinu se považuje skutečnost, která nastane se 100 % pravděpodobností, za riziko nejistota, která může nastat a ovlivnit projekt s pravděpodobností <100 %. Je také vhodné rizika rozdělit do skupin. Nejčastěji uváděné skupiny rizik jsou finanční, manažerské, legislativní, obchodní, technické atd. Základním krokem k nalezení rizik je posouzení všech podkladů, které jsou k dispozici. Čerpání ze zkušeností z minulých projektů může při současném také velmi pomoci. Je potřeba rizika zaznamenávat do registru rizik, a to včetně dokumentu, ve kterém bylo riziko nalezeno. (Korecký & Trkovský, 2011)

Po identifikaci rizik zvolenými metodami následuje zpracování seznamu rizik a jejich zápis do **registru rizik**. To je formulář (většinou v elektronické podobě), který obsahuje popis rizik, jejich hodnocení a akce k jejich ošetření. V průběhu projektu se registr rizik průběžně aktualizuje.

Někdy je též vhodné zařadit rizika do struktury projektového díla (WBS). Umožní to vidět jak rizikové prvky, tak prvky, v nichž žádné riziko nalezeno nebylo. (Korecký & Trkovský, 2011)

Výstupem fáze identifikace rizik je seznam identifikovaných rizik zaznamenaných v registru rizik, kde jsou rizik nejen popsána, ale je zde také první návrh vlastníků rizik a odhady dopadů rizik, případně možné reakce na ně. (Vostracký & Skalický, 2003)

4.4 Analýza rizik

Tato fáze vychází ze sestaveného seznamu rizik. Má především stanovit, v jakém rozsahu mohou jednotlivá rizika projekt ovlivnit a stanovit priority jejich ošetření. Platí

zde pravidlo 80:20, kdy 20 % nejdůležitějších rizik způsobuje 80 % dopadů na projektové cíle. Vyplatí se tedy věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na projekt a začít je řešit jako první. **Cílem** analýzy rizik je tedy blíže analyzovat jednotlivá rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit rizika nejprve kvalitativně, tedy slovně stanovit jejich důležitost a dopad, a dle potřeby následně kvantitativně.

Potřebnými **vstupními údaji** jsou všechny shromážděné dokumenty z předcházejících fází, zejména plán managementu rizik a registr rizik. Mezi stěžejní informace patří také záznamy o vlivech rizik u již provedených projektů.

Metody používané pro analýzu rizik lze rozdělit do čtyř skupin podle jejich využití. První skupinou jsou **metody pro základní popis rizika**. Ty popisují riziko formou pravděpodobnosti a dopadu na cíle projektu. Patří sem například rozdělení pravděpodobnosti, očekávané hodnoty, kvantifikace rizik, nebo hodnocení rizik pomocí stupnic, matice pravděpodobností. Druhou skupinou jsou **statistické a simulační metody**, které pro popis rizik používají pravděpodobnostní počet. Mezi ně patří například simulace Monte Carlo, Markovova analýza, Bayesova statistika a metoda PERT. Třetí skupinou jsou **analýzy scénářů a diagramů**, které identifikují, analyzují a kvantifikují různé scénáře pro vývoj rizik projektu. Popisují je jak slovně, tak za použití různých diagramů a grafických metod. Mezi tyto analýzy řadíme například analýzu scénářů, analýzu stromu událostí a analýzu typu motýlek. Čtvrtou a poslední skupinou jsou **analýzy pro podporu rozhodování**, které slouží k vyhodnocení výhodnosti alternativních variant projektu, nebo alternativního scénáře vývoje rizik. Uplatňují se jak při analýze rizik, tak při navrhování a hodnocení variant ošetření rizik. Řadíme sem například analýzu rozhodovacího stromu nebo analýzu nákladů a přínosů. Některé z těchto metod budou podrobněji popsány dále.

Hodnocení rizik pomocí stupnic je metoda využívající matici pravděpodobnost/dopad. Je založena na hodnocení možnosti výskytu rizika a jeho dopadu na projekt pomocí slovních (nízký – střední – vysoký) nebo číselných stupnic. Výhodou je její rychlost použití, z tohoto důvodu se uplatňuje hlavně v situacích, kdy je v krátkém čase potřeba, pro další analýzy, určit priority rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Mezi **výstupy** analýzy rizik řadíme strukturu rizik včetně jejich vazeb, kvalitativní ocenění pravděpodobností a dopadů, kvantifikace rizik a k tomu potřebná dokumentace,

doplněný registr rizik a v poslední řadě rozdělení rizik do skupin na TOP – nejvyšší rizikovost, akceptovatelná a ostatní. (Korecký & Trkovský, 2011)

4.5 Ošetření rizik

Na analýzu rizik navazuje fáze jejich ošetření. **Cílem** této fáze je snížit procentuální možnost výskytu rizik na takovou úroveň, aby pravděpodobnost realizace projektu byla co nejvyšší. Dále je potřeba najít vhodnou strategii pro ošetření rizik, připravit plán jejich ošetření a podstoupení preventivních akcí. (Korecký & Trkovský, 2011)

Vstupními údaji jsou výsledky kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik, popis rizika z fáze identifikace rizik a veškeré další informace o projektu a procesu managementu rizik zpracované ve fázi stanovení kontextu. Konkrétně se jedná zejména o plán managementu rizik, registr rizik a seznam prioritních TOP rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Riziko s nízkou pravděpodobností a nízkou ztrátou akceptujeme. Riziko s nízkou pravděpodobností, ale vysokou ztrátou pojistíme. Riziko s vysokou pravděpodobností a nízkou ztrátou se nejdříve snažíme zmírnit, pokud to není možné, riziko akceptujeme. Riziku s vysokou pravděpodobností a vysokou ztrátou bychom se měli vyhnout, případně snížit pravděpodobnost a dopad rizika. (Korecký & Trkovský, 2011)

Nejdůležitějším **výstupem** této fáze je plán ošetření rizik, kde jsou uvedeny strategie ošetření jednotlivých rizik a jejich vlastníci. (Máchal, Doležal, Lacko, & kol., 2012)

4.6 Řízení rizik

V této fázi již máme identifikovaná, analyzovaná a ošetřená všechna rizika projektu. Fáze řízení rizik projektu se věnuje především průběžnému sledování vývoje rizik a jejich řízení při realizaci projektu. **Cílem** této fáze je riziko monitorovat, udržet jej ve stanovených mezích a zajistit splnění cílů projektu, a to za pomoci zpracovaných analýz a plánů. Pro dosažení tohoto cíle je nutné neustálé monitorování projektu a jeho rizik, provádění ošetření rizik dle plánů, identifikace, analýza a ošetření nových rizik a řešení akutních problémů. (Smejkal & Rais, 2013)

Mezi nejdůležitější **vstupní údaje** patří plán managementu rizik, plán ošetření rizik a registr rizik.

Důležitou součástí řízení rizik je **určení aktuálního stavu konkrétního rizika**. Každé riziko prochází životním cyklem – od identifikace, následné analýzy, kvalifikace nebo kvantifikace, následného ošetření a řízení. Je proto nutné s rizikem zacházet podle stavu, ve kterém se aktuálně nachází. Těch rozlišujeme pět:

1. Identifikované – neproběhla žádná hlubší analýza, ale rizika už jsme si vědomi
2. Kvantifikované/kvalifikované – riziko bylo analyzováno a kvalifikováno pomocí stupnic, nebo kvantifikováno za pomoci číselných hodnot. Známe tedy možnost jeho výskytu a případný dopad.
3. Aktivní – v přípravě plánu ošetření rizik bylo rozhodnuto o aktivním řízení rizika, byly připraveny preventivní a záložní akce
4. Neaktivní – bylo rozhodnuto o tolerování rizika
5. Uzavřené – riziko již není aktuální a nemůže mít na výsledek projektu žádný vliv.

Důležitá je také **organizace kontroly**. Kontrolní dny pro vedení projektu a v projektovém týmu se konají obvykle jednou za měsíc. Cílem je seznámit vedení s aktuálním stavem a řešení požadovaných rozhodnutí. Vedení má širší spektrum informací a může tak poskytnout cenné rady.

Výstupem této fáze jsou aktualizované vstupní dokumenty.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Na teoretickou část navazuje část praktická, kde je popsán konkrétní projekt, jsou specifikovány jeho vlastnosti a je ukázán management rizik.

5. Popis společnosti a projektu

Projektem, kterým se autorka v rámci této bakalářské práce zabývá, je agenturní zaměstnávání cizinců. Jedná se o jeden z rozsahově největších a nákladově nejnáročnějších projektů, kterým se firma dosud věnovala.

5.1 Popis společnosti

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je česká personální společnost patřící mezi přední poskytovatele personálních služeb na českém trhu. Je dlouholetým členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, což zaměstnancům i klientům garantuje legálnost a profesionalitu poskytovaných služeb. Na trhu působí 15 let a sítí jedenácti poboček pokrývá celou Českou republiku. Svým klientům poskytuje personální služby především formou dočasného přidělení zaměstnanců. Ročně obsadí stovky pracovních míst do trvalého pracovního poměru a přidělí více než sedm a půl tisíce zaměstnanců formou agenturního zaměstnávání.

Typickým zákazníkem společnosti je výrobní či logistická společnost, ať už česká nebo mezinárodní. Zákazník se na společnost obrátí s požadavkem na obsazení konkrétního počtu pracovních pozic, na což musí společnost pružně reagovat. Nutností je znalost pracovního trhu a schopnost rychlého dodání pracovníků svým klientům.

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je ryze českou společností. Výhodou je rychlejší reakce na změny bez nutnosti zdoluhavých rozhodovacích procesů, které probíhají v nadnárodních centrálách.

Firma zaměstnává pracovníky za srovnatelných mzdových a pracovních podmínek s kmenovými zaměstnanci klientů.

(R. Bělohlová, osobní komunikace, 2.4.2021)

5.2 Popis projektu

Projekt, kterým se autorka bakalářské práce zabývá, byl sjednán na základě Rámcové smlouvy o dočasném přidělování zaměstnanců. Smluvní strany zastoupené jednatelem společností, kde Objednatelem je logistická společnost působící v průmyslovém parku, dodavatelem je agentura LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., uzavřely ve smyslu ustanovení paragrafu 307a a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů a

ustanovení par. 14 a násl. Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů Rámcovou smlouvou o dočasném přidělování zaměstnanců.

Objednatel má zájem na dočasném přidělování zaměstnanců Agentury, včetně cizinců, k výkonu práce spočívající ve skladování a manipulačních pracích se zbožím.

Agentura je na základě platného rozhodnutí oprávněna ve smyslu Zákona o zaměstnanosti dočasně přidělovat své zaměstnance k výkonu práce jiné právnické osobě.

Součástí smlouvy je závazek Agentury dočasně přidělit své zaměstnance k výkonu práce na dobu určitou u Objednatele za podmínek uvedených ve Smlouvě a závazek Objednatele uhradit Agentuře za dočasně přidělené zaměstnance sjednanou odměnu, a to v rozsahu a za podmínek stanovených Smlouvou.

Předmětem projektu je dočasné přidělení zaměstnanců Agentury k výkonu práce u Objednatele za podmínek stanovených Smlouvou v období od 1.9.2021 do 29.11. 2021, což je doba platnosti povolení k zaměstnání cizinců ze třetích zemí na území ČR. Indikativní objem je 100 dočasně přidělených zaměstnanců.

Projekt bude realizován pobočkou společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. v Tachově. Před samotnou realizací projektu budou prověřeny možnosti zahraničního náboru, aktuální podmínky zaměstnávání občanů třetích zemí, dále platná opatření Ministerstva zdravotnictví při vstupu do České republiky a další opatření aktuálně platná v nouzovém stavu. Dále bude prověřena ubytovací kapacita v regionu.

Dle zjištěných informací bude provedena kalkulace projektu, prověření interních personálních zdrojů, nastavení kompetencí, a načasování projektu pro jeho úspěšnou realizaci dle očekávání Objednatele.

5.3 Logický rámeček

Hlavními předpoklady pro uskutečnění projektu jsou úspěšný nábor na Ukrajině, tzn. získání potřebného počtu uchazečů splňujících požadované parametry, a dále příznivá situace co se týče současných protiepidemiologických opatření. Zjednodušeně je nutné zajistit potřebný počet budoucích dočasně přidělených zaměstnanců, spolu s potřebnou administrativou, zajistit jejich příjezd a přidělení k výkonu práce. Hlavním účelem projektu je zvýšení ročního obrátu pobočky. Cíl projektu byl definován jako uspokojení

požadavku Objednatele, což je přidělení 100 zaměstnanců a zajištění veškerého potřebného servisu ze strany agentury.

V logickém rámci jsou také uvedeny tři postupné cíle projektu.

Prvním je získání povolení k zaměstnání od Úřadu práce do 10. 8. 2021 na základě předložení povinných dokumentů.

Druhým výstupem v průběhu projektu je příjezd zaměstnanců do ČR 1. 9. 2021. Hranice Schengenského prostoru smí překročit nejdříve 1. 9. 2021 a zpět nejdéle 29. 11. 2021 (viz doba platnosti povolení a víz). Během těchto 90 dnů musí zaměstnanci dodržet 5denní samoizolaci po příjezdu a absolvovat PCR test nejdříve pátý den po příjezdu. Následně pak vstupní lékařskou prohlídku. Tyto činnosti jsou uvedeny v aktivitách projektu.

Třetím a posledním postupným výstupem je uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou (do 29. 11. 2021) a nástup dočasně přidělených zaměstnanců k výkonu práce k Objednateli a to 7. 9. 2021.

Tabulka 3: Logický rámec projektu

	LOGIKA INTERVENCE	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE A PROSTŘEDKY PRO OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
Přínosy po dokončení	Zvýšení obrátu pobočky.	Klient vyjádří spokojenost.	Elektronická komunikace.	X
Cíl projektu	Uspokojení požadavku Objednatele – přidělení 100 zaměstnanců.	Daný objem zaměstnanců nastoupí do práce ve sjednaný den.	Uzavření pracovních smluv a dílčích dohod o dočasném přidělení.	Dodržení projektového plánu, dodržení smluvních podmínek ze strany objednatel.
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Získání potřebných dokumentů do 10.8.2021. 2. Příjezd zaměstnanců 1.9.2021. 3. Nástup zaměstnanců k výkonu práce 7.9.2021. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úřad práce vydá potřebné dokumenty do 10.8.2021. 2. Zaměstnanci budou v ČR do 1.9.2021. 3. Zaměstnanci nastoupí k výkonu práce 7.9.2021. 	Obdržení Rozhodnutí o vydání povolení k zaměstnání od ÚP.	Dostatek uchazečů na zahraničním pracovním trhu.
Aktivity (klíčové činnosti projektu)	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Závazné potvrzení objednávky od Objednatele. 1.2 Personální zajištění projektu. 1.3 Zahájení nábora v zahraničí. 1.4 Úřad práce. 1.5 Víza. 2.1 Příjezd zaměstnanců do ČR + ubytování. 2.2 Samoizolace a PCR test. 2.3 Vstupní lékařská prohlídka. 3.1 Uzavření pracovního poměru. 3.2 Přidělení zaměstnanců a hlášení ÚP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 150 000,- 2. 478 000,- 3. 150 000,- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 11 týdnů 2. 3 týdny 3. 2 dny 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výběr vhodného koordinátora pro zajištění koordinace projektu. 2. Úřad práce vydá potřebné dokumenty. 3. Doprava zaměstnanců proběhne dle plánu.
			Úspěšný nábor na Ukrajině. Aktuální protiepidemiologická opatření umožňují zaměstnávat občany třetích zemí.	

5.4 Rozsah projektu

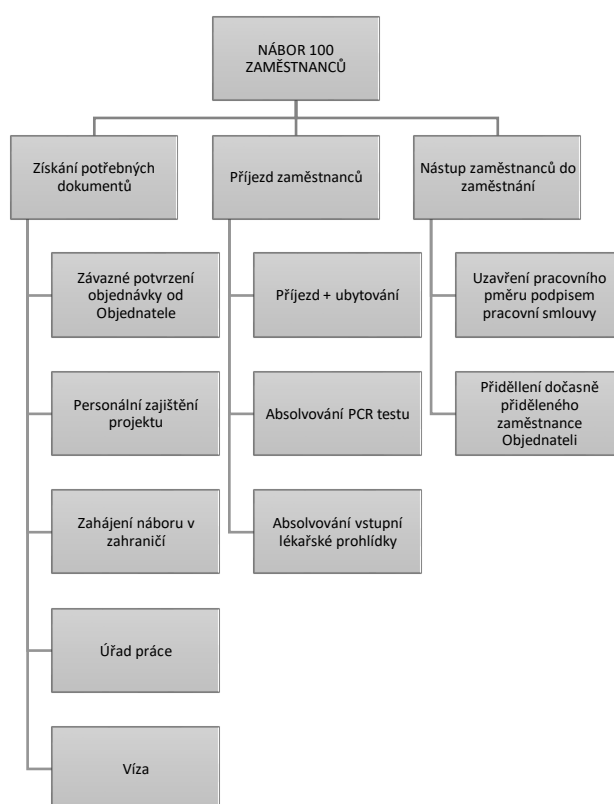
Projekt je rozdělen na klíčové aktivity a zobrazuje následující rozklad činností (WBS). Úvodní částí projektu je nutnost získání potřebných dokumentů. Mezi ty patří přijetí závazné objednávky ze strany klienta, uzavření pracovní smlouvy s koordinátorem projektu, zahájení náboru v zahraničí, vydání povolení k zaměstnání od Úřadu práce a získání pracovních víz na Ukrajině.

Druhá část týkající se příjezdu zaměstnanců zahrnuje především koordinaci jejich příjezdu a jejich ubytování. Po 5 dnech samoizolace musí zaměstnanci absolvovat PCR test a v případě jeho negativního výsledku následně vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání.

Finální částí je již samotný nástup zaměstnanců k výkonu práce k Objednateli podmíněný podpisem pracovní smlouvy a dílčí dohody o dočasném přidělení.

Rozdělení projektu na klíčové aktivity zobrazuje WBS projektu na obrázku číslo 3.

Obrázek 3: WBS projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.5 Časový harmonogram

V plánovací fázi projektu sestavil projektový tým časový harmonogram, ze kterého vycházel při načasování jednotlivých aktivit. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. obdržela dne 14. června 2021 objednávku klienta na 100 dočasně přidělených zaměstnanců. Nástup pracovníků k výkonu práce má dle plánu proběhnout 7. září 2021.

První z činností potřebné pro zahájení projektu je zahájení výběrového řízení na pozici koordinátor projektu, které proběhne ve 25. týdnu, tedy 21. – 25. 6.

Se začátkem projektu po obdržení objednávky od klienta souvisí zahájení náboru v zahraničí, tato činnost se realizuje ve 26. – 27. týdnu roku 2021, tedy 28. 6. – 11. 7. 2021.

Časově nejnáročnější činností projektu je získání povolení k zaměstnání pro na Ukrajině znáborované uchazeče. Tato činnost trvá 4 týdny, a to 28. – 31. týden, od 12. 7. do 10. 8. 2021. Úřadu práce je pro získání povolení nutné předložit tyto dokumenty: hlášenka volného pracovního místa, Rámcová smlouva s klientem, objednávka od klienta, povolení agentury ke zprostředkování zaměstnání, žádost cizince o povolení k zaměstnání, smlouva o smlouvě budoucí týkající se budoucího uzavření pracovního poměru a kopie osobních dokladů uchazečů.

Činností navazující na získání povolení k zaměstnání je vyřízení devadesátidenních pracovních víz, která si uchazeči vyřizují na Ukrajině. Časové rozmezí této činnosti je 32. – 34. týden roku 2021, tedy 11. 8. – 31. 8. 2021.

Po obdržení víz mohou uchazeči vycestovat, Schengenský prostor mohou překročit nejdříve 1. 9. 2021 (35. týden). Tento den očekává společnost jejich příjezd a ubytování.

Po příjezdu následuje pětidenní samoizolace dle aktuálně platných protiepidemiologických opatření, a nejdříve pátý den po příjezdu musí uchazeči absolvovat PCR test. Tyto činnosti proběhnou v 35. týdnu, v období 1. – 5. 9. 2021.

Za předpokladu negativních výsledků absolvovaných PCR testů proběhnou v 36. týdnu, konkrétně 6. 9. 2021 vstupní lékařské prohlídky.

Se zdravotně způsobilými uchazeči uzavře společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. pracovní poměr 7. 9. 2021 na dobu platnosti povolení k zaměstnání.

V ten samý den, 7. 9. 2021, jsou zaměstnanci přiděleni k výkonu práce k Objednateli a současně je Úřadu práce zasláno sdělení o nástupu cizince.

Tabulka 4: Časový harmonogram projektu

KLÍČOVÁ ČINNOST PROJEKTU	NAVAZUJÍCÍ AKTIVITA	DEADLINE (TÝDEN ROKU 2021)	ČASOVÉ VYMEZENÍ
1.1 Závazné potvrzení objednávky od Objednatele.	1.2	24.	1 den
1.2 Personální zajištění projektu.	1.3	25.	1 týden
1.3 Zahájení nábora v zahraničí.	1.4	26. – 27.	2 týdny
1.4 Úřad práce.	1.5	28. – 31.	4 týdny
1.5 Víza.	2.1	32. – 34.	3 týdny
2.1 Příjezd zaměstnanců do ČR + ubytování.	2.2	35.	1 den
2.2 Samoizolace a PCR test.	2.3	35.	1 týden
2.3 Vstupní lékařská prohlídka.	3.1	36.	1 den
3.1 Uzavření pracovního poměru.	3.2	36.	1 den
3.2 Přidělení zaměstnance + hlášení ÚP.	/	36.	1 den

Zdroj: (LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., 2021), zpracováno autorkou

5.6 Náklady projektu

Přestože se tato bakalářská práce zaměřuje především na aktivity spojené s náborem pracovníků ze třetích zemí, největší nákladovou položku tohoto projektu tvoří mzdové náklady dočasně přidělených zaměstnanců. Částka 9 136 629 Kč tvoří celkové mzdové náklady 100 přidělených zaměstnanců po dobu 3 měsíců. Mezi tyto náklady jsou mimo základní měsíční mzdy (20 000 Kč) zahrnuty také rezervy na dovolenou, náhrady svátků a zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění. Jedná se o součin jednotkových osobních nákladů a průměrného měsíčního pracovního fondu za 3 měsíce na 100 zaměstnanců.

V nákladech na koordinátora je zahrnuto jeho mzdové ohodnocení (30 000 Kč základní hrubá mzda), služební vozidlo (6 000 Kč), pohonné hmoty (4 000 Kč) a služební telefon

(300 Kč) na 3 měsíce. Zde vzniká rezerva v kalkulaci (společnost fakturuje v této položce více), která může být použita jako motivační složka.

Dle nařízení vlády je nutné absolvovat do 5 dnů po příjezdu do ČR PCR test. Tento test hradí agentura, zatímco test, kteří zaměstnanci absolvují na Ukrajině si hradí ze svých prostředků. Jeden PCR test stojí 2 000 Kč vč. DPH. Vstupní lékařská prohlídka je také financována agenturou, stojí 500 Kč za jednoho přiděleného zaměstnance.

Vzhledem k aktuální situaci a platným opatřením je zaměstnavatel (agentura) povinen vybavit své zaměstnance nejen ochrannými pomůckami, ale také ochranou dýchacích cest v množství jeden respirátor FFP2 (10 Kč/ks) na každou směnu. Tato položka je připočítána v kalkulaci do ochranných pracovních pomůcek.

Rezerva na dočasnou pracovní neschopnost je vytvořena metodou kvalifikovaného odhadu. Její hodnota je 3 Kč na jednu odpracovanou hodinu jednoho dočasně přiděleného zaměstnance.

Všichni dočasně přidělení zaměstnanci jsou ubytováni na ubytovně v průmyslovém parku v blízkosti místa jejich výkonu práce. Výhodou jsou nulové náklady na dopravu do zaměstnání. Ubytování stojí 180 Kč/osoba/noc a je hrazeno agenturou.

Do náborových aktivit řadíme marketingovou kampaň na Ukrajině. V kalkulaci je do náborových aktivit zahrnut i náklad na kolky potřebné na žádost o povolení k zaměstnání. Náborové aktivity jsou kalkulovány smluvním partnerem na 2 000 Kč/zaměstnanec; jeden kolek stojí 500 Kč.

Dopravu do ČR si zaměstnanci hradí a zajišťují sami, stejně je tomu tak i u pracovních víz.

Kalkulaci nákladů projektu lze vyčíst z tabulky číslo 5.

Tabulka 5: Náklady projektu

Název položky	Částka
Mzdové náklady celkem	9 136 629 Kč
Koordinátor	151 320 Kč
Vstupní LP a PCR test	250 000 Kč
Náklady OOPP	170 000 Kč
Pracovní neschopnost rezerva	146 475 Kč
Ubytování	1 620 000 Kč
Náborové aktivity UKR a kolký	250 000 Kč
Celkem	11 724 424 Kč

Zdroj: (LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., 2021), zpracováno autorkou

5.7 Finanční zdroje projektu

Veškeré náklady projektu se kalkuluji na jednu odpracovanou hodinu jednoho přiděleného zaměstnance. Agentura fakturuje Objednateli odpracované hodiny zaměstnanců za daný měsíc vzájemně odsouhlasenou fakturační sazbou, která je přílohou Rámcové smlouvy. Dále agentura fakturuje Objednateli variabilní složky mzdy, kterými jsou výkonnostní prémie a příplatky za práci přesčas, o víkendu, v noci a ve svátek v reálné výši koeficientem odvodů 1,338. Tyto variabilní složky jsou součástí mzdových nákladů zaměstnanců.

Zaměstnanci pracují na dvousměnný provoz a průměrný fond pracovní doby jednoho přiděleného zaměstnance činí 162,75 hodin měsíčně. Délka jedné směny je 7,75 hodin. Nárok na čerpání dovolené je 20 dní za rok.

Kalkulaci fakturační sazby zobrazuje tabulka číslo 6.

Tabulka 6: Kalkulace fakturační sazby

KALKULACE FAKTURAČNÍ SAZBY	SKLADOVÝ OPERÁTOR
Základní hodinová mzda	122,89
Rezerva na náhradu svátků	5,27
Rezerva dovolená	11,7
Odvod sociální a zdravotní	47,27
Mzdové náklady zaměstnanců celkem	187,13
Koordinátor	4,5
Vstupní lékařská prohlídka, PCR test	5,12
Osobní ochranné pracovní pomůcky	3,48
Dočasná pracovní neschopnost – rezerva	3,0
Provozní náklady I	16,1
Ubytování zaměstnanců	33,2
Náborové aktivity Ukrajina	5,12
Marže	29,45
Provozní náklady II	67,77
Celkem	271,76 Kč
Fakturační sazba	271 Kč

Zdroj: (LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., 2021), zpracováno autorkou

Veškeré hodnoty použité v nákladech projektu a kalkulaci fakturační sazby jsou vytvořeny pouze pro účely této bakalářské práce.

6. Řízení rizik projektu

Společnost nemá přesný plán pro řízení rizik. Jelikož se podobné projekty v minulosti již realizovaly, mají zaměstnanci přehled o tom, jaká rizika mohou nastat. Protože firma nevede žádný registr rizik, lze v tomto případě vycházet pouze ze zkušeností projektového týmu. Každý člen projektového týmu se snaží eliminovat rizika ve své oblasti.

6.1 Identifikace rizik

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá vytvořen žádný registr rizik, ze kterého by se dalo při identifikaci rizik vycházet. Společnost před zahájením projektu žádná rizika nespécifikovala a očekávala standartní průběh projektu. Celý projekt, a tím pádem i rizika, jsou nepříznivě ovlivněna současnou pandemií, která agentuře zvyšuje náklady na projekt, a to jak finanční, tak časové. Seznam rizik projektu a jejich zkratky zobrazuje tabulka číslo 7.

Tabulka 7: Seznam rizik projektu

Číslo rizika	Název rizika
R1	Změna legislativy, co se týče zaměstnávání občanů třetích zemí
R2	Zpřísnění opatření dle vývoje pandemie
R3	Nedostatek pracovníků s vhodným pracovním profilem
R4	Nedostatečná kapacita ubytování v místě výkonu práce
R5	Změna požadavků Objednatele
R6	Nekompetentnost koordinátora
R7	Pracovník nebude z pohledu lékaře zdravotně způsobilý k výkonu práce
R8	Pozitivní PCR test po příjezdu do ČR
R9	Úřad práce neschválí potřebné dokumenty
R10	Fluktuace dočasně přidělených pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Riziko 1: Změna legislativy, co se týče zaměstnávání občanů třetích zemí

Přestože proces změny v legislativě trvá dlouho, je potřeba s tímto rizikem počítat. Situace, kdy toto riziko nastane, je velmi nepravděpodobná.

Riziko 2: Zpřísnění opatření dle vývoje pandemie

Existuje možnost zpřísnění opatření, např. při příjezdu zaměstnanců do ČR, nebo nutnost opakování PCR testů. V tomto případě by společnost musela vynaložit další náklady, které nekalkulovala.

Riziko 3: Nedostatek pracovníků s vhodným pracovním profilem

S nedostatkem pracovníků se firma dlouhodobě potýká na území ČR a je to tedy důvod, proč zahájila nábor na Ukrajině. I zde ale existuje možnost, že se nepodaří znáborovat dostatek vhodných pracovníků.

Riziko 4: Nedostatečná kapacita ubytování v místě výkonu práce

Pokud by tato situace nastala, musela by společnost oslovit další dodavatele. Jelikož v místě výkonu práce zaměstnanců se nachází pouze jedna ubytovna a to ta, se kterou společnost uzavřela smlouvu, jednalo by se tak o další náklady spojené s převozem lidí do zaměstnání a zpět při ubytování ve vzdálenější lokalitě.

Riziko 5: Změna požadavků Objednatele

Pokud by například došlo k situaci, kdy dojde k neplánovanému snížení počtu zakázek na straně klienta (od jeho dodavatele apod.) a nastal by tak přebytek zaměstnanců, znamenalo by to pro společnost zbytečné náklady. Společnost musí mít takovou situaci ošetřenou v Rámcové smlouvě o přidělení zaměstnanců, a především v závazné objednávce Objednatele.

Riziko 6: Nekompetentnost koordinátora

Koordinátor je zařazen do projektového týmu bez předchozí spolupráce s firmou. I přes úspěšné absolvování výběrového řízení lze předpokládat, že některé činnosti v průběhu projektu pro něj budou nové. Bylo by proto vhodné počítat s časovou rezervou na jeho zapracování.

Riziko 7: Pracovník nebude z pohledu lékaře zdravotně způsobilý k výkonu práce

Všichni zaměstnanci musejí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, při které lékař posoudí zdravotní způsobilost jedinců dle dané kategorie rizik provozu. Vzhledem

k prověřené předchozí pracovní historii uchazečů lze předpokládat jejich zdravotní způsobilost. Toto riziko musí být ošetřeno v zadání pro zahraniční nábor.

Riziko 8: Pozitivní PCR test po příjezdu do ČR

V dnešní době se s pozitivním testem na Covid-19 bohužel počítat musí. Vzhledem ke společné dopravě zaměstnanců by byla v případě pozitivního jednoho testu vysoká pravděpodobnost pozitivního výsledku i některých dalších. Pro přejezd českých hranic je však dle aktuálních nařízení vlády zapotřebí negativní PCR test a po příjezdu absolvují zaměstnanci 5denní samoizolaci, čímž by se toto riziko mělo maximálně eliminovat. Pokud by byl zaměstnanec pozitivní, musel by do 14denní karantény a následně by musel absolvovat další PCR test. V tomto případě hrozí zvýšené náklady na jeho ubytování a opakovaný test.

Riziko 9: Úřad práce neschválí potřebné dokumenty

Úřad práce nevydá povolení k zaměstnání na základě žádosti cizince o povolení k zaměstnání. Např. objednávka klienta nebude obsahovat všechny náležitosti, nebo bude chybět některý z potřebných dokumentů pro rozhodnutí o vydání povolení k zaměstnání.

Riziko 10: Fluktuace dočasně přidělených pracovníků

Může dojít (a často dochází) k tomu, že pracovník před nástupem do zaměstnání odjede, či ukončí pracovní poměr v průběhu platnosti povolení (většinou z důvodu nespokojenosti ze strany klienta). Je proto potřeba ošetřit s klientem možnost přidělení i většího počtu zaměstnanců, než je v objednávce a počítat tedy s fluktuací.

Po identifikační fázi nastává fáze analýzy jednotlivých rizik.

6.2 Analýza rizik

Společnost nevytváří žádný seznam ani registr rizik. Nemá ani rizika rozdělena dle závažnosti jejich dopadu, nebo rozdělené odpovědnosti za ně. Společnost má ale s podobnými projekty předchozí zkušenosti a snaží se rizikům předejít. Je také připravena pružně reagovat v případě výskytu některého z rizik.

Pro analýzu rizik jsem zvolila semikvantitativní metodu hodnocení rizik dle metodiky PMBOK. Výhodou této metody je následná možnost seřazení rizik dle závažnosti a možnost jejich zanesení do mapy rizik, ze které je na první pohled patrné, která rizika

projekt ohrožují nejvíce. V matici rizik vystupují dva faktory, kterými jsou pravděpodobnost, že riziko nastane, a jeho následný dopad. Jednotlivé body stupnice pro oba faktory zobrazuje tabulka číslo 8.

Tabulka 8: Stupnice hodnocení rizik

Pravděpodobnost		Dopad	
<i>Velmi vysoká</i>	5	<i>Velmi vysoký</i>	16
<i>Vysoká</i>	4	<i>Vysoký</i>	8
<i>Střední</i>	3	<i>Střední</i>	4
<i>Nízká</i>	2	<i>Nízký</i>	2
<i>Velmi nízká</i>	1	<i>Velmi nízký</i>	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Každé riziko bylo následně ohodnoceno pravděpodobností nastání a dopadem na projekt. Součinem vznikl vypočtený význam každého rizika. Ohodnocení jsou zaznamenána v tabulce číslo 9.

Tabulka 9: Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost nastání	Dopad	Význam
R1	1	8	8
R2	3	1	3
R3	4	8	32
R4	1	4	4
R5	2	4	8
R6	4	2	8
R7	1	8	8
R8	1	2	2
R9	3	8	24
R10	5	4	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Takto ohodnocená rizika byla zanesena do mapy rizik, která je pro větší přehlednost zpracována kvalitativně. Díky barevnému rozlišení je na první pohled vidět významnost jednotlivých rizik. Tuto mapu rizik zobrazuje tabulka číslo 10.

Tabulka 10: Mapa rizik

	<i>Velmi nízký dopad</i>	<i>Nízký dopad</i>	<i>Střední dopad</i>	<i>Vysoký dopad</i>	<i>Velmi vysoký dopad</i>
<i>Velmi vysoká pravděpodobnost</i>			R10		
<i>Vysoká pravděpodobnost</i>		R6		R3	
<i>Střední pravděpodobnost</i>	R2			R9	
<i>Nízká pravděpodobnost</i>			R5		
<i>Velmi nízká pravděpodobnost</i>		R8	R4	R1, R7	

<i>Význam rizika</i>	Nízký	Střední	Vysoký
----------------------	-------	---------	--------

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pomocí této matice lze dobře rozlišit význam jednotlivých rizik. Mezi rizika s nízkým významem patří pozitivní PCR test po příjezdu zaměstnanců do ČR, zprísnění protiepidemiologických opatření v průběhu pandemie a nedostatečná kapacita ubytování v místě výkonu práce. Středně významná rizika jsou změna legislativy, co se zaměstnávání občanů třetích zemí týče, změna požadavků Objednatele, nekompetentnost koordinátora a zdravotní nezpůsobilost výkonu práce. Mezi významná rizika patří nedostatek pracovníků s vhodným pracovním profilem, neschválení dokumentů od úřadu práce a fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců.

Následně autorka bakalářské práce seřadila rizika sestupně dle jejich významnosti, viz tabulka číslo 11.

Tabulka 11: Rizika dle významnosti

Riziko	Pravděpodobnost nastání	Dopad	Význam
R3	4	8	32
R9	3	8	24
R10	5	4	20
R1	1	8	8
R5	2	4	8
R6	4	2	8
R7	1	8	8
R4	1	4	4
R2	3	1	3
R8	1	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.3 Ošetření rizik

Po analýze rizik se provádí návrhy k jejich ošetření v případě vzniku. Jelikož společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. rizika zpočátku projektu neidentifikovala, nemohla tak ani navrhnout způsob jejich ošetření. Na rizika ve většině případů reaguje až v momentě, kdy se objeví. Návrh ošetření rizik byl tedy kompletně zpracován autorkou bakalářské práce. Jelikož se u všech identifikovaných rizik jedná o hrozby, byly použity strategie pro negativní rizika.

Riziko 3: Nedostatek pracovníků s vhodným pracovním profilem

Jako nejzávažnější riziko se projevilo riziko číslo 3, kterým je nedostatek pracovníků s vhodným pracovním profilem. Rizikem může být nižší atraktivita pracovních nabídek v ČR v porovnání s ostatními v zahraničí, nebo neochota Ukrajinců absolvovat, a i financovat celý proces povolení, víz, platných opatření v obou zemích. Jelikož se jedná o riziko s velkou pravděpodobností nastání a zároveň s velkým dopadem na projekt, je vhodné se mu vyhnout. Aby se společnost tomuto riziku vyhnula, je vhodné zvýšit náklady na zahraniční nábor pro oslovení širší skupiny či pomoc s částečným financováním nákladů ze strany budoucího zaměstnavatele, které nejsou kalkulovány (např. PCR test před překročením hranic, doprava do ČR).

Riziko 9: Úřad práce neschválí potřebné dokumenty

Neschválení potřebných dokumentů úřadem práce je riziko, které by projekt velmi významně zdrželo (v řádu několika týdnů). Je nutné vše předem dobře zjistit a ošetřit interně čili eliminovat předem, jinak nelze projekt odstartovat. Jedná se především o dvojí kontrolu správnosti dokumentů a zahrnutí všech potřebných příloh. Bylo by také vhodné předem vytvořit časovou rezervu na vyřízení těchto dokumentů. Strategie ošetření rizika číslo 9 je tedy zmírnění pravděpodobnosti jeho nastání.

Riziko 10: Fluktuace dočasně přidělených pracovníků

Riziko s jednoznačně největší pravděpodobností nastání je riziko číslo 10 – fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců. Výhodou tohoto rizika je, že se s takovou situací společnost běžně setkává i v rámci jiných projektů a umí na něj tak reagovat. S tímto rizikem je potřeba počítat a zvýšit tak zadání pro zahraniční nábor (navýšení počtu o fluktuaci) a ošetřit s klientem možnost přidělení i většího počtu zaměstnanců, než je v objednávce, případně využití zaměstnanců v rámci jiných projektů LEPSÍ PRÁCE s.r.o. Významný podíl na minimalizaci fluktuace má náborový proces, kde je důsledně prověřována pracovní historie a pracovní návyky každého uchazeče. Zde se aplikuje strategie zmírnění dopadu rizika.

Riziko 1: Změna legislativy, co se týče zaměstnávání občanů třetích zemí

Změny v legislativě ohledně zaměstnávání občanů třetích zemí jsou velmi nepravděpodobným rizikem. Aktuálně se žádná změna nepřipravuje a pokud by nějaká měla nastat, její vstoupení v platnost trvá většinou dlouhou dobu. Toto riziko musí společnost přijmout. Neexistuje žádná možnost ošetření tohoto rizika.

Riziko 5: Změna požadavků Objednatele

Dojde-li k neplánovanému poklesu zakázek na straně klienta a snížení počtu potřebných dočasně přidělených zaměstnanců, bude to pro společnost znamenat zbytečně vynaložené náklady. Tomuto riziku se společnost vyhnula ošetřením v Rámcové smlouvě a závazné objednávce, kde je indikativní objem dočasně přidělených zaměstnanců přesně specifikován. Pokud by došlo k jiným změnám ze strany Objednatele, je vhodné riziko přenést na jeho stranu. Jednalo by se tedy především o finanční zátěž, respektive kompenzaci vynaložených nákladů. Tuto situaci je nutné ošetřit ve spolupráci s firemním právníkem.

Riziko 6: Nekompetentnost koordinátora

Nekompetentnost koordinátora je rizikem, které v průběhu projektu nastalo. Má za následek zbytečné zdržování interních procesů. Nastání rizika lze eliminovat důkladným výběrovým řízením a včasným proškolením koordinátora projektu.

Riziko 7: Pracovník nebude z pohledu lékaře schopen výkonu práce

Je teoreticky možné, že přijede někdo, kdo následně neprojde vstupní lékařskou prohlídkou, není to však pravděpodobné. Toto riziko je nutné ošetřit v zadání pro zahraniční nábor, např. specifikací potřebné fyzické zdatnosti, možnosti práce v noci, případných alergií apod. Tímto by se společnost měla riziku vyhnout.

Riziko 4: Nedostatečná kapacita ubytování v místě výkonu práce

Jelikož společnost zajišťuje ubytování svým zaměstnancům předem, je velmi nepravděpodobné, že by došlo k situaci, kdy nebude dostupná dostatečná kapacita ubytování v místě výkonu práce pro všechny dočasně přidělené zaměstnance. Pokud by tato situace nastala, znamenalo by to pro firmu další vynaložené náklady, se kterými nekalkuluje, jako například náklady na dopravu zaměstnanců z ubytování do místa výkonu práce a zpět. Tomuto riziku se lze snadno vyhnout včasným zajištěním ubytování a včasným zasmělněním.

Riziko 2: Zpřísnění opatření dle vývoje pandemie

Další opatření a s ním spojené náklady, které nejsou v projektu kalkulované (např. zpřísnění při překročení hranic, opakované PCR testy, delší izolace či další vybavení ochrannými pomůckami apod.) tvoří riziko s mírným dopadem na projekt. Náklady, které by společnost musela dodatečně vynaložit, by se přenesly na stranu Objednatele, kterému by byly fakturovány dle dohody v Rámcové smlouvě. Případem, kdy by společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. vznikly dodatečné finanční náklady, by bylo v případě nutnosti vybavení dalšími ochrannými pomůckami. V současnosti firma kalkuluje s jedním respirátorem na jednu směnu pro každého dočasně přiděleného zaměstnance. V tomto případě je nejvhodnější variantou riziko akceptovat, vzhledem k jeho nízké pravděpodobnosti nastání a mírnému dopadu na projekt.

Riziko 8: Pozitivní PCR test po příjezdu do ČR

Tato situace je velmi nepravděpodobná vzhledem k nutnosti předložení negativního PCR testu při překračování hranic s ČR. Pokud by ale přesto došlo k situaci, kdy se

některý ze zaměstnanců stihne nakazit po příjezdu do ČR, vznikly by firmě dodatečné finanční náklady na další PCR test po dvou týdnech od pozitivního. Vzhledem k náboru většího počtu uchazečů (viz riziko 10 – fluktuace) je zajištěn zástup zdravým zaměstnancem a firma je tak schopna plnit požadavky svého klienta i v případě několika pozitivních testů dočasně přidělených zaměstnanců. Riziko společnost tedy akceptuje.

Tabulka číslo 12 přehledně ukazuje veškerá rizika a návrhy na jejich ošetření.

Tabulka 12: způsoby ošetření rizik

Číslo rizika	Strategie	Nápravné opatření
R3	Vyhnutí se	Zvýšení nákladů na zahraniční nábor pro oslovení větší skupiny uchazečů.
R9	Zmírnění pravděpodobnosti nastání rizika	Dvojitá kontrola správnosti dokumentů.
R10	Zmírnění dopadu rizika	Změnit zadání pro zahraniční nábor – nábor většího počtu zaměstnanců, než je v objednávce.
R1	Akceptování rizika (pasivní)	Bez opatření.
R5	Přenesení rizika	Přesné stanovení počtu zaměstnanců v objednávce Objednatele.
R6	Zmírnění pravděpodobnosti nastání rizika	Důkladné výběrové řízení, proškolení.
R7	Vyhnutí se	Specifikace zdravotní způsobilosti v zadání zahraničního náboru.
R4	Vyhnutí se	Včasně zajištění ubytování a zaslavnění.
R2	Akceptování rizika (pasivní)	Bez opatření.
R8	Akceptování rizika (pasivní)	Bez opatření.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021.

6.4 Zhodnocení řízení rizik

Jak je patrné z analýzy rizik, firma se intuitivně zabývá řízením těch nejvýznamnějších rizik. Zbývá buď ponechává na aktuálním vývoji, nebo s nimi nepracuje. Vzhledem k nízké závažnosti těchto zbylých rizik však opatření nejsou nutná.

Mezi rizika, na která firma klade důraz patří především fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že toto riziko se netýká pouze tohoto konkrétního projektu, se společnost na fluktuaci dočasně přidělených zaměstnanců dokáže dobře připravit a učinit preventivní opatření pro zmírnění následků. Jak bylo zmíněno výše,

společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zadá vyšší požadavek na nábor zaměstnanců, než je stanoveno ve smlouvě. V případě fluktuace tak bude mít k dispozici „náhradní“ dočasně přidělené zaměstnance, kteří budou pracovat v jiných firmách jako zaměstnanci společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., a kteří budou splňovat všechny předpoklady pro nástup do zaměstnání k Objednateli.

Dalším rizikem, kterému se firma bude snažit předejít, je předání dokumentů Úřadu práce ve smyslu řádně vyplněných a kompletních dokumentů. Vzhledem k časové náročnosti vydání povolení (4 týdny) by hrozilo velké zdržení celého projektu. Z tohoto důvodu si společnost několikrát ověří, zda má ke každému ze 100 dočasně přidělených zaměstnanců všechny potřebné dokumenty a až po dvojí kontrole je předá na Úřad práce. Nutno podotknout, že toto není žádná speciální strategie řízení rizika, naopak, v tomto případě se členové projektového týmu řídí zkušenostmi z každodenní praxe, kterou konzultují s kolegy odpovědnými za podobné projekty.

Posledním rizikem, proti kterému se společnost snaží cíleně chránit jsou změny požadavků Objednatele. Zde probíhá důkladné posouzení smluv a objednávek firemním právníkem.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá vytvořený žádný registr rizik, ani seznam jejich závažnosti. Při identifikaci a řízení rizik tedy vychází z předchozích zkušeností.

7. Návrhy na vylepšení

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá v současné době žádný systém řízení rizik. Z části je to dáno zaběhnutými postupy při realizaci projektů, které se od sebe zásadně neliší. Přesto je, podle mého názoru, vhodné se řízení rizik alespoň v omezené míře věnovat. Sestavila jsem proto následující návrhy pro řízení rizik společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., které jsou z mého pohledu dostatečně jednoduché a srozumitelné při zachování všech důležitých informací o rizicích projektu.

Společnost se v současné době věnuje pouze těm nejvýznamnějším rizikům, ale i v tomto případě pouze v omezeném rozsahu. Vzhledem ke společným znakům téměř všech projektů realizovaných společností LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. by správná identifikace rizik významně usnadnila řízení rizik hned několika projektů. Ve většině případů firma identifikuje rizika pouze slovně v rámci firemních porad. Nevede však žádný registr rizik, ani jinou dokumentaci rizik projektů.

Z mého pohledu je tedy vhodné vytvořit nějakou jednodušší formu registru rizik, případně alespoň identifikovat co největší počet rizik a ta zdokumentovat. Následně provést jejich zjednodušenou analýzu, což je dle mého názoru jedna z kvalitativních metod, případně metoda semikvantitativní tak, jak je uvedeno v praktické části této bakalářské práce. Je možné také rizika zanést do mapy rizik, která přehledně ukazuje jejich důležitost. To by mělo společnosti pomoci při hledání prioritních rizik. Co se ošetření rizik týče, měla by se společnost věnovat i rizikům s malou pravděpodobností výskytu, ale s velkým dopadem na projekt. Všechny postupy ošetření rizik doporučuji zdokumentovat.

Při tvorbě zmiňovaného zjednodušeného registru rizik by firma měla začít identifikací co největšího počtu rizik. Následně je zanalyzovat pomocí semi kvantitativní metody a zanést je do mapy rizik. To umožní firmě lépe rozpoznat, jakým rizikům věnovat zvýšenou pozornost ve vztahu k dopadu na projekt. Po analýze by firma měla navrhnout způsob jejich ošetření, který se následně buďto osvědčí a riziko se eliminuje, nebo ne a příště bude potřeba zavést jiný způsob ošetření.

V případě zpracování dalších, podobných, projektů tak bude mít firma do čeho nahlédnout a vyčíst, jaká rizika byla identifikována, jaký byl jejich předpokládaný

dopad na projekt, jaký byl skutečný dopad (v případě že riziko nastalo) a jaká strategie se osvědčila při jejich ošetření.

Hlavním přínosem pro firmu, pokud se do budoucna rozhodne rizika řídit, bude úspora času při opětovném hledání rizik u podobných projektů a v případě správného zpracování také jejich úplná nebo částečná eliminace.

Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma „Řízení rizik projektu“. V teoretické části byly stručně shrnuty základní pojmy týkající se projektového managementu a projektu jako takového. Byly teoreticky specifikovány různé náležitosti a vlastnosti projektu, včetně projektových fází. Následovala kapitola shrnující teoretické poznatky o managementu rizik, ve které bylo definováno riziko a byly blíže představeny jednotlivé fáze managementu rizik.

V praktické části je popsána společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. a je zde blíže specifikovaný konkrétní projekt. Součástí jeho popisu je například časový harmonogram či náklady zahrnující celkovou náročnost projektu.

Cílem bakalářské práce, který se podařilo naplnit, bylo identifikovat, provést analýzu a navrhnout ošetření rizik projektu, kterému se věnuje druhá polovina praktické části práce. Zde autorka nejprve identifikovala potencionální rizika, následně provedla jejich analýzu, která měla za cíl určit jejich důležitost dle pravděpodobnosti nastání a dopadu na projekt, a v poslední řadě zpracovala návrhy na jejich ošetření.

Závěrečná kapitola obsahuje návrh pro zlepšení řízení rizik konkrétní firmou, čímž je zjednodušená forma registru rizik, nebo jakákoliv jiná dokumentace postupu při jejich řízení.

Praktická část této práce by měla posloužit jako doporučený postup pro zmíněné zpracování managementu rizik u projektů realizovaných společnostmi LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. Správná analýza rizik je klíčem k eliminaci negativních vlivů u jakéhokoliv projektu.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- [1] Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada.
- [2] Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- [3] Doležal, J. & kol. (2016). *Projektový management komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.
- [4] Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2010). *Earned Value Project Management*. (4th ed.). Pennsylvania, USA: Newtown Square.
- [5] Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha, Česko: Grada.
- [6] Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2017). *Project management: a multi-perspective leadership framework*. Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- [7] Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- [8] Skalický, J., & Vostracký, Z. (2003). *Projektový management*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- [9] Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- [10] Svozilová, A., (2011). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Elektronické zdroje

- [11] PM Consulting. *Logický rámeček – základní nástroj pro návrh projektu*. Dostupné 16.2.2021 z <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>
- [12] PM Consulting. *WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu*. Dostupné 1.4.2021 z <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>

Interní zdroje společnosti

- [13] LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. (2021). *Projekt zaměstnávání občanů třetích zemí v roce 2021*. Interní dokument podniku LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se sídlem v Praze.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec – struktura	13
Tabulka 2: RACI matice.....	24
Tabulka 3: Logický rámec projektu	32
Tabulka 4: Časový harmonogram projektu	35
Tabulka 5: Náklady projektu	37
Tabulka 6: Kalkulace fakturační sazby	38
Tabulka 7: Seznam rizik projektu	39
Tabulka 8: Stupnice hodnocení rizik.....	42
Tabulka 9: Hodnocení rizik	42
Tabulka 10: Mapa rizik	43
Tabulka 11: Rizika dle významnosti.....	44
Tabulka 12: způsoby ošetření rizik	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojúhelník	11
Obrázek 2: Provázanost v logickém rámci.	14
Obrázek 3: WBS projektu.....	33

Seznam zkratek

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

IT – informační technologie

Kč – Koruna Česká/ Korun Českých

Ks – kusů

LP – lékařská prohlídka

Např. – například

OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky

PCR – Polymerase Chain Reaction

S.r.o. – společnost s ručením omezeným

Tzn. – to znamená

Tzv. – takzvaně

ÚP – Úřad práce

Vč. – včetně

Seznam příloh

Příloha A: Abstrakt

Příloha B: Abstract

Příloha A: Abstrakt

Bělohlová, K. (2021). *Řízení rizik projektu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: projektový management, management rizik projektů, projekt, riziko, řízení rizik projektu, řízení rizik, logický rámec, životní cyklus projektu, fáze projektu, identifikace rizik, analýza rizik, ošetření rizik.

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení rizik projektu. Obsahem teoretické části práce je teoretické vymezení pojmů souvisejících s projektovým managementem a managementem rizik. V praktické části je stručně představena společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. a náplň projektu zpracovávaného autorkou bakalářské práce. Projekt je dále blíže specifikován pomocí parametrů typu WBS, kalkulací apod. Následně je provedena identifikace, analýza a následné ošetření rizik s tímto projektem spojených. Závěrečnou kapitolu tvoří doporučený postup pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. při řízení rizik u podobných projektů.

Příloha B: Abstract

Bělohlová, K. (2021). *Project risk management* (Bachelor Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: project management, project risk management, project, risk, risk management, logical framework, project phases, risk identification, risk analysis, risk treatment.

This bachelor thesis is focused on project risk management. The theoretical part describes terms relating to project management and risk management. The practical part contains a basic description of the company LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. and content of the project chosen by the author of the bachelor thesis. The project is specified in more detail by parameters as WBS, calculation etc. This part is followed by identification, analysis and treatment of risks connected with this project. The final chapter consists of recommended continuation of risk management for the company LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Abstrakt

Klíčová slova: marketing, malý a střední podnik, strategický plán

Abstract

Příjmení, J. (2019). *Název bakalářské práce v angličtině kurzívou* (Bachelor Thesis).
University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: klíčová slova v angličtině

Abstrakt v angličtině v rozsahu obdobném české verzi (s respektováním překladu).

Abstract, abstract, abstract, abstract, abstract. Abstract, abstract, abstract, abstract,
abstract. Abstract, abstract, abstract, abstract, abstract. Abstract, abstract, abstract,
abstract, abstract...