

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení rizik projektu

Project Risk Management

Daniel Gregor

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Daniel GREGOR
Osobní číslo: K16B0488P
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Systémy projektového řízení
Téma práce: Řízení rizik projektu
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Formulujte cíl bakalářské práce.
2. Popište základní pojmy teorie řízení rizik projektu.
3. Charakterizujte společnost, se kterou budete spolupracovat, její cíle a služby.
4. Definujte konkrétní projekt v této společnosti, vypracujte logický rámec a popište plán projektu.
5. Analyzujte rizika projektu, jejich závažnost a navrhnete příslušná opatření.
6. Zhodnoťte dosažení cílů práce a stanovisko firmy k realizaci závěru práce.

Rozsah bakalářské práce: 40 – 60 stran
Rozsah grafických prací: neuveden
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

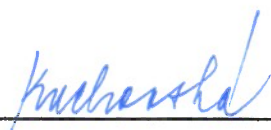
Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MEREDITH, Jack R. a MANTEL, Samuel J. *Project management: a managerial approach*. 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 587 s. ISBN 978-0-470-22621-6.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

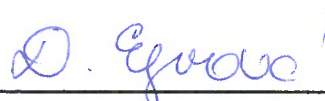
Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2018
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2019

V Plzni dne 23. října 2018



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení rizik projektu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky při psaní bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval HR manažerovi ze společnosti Korn Ferry, s.r.o. panu Petru Chocholkovi za cenné rady, spolupráci a ochotu pomoci.

V neposlední řadě bych rád poděkoval firmě Korn Ferry, s.r.o. za možnost podílet se na projektu a za poskytnutí informací a materiálů potřebných pro vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Teorie projektového řízení.....	9
1.1 Projekt.....	10
1.2 Projektový trojúhelník.....	11
1.3 Členění projektu.....	11
1.4 Cíl projektu a projektový produkt	12
1.5 Logický rámec projektu	13
1.6 Fáze projektu.....	15
1.6.1 Předprojektová fáze.....	16
1.6.2 Projektová fáze.....	17
1.6.3 Poprojektová fáze	18
2 Plán projektu	19
2.1 Plán rozsahu	19
2.2 Časový plán projektu.....	20
2.3 Plánování zdrojů a nákladů	22
2.4 Doplnkové plány projektu.....	23
2.4.1 Plán projektové komunikace	23
2.4.2 Plán řízení kvality	24
2.4.3 Plán obchodní činnosti.....	24
3 Řízení rizik projektu	26
3.1 Riziko.....	26
3.2 Základní pojmy analýzy rizik	26
3.3 Identifikace rizika	27
3.4 Analýza rizik.....	27
3.4.1 Kvalitativní analýza rizik.....	28
3.4.2 Kvantitativní analýza rizik	28
3.5 Plánování reakce na riziko	28
3.6 Monitorování rizik	30
3.7 Problémy a nedostatky procesu řízení rizik	30
4 Popis společnosti Korn Ferry s.r.o.....	32
5 Projekt vybudování call centra	34
5.1 Popis projektu.....	34
5.2 Definování projektu	35

5.3	Plán projektu	35
5.3.1	Fáze projektu.....	35
6	Výběr lokality.....	38
6.1	Přehled kritérií	38
6.1.1	Průměrné mzdové náklady	38
6.1.2	Náklady na pronájem kancelářských prostor	39
6.1.3	Znalost anglického jazyka.....	40
6.1.4	Míra nezaměstnanosti.....	41
6.1.5	Kriminalita	42
6.1.6	Míra inflace	43
6.2	Systém bodového hodnocení.....	44
6.3	Určení vah jednotlivých kritérií.....	45
6.4	Celkové hodnocení a konečný výběr	46
7	Řízení rizik projektu	48
7.1	Identifikace rizik	48
7.2	Ohodnocení rizik	51
7.3	Naplánování opatření proti rizikům.....	52
7.4	Monitorování rizik během projektu	57
	Závěr	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam příloh.....	66

Úvod

Tématem bakalářské práce je řízení rizik projektu. Rizika jsou přirozenou součástí každodenního života. Setkáváme se s nimi jak v osobním, tak profesním životě. Riziko vnímáme jako nejistotu výsledku, které má zpravidla nepříznivý dopad na jednotlivce, společnost nebo celý podnik. Existuje velké množství rizik. Některá rizika lze předvídat a navrhnout určitá opatření. Jsou tu ale i taková rizika, která jsou nepředvídatelná, protože se projevují nepravidelně a je těžké se jim ubránit.

V dnešní době globalizace se podnikatelské prostředí rychle a neustále mění. To má zásadní vliv na prosperitu podniku, a proto musí podniky pružně a efektivně reagovat na změny, aby si udržely svá postavení na trhu. Mohou to být například změny technologií, poptávky, trhu, dodavatelů, kultury nebo dokonce politiky. Úspěšný podnik by měl všechny hrozby analyzovat, identifikovat možné následky, a snažit se je ošetřit nebo snížit jejich pravděpodobnost a dopady. Bohužel většina podniků analýzu rizik vůbec neřeší a pokud ano, věnují se jí pouze okrajově, což může vést mnohdy i k nedokončení projektu. Proto bylo vybráno jako téma bakalářské práce právě řízení rizik projektu.

Bakalářská práce se zaměřuje na projekt „Vybudování call centra“ společnosti Korn Ferry, s.r.o. Tento projekt byl zvolen ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je, že v této firmě pracuji již druhým rokem na dohodu o pracovní činnosti a mohu tedy bez problémů komunikovat se zaměstnanci. Druhým důvodem je, že pevně věřím, že svou činností přispěji k realizaci tohoto projektu.

Hlavním cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře s řízením rizik projektu a vypracovat plán řízení rizik projektu v konkrétním podniku. Dílčí cíle práce jsou popis plánu projektu a výběr nejvýhodnější lokality pro call centrum. Analyzovanou firmou je skutečně fungující a prosperující shora uvedená firma Korn Ferry s.r.o., Poděbradova 1, Plzeň.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vychází z rešerše dostupné literatury a obsahuje definice používaných termínů a shrnutí základních pojmů a postupů týkající se Risk Managementu potřebné pro pochopení celé problematiky. Je představen samotný projekt a jeho cíle, životní cyklus, logický rámec a jednotlivé fáze projektu. Dále jsou popsány druhy plánů projektu. Závěrečná část je zaměřena přímo na rizika, jejich identifikaci, analýzu, reakci a monitoring.

V praktické části je vycházeno z teorie uvedené v této práci, z informací uvedených na webových stránkách společnosti, ze statistických stránek pro analýzu a z firemních dokumentů společnosti. Je charakterizována firma a její služby. Je představen konkrétní projekt a jeho stručný plán. Na základě analýzy je vybrána lokalita pro vybudování call centra. Závěrečná kapitola je detailněji zaměřena na rizika projektu, jejich identifikaci, ohodnocení a naplánování opatření proti rizikům.

Závěr obsahuje shrnutí celé bakalářské práce, vyhodnocení projektu, zhodnocení stanoviska firmy k realizaci práce a následná doporučení.

1 Teorie projektového řízení

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce se základy projektového řízení, jehož pojmy jsou použity v praktické části bakalářské práce.

Projektové řízení je poměrně novým oborem, i když už v dávné minulosti se uskutečňovaly akce, které byly projektového charakteru. Tehdejší doba byla ale výrazně pomalejší, zdrojů byl dostatek a čas nehrál významnou roli. Dnešní projekty jsou výrazněji časově a zdrojově omezené. Právě čas je v dnešní, rychle se měnící, době klíčový. Tyto změny pomáhá zvládat obor projektové řízení a podniky se díky němu postupně změnám přizpůsobují. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

„Projektové řízení je určitá filozofie přístupu k řízení projektů s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určité strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik“. (Němec, 2002, str. 22)

Existuje mnoho světových standardů v oblasti projektového řízení. Mezi nejznámější patří IPMA, PMI a PRINCE2. I když se v některých ohledech liší, jejich základní filozofie je identická. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Projektové řízení hraje významnou roli v moderním managementu. Ten se vyznačuje změnou přístupů k řízení a organizačním strukturám dnešních firem. Liniové formy řízení postupně nahrazují moderní maticové organizační struktury. (Svozilová, 2011)

Funkcionální (liniová) struktura je jedna ze základních struktur a je charakterizována funkčně specializovanými vedoucími, kterým jsou podřízeni pracovníci vykonávající určitou specializovanou činnost. Každý podřízený má tedy jasně přiděleného nadřízeného. Tato struktura je vhodná zejména pro sériovou nebo hromadnou výrobu, kde jsou opakující se operace. Na druhou stranu je jen málo vhodná pro řízení projektů, protože projekt představuje komplexní řešení a vyžaduje v nejlepším případě vzájemnou spolupráci pracovníků různých profesí a oddělení, což v případě funkcionální struktury není možné. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Projektová struktura je plně přizpůsobena řízení projektů. Jednotlivé projektové týmy jsou sestavovány podle potřeby konkrétního projektu a po jeho ukončení se tým rozpadá nebo je převeden na jiný projekt. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Maticová forma je kombinací obou předcházejících struktur. Vychází ze zmíněné funkcionální struktury, kde je zachován vztah nadřízenosti a podřízenosti a současně vytváří většinou nové dočasné vztahy, které vhodně seskupují pracovníky k plnění prací na projektu a zároveň je podřizuje projektovému manažerovi. Nevýhoda této struktury tkví v tom, že pracovník zařazený v projektovém týmu má zpravidla dva vedoucí – projektového manažera a funkčního manažera, a to může vést ke vzniku konfliktů. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Role projektového manažera stále více nabývá na významu převážně v prostředí orientace na zákazníka, kde musí podniky rychle a flexibilně reagovat na změny jeho požadavků. Dále také v prostředí tradičních firem, které používají na řízení úkolů projekty, nebo např. mezinárodních společností, kde je projektové řízení standardem. (Svozilová, 2011)

„Manažer je pracovník, který aktivně realizuje řídicí činnosti, pro něž je vybaven odpovídající pravomocí“. (Němec, 2002, str. 22)

Manažeři se zabývají čtyřmi hlavními činnostmi: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Vytváří plány výroby, zásobování, práce, investic a finanční plány. Při organizaci používají vhodné organizační struktury. Podněcují své podřízené, k co nejlepší práci pro podnik za použití různých způsobů motivace (osobní ohodnocení, prémie, povýšení). V neposlední řadě porovnávají odchylky realizace od plánu za pomoci kontrolních technik. (Němec, 2002)

Manažer ale není jediným důležitým článkem projektu. Nezbytný je projektový tým složený z jednotlivců, kteří jsou pověřeni realizovat určitou práci s jasným zadáním a požadovaným výsledkem a v definovaném časovém období. Za kvalitu a odbornost pracovního výkonu jednotlivců odpovídá manažer. (Svozilová, 2011)

1.1 Projekt

„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)

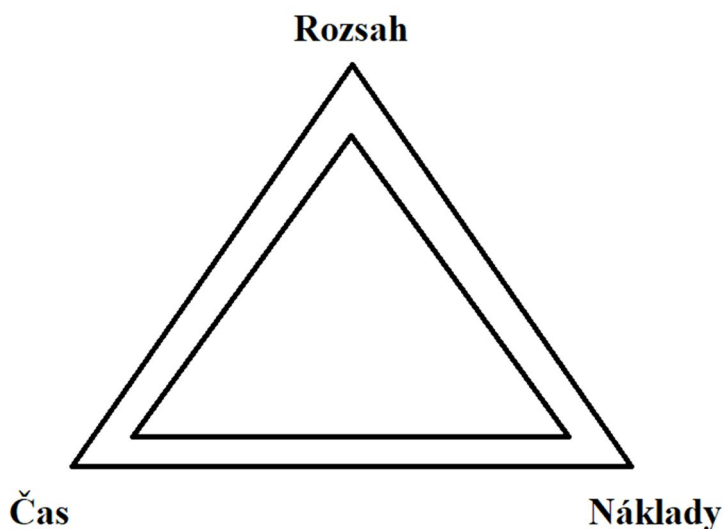
„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace“. (Svozilová, 2011, str. 21)

Projekt je akce, která je charakterizována unikátní sadou parametrů jako jsou jasné cíle, náklady, čas, dodávky, vlastní organizace projektu a odlišnost od ostatních. Od ostatních činností se liší tím, že obsahuje určité riziko a nejistotu z výsledku a riskujeme kapitál, který do něj vkládáme. Je provázán napříč všemi organizačními strukturami, protože je zapotřebí znalostí a dovedností různých profesí, oddělení či organizací. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

1.2 Projektový trojúhelník

Projekt má tři základní dimenze: čas, náklady a rozsah (do kterého se někdy zahrnuje kvalita). Nejčastěji se znázorňuje jako trojúhelník, kde vrcholy jsou zmiňované dimenze. Strany jsou vzájemné vazby vrcholů (viz obr. č. 1). Dimenze jsou tedy propojeny a navzájem se ovlivňují. Např. zákazník se rozhodne, že požaduje zkrácení doby realizace projektu, ale kvalita musí být samozřejmě dodržena. Toto bude mít za následek zvýšení nákladů pro splnění těchto požadavků. Pokud se zvětší rozsah projektu, rostou tím i náklady a čas potřebný na dokončení projektu. Při snížení nákladů zase pravděpodobně dojde ke snížení kvality projektu atd. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Obr. č. 1 - Projektový trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

1.3 Členění projektu

Projekty lze dělit podle toho, jak jsou složité, obtížné, velké a rozsáhlé. Důležitým faktorem pro toto dělení je počet projektových hodin (PH). Členíme je na malé

(do 250 PH), střední (250–2500 PH) a velké (nad 2500 PH). Dále se projekty rozlišují podle typu na investiční, výzkumně vývojové, organizační a ICT (projekty informační a komunikační technologie). Následně se dělí také podle různých kritérií např. interní a externí, nebo regionální, národní a mezinárodní apod. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Investiční projekty jsou charakteristické tím, že se kapitálové fondy transformují na hmotná aktiva, která jsou zdrojem zisku podniku. Cíle jsou např. získání vhodných zařízení a staveb pro podnik. Výzkumně vývojové projekty vytvářejí nové výrobky nebo služby, nový software nebo novou strategii. Může jít ale také o inovaci výrobku, služby procesu či marketingu (zdokonalení, odstranění slabín). V organizačních projektech jde o vybudování nebo přeměnu podnikové organizace. Ta je optimalizována vzhledem k pevným podnikovým cílům, nebo je změněna vzhledem ke změněným podnikovým cílům. Do této kategorie patří také změny ICT systémů. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

1.4 Cíl projektu a projektový produkt

Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je jednoznačně správné vymezení cíle, popřípadě dílčích cílů projektu. Cíl musí být popsán co nejpřesněji a nejdetailněji, aby si jednotlivé strany pracující na projektu dohodly, čeho vlastně mají na konci realizace dosáhnout, za jakým účelem se projekt realizuje a za jakých podmínek má být takového cíle dosaženo. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Cíl má zcela zásadní význam pro projekt, protože:

- je základem kontraktu mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem,
 - po svém schválení se stává centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem a projektovým týmem,
 - ohraničuje předmětnou stránku projektu a definuje výstupy,
 - je základem pro plánovací procesy projektu (volba postupů, metod, stanovení nákladů apod.),
 - poskytuje rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy.
- (Svozilová, 2011, str. 82)

Nejpoužívanější pomůckou pro definování cíle projektu je technika SMART:

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní – každý cíl musí být konkrétně specifikován,
- M – měřitelný – abychom poznali, zda jsme cíl splnili,
- A – akceptovaný – všichni zainteresovaní lidé vědí, o jaký projekt se jedná a společně se shodli na relevantnosti a adekvátnosti cíle,
- R – realistický – cíle lze dosáhnout,
- T – termínovaný – cíl má konkrétní termín, víme tedy, do kdy musíme dosáhnout cíle a jak dlouho projekt potrvá.

Někdy se k výše uvedeným přidává „I“ – integrovaný – propojený s organizační strategií. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012, str. 65)

Projektový produkt je výstupem projektu, jenž vzniká realizací projektu a na závěr projektu se předává uživateli. Může se jednat také o službu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

1.5 Logický rámec projektu

„Logický rámec je metoda, která slouží k přesnému popsání projektu, jeho cílů, výstupů, klíčových aktivit, časového rámce, zdrojů, rizik a podmínek.“ (Komzák, 2013, str. 105)

Logický rámec definuje projekt ve formě tabulky a klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány (viz tab. č. 1). (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Tabulka obsahuje čtyři sloupce: záměr (také se používají názvy strategický cíl projektu nebo účel projektu), cíl projektu, jednotlivé postupné výstupy (cíle) projektu, jednotlivé klíčové aktivity. Ve druhém sloupci se uvádí ukazatele dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou vypsány potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit jsou uvedeny termíny plnění. V posledním čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Tab. č. 1 - Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých cíl skutečně přispěje a bude v souladu se záměrem

Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých výstupy skutečně povedou k cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých klíčové činnosti skutečně povedou k výstupům
Zde některé organizace uvádí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012, str. 68)

Aktivity – hlavní skupiny činností, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo výstupů. Jedná se o postup, jakým způsobem bude výstupů dosaženo. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Výstupy – přímé důsledky realizace klíčových činností. Specifikují, co konkrétně bude projektem dodáno a co bude projektový tým fyzicky realizovat. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Cíl – důvod, proč projekt realizujeme. Popisuje cílový stav v okamžiku dokončení projektu. Cíl je pro daný projekt vždy jen jeden. Po zrealizování výstupů se předpokládá, že za určitých podmínek dojde k naplnění cíle. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Záměr – popis přínosů projektu po jeho realizaci. Zpravidla jde o nepřímou dosažitelnou věc jako např. zvýšení konkurenceschopnosti. Záměr bývá dlouhodobějšího charakteru oproti cíli. Lze říci, že se jedná o zdůvodnění potřeby realizovat projekt. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Ve druhém sloupci jsou dány měřitelné ukazatele prokazující, že záměr, cíl a konkrétní výstupy byly splněny. Každý bod v prvním sloupci by měl mít minimálně dva potenciálně nezávislé ukazatele, které by měly být měřitelné. Vždy by zde měla být zmíněna hodnota, které chceme dosáhnout a po jejím dosažení můžeme konstatovat splnění souvisejícího bodu z prvního sloupce. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Třetí sloupec udává, jak budou ukazatele zjištěny. Zde se dále uvádí, kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován. Ve složitějších případech se uvádí také postup pro ověření. Na řádce klíčových vlastností se uvádí hrubý odhad časové náročnosti realizace dané skupiny aktivit. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

V posledním sloupci jsou výslovně uvedeny předpoklady, které jsou podmiňující pro uskutečnění projektu. Poté se uvádějí rizika ohrožující projekt, na která je nutno brát zřetel při návrhu a realizaci projektu. První řádek se nevyplňuje. Poslední řádek „předběžné podmínky“ obsahuje položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o realizaci projektu a zbytku tabulky. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Jednotlivé body logického rámce mají své vazby. Mají vztah mezi příčinou a jejím následkem. Například pokud definujeme cíl projektu a výstupy potřebné k jeho dosažení, tvrdíme, že jestliže vyprodukujeme dané výstupy, pak bude cíl dosažen. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Vazby mají dva směry. Vertikální směr shora dolů odráží stupnici vazeb mezi cílem projektu, postupnými cíli, výsledky projektu, výstupy a činnostmi, které se v projektu provádějí. V opačném směru se sledují vazby vztahu příčiny a následku: když se vykoná aktivita, tak se získají výsledky. V horizontálním směru zleva doprava jsou přiřazeny k jednotlivým úrovním objektivně měřitelné ukazatele a zdroje, u kterých lze získat informace nebo předpoklady a rizika. U aktivit jsou uvedeny zdroje, termíny předpoklady a rizika. Začíná se vpravo dole u položky „předběžné podmínky“. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

S těmito vazbami však vzniká určitá nejistota. Stanovením předpokladů lze vhodně nalézt a pojmenovat hlavní oblasti nejistoty. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Logický rámec se zpracovává za účelem dohodnutí zástupců všech zainteresovaných stran projektu co, proč a jakým způsobem má být realizováno, jaký je časový rámec a finanční rámec, jaká jsou s projektem spojená rizika a předpoklady. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

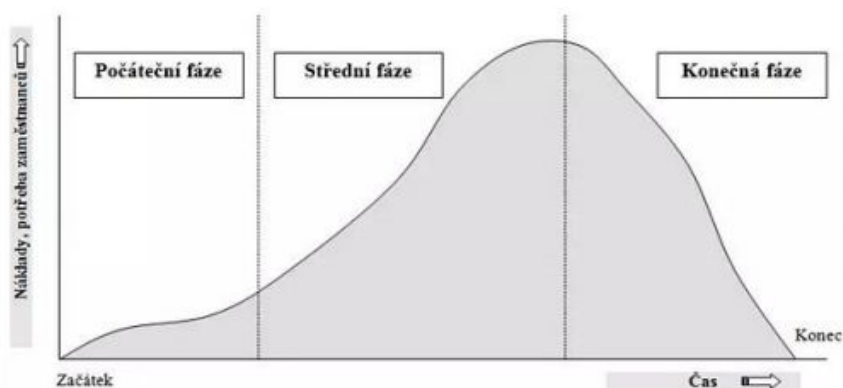
1.6 Fáze projektu

Projekt je určitý proces, jenž v době své existence má určité fáze. Tyto fáze tvoří životní cyklus projektu. (Svozilová, 2011)

Životní cyklus projektu je ohraničen začátkem a koncem projektu. Jednotlivé fáze jsou na sebe navzájem navázány. To znamená, že jedna fáze může nastat až po skončení předchozí fáze. Fáze se různým způsobem liší podle druhu projektu. Obecně dělíme jednotlivé fáze na: zahajovací fáze, střední fáze (může jich být i více) a závěrečná fáze. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Většina životních cyklů projektů má shodné rysy např. v nákladech a počtu pracovníků. Ty jsou v počátku nízké, ale postupem času rostou až zpravidla uprostřed životního cyklu dosáhnou svého maxima a poté rychle klesají v závěru projektu. Pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu je na začátku nízká. Riziko a nejistota jsou naopak velmi vysoké. V průběhu projektu však pravděpodobnost úspěšného dokončení roste a nejistota se snižuje. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Obr. č. 2 - Obecné znázornění životního cyklu projektu



Zdroj: (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 53)

1.6.1 Předprojektová fáze

Zahajovací neboli předprojektová fáze má za účel průzkum příležitostí pro projekt a posouzení jeho proveditelnosti. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Jedná se o dobu, kdy projekt ještě není naplánován a zjišťuje se, jak zajímavý přínos pro podnik přinese. Provádí se analýzy definující podmínky, za kterých by měl být projekt úspěšný. (Komzák, 2013)

Studie příležitosti je jeden ze dvou dokumentů předprojektové fáze, které se postupně zpracovávají. Odpovídá na otázky typu: je vůbec správná doba navrhnout a realizovat tento projekt? Bere se v úvahu situace v konkrétní firmě či organizaci. Situace na trhu, kam chceme nový produkt nebo službu přivést. Dále se počítá s vývojem trhu, který se může v průběhu životního cyklu projektu měnit atd. Výsledkem této studie je doporučení nebo nedoporučení realizovat projekt. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Druhá studie, která se v této fázi zpracovává, je studie proveditelnosti. Pokud se organizace na základě doporučení předchozí studie rozhodne projekt realizovat, měla by tato studie ukázat nejlepší cestu k realizaci projektu a upřesnit obsah projektu, plánovaný

termín zahájení a ukončení projektu, odhadnout náklady potřebné na realizaci a potřebné zdroje. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Cílem studie proveditelnosti je rozbor možných cest k úspěšnému dokončení projektu. Tyto cesty se ohodnotí na základě nákladů, potřebného času a disponibilních zdrojů. Poté se vybere nejvhodnější cesta. Vstupem je závěr studie příležitosti společně s materiály o možných omezeních (čas, zdroje, finance a jiné). Obsahem je rekapitulace závěrů studie příležitosti, popis základní myšlenky projektu, specifikace cílů, popis současného stavu, prostředí, odhad délky a nákladů projektu, ekonomická analýza (rentabilita investic a vlastního kapitálu), dopady projektu, rozbor základních rizik. Výstupem je studie v rozsahu 7-25 stran podle rozsahu projektu. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

1.6.2 Projektová fáze

Pokud bylo rozhodnuto projekt zrealizovat, je zapotřebí projekt náležitě zahájit. Je třeba na základě předchozích studií ověřit a upřesnit cíl projektu, jeho výstupy, základní personální obsazení, kompetence apod. K tomu slouží zakládací listina projektu (základní projektový dokument) popisující základní technicko-organizační parametry projektu. Před samotným zahájením projektu je doporučeno zpracovat logický rámec projektu. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Pokud je k dispozici identifikační listina projektu, logický rámec a veškerá další dokumentace, začne se sestavovat projektový tým. Po jeho sestavení se definuje rozsah projektu formou WBS, vytvoří se plán řízení projektu, identifikují se činnosti k realizaci a vytvoří se harmonogram projektu. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Work Breakdown Structure (WBS) je dokument obsahující hierarchický rozklad cíle projektu. Je hlavním nástrojem pro řízení rozsahu projektu. Jde o zjednodušenou formu plánu projektu zaměřenou na jednotlivé úkoly, které se dále dělí na dílčí úkoly a pracovní balíčky. (Meredith & Mantel, 2009)

Při zahájení vlastní realizace se doporučuje provést tzv. „kick-off meeting“. Jde o setkání všech důležitých zainteresovaných stran projektu, kde je probrán plán řízení a harmonogram projektu. Jednotliví zástupci stran se navzájem seznamují, a hlavně je oznámeno, že fyzická realizace projektu začíná. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

V průběhu realizace se projekt sleduje a porovnává se jeho průběh s plánem. Zjištěné odchylky od plánu a reakce na změny se musí napravit přeplánováním, případně

vytvořením zcela nového základního plánu projektu. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Při ukončení projektu dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci apod. Dále se zpracovává závěrečná zpráva o projektu obsahující souhrn zkušeností z realizace projektu a případná doporučení. Na konci fáze je tedy projekt vyhodnocen a uzavřen a projektový tým rozpuštěn nebo převeden do nového projektu. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

1.6.3 Poprojektová fáze

V této fázi je již projekt dokončen a vyhodnocuje se jeho průběh. Hledají se chyby, aby bylo možné se těmto chybám v příštím projektu vyhnout. Například se vyhodnocuje jakost, dochvilnost a spolehlivost dodavatelů – výsledkem je pak třeba přerušení spolupráce s dodavatelem a nalezení jiného. Toto vyhodnocení provádí obvykle jiná skupina lidí, než která řídila projekt. Přínosy mnoha projektů se dostaví až po uplynutí určité doby. V tomto případě je nutné naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosu projektu a až po uplynutí této doby se vyhodnotí. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

2 Plán projektu

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce s plánem projektu, který bude vytvořen v praktické části bakalářské práce.

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ (Svozilová, 2011, str. 112)

Plán projektu se nejčastěji vytváří v předprojektové fázi. Je důležité definovat realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů, odhadu rozpočtu a posouzení rizik. Tyto parametry mají totiž zásadní vliv na celkovou cenu projektu. Detailní plánování začíná po ukončení jednání o kontraktu a podpisu smlouvy mezi realizační stranou, zákazníkem a dalšími zainteresovanými stranami. (Svozilová, 2011)

Základní plán projektu je v podstatě plánem tří základních dimenzí projektu z projektového trojúhelníku – plán rozsahu, časový plán a plán nákladů. Součástí plánu projektu jsou také doplňkové plány týkající se dalších oblastí projektu jako je plán projektové komunikace, kvality, obchodních činností a reakce na rizika. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Plán projektu se zpracovává z důvodu značné nejistoty, kterou každý projekt představuje. V případě nevypracování projektového plánu by nebylo zcela jasné, jakým způsobem by měly důležité procesy probíhat, a to by mohlo mít za následek chybný průběh procesů a velké riziko finančních ztrát a časového zdržení projektu. V nejhorším případě by poté došlo k ohrožení celého projektu. (Doležal, Krátký, & Ondřej, 2013)

Lze říci, že úkolem vytváření projektového plánu je vytvořit a upřesnit podmínky pro říditelnost jednotlivých aktivit, předvídatelnost situací v souladu s dílčími milníky a cíli projektu a dále specifikovat koordinaci veškerého úsilí související s cílem projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

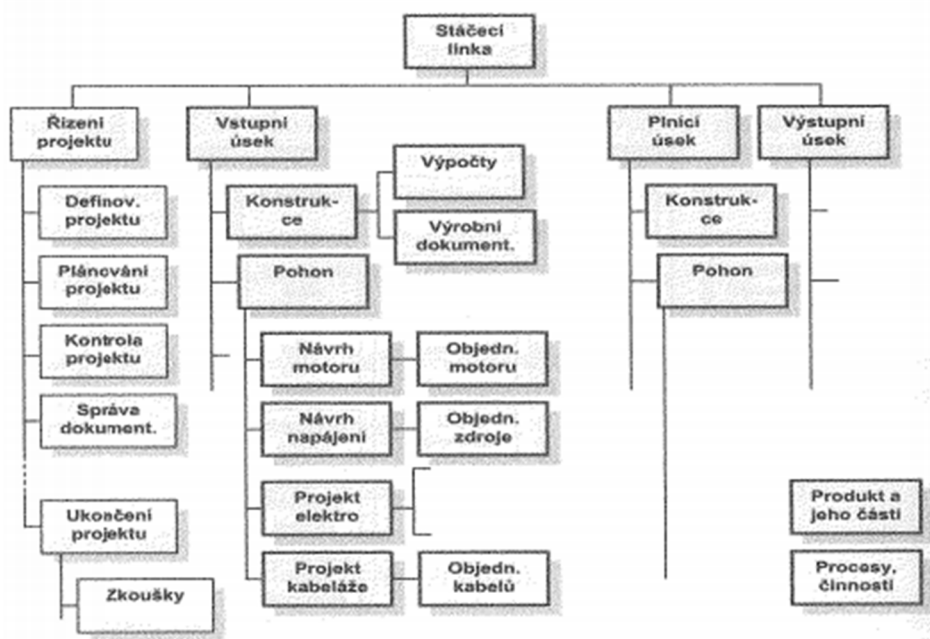
2.1 Plán rozsahu

Plán rozsahu se skládá z plánu rozsahu produktu a plánu rozsahu projektu. Účelem těchto plánů je, aby si byl každý účastník projektu vědom, co je a co není obsahem projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Plán rozsahu produktu, někdy se používá název struktura projektového produktu (Product Breakdown Structure – PBS), odpovídá na otázky, co je třeba realizovat, a co je cílem všech činností související s daným projektem. Je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Plán rozsahu projektu, někdy nazývána jako struktura projektového díla, nám odpovídá na otázky, co se požaduje vykonat a jakým způsobem se toho dosáhne. Jedná se o WBS zmíněné v kapitole 1.6.2. Jednotlivé činnosti se dělí na menší a menší do té doby, kdy je činnost všem zúčastněným stranám úplně jasná, za činnost má jednoznačnou odpovědnost určená osoba, jsou zřejmé náklady a činnost provádí jedna organizační jednotka. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Obr. č. 3 - Příklad WBS výrobní linky



Zdroj: (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 128)

2.2 Časový plán projektu

Časový plán navazuje na plán rozsahu projektu. Cílem časového plánu je uspořádání všech činností do logicky správných časových návazností a sousledností. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Tvorba časového plánu má několik částí. Nejprve se kontroluje správnost WBS, dále se vytvoří tabulka činností a odhad doby trvání činností. Poté se vytvoří síťový graf – časová sekvence (následností a sousledností) činností. Následuje určení vazeb mezi

činnostmi (Ganttův diagram), výpočet časových rezerv činností a určení kritické cesty projektu. Nakonec se vkládají milníky. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Časový plán projektu se tvoří dvěma způsoby:

- ASAP (As Soon As Possible) – víme, kdy chceme projekt začít a snažíme se určit, kdy projekt nejdříve skončí. Chceme, aby činnosti začínaly a končily co nejdříve.
- ALAP (As Late As Possible) – víme, kdy projekt musí skončit a snažíme se určit, kdy musí projekt nejpozději začít. Chceme, aby činnosti začínaly a končily co nejpozději. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Při odhadu doby trvání činnosti se odhaduje, jak dlouho bude provedení činnosti trvat v časových jednotkách (minuty, hodiny, dny, týdny nebo měsíce). Při odhadu je nezbytné uvažovat množství zdrojů potřebné pro danou činnost, jejich produktivitu a dostupnost. Odhad bývá prováděn na základě informací o zdrojích, které jsou k dispozici. Podle toho s přihlédnutím k technologii dané činnosti lze odhadnout dobu trvání. Pokud je naopak známa maximální možná doba trvání činností, dopočte se, kolik je potřeba různých zdrojů. (Doležal, 2016)

Jednotlivé činnosti v časovém plánu mají mezi sebou vazby dané technologickým postupem. Musí být realizovány v určitém pořadí a musí na sebe určitým způsobem navazovat. Nejčastěji používané typy vazeb jsou:

- Konec – začátek: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla začít.
- Konec – konec: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla skončit.
- Začátek – začátek: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla začít.
- Začátek – konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Výsledkem procesu řazení činností je grafické znázornění, tzv. síťový graf. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

„Síťový graf je orientovaný, ohodnocený, souvislý, acyklický a konečný graf.“ (Němec, 2002, str. 82)

Orientovaný znamená, že jsou mezi činnostmi znázorněny vzájemné závislosti pomocí šipek. Všechny činnosti musí být ohodnoceny dobami jejich trvání. Graf musí být souvislý, tzn. všechny činnosti musí být vzájemně propojeny. V žádném místě grafu se nesmí tvořit cyklus a stejně jako projekt musí mít graf začátek a konec. (Němec, 2002)

Ganttův diagram přehledně zobrazuje chronologický sled činností, které jsou zobrazovány jako úsečky ve směru časové osy a jejich délka je dána dobou trvání činnosti. Dále se zde zobrazují vazby mezi činnostmi a také kritická cesta. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

„Kritická cesta je v síťovém grafu dána sledem kritických činností mezi začátkem projektu a koncem projektu.“ (Plevný & Žižka, 2013, str. 211)

Kritická cesta je nejdelší možná cesta mezi začátkem a koncem projektu a zároveň její délka určuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. (Plevný & Žižka, 2013)

Kritické činnosti jsou činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu a v případě prodloužení kterékoliv z nich dojde k prodloužení realizace celého projektu. (Plevný & Žižka, 2013)

Milník je jednoduchý časový údaj, který se váže k nějaké události. Používají se k identifikaci událostí a výsledků, které jsou pro konkrétní činnosti důležité. Samy o sobě mají většinou nulovou dobu trvání, ale nemusí tomu být vždy tak. Vhodně umístěné milníky jsou efektivním nástrojem monitorování průběhu projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.3 Plánování zdrojů a nákladů

Zdroje jsou prostředky sloužící k provedení projektové činnosti. Rozlišujeme zdroje pracovní (takové, kterým lze přidělit kalendář, tedy přístroje, zařízení, personál atd.) a materiálové zdroje (suroviny, které jsou během plnění úkolů spotřebovávány, tedy cihly, benzín atd.). (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010), (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Postup plánování zdrojů probíhá ve třech krocích. Nejprve se určí zdroje potřebné k tomu, aby mohla být činnost provedena v souladu s plánem. Stanoví se typ a množství každého zdroje a určí se, ve kterých dnech, na kterých činnostech a kde jsou potřeba. Následovně se určí dostupné zdroje, které jsou v daný čas pro projekt k dispozici. Poté se potřebné a dostupné zdroje porovnají, naleznou se úzká místa, pro která se navrhne patřičné opatření a plán zdrojů se upraví. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Nástroje a techniky odhadování nákladů:

- Analogický odhad (odhad shora dolů) – vychází ze skutečně vynaložených nákladů předchozího analogického projektu. U tohoto odhadu je vyžadován odborný nebo expertní posudek. Obvykle je méně nákladný. Přesnost odhadu je odvozena od stupně podobnosti se vzorovým projektem.
- Odhad zdola nahoru – vychází z odhadů nákladů jednotlivých aktivit, které se poté sčítají pro výpočet celkových nákladů projektu. Zpravidla bývá přesný, ale časově náročný.
- Parametrický odhad – pro odhady nákladů využívá parametry projektu. Spočívá v nalezení jednotkové ceny parametru, pomocí které se odhadují náklady. Tento odhad je nejspolehlivější v případě, kdy jsou postaveny na dostatečně přesných údajích z minulosti a parametry jsou snadno kvantifikované. (Schwalbe, 2011)

Cílem plánování nákladů je určit, jaké jsou náklady na interní činnosti, kolik stojí externí činnosti a jaké budou celkové náklady projektu. Jako výchozí bod se používá strukturální plán projektu a plán zdrojů. Nejprve se rozdělí náklady do nákladových souborů. Tím vznikne nákladová struktura, která slouží pro pozdější kontrolu postupu projektu. Dále se určí kvantitativní odhady pro všechny činnosti vycházející z odhadů potřebných množství materiálů, zařízení a osobních nákladů. Nakonec jsou vypočteny náklady pro jednotlivé činnosti a ty se poté sčítají pro určení celkových nákladů na projekt. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.4 Doplnkové plány projektu

Jak již bylo řečeno v kapitole 2, plán projektu obsahuje základní plány – plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů a nákladů. Kromě těchto základních částí obsahuje ještě tzv. doplňkové plány projektu – plán projektové komunikace, plán řízení kvality, plán obchodní činnosti a plán řízení rizik. Tyto plány jsou stejně významné jako základní plány. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.4.1 Plán projektové komunikace

Komunikace je jednou ze základních činností manažera projektu a jeho týmu. Zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná. Komunikační

dovednosti bývají obvykle chápány jako umění jednat s lidmi. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Plán projektové komunikace obsahuje požadavky od účastníků projektu, technologie a metody používané pro přenos informací mezi prvky projektu a analýzu potřeby informací účastníků projektu. Tento plán je vytvářen projektovým týmem v plánovací fázi projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.4.2 Plán řízení kvality

V plánu řízení kvality se popisují postupy, procesy a omezení měření kvality podle specifikovaných požadavků. Tento plán obsahuje zejména politiku budování kvality v průběhu projektu, způsoby a nástroje měření pro kontrolní procesy, seznamy a tabulky sloužící jako metodické vodítko pro kontroly kvality. (Svozilová, 2011)

Mezi základní nástroje řízení kvality patří tabulky (sběr a prezentace dat), Paretova analýza popisující příčiny nejčastějších problémů řízení kvality (80 % důsledků je vyvoláno 20 % příčin) a analýza trendů sloužící k předpovídání budoucnosti. Dalšími nástroji mohou být různé histogramy, rozptylové diagramy, diagramy kontroly procesu apod. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Dále je nezbytné rozlišit rozdíl mezi kvalitou projektového produktu, kvalitním managementem a kvalitativním stupněm. Kvalita projektového produktu je míra plnění norem a předpisů. Kvalitní projektový management znamená řízení projektu v souladu s normou kvality, míru plnění požadavků zákazníka na projektový produkt a na kvalitativní stupeň. Kvalitativní stupeň výrobku nebo služby představuje míru vykazování určitých vlastností nebo funkcí. Má spíše subjektivní charakter a liší se například podle účelu výrobku a je možno tento stupeň volit. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.4.3 Plán obchodní činnosti

Plán obchodní činnosti spočívá v zajištění zboží nebo služeb mimo provádějící organizaci, které by nejlépe splnily projektové potřeby. Provádí se make-or-buy analýza o tom, co se bude nakupovat a na kdy bude sjednána objednávka. Dále se provádí výběr obchodních zdrojů (partnerů), poptávkové a nabídkové řízení (termíny, dodací podmínky, specifikace dodávky, požadavky na obchodní smlouvu atd.), a nakonec se uzavírají kontrakty s výhodnými dodavateli. Tyto činnosti obvykle provádí nákupní a zásobovací

tým, který je buďto součástí projektu nebo mateřské organizace. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Plán řízení rizik je detailněji popsán v následující kapitole.

3 Řízení rizik projektu

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce se základy řízení rizik projektu, s pojmy a metodami, které jsou použity v praktické části bakalářské práce.

V žádné fázi projektu není pozdě

Nikdy není příliš brzy v projektu začít řídit rizika. Čím dříve začneme v projektu řídit rizika, tím lépe. Rizika se totiž objevují již v samotném počátku projektu a souvisejí s definováním předmětu projektu, časovým harmonogramem, rozpočtem a přidělováním zdrojů. Proto plány řízení rizik a identifikace počátečních rizik by měly být vypracovány ještě předtím, než se začne projekt realizovat, tedy v plánovací fázi projektu. Odpovědí na rizika bývá obvykle odhadnutí šance, že projekt dokáže přežít v daných podmínkách. (Meredith & Mantel, 2009)

„Řízení rizik se zabývá minimalizací důsledků událostí negativních a maximalizací výsledků pozitivních událostí.“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 162)

3.1 Riziko

Riziko lze obecně definovat jako událost, která může nastat s určitou pravděpodobností a má určitý dopad na projekt. Vliv může být negativní, tzn. může způsobit škodu určitého rozsahu, ale také může být pozitivní. V tomto případě chápeme riziko jako určitou příležitost, kterou lze využít. Při řízení projektu se většinou zabýváme riziky, které mají negativní dopad, avšak neměli bychom si nechat ujít příležitosti, které mohou nastat. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Mezi druhy rizik řadíme zejména: politická a teritoriální rizika, bezpečnostní, právní, předvídatelná a nepředvídatelná, ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (např. inflační, tržní, kurzovní, úvěrová apod.) a specifická rizika (např. pojišťovací, manažerská, odbytová atd.). (Smejkal & Rais, 2013)

3.2 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum

Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Dělí se na hmotná (nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a na nehmotná (informace, morálka pracovníků, kvalita personálu, pověst firmy apod.). Aktivum

je charakterizováno svojí hodnotou, subjektivním ocenění důležitosti (kritičností) a zranitelností. (Smejkal & Rais, 2013)

Hrozba

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nepříznivý vliv na aktiva nebo může způsobit škodu. Hrozby mohou být přírodní, ale také lidského původu. Dále náhodné či úmyslné. Škoda, kterou působí hrozba na aktivum se nazývá dopad hrozby. Tento dopad se odvozuje od absolutní hodnoty ztrát nebo nákladů na odstranění důsledků škod. (Smejkal & Rais, 2013)

Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění nežádoucího vlivu. Zranitelnost vyjadřuje, jak je citlivé aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká všude, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. (Smejkal & Rais, 2013)

Protiopatření

Protiopatření je postup nebo proces navržený pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Jsou navrhována z důvodu prevence vzniku škody nebo z důvodu zmírnění následků vzniklé škody. (Smejkal & Rais, 2013)

3.3 Identifikace rizika

Rizika, kterým projekt čelí, jsou závislá na technologické povaze projektu, stejně tak jako na mnoha prostředích (ekonomických, kulturních apod.), ve kterých projekt existuje. Způsob řízení a identifikace rizik závisí na tom, jak jedno nebo více prostředí ovlivňuje projekt. (Meredith & Mantel, 2009)

Nebezpečí, která mohou ohrozit projekt, se snažíme identifikovat, zaznamenat a co nepřesněji popsat. Buď se používá metoda brainstorming nebo checklist – seznam nebezpečí např. na základě vyhodnocení minulých projektů. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

3.4 Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt, tj. utrpěné škody. Využívá se techniky expertních odhadů, pokud nejsou k dispozici tabulky přesně určující hodnoty

pravděpodobnosti. Neurčitost těchto odhadů lze snížit tím, že dopad rozdělíme na menší složky, které lze snadněji odhadnout a z těchto složek se vypočte celkový odhad. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

3.4.1 Kvalitativní analýza rizik

Kvalitativní analýza zkoumá rizika z mnoha zorných úhlů: závažnost rizik, předvídatelnost rizik, potenciální vazby a vztahy mezi riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Pro tuto analýzu se využívá zkušeností manažera projektu a jeho klíčových zaměstnanců a metod, jako je např. checklist, diagramy (vývojové, síťové) a další. (Svozilová, 2011)

Během této analýzy se pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru a jeho vlivu na projekt přiřazuje obvykle pěti-hodnotová škála (vliv velmi nízký, nízký, střední, vysoký a velmi vysoký). Pokud dáme tato dvě hodnocení dohromady, vznikne seznam ohodnocených identifikovaných rizik, někdy doplněný o symptomy/spouštěče rizikové události. Tyto hodnoty převedeme do matice hodnocení rizikových faktorů, která má dvě osy: pravděpodobnost a dopad. Význam rizika zjistíme na základě polohy v tabulce. Oblasti tabulky jsou barevně označeny a znamenají rizika malá a zanedbatelná, střední, velká. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Výstupem této analýzy je registr rizik obsahující přesnou klasifikaci rizika a jeho závažnosti. (Svozilová, 2011)

3.4.2 Kvantitativní analýza rizik

V kvantitativní analýze jsou rizika oceněna číselnými hodnotami, které charakterizují pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, celkovou hodnotu, která je působením rizika ohrožena a očekávaný dopad rizika. Výstupem této analýzy je registr rizik obsahující přesnou kvantifikaci pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnoty, která je jeho působením ohrožena. (Svozilová, 2011)

3.5 Plánování reakce na riziko

„Plánování reakce na riziko je proces rozhodování, jaké přijmout kroky vedoucí k redukování nebezpečí nebo naopak k využití příležitostí odhalených během procesů rizikové analýzy.“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 170)

S riziky v projektu se zkrátka musí počítat. Proto existují různé nástroje řízení rizik. Výběr těchto nástrojů závisí na dané situaci, kdy hledáme nejvýhodnější a zároveň nejméně nákladný způsob snížení nebo úplné eliminace rizika. Tyto nástroje se možné také kombinovat mezi sebou. (Smejkal & Rais, 2013)

Redukce rizika (Mitigation)

Riziko lze zmírnit snížením jeho dopadu nebo pravděpodobnosti nastání rizika, např. zálohováním. Riziko bude poté představovat menší hrozbu pro projekt. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010), (Smejkal & Rais, 2013)

Vyhnutí se riziku (Avoidance)

Jedná se o vysoce defenzivní metodu, kde se eliminují příčiny vzniku rizika. Například existují zakázky, které mohou, pokud neuspějí, ohrozit existenci celé firmy – smlouvy s velkými sankcemi a bez možnosti vypovězení smlouvy, které by měli za následek zkrachování firmy. V tomto případě se jedná o příliš velké riziko a je nejlepší se mu vyhnout a najít výhodnější smlouvu. (Smejkal & Rais, 2013)

Přenesení rizika (Transference)

Riziko a jeho důsledky se přenesou na třetí stranu. Odpovědnost za řízení tohoto rizika má subjekt mimo organizaci a samozřejmě si za to účtuje poplatek, který je nutno zahrnout do nákladů. Jako příklad lze uvést pojištění. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Akceptování rizika (Acceptance)

Akceptovat riziko znamená přijmout důsledky rizika, pokud se objeví. Rozlišujeme dvě alternativy akceptování rizika. První je pasivní přijetí, které vyžaduje pouze monitorování rizika, tedy sledování, zda se nevyvine v závažnější riziko. Druhou možností je aktivní přijetí rizika, kde se kromě monitorování podnikají určité přípravné kroky pro případ, že riziko opravdu nastane např. vytvoření finanční rezervy. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010), (Smejkal & Rais, 2013)

Monitorování rizika (Monitore the risk)

V průběhu projektu se sleduje, zda se nemění význam rizikového faktoru pro projekt. Plán na řízení rizika se vypracovává až poté, co jeho význam stoupne. Tento nástroj se

používá u rizik se středním dopadem a velmi malou pravděpodobností. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

3.6 Monitorování rizik

Rizika je nezbytné neustále sledovat. V průběhu projektu totiž může dojít k několika událostem. Mezi tyto události patří např. změna podmínek, které ovlivní pravděpodobnost nebo výši dopadu na projekt. Vznikne nová významná hrozba, kterou je nutné kvantifikovat a navrhnout pro ni příslušná opatření. Některá hrozba může naopak pominout a je tedy možné toto riziko odstranit ze sledování. Dále může nastat situace, kdy navržené opatření ztratilo svoji účinnost a musí být nahrazeno jiným. Zjistí se, že je třeba přehodnotit předem vytvořený postup a tím se změní pravděpodobnost nebo dopad atd. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

Sledování rizik bývá často diskutováno v rámci porad projektového týmu. Lze určit tzv. vlastníka rizika zodpovědného za jeho sledování, který v případě nutnosti seznámí vedoucího projektu a projektový tým s nastalou situací a možnostmi jeho řešení. K efektivnímu sledování rizik se v současné době používá počítačové podpory. (Doležal, Máchal, & Branislav, 2012)

3.7 Problémy a nedostatky procesu řízení rizik

Velké množství, ať už malých, či velkých firem plýtvá svými prostředky, protože špatně přistupuje k procesu řízení rizik. Nevěnují totiž rizikům dostatečnou pozornost a tím vznikají mnohé problémy a nedostatky.

Nejčastější chyby, kterých se firmy dopouštějí:

- Identifikace rizik je prováděna bez náležitých podkladů – bez předmětu projektu, podrobného rozpisu prací, veškerých položek nákladů potřebných pro návrh rozpočtu, bez harmonogramu, projektového týmu, znalosti ostatních zájmových skupin a znalosti vlivů na projekt.
- Analýza rizik je po první identifikaci ukončena – opomenutí dalších rizik, které mohou nastat až v průběhu projektu.
- Nedostatečné definování rizika – zjednodušený popis rizika nebývá základem úspěchu.

- Podnikové metodiky se zaměřují pouze na určitou oblast zdrojů rizik – chybí všechny možné oblasti rizik.
- Při posuzování dopadů a kvantifikace rizika bývá používána pouze jedna metoda což vede ke zkreslení odhadů rizik. (Svozilová, 2011)

Proces řízení rizik vyžaduje zaměřit se nejen na zřejmá a lehce identifikovatelná rizika, ale také na rizika, která na první pohled nevzbuzují žádnou souvislost s projektem. Nemůže poté nastat případ, kdy snadno přehlédneme hrozby, které byly skryté, neodhalené a číhající v tvůrčím procesu řízení projektu. (Svozilová, 2011)

4 Popis společnosti Korn Ferry s.r.o.

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce se společností, ve které bude realizován projekt. Jsou zde uvedeny základní informace o firmě a jejích službách.

Korn Ferry Hay Group je vedoucí celosvětová poradenská společnost v oblasti řízení lidí a organizací. Pomáhá lídrům, organizacím a společnostem uspět prostřednictvím využití plné síly a celého potenciálu svých lidí. Téměř 7 000 zaměstnanců dodává služby skrze divize Korn Ferry, Hay Group a Futurestep. (Haygroup, 2015)

Klienty jsou známé a významné společnosti působící v různých oblastech. Jsou to např. ABB, Audi, Amazon, Ferrero, Ikea, Kaufland, Nestle, Philips, Unilever, Panasonic, Siemens a spousta dalších. Největší část této společnosti tvoří tým PAY. Toto uskupení se dělí na tři velké analytické týmy podle regionů – Europe, Americas a APAME. PAY tým se zabývá oblastí odměňování zaměstnanců po celém světě. Pracuje s informacemi o tom, jakých platů zaměstnanci dosahují, tzn. tržní hodnoty platů (základní mzda, bonusy, benefity – služební auta, příspěvky na důchodové pojištění, dlouhodobé motivační plány atd.). Zahrnuje tedy vše, co zaměstnanec dostává od zaměstnavatele. (Haygroup, Employee Handbook. Interní zdroj, 2016)

Klienti poskytnou společnosti Korn Ferry data v podobě vyplněných dotazníků, které se v Korn Ferry dále zpracovávají. Nejprve se tedy sbírají data z jednotlivých zemí. Ta se pak čistí a kontrolují. Dále se tvoří databáze, případně se porovnávají data s loňskými a poté se vytváří finální produkty – reporty, analýzy, prezentace, feedbacky a další. Tvoří se také dílčí produkty, tj. doplňkové analýzy na žádost individuálních klientů. Výstupem je pro klienty poradenská služba v oblasti výběru, motivace, odměňování a rozvoje zaměstnanců. Data jim poskytují informace o tom, jak si stojí v odměňování svých zaměstnanců v porovnání s ostatními společnostmi na trhu podnikajícími ve stejném oboru. (Haygroup, Employee Handbook. Interní zdroj, 2016)

Odpoví tým na otázky typu: Proč jsou zaměstnanci nespokojeni? Proč naši zaměstnanci přechází ke konkurenci? Co bychom mohli zlepšit? S čím jsou naopak naši zaměstnanci spokojeni? Vše je možné díky jedinečnému konceptu vyvinutému přímo v Korn Ferry, s.r.o. Jedná se o Hay levely a Hay pointy, které jsou jednotlivým zaměstnancům přidělovány na základě velikosti mzdy a druhu zaměstnání, podle kterých je možné tato srovnání provádět. Vypovídací schopnost je pak mnohem větší než například u průměru

nebo mediánu. Firmy, které své data poskytnou dvakrát a vícekrát navíc dostanou srovnání situace firmy s daty z předchozího roku. (Haygroup, Employee Handbook. Interní zdroj, 2016)

5 Projekt vybudování call centra

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce s projektem společnosti Korn Ferry, s.r.o., na jehož analýzu rizik je bakalářská práce zaměřena. Kapitola obsahuje základní informace o projektu, jeho definování prostřednictvím logického rámce a projektový plán.

5.1 Popis projektu

Projekt zpracováváný v rámci bakalářské práce si klade za cíl vybudování call centra. Call centrum (CC) je zákaznické oddělení, kde jsou veškeré požadavky klientů vyřizovány telefonicky. Jeho záměrem je restrukturalizace organizace, díky které se předpokládá dosažení vyššího zisku z prodeje služeb. Dosud ve společnosti Korn Ferry, s.r.o. fungoval model, kde každý klient měl svého tzv. „Account“ manažera neboli konzultanta. Tento konzultant měl na starosti určitý počet zákazníků, pro které vytvářel analýzy a znal jejich přesné požadavky a potřeby. Nyní se klienti budou rozdělovat do tří skupin: Silver, Gold a Platinum podle toho, jakou službu si zakoupí. Silver klienti budou „self-service“ klienti, kteří nebudou mít svého Account manažera, veškeré analýzy budou mít k dispozici online a v případě potřeby podpory si zavolají na zákaznické centrum, tedy na call centrum. Protože se jedná o základní službu, předpokládá se, že těchto klientů bude cca 50 % z celkového podílu klientů. Gold a Platinum jsou nadstandardní služby, které obsahují detailnější analýzy a více možností. Gold klienti budou mít navíc plné nastavení pro všechny uživatele platformy a příslušná oprávnění, veřejné školení s ukázkou platební platformy a její funkčnosti, 15 % slevu na veřejný výcvikový kurz (související s odměňováním), prezentaci o řízení firmy poskytující přehled o vlastním kapitálu, konkurenceschopnosti, o trendech v oblasti hospodářství, práce a odměňování a další. Platinum klienti budou mít k dispozici navíc několikahodinové schůzky přímo s manažerem, který se bude klientům plně věnovat a vysvětlovat veškeré funkce. Všechny výstupy z analýz se budou upravovat podle individuálních požadavků zákazníka. Budou mít přístup přímo k analytikovi společnosti, který pomáhá klientům porozumět veškerým údajům v platovém trhu. Mají možnost se zúčastnit workshopu (pracovní seminář) na podporu pochopení analýzy a výstupům z platformy a další výhody. Call centrum se stane strategickou součástí firmy, která bude do určité míry ovlivňovat výsledek hospodaření.

Cílem této bakalářské práce je vybrat nejvýhodnější lokalitu, kde bude call centrum vybudováno, a navrhnout příslušná opatření k ošetření rizik vybrané lokality.

5.2 Definování projektu

Tento projekt je definován pomocí logického rámce uvedeného v příloze A.

Podle logického rámce bylo definováno celkem 6 výstupů pro úspěšné dokončení projektu včetně jejich objektivně ověřitelných ukazatelů, zdrojů informací a předpokladů. Mezi tyto výstupy patří předvýběr pěti lokalit, sestavení projektového týmu, výběr konečné lokality, pronájem a vybavení kanceláře, nábor pracovníků a zahájení zkušebního provozu. Dále byly stanoveny dílčí aktivity projektu, jejich finanční a lidské zdroje, hrubý odhad časové náročnosti realizace jednotlivých aktivit a také jejich předpoklady. Nechybí zde ani popis cíle a záměru projektu.

5.3 Plán projektu

Projektovým produktem tohoto projektu bude plně funkční call centrum. Projekt je rozdělen na tři části podle fází projektu. Společnost zpracovala v rámci projektu stručně časový plán, plán nákladů a zdrojů a kvality projektu. Ostatní plány společnost nerealizuje. V rámci bakalářské práce byl sestaven jeden souhrnný plán, který zahrnuje plán rozsahu, časový plán a zdroje financování projektu. Podrobněji byl rozebrán plán řízení rizik, který je uveden v kapitole 7 Řízení rizik projektu. Součástí plánu projektu je WBS uvedená v příloze B.

5.3.1 Fáze projektu

Zahajovací fáze

Zahajovací fáze je jednou ze tří hlavních fází projektu. Nejdříve bylo potřeba navrhnout základní parametry projektu, tzn. cíl projektu, záměr projektu, rozsah, hrubý odhad času a nákladů projektu. Návrh trval 10 pracovních dní. Během následujících 4 týdnů proběhlo několik porad top managementu společnosti (vrcholový management odpovědný za chod celé organizace), ve kterých se probíraly veškeré náležitosti projektu, jako např. zda projekt lze vůbec zrealizovat, zda jsou dostupné finance a pracovníci pro projekt apod. Po jeho odsouhlasení došlo k definování samotného projektu. Tato činnost trvala 30 pracovních dní. V poslední části bylo vybráno pět potenciálních lokalit. Cílem

předvýběru je vyloučení lokalit, které neodpovídají zadaným kritériím společnosti. Tato analýza trvala 35 pracovních dní.

Realizační fáze

Realizační fáze je druhou fází celého projektu a jedná se o nejobsáhlejší fázi, ve které jsou definovány celkem 4 výstupy. Jako první bylo nezbytné vytvořit projektový tým. Nejprve se vybíral projektový manažer a poté se hledali vhodní pracovníci, tedy zaměstnanci pracující přímo ve firmě Korn Ferry, s.r.o., kteří by se ujali projektu v rámci svých pracovních povinností. Během tří týdnů byly tyto pracovníci nalezeni a byla dohodnuta spolupráce. Projektový manažer následně oficiálně sestavil projektový tým. Projektový manažer má na starosti koordinaci projektového týmu a rozdělení úkolů jednotlivým členům týmu. Dále vyjednávání podmínek s dodavateli a komunikace s vedením společnosti. Projektový manažer nese zodpovědnost za provedení projektu včas a v požadované kvalitě. Jednotliví členové týmu budou manažer lidských zdrojů (HR manažer), finanční ředitel a analytik projektu. HR manažer bude mít na starost nábor zaměstnanců do call centra. Finanční ředitel má za úkol tvorbu rozpočtu projektu. Dále bude průběžně schvalovat nákladové položky, např. kalkulaci od dodavatele, materiálové náklady a mzdové náklady. Posledním členem je analytik projektu, jehož úkolem bylo vybrat cílovou lokalitu, kde bude CC vybudováno. Na projektu se podílejí i další pracovníci, kteří jsou přímými podřízenými manažerů, např. finanční ředitel deleguje část úkolů mezi své podřízené. Podřízení však nejsou přímo součástí projektového týmu. Dále byl vytvořen projektový plán projektovým týmem a byly rozděleny jednotlivé úkoly konkrétním členům. Tyto činnosti proběhly během 35 pracovních dní.

Druhým krokem realizační fáze je výběr konečné lokality. Vychází se z předvýběru pěti lokalit. Tyto lokality byly porovnány v rámci několika aspektů: mzdy pracovníků, náklady na call centrum, jazyková vybavenost, kriminalita a další. Na základě těchto aspektů byla vybrána nejvhodnější lokalita. Následně byla identifikována rizika projektu a vytvořena příslušná opatření k ošetření těchto rizik vybrané lokality. Tento výstup byl zrealizován v rámci bakalářské práce.

Po vybrání cílové lokality je nezbytné vyhledat, pronajmout a vybavit vhodné prostory. Začátek této činnosti je naplánován na 29.4.2019. Nejprve budou vybrány kancelářské prostory. Následně bude najat architekt, který navrhne půdorys call centra. Dále bude proveden výběr dodavatelů elektroinstalace, nábytku, počítačů atd. Rovněž se budou

vyjednávat podmínky spolupráce, tzn. co nejvýhodnější cena, kratší dodací lhůty, požadovaná kvalita objednávky apod. V další části tohoto výstupu bude zavedení elektroinstalace, kde nezbytnou součástí bude rozvod kabelů pro internet, instalace zásuvek, vypínačů, světel, klimatizace a dalších. Bude zakoupen veškerý nábytek a vybavení, včetně kvalitních počítačů. Vybaveny budou také nezbytné zasedací místnosti, kuchyňka, sklad, šatny a WC. Na pronájem a vybavení kanceláře bylo vyčleněno 155 pracovních dní.

Poté proběhne nábor „core“ týmu a manažera call centra. Tento tým bude složen z cca 10 zkušenějších lidí, kteří budou v budoucnosti zastávat vedoucí pozice. Pracovníky bude poskytovat tamější personální agentura, se kterou se budou projednávat podmínky spolupráce; nábor konkrétních zaměstnanců bude mít na starost HR manažer. Dále je nutné zajistit zahraničního pracovníka (zaměstnanec mateřské firmy) schopného vyškolit core tým. Dále bude proveden nábor ostatních zaměstnanců call centra a vposlední řadě se zaškolí i tito zaměstnanci. Pro nábor pracovníků bylo naplánováno celkem 180 pracovních dní, protože školení core týmu bude probíhat zároveň s náborem ostatních zaměstnanců.

Závěrečná fáze

V závěrečné fázi se bude spouštět zkušební provoz call centra. Během něho bude probíhat monitoring, který poskytne aktuální stav sledovaných procesů, činností a práce. Bude se sbírat feedback (zpětná vazba) od zaměstnanců firmy, aby měla společnost k dispozici názor z pohledu pracovníků. Poté se jednotlivé feedbacky vyhodnotí a navrhnou příslušná opatření na zlepšení provozu call centra. Na závěr se vyhodnotí celý projekt. Závěrečná fáze by měla být dokončena během 80 pracovních dní. Projekt bude ukončen vyhodnocením projektu a zahájením ostrého provozu call centra a je naplánován na 27. listopadu 2020.

Celý projekt je financován z vlastních zdrojů podniku. Tyto finance byly určeny přímo pro účely projektu ve výši 10 mil. Kč. O využití finančních zdrojů rozhoduje finanční ředitel. Top management je o všech vynaložených nákladech informován.

6 Výběr lokality

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce s částí projektu, ve které je vybírána lokalita call centra. V této kapitole je detailně popsán výběr nejvýhodnější lokality na základě různých kritérií. Následně je popsán systém bodového hodnocení, určení vah pro jednotlivá kritéria a celkové ohodnocení.

Lokalita call centra byla vybrána v rámci území Evropy. Na základě předchozí analýzy byly vybrány tyto lokality (města): Plzeň a Praha (Česká republika), Paříž (Francie), Vilnius (Litva) a Bukurešť (Rumunsko). Tyto jednotlivé lokality byly porovnány na základě různých kritérií. Součástí této kapitoly je přehled a stručný popis těchto kritérií a jejich hodnot, jenž představují základní údaj pro vybrání nevhodnější lokality pro výstavbu call centra.

6.1 Přehled kritérií

Seznam kritérií zahrnuje celkem šest nejdůležitějších kritérií pro výběr vhodné lokality. Mezi ně patří: průměrné měsíční mzdové náklady, náklady na pronájem kancelářských prostor, úroveň znalosti anglického jazyka, míra nezaměstnanosti, stupeň kriminality a míra inflace. Výsledky vyplynuly ze statistik webových stránek Education First, Eurostat, Hyper reality, KPMG, Numbeo, Paylab, Peníze a Realstate.

6.1.1 Průměrné mzdové náklady

Mzda je odměna za vykonanou práci v pracovním poměru a jedná se o nejdůležitější aspekt pro výběr lokality. Pro zaměstnavatele je toto kritérium velice podstatné a je potřeba, aby byl tento výdaj co nejmenší. Nepochybně se mzda bude lišit v závislosti na pozici pracovníka a nelze brát průměrnou měsíční mzdu jako skutečné budoucí náklady, avšak pro účely porovnání všech lokalit je dostačující. Webová stránka Numbeo.com uvádí výše mzdy po zdanění, tzn. čistou mzdu. Proto bylo nutné převést tyto mzdy na hrubé pomocí stránky Paylab.com, kde jsou odkazy pro převedení hrubé mzdy na čistou pro jednotlivé země. Z pozice firmy nás zajímají mzdové náklady, které odvádí za každého zaměstnance, tzn. že je nutné k hrubé mzdě ještě přičíst základ daně pro výpočet tzv. superhrubé mzdy. Tento procentuální základ daně se opět v každé zemi liší a potřebné hodnoty byly zjištěny ze stránky KPMG, což je globální síť nezávislých členských firem nabízející auditorské, daňové a poradenské služby. V tabulce č. 2. jsou uvedeny čisté mzdy, převedené hrubé mzdy, základ daně v procentech a v posledním sloupci se nachází

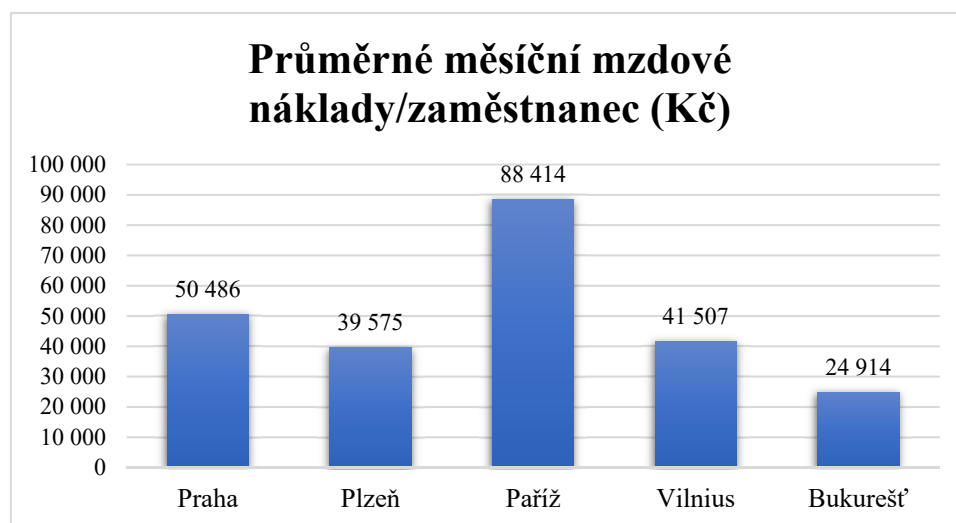
výsledné průměrné mzdové náklady za jednoho zaměstnance (hrubá mzda + základ daně z hrubé mzdy). Výsledné mzdové náklady jsou uvedeny v Kč na obr. č. 4. Z výsledků je patrné, že nejvyšší měsíční mzdové náklady jsou v lokalitě Paříž, kde přesahují mzdy ostatních lokalit o téměř dvojnásobek. Naopak nejnižší náklady jsou v lokalitě Bukurešť, která je tedy z hlediska porovnání mezd nejvýhodnější lokalitou.

Tab. č. 2 - Výpočet mzdových nákladů

Lokalita	Čistá mzda	Hrubá mzda	Základ daně	Celkové náklady
Praha	28 026 Kč	37 676 Kč	34 %	50 486 Kč
Plzeň	22 414 Kč	29 533 Kč	34 %	39 575 Kč
Paříž	54 445 Kč	68 011 Kč	30 %	88 414 Kč
Vilnius	20 200 Kč	31 641 Kč	31,18 %	41 507 Kč
Bukurešť	15 541 Kč	24 306 Kč	2,25 %	24 914 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. č. 4 - Průměrné měsíční mzdové náklady



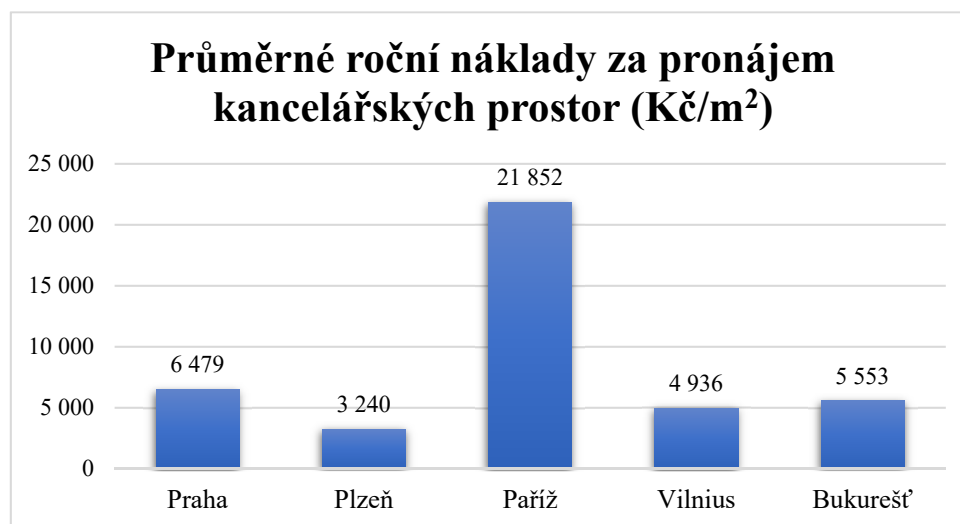
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

6.1.2 Náklady na pronájem kancelářských prostor

Druhým kritériem při posuzování nejvýhodnější lokality jsou náklady za pronájem kancelářských prostor pro call centrum. Call centrum se nebude budovat od základů, nejde o výstavbu nové budovy nebo o stavební úpravy ve stávajícím objektu, jde pouze o pronájem stávajících nebytových prostor pro možnost provozování call centra v dané lokalitě. Ve všech potencionálních lokalitách byly zjištěny průměrné roční náklady za

m² nebytových (kancelářských) prostor. Výsledky jsou uvedeny na obrázku č. 5. Nejvyšší náklady jsou v lokalitě Paříž, kde dosahují přes 21 tis. Kč/m². Ve zbylých čtyřech lokalitách jsou ceny ve srovnání s Paříží poměrně vyrovnané, nicméně nejlevnější náklady jsou v Plzni, kde průměrné roční náklady za m² kancelářských prostor dosahují přibližně 3,3 tis. Kč.

Obr. č. 5 - Průměrné roční náklady za pronájem kancelářských prostor



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

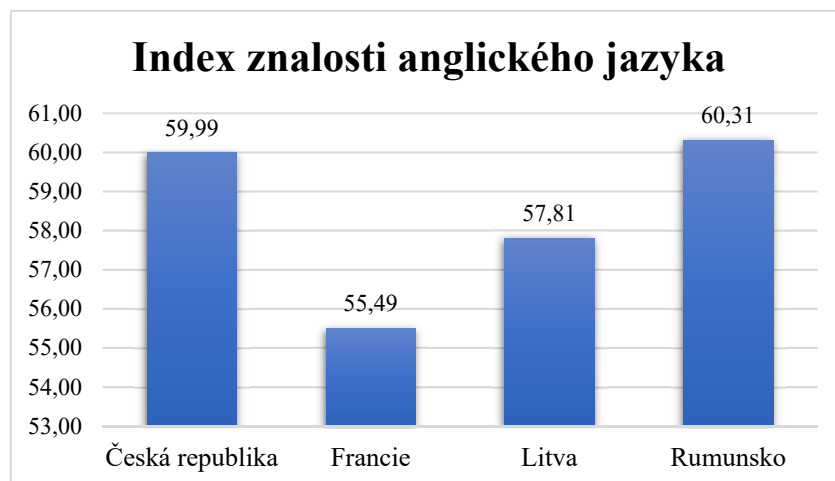
6.1.3 Znalost anglického jazyka

Znalost anglického jazyka je v dnešní době považována spíše za samozřejmost. Ani v případě společnosti Korn Ferry, s.r.o., která poskytuje služby firmám po celém světě, tomu není jinak. Anglický jazyk je klíčový pro fungování celé firmy, a tudíž i pro call centrum nezbytný.

Úroveň schopnosti konverzovat v anglickém jazyce byla porovnána pomocí indexu znalosti anglického jazyka (English Proficiency Index, EPI). Tento index poskytuje mezinárodní vzdělávací společnost Education First. EPI je stále více využíván jako autoritativní zdroj pro novináře, pedagogy, úředníky a vedoucí pracovníky. EPI hodnotí země podle průměrné úrovně znalosti anglického jazyka na základě testu, který obsahuje poslech i čtení. Jedná se o standardizovaný, objektivně hodnocený test, který je volně dostupný na internetových stránkách společnosti. (EducationFirst, 2018)

U tohoto kritéria byly použity výsledky podle států, nikoliv podle měst (viz obr. č. 6), tzn. že lokality Praha a Plzeň budou ohodnoceny stejnými body na základě výsledků České republiky.

Obr. č. 6 - EPI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro výpočet EPI je použita 100 bodová stupnice. Nejvyšší EPI dosahuje stát Rumunsko. Nepatrně nižším EPI disponuje Česká republika. Obě tyto země včetně Litvy jsou ohodnoceny jako „high proficiency“, nebo-li vysoká znalost a odpovídá úrovni B1 znalosti anglického jazyka. Naopak nejnižšího indexu dosáhla Francie a je ohodnocena jako „moderate proficiency“, nebo-li průměrná znalost.

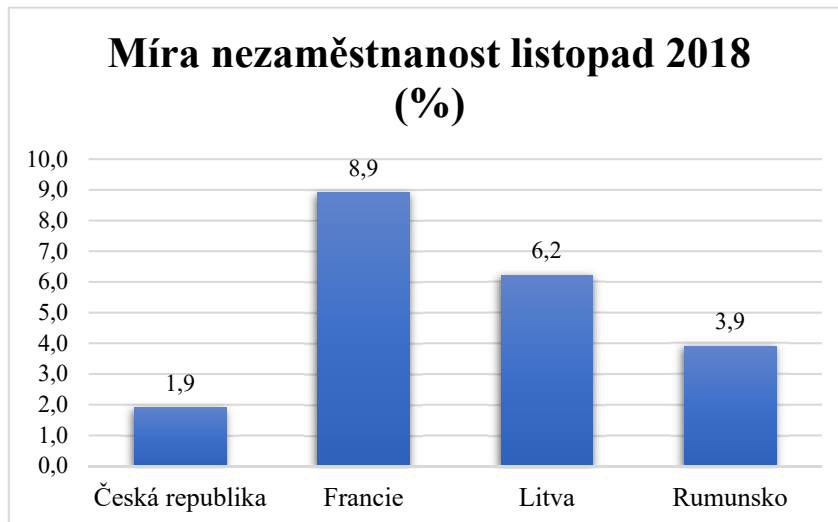
6.1.4 Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je stav na trhu práce, kdy určitá část obyvatelstva není schopna si najít placené zaměstnání. Nezaměstnaným nazýváme osobu, která není zaměstnána, ale aktivně si práci hledá. Rozlišujeme registrovanou a skutečnou nezaměstnanost. Registrovaná nezaměstnanost je zjišťována tak, že se počítají pouze lidé registrovaní na úřadu práce. Do skutečné nezaměstnanosti se navíc počítají lidé, kteří nejsou hlášeni na úřadu práce proto, že jsou nezaměstnaní krátkodobě (odešli ze zaměstnání, ale již mají sjednané jiné) anebo dlouhodobě (již ztratili nárok na podporu v nezaměstnanosti). (Holman, 2005)

Míra nezaměstnanosti je dalším kritériem pro výběr lokality. V našem případě čím vyšší míra nezaměstnanosti, tím vyšší pravděpodobnost potencionálních budoucích

zaměstnanců call centra. Toto kritérium ale nemusí znamenat, že nezaměstnaní mají zájem v call centru skutečně pracovat.

Obr. č. 7 - Míra nezaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

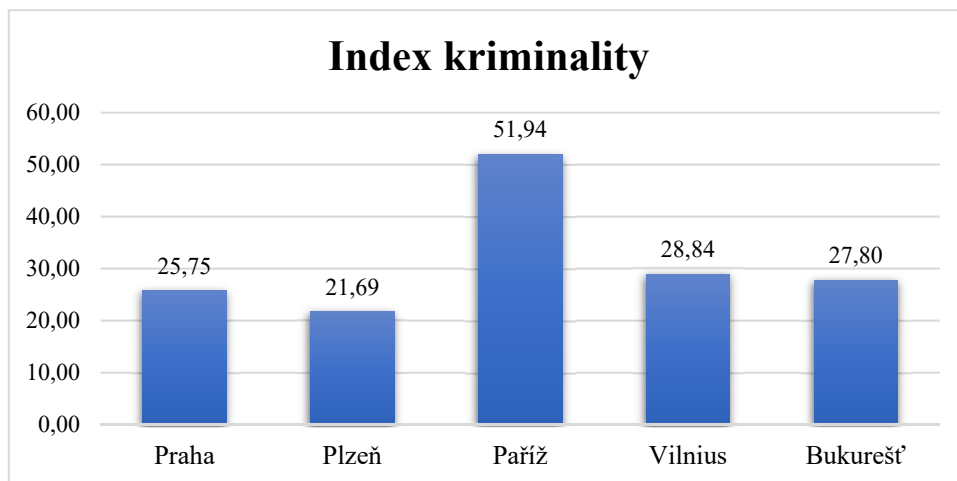
Z obrázku č. 7 je patrné, že nejnížší nezaměstnanost je v České republice s mírou 1,9 %. Naopak nejvyšší je ve Francii, kde dosahuje téměř 9 %.

6.1.5 Kriminalita

Výběr lokality je do značné míry ovlivněn také vyskytující se kriminalitou. Z důvodu nízké bezpečnosti se i přes veškeré ostatní výhody může tento problém stát překážkou pro vybudování call centra. Existuje velké množství příčin a důvodů, které zásadním způsobem podmiňují úroveň kriminality. Tato úroveň byla vyjádřena indexem kriminality, který bude sloužit pro srovnání jednotlivých lokalit.

Index kriminality je vyjádřen jako 100 bodová škála pro snadnější prezentaci výsledků. Tento index je vytvářen pomocí průzkumů kriminality a bezpečnosti v daném městě od návštěvníků stránek Numbeo.com. Tyto průzkumy se výrazně neliší od vědeckých nebo vládních průzkumů. Index kriminality je odhad celkové kriminality v daném městě nebo zemi. Za velmi nízkou míru kriminality je považován index pod 20. Úroveň kriminality v intervalu od 20 do 40 je považována za nízkou, v intervalu od 40 do 60 za průměrnou, v intervalu od 60 do 80 za vysokou a úroveň vyšší než 80 je hodnocena jako velmi vysoká míra kriminality. (Numbeo, 2013)

Obr. č. 8 - Kriminalita



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

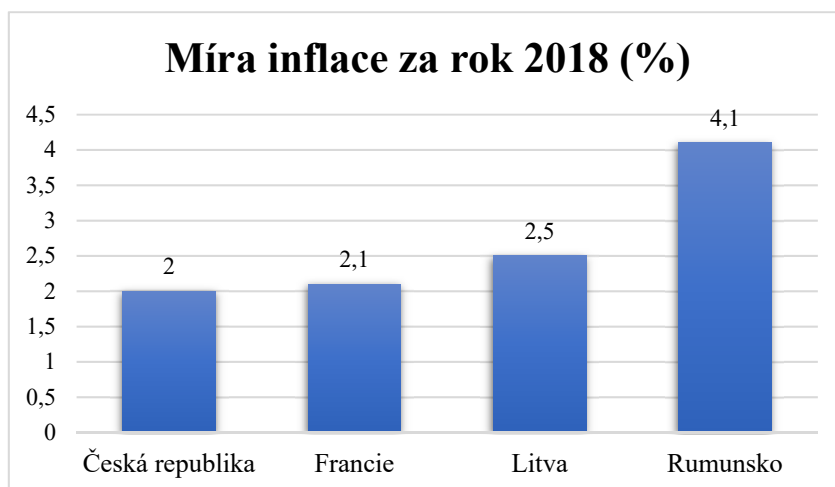
Z výsledků zobrazených na obr. č. 8 lze vyčíst, že nejvyšší index kriminality podle výsledků průzkumů je v Paříži s téměř 52 body. Za nejbezpečnější lokalitu s necelými 22 body je považována Plzeň.

6.1.6 Míra inflace

Posledním kritériem, které je třeba brát v úvahu při výběru lokality, je míra inflace. Inflace je růst cenové hladiny nebo-li pokles kupní síly peněžní jednotky. Inflace snižuje množství zboží a služeb, které si můžeme koupit za peněžní jednotku (za korunu). Opakem inflace je deflace nebo-li snižování cen. S deflací se však setkáváme jen velmi zřídka. Pro měření inflace se používají cenové indexy jako deflátor HDP (hrubý domácí produkt), index spotřebitelských cen (CPI) a index cen výrobců (PPI). (Holman, 2005)

Inflace tedy zvyšuje kromě cen zboží a služeb také mzdy, nájemné, úroky a další. Protože může podstatným způsobem ovlivnit nákladová kritéria, byla míra inflace za rok 2018 porovnána v jednotlivých zemích.

Obr. č. 9 - Míra inflace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejnižší míra inflace je v České republice s hodnotou 2 %. Nejvyšší je v Rumunsku s hodnotou 4,1 %.

6.2 Systém bodového hodnocení

Pro systém bodového hodnocení byly porovnány jednotlivé výsledky ze všech potenciálních lokalit. Byl vypočten průměr ze všech výsledků a následně určen bodový interval jako podíl výsledků jednotlivých lokalit a celkového průměru. Příklad: v případě kritéria průměrných mzdových nákladů je průměr všech lokalit 48 979 Kč, což odpovídá podílu 1. V Plzni vychází průměrné mzdové náklady na 39 575 Kč. Konečného výsledku lze dosáhnout podílem mezi průměrnými mzdovými náklady města Plzeň a celkovým průměrem: $39\,575\text{ Kč} / 48\,979\text{ Kč} = 0,81$ zaokrouhлено na dvě desetinná místa. Tento podíl odpovídá dvanácti bodům (viz tab. č. 3). Body, které lze získat, jsou v rozmezí 0 až 20 bodů. V tomto případě, čím nižší podíl, tím více bodů lokalita získá. Nelze však u všech kritérií stanovit bodovou škálu tímto způsobem. Zatímco u průměrných mzdových nákladů se požadují náklady co nejmenší, u např. znalosti anglického jazyka se požaduje co největší úroveň znalosti. V tomto případě se bude jednat o tzv. obrácenou bodovou škálu (viz tab. č. 4).

Tab. č. 3 - Bodová škála hodnocení 1

Interval	(0 – 0,1>	(0,1 – 0,2>	(0,2 – 0,3>	(0,3 – 0,4>	(0,4 – 0,5>
Body	20	19	18	17	16
Interval	(0,5 – 0,6>	(0,6 – 0,7>	(0,7 – 0,8>	(0,8 – 0,9>	(0,9 – 1>
Body	15	14	13	12	11
Interval	(1 – 1,1>	(1,1 – 1,2>	(1,2 – 1,3>	(1,3 – 1,4>	(1,4 – 1,5>
Body	10	9	8	7	6
Interval	(1,5 – 1,6>	(1,6 – 1,7>	(1,7 – 1,8>	(1,8 – 1,9>	(1,9 – 2>
Body	5	4	3	2	1
Interval	2 a více				
Body	0				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tab. č. 4 - Bodová škála hodnocení 2

Interval	(0 – 0,1>	(0,1 – 0,2>	(0,2 – 0,3>	(0,3 – 0,4>	(0,4 – 0,5>
Body	0	1	2	3	4
Interval	(0,5 – 0,6>	(0,6 – 0,7>	(0,7 – 0,8>	(0,8 – 0,9>	(0,9 – 1>
Body	5	6	7	8	9
Interval	(1 – 1,1>	(1,1 – 1,2>	(1,2 – 1,3>	(1,3 – 1,4>	(1,4 – 1,5>
Body	10	11	12	13	14
Interval	(1,5 – 1,6>	(1,6 – 1,7>	(1,7 – 1,8>	(1,8 – 1,9>	(1,9 – 2>
Body	15	16	17	18	19
Interval	2 a více				
Body	20				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Bodová škála hodnocení 1 se týká kritérií průměrných mzdových měsíčních nákladů, nákladů na pronájem kancelářských prostor, kriminality a míry inflace. Bodová škála hodnocení 2 je určena pro kritéria znalosti anglického jazyka a míry nezaměstnanosti.

6.3 Určení vah jednotlivých kritérií

Dále je nezbytné určit váhy jednotlivých kritérií, protože některá kritéria jsou důležitější než jiná. Nejdůležitějším kritériem jsou průměrné mzdové náklady. Dalším významným

kritériem je znalost anglického jazyka. Za méně důležitá, ale významná kritéria jsou považována: průměrná roční cena za m² kancelářských prostor, kriminalita a míra inflace, nejméně důležité kritérium je nakonec míra nezaměstnanosti. Ve většině případech se váhy normují tak, aby byl jejich součet 1. Znормovaná váha byla vypočtena jako stanovená váha / součet všech stanovených vah. Příklad: v případě znalosti anglického jazyka je váha 0,8 a součet všech vah je 3,5, tzn. znормovaná váha = 0,8 / 3,5 = 0,23 zaokrouhleno na dvě desetinná místa. Stanovené a znормované váhy jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tab. č. 5 - Váhy kritérií

Kritérium	Stanovená váha	Znормovaná váha
Průměrné mzdové náklady	1,0	0,29
Znalost anglického jazyka	0,8	0,23
Náklady na pronájem kancelářských prostor	0,6	0,17
Kriminalita	0,5	0,14
Míra inflace	0,4	0,11
Míra nezaměstnanosti	0,2	0,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

6.4 Celkové hodnocení a konečný výběr

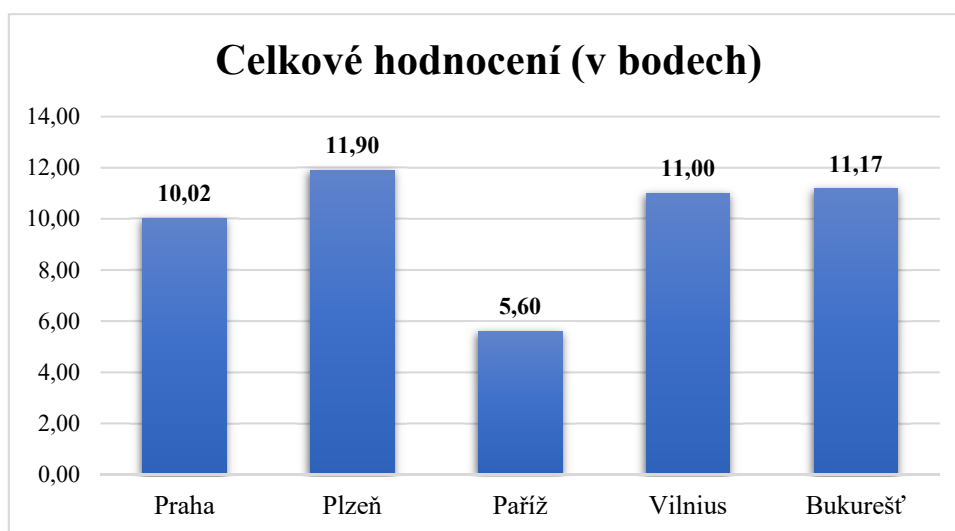
Po určení vah kritérií byly jednotlivé lokality bodově ohodnoceny na základě součinu získaných bodů a znормovaných vah kritérií. Konečné výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 6, kde v řádcích jsou uvedena jednotlivá kritéria a ve sloupcích jednotlivé lokality. Jednotlivé buňky představují získané body, které jsou již před násobené vahou kritéria. Pro přehlednost byl vytvořen graf zobrazující celkový počet získaných bodů ze všech kritérií (viz obr. č. 10).

Tab. č. 6 - Hodnocení kritérií (v bodech)

Lokalita	Praha	Plzeň	Paříž	Vilnius	Bukurešť
Kritérium					
Průměrná čistá měsíční mzda	2,9	3,48	0,58	3,48	4,35
Náklady na pronájem kancelářských prostor	1,53	2,55	0	2,04	1,87
Znalost anglického jazyka	2,3	2,3	2,07	2,07	1,87
Míra nezaměstnanosti	0,18	0,18	0,96	0,66	0,42
Kriminalita	1,68	1,96	0,56	1,54	1,68
Míra inflace	1,43	1,43	1,43	1,21	0,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obr. č. 10 - Celkové hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po vyhodnocení všech kritérií vzešla jako nejvýhodnější lokalita pro vybudování call centra Plzeň s celkovým počtem bodů 11,9.

7 Řízení rizik projektu

Cílem poslední kapitoly je seznámit čtenáře bakalářské práce s plánem řízením rizik ve společnosti Korn Ferry, s.r.o. Jsou zde identifikována rizika zvoleného projektu, tato rizika jsou ohodnocena a je navrženo vhodné opatření pro ošetření rizik.

Společnost Korn Ferry, s.r.o. v minulosti realizovala již několik projektů, avšak procesu řízení rizik se věnuje pouze okrajově a plán řízení rizik nevytváří. Na počátku každého projektu jsou výhradně definována jen nejvýznamnější rizika, která by měla závažný dopad na projekt a hned od počátku se projektový tým snaží těmto rizikům vyhnout. Ostatním rizikům není věnována žádná pozornost, protože nejsou vůbec identifikována. Z toho vyplývá, že neodhalená rizika jsou pasivně akceptována. Během realizace projektu nedochází k opětovnému stanovení rizik.

7.1 Identifikace rizik

Prvním krokem řízení rizik projektu je identifikace rizik. Rizika byla stanovena metodou brainstormingu společně s HR manažerem Petrem Chocholkou. Brainstorming je skupinová technika, jejímž cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Celkem bylo identifikováno 17 rizikových faktorů.

RF1: Nedostatek zdrojů financování

Prvním identifikovaným rizikem je nedostatek zdrojů financování. Projekt je financován z vlastních zdrojů podniku a pokud by tyto zdroje bylo potřeba investovat jinde, zcela určitě by to ohrozilo celý projekt.

RF2: Neefektivnost projektového týmu

Členové projektového týmu mají kromě práce na tomto projektu také další pracovní povinnosti, ve kterých zastávají neméně důležité role. A právě tyto role a odpovědnosti mohou vést k nedostatku času pro práci na projektu, což může vést k neefektivně a nekvalitně odvedené práci projektového týmu.

RF3: Odchod pracovníka z projektového týmu

Toto riziko souvisí s předchozím rizikem. Kvůli možnému pracovnímu vytížení se může některý z členů projektového týmu rozhodnout odejít a věnovat se pouze své hlavní pracovní náplni. V druhém případě může jeden nebo více členů zcela vypovědět smlouvu a opustit přímo firmu. V obou případech by bylo nutné najít náhradu.

RF4: Nedodržení časového harmonogramu projektu

Protože spousta rizik tohoto projektu by měla za důsledek nedodržení časového harmonogramu projektu, je tento důsledek i sám o sobě rizikem.

RF5: Nekvalitně odvedená práce architekta

Práce architekta obsahující návrh kanceláře je jedna z nejdůležitějších činností projektu a její nekvalitní provedení by mělo závažné následky. To může být způsobeno nedostatečnou motivací, časovým tlakem, nedostatečnou komunikací, snahou opětovné minimalizace nákladů a nejasně definovanými požadavky na cílový stav kancelářských prostor.

RF6: Neuspokojivé podmínky spolupráce s dodavateli

V rámci pronájmu a vybavení kancelářských prostor se budou mimo jiné projednávat podmínky spolupráce popsané v kapitole 5.1.3 Fáze projektu. Může se stát, že nabídky dodavatelů nebudou pro projekt výhodné a nebudou splňovat zadané podmínky. Takovéto nabídky by byly vyřazeny z výběrového řízení.

RF7: Zpoždění dodávky pro vybavení a elektroinstalaci kanceláře

Toto riziko, stejně jako předchozí, závisí na kvalitním výběrovém řízení dodavatelů. Pokud nebude této činnosti věnována patřičná pozornost, může nastat situace, kdy dojde ke zpoždění dodávky, a tudíž i zpoždění projektu.

RF8: Nízká kvalita dodávky

Kromě zpoždění dodávky se také může stát, že dodávka bude nekompletní nebo nebude v požadované kvalitě. Objednávku by bylo nutné reklamovat nebo dokonce sjednat u zcela jiného dodavatele, a to by opět vedlo k časovému prodloužení projektu, popřípadě i k nárůstu nákladů.

RF9: Nedodržení technických a hygienických norem

Call centrum musí splňovat určité technické normy a hygienické požadavky na pracovní prostředí. Dodržování základních hygienických a technických opatření je významnou součástí prevence poškození zdraví pracovníků. S nedodržením bývá obvykle spojena penalizace, která bývá v řádu desetitisíců korun.

RF10: Zpoždění nebo nedodání profilů pracovníků

Zaměstnance call centra zajišťuje personální agentura, jejíž úkolem je vybrat vhodné pracovníky a jejich profily předat vedení firmy pro následující nábor. Zpoždění by znamenalo zdržení celého projektu a v případě nedodání profilů by si firma musela najmout jinou agenturu nebo si pracovníky zajistit zcela sama.

RF11: Nedostatečně kvalitní školení

Všechny zaměstnance call centra včetně manažera CC je nutné zaškolit bez ohledu na jejich dosud získané pracovní zkušenosti a praxi v oboru. Riziko nekvalitního školení by vedlo ke ztrátě času, protože by se školení muselo opakovat. Místo toho, aby byly zaměstnanci plně připraveni k efektivní práci v call centru, by byli nespokojeni, protože nezískali potřebné znalosti pro práci a ztratili by zájem zúčastnit se dalšího školení.

RF12: Podcenění kontroly call centra při zkušebním provozu

Kontrola call centra bude probíhat po zaškolení zaměstnanců a bude mít za úkol zkontrolovat hygienické požadavky, zda je k dispozici potřebné vybavení a je zajištěna jeho správná funkčnost. Jestli mají zaměstnanci kde pracovat a vědí, co mají dělat, zda má call centrum dostatečné zabezpečení apod. Podcenění této kontroly nebo snaha zkrátit dobu této fáze by znamenalo zahájení ostrého provozu s neodhalenými chybami, které by vedly ke komplikacím znemožňující efektivní práci a nezbytnou nápravu těchto chyb.

RF13: Výpadek elektrického proudu

Používání elektrického proudu je nezbytné pro vykonávání práce v call centru a jeho výpadek by výrazně neohrozil zkušební provoz, ale určitě by prodloužil jeho kontrolní práci.

RF14: Výpověď pronajatých prostor

Nájemní smlouva bude zcela určitě dlouhodobého charakteru a její vypovězení by mělo fatální následky pro projekt, a to z hlediska jak časového, tak i finančního. Bylo by potřeba znovu vybrat jiné nebytové prostory splňující veškeré požadavky ohledně prostoru, dostupnosti, lokality apod. Dále by se musel přestěhovat veškerý nábytek včetně vybavení a bylo by nezbytné zcela znovu vybudovat elektroinstalaci.

RF15: Extrémní posílení koruny

Korn Ferry, s.r.o. je mezinárodní firma, jejíž hlavní sídlo se nachází v Americe, veškeré platby se tedy provádí v americký dolarech a v případě pobočky v Plzni se veškeré platby následně převádí na českou korunu a její velké posílení by znamenalo zdražení převodu z amerického dolaru na českou korunu, a tudíž i zvýšení nákladů za převod.

RF16: Vznik požáru

Vznik požáru by mohl způsobit určité škody v call centru, a to by mělo za následek pozastavení celého projektu do doby, než by byly veškeré škody napraveny. Požár by projekt ohrozil nejen z časového, ale také z finančního a bezpečnostního hlediska

RF17: Ukončení členství České republiky v Evropské unii

V případě vystoupení České republiky z Evropské unie by byly důsledky pro projekt nevyčísitelné. Call centrum ve vybrané lokalitě Plzeň by nemohlo zpracovávat a používat data z Evropy ani jiných zemí a znamenalo by to absolutní konec celého projektu.

7.2 Ohodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla použita semikvantitativní analýza, při které je pravděpodobnost nastání rizika a velikost jeho dopadu stanovena konkrétními číselnými hodnotami. Byla použita pěti-bodová škála pro číselné vyjádření závažnosti rizika. Protože riziko s velmi vysokou pravděpodobností a malým dopadem (hodnocení $5 * 1$) by mělo stejnou závažnost jako riziko s velmi nízkou pravděpodobností a velkým dopadem (hodnocení $1 * 5$), přitom druhý typ rizika má pro projekt o poznání větší vliv, byla využita na ose dopadu exponenciální číselná řada pro přesnější vyjádření závažnosti rizika (viz tab. č. 7).

Tab. č. 7 - Hodnotící škála rizik

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

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Následně byla pravděpodobnost a dopad jednotlivých rizik ohodnocena na základě vlastního uvážení. Seznam ohodnocených rizik je uveden v příloze C. Dále byla

jednotlivá rizika převedena do mapy rizik projektu (viz tab. č. 8). Na osách jsou základní faktory rizika, tzn. pravděpodobnost vzniku a velikost dopadu. V této mapě se nachází celkem 3 sektory, které jsou barevně odlišeny. Zelená část znázorňuje nejméně významná rizika projektu, která lze akceptovat. V oranžové části se nachází středně významná rizika, která by měla být nějakým způsobem řízena. Červená část vyznačuje rizika nejvyššího stupně ohrožení projektu, kterým musí být věnována největší pozornost.

Tab. č. 8 - Mapa rizik projektu

Dopad Pravděpodobnost	1	2	4	8	16
5					
4		RF12		RF10	
3		RF6, 8	RF2, 7		RF4
2		RF13	RF9, 11	RF5	
1		RF3		R14, 16	RF1, 15, 17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejzávažnějšími riziky projektu jsou zpoždění nebo nedodání profilů pracovníků a nedodržení časového harmonogramu projektu. Naopak odchod pracovníka z projektového týmu a výpadek internetu nebo elektrického proudu lze považovat za rizika zanedbatelná. Ostatní rizika patří do oblasti středního významu pro projekt.

7.3 Naplánování opatření proti rizikům

Po identifikaci a ohodnocení rizik následuje naplánování opatření pro jejich ošetření. Pro všechna rizika byly zvoleny strategie, které jsou popsány v kapitole 3.5 Plánování reakce na riziko. Dále je popsán plán ošetření každého rizika. Jednotlivá rizika byla seřazena podle významu od nejnižšího po nejvyšší.

RF3: Odchod pracovníka z projektového týmu

V případě, že by některý z pracovníků opustil projekt, lze tohoto člověka nahradit některým z jeho podřízených. Jak už bylo řečeno v kapitole 5.3.1 Fáze projektu, na projektu se nepřímo podílejí i další pracovníci, kteří jsou podřízenými členům projektového týmu. Jelikož by stále zastávali svoji původní funkci ve firmě, v případě potřeby by roli svého vedoucího zastávalo více jeho podřízených pracovníků. Případný náhradník či náhradníci by byli vybráni manažerem projektu. V případě odchodu

manažera projektu bude náhradníka vybírat top management společnosti. Pro toto riziko byla zvolena strategie pasivního akceptování.

RF13: Výpadek elektrického proudu

Výpadek elektrického proudu by sice částečně omezil práci na projektu, ale nijak zvlášť projekt samotný neohrožuje, proto byla také zvolena strategie pasivního přijetí a zároveň nebyla zvolena žádná odpovědná osoba.

RF6: Neuspokojivé podmínky spolupráce s dodavateli

Předpokládá se dostatek dodavatelů, ze kterých bude firma vybírat. V případě, že by podmínky vybraného dodavatele nebyly uspokojivé, vybere si firma jiného dodavatele. Strategií bude aktivní přijetí, kdy se vytvoří optimální a minimální cíl. Optimální cíl bude takový cíl, který bude obsahovat nejvhodnější požadavky a podmínky, které chce firma získat. Minimální cíl bude obsahovat minimální podmínky, které je firma ochotna akceptovat. Lépe se poté bude vyjednávat s dodavateli v případě, že se představy firmy a dodavatele budou výrazně lišit. Odpovědnou osobou bude projektový manažer.

RF8: Nízká kvalita dodávky

Aby se snížila pravděpodobnost nízké kvality dodávky, bude brán větší zřetel na výběr dodavatele. To však nemusí stačit, a proto je třeba smluvně ošetřit dodací podmínky, ve kterých bude mimo jiné určitá výše odškodnění za případnou nekompletní nebo nekvalitní dodávku. Dále je vhodné při předání dodávky provést výběrovou přijímací kontrolu, protože kompletní kontrola dodávky by byla časově velmi náročná. Při této výběrové přijímací kontrole se překontroluje pouze určitá část dodávky, většinou jde o velmi drahé položky. Příkladem může být kontrola kamer nebo trezorů, zatímco kontrola různých tabulí, stojanů nebo skříněk nebude nutná. Strategie v tomto případě je zmírnění a odpovědnou osobou je projektový manažer.

RF9: Nedodržení technických a hygienických norem

Aby se předešlo nebo byla snížena pravděpodobnost vzniku rizika nedodržení předpisů a norem, bude vytvořen seznam všech technických a hygienických norem, které musí call centrum splňovat, např. ochrana zdraví při práci, dostatečně velký pracovní prostor pro zaměstnance, zajištěná klimatizace, udržování pracoviště v čistotě, zákaz kouření v prostorách call centra, dostatečně kvalitní osvětlení a další. Ručit za tyto podmínky bude manažer call centra, strategií je zmírnění rizika.

RF11: Nedostatečně kvalitní školení

Opět je nutné riziko zmírnit, a to tak, že se vytvoří plán školení, které budou absolvovat všichni zaměstnanci call centra, včetně jejího manažera. Bude připraven podrobný popis prací včetně nezbytných materiálů. Po školení bude následovat trénink „nanečisto“, ve kterém si účastníci školení práci vyzkouší, popřípadě je možné školení zakončit testem, který ověří, zda zaměstnanci získali potřebnou kvalifikaci pro práci v call centru. Na průběh školení bude dohlížet HR manažer.

RF12: Podcenění kontroly call centra při zkušebním provozu

Kontrolám nemusí firma věnovat příliš mnoho času. Může být tendence provést vše co nejrychleji anebo jen tak „na oko“. Dopady by sice nebyly nějak významné, ale mohly by být příčinou následujících poruch. Zvolena byla strategie zmírnění, a to vytvoření seznamu všech nezbytných činností, které je třeba zkontrolovat. Vytvoření a provedení tohoto plánu bude mít na starost manažer projektu a manažer CC.

RF14: Výpověď pronajatých prostor

Pronájem kancelářských prostor není levnou záležitostí a pravděpodobnost jeho vypovězení pronajímatelem je nízká. Výpovědní lhůtu je potřeba řešit již v uzavírané smlouvě o nájmu nebytových prostor. Ve smlouvě je důležité dohodnout se s pronajímatelem na nejméně šesti-měsíční výpovědní lhůtě. Tato lhůta je dostačující pro nalezení nových nebytových prostor a přestěhování celého call centra. Zodpovědnost za tuto dohodu bude mít top management společně s projektovým manažerem. Z pozice projektového týmu nelze ovlivnit možnost nastání tohoto rizika, avšak následné kroky opatření ano. Proto byla zvolena strategie aktivního přijetí.

RF16: Vznik požáru

V tomto případě se nabízí jako nejvhodnější řešení přenos rizika na třetí osobu. Jako protiopatření se sjedná pojištění, kdy za určitý poplatek pojišťovna přebírá veškeré dopady rizika. K tomuto pojištění je vhodné také zabezpečit call centrum protipožárním systémem, světelně vyznačit všechny únikové východy a zajistit, aby byly na každém poschodí nejméně tři hasící přístroje (záleží na velikosti call centra). Zodpovědnost za riziko bude mít pojišťovna, za bezpečnost call centra ji bude mít jeho manažer.

RF2: Neefektivnost projektového týmu

Tento rizikový faktor má střední význam pro projekt. Řešením je vytvoření určité rovnováhy mezi pracemi na projektu a každodenní prací ve firmě. Cílem tedy bude snaha vyvážit čas strávený na těchto aktivitách, aby nedošlo k časové tísní prací na projektu způsobené útlakem každodenní práce a naopak. Jedná se o strategii zmírnění a odpovědnými osobami budou všichni členové týmu, kteří si sami efektivně naplánují své aktivity.

RF7: Zpoždění dodávky pro vybavení a elektroinstalaci kanceláře

Ke zpoždění dodávky může dojít a nemusí to být chyba pouze dodavatele, ale může nastat neočekávaný problém na pozemní komunikaci způsobený např. dopravní nehodou. Nebo může nastat technický problém dopravního prostředku apod. Proto je vhodné si vytvořit časovou rezervu a tu zahrnout do plánu projektu, čímž se dopad redukuje na zanedbatelné minimum. Strategií je zmírnění a odpovědná osoba je projektový manažer.

RF1: Nedostatek zdrojů financování

Nejvhodnější strategií pro riziko nedostatku zdrojů financování je aktivní přijetí. Jelikož zdroje financování jsou k dispozici a pravděpodobnost přesunout tyto finance do jiné oblasti je minimální, bude se reagovat na riziko až tehdy, kdy nastane. V případě nastání by bylo potřeba úvěru od banky, ten ale nemusí firma získat okamžitě a snadno. Je potřeba projednat účel půjčky, doložit finanční výkazy, potvrdit, že firma nemá jinou půjčku atd. Navíc je nutné vybrat nejvýhodnější banku, a proto by pro tyto záležitosti a dokumenty měl být vytvořen plán popisující následné kroky opatření. Zdroje financování je třeba neustále monitorovat a kontrolovat. Možný propad financování je třeba identifikovat s předstihem, aby se úvěr zajistil v čas a v době, kdy není financování kritické. Tyto činnosti bude mít na starost finanční ředitel pod dohledem top managementu.

RF5: Nekvalitně odvedená práce architekta

Předejít tomuto riziku se dá několika způsoby: za prvé se bude klást důraz na výběr co možná nejlepšího architekta, který odvede kvalitní práci. Dále je vhodné odpovídajícím způsobem finančně ohodnotit architekta za vykonanou práci a v neposlední řadě uskutečnit pravidelné kontroly a konzultace s ním, které ujasní případné odlišnosti mezi představou projektového týmu a architektem samotným. Strategie je zmírnění a odpovědnými osobami budou projektový manažer a HR manažer.

RF15: Extrémní posílení koruny

Možnost nastání tohoto rizika je velmi malá, ovšem dopad by byl vysoký. Nelze však pravděpodobnost rizika žádným způsobem ovlivnit, protože regulovat kurz koruny není v moci projektového týmu. Nezbyvá nic jiného než vytvořit finanční rezervu v amerických dolarech na pokrytí kurzových ztrát. Díky této rezervě dojde ke snížení dopadu rizika. Zvolená strategie je tedy zmírnění rizika a odpovědnou osobou za řízení tohoto rizika bude top management společnosti.

RF17: Ukončení členství České republiky v Evropské unii

Poslední identifikované riziko nelze nijak ovlivnit, a proto nezbyvá jiná možnost než pasivně akceptovat riziko. Pro toto riziko nelze stanovit odpovědnou osobu.

RF10: Zpoždění nebo nedodání profilů pracovníků

Nemít ve stanovené lhůtě profily pracovníků od pracovní agentury by znamenalo velké zdržení projektu a je potřeba se tomuto riziku vyhnout. Při podepisování smlouvy s personální agenturou musí být dohodnuty podmínky doručení profilů v pevně stanoveném termínu, který bude přijatelný pro firmu a zároveň časově proveditelný pro personální agenturu. Jeho nedodržení by znamenalo finanční odškodnění. Předpokládá se, že díky těmto podmínkám agentura zajistí pracovní profily v čas a v požadované kvantitě. Odpovědná osoba bude HR manažer.

RF4: Nedodržení časového harmonogramu projektu

Riziko nedodržení časového harmonogramu bylo vyhodnoceno jako nejzávažnější. Je tedy nezbytně nutné se tomuto riziku vyhnout a zajistit, aby vůbec nenastalo. Doporučením pro toto riziko je vytvoření dostatečně velkých časových rezerv pro náročné činnosti a vytvoření určitého finančního postihu za nedodržení časového harmonogramu. Díky tomu si budou členové projektového týmu společně se všemi externisty dávat pozor, aby byly všechny práce a povinnosti provedeny včas. Byla tedy použita strategie vyhnout se a zodpovídat za dodržení harmonogramu bude vrcholový management společnosti.

Pro přehledné znázornění ošetření rizik byl vytvořen registr rizik uvedený v příloze D. V tomto registru jsou pro všechny rizikové faktory kromě pravděpodobnosti, dopadu a významu uvedeny zvolené strategie proti riziku, jaký plán opatření bude proveden a osobu zodpovědnou za řízení konkrétního rizika.

7.4 Monitorování rizik během projektu

Rizika byla identifikována, ohodnocena a následně bylo naplánováno opatření proti rizikům včetně odpovědné osoby, tím ale proces řízení rizik nekončí. V průběhu projektu je nadále nezbytné všechna rizika monitorovat. To zahrnuje kontrolu, zda byla všechna opatření řádně implementována, dále je nutné kontrolovat, jestli se během realizace projektu neobjevila nová rizika neodhalená na začátku projektu. Naopak je možné, že některá identifikovaná rizika již pominula a není tudíž nutné je nadále monitorovat. S tím souvisí pravidelné aktualizování registru rizik podle vývoje projektu. V neposlední řadě je doporučeno všechna rizika, opatření a efekt opatření zdokumentovat. Tyto dokumenty mohou posloužit jako dobrý zdroj v budoucnu u dalších projektů společnosti.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo charakterizovat problematiku řízení rizik projektu a vypracovat plán řízení rizik projektu. Dílčí cíle práce byly popsat plán projektu a vybrat konečnou lokalitu pro call centrum. Tyto cíle byly splněny. Vybraný projekt se nazývá „Vybudování call centra“ společnosti Korn Ferry, s.r.o., a jeho záměrem je restrukturalizace organizace, díky které se předpokládá dosažení vyššího zisku z prodeje služeb.

V první kapitole byla vysvětlena teorie projektového řízení, v druhé kapitole byl popsán plán projektu a jeho jednotlivé části. Ve třetí kapitole byla detailněji rozebrána problematika řízení rizik projektu, kde bylo vysvětleno riziko, přestaveny základní pojmy analýzy rizik, byla rozebrána analýza rizik, plánování reakce na riziko, monitorování rizik a problémy a nedostatky procesu řízení rizik.

Ve čtvrté kapitole byla představena společnost Korn Ferry, s.r.o. a její služby. V páté kapitole byl představen konkrétní projekt a jeho plán. Projekt byl definován pomocí logického rámce a v rámci plánu projektu byla vytvořena WBS projektu. Šestá kapitola byla zaměřena na výběr lokality pro vybudování call centra v rámci území Evropy. Bylo zvoleno celkem 6 kritérií, která byla ohodnocena vahou podle jejich významnosti pro firmu. Na základě porovnání těchto kritérií byla vybrána lokalita Plzeň, která podle výsledků z analýzy vyšla jako nejvýhodnější.

V sedmé kapitole byla posouzena rizika projektu. Celkem bylo identifikováno 17 rizikových faktorů. Následně byla rizika kvantitativně ohodnocena, přičemž dva rizikové faktory byly ohodnoceny s vysokým významem pro projekt. Bylo naplánováno opatření proti rizikům, včetně zvolené strategie a odpovědné osoby za řízení rizika. Výstupem řízení rizik projektu je registr rizik. Také byl doporučen monitoring rizik během celé realizace projektu.

Poznatkem práce je skutečnost, že Firma Korn Ferry, s.r.o. se řízením rizik projektu zabývá jen okrajově a je proto důležité, aby se tomuto řízení věnovala aktivněji. Rizika jsou přirozenou součástí každého projektu a nelze je brát na lehkou váhu. Absence procesu řízení rizik může mít značný dopad na projekt. Pro realizaci budoucích projektů firmy je doporučeno zavedení procesu řízení rizik nejlépe již v zahajovací části projektu.

Firma Korn Ferry, s.r.o. považuje vypracovanou bakalářskou práci za přínosnou s odvolávkou na stanovisko pana Chocholky, a to ne pouze pro aktuální projekt, ale i do budoucna, protože společnost plánuje přesun více činností do back office center (administrativní podpora). Firma využije tedy jak analýzu výběru lokality, tak i analýzu rizik, kterým se bude projektový tým dále věnovat. Byly zkonzultovány veškeré aspekty práce tak, aby byl výsledek skutečně použitelný v praxi a obhájitelný před zahraničním vedením společnosti.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Logický rámec	13
Tab. č. 2 - Výpočet mzdových nákladů	39
Tab. č. 3 - Bodová škála hodnocení 1	45
Tab. č. 4 - Bodová škála hodnocení 2.....	45
Tab. č. 5 - Váhy kritérií.....	46
Tab. č. 6 - Hodnocení kritérií (v bodech)	47
Tab. č. 7 - Hodnotící škála rizik.....	51
Tab. č. 8 - Mapa rizik projektu	52

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Projektový trojúhelník	11
Obr. č. 2 - Obecné znázornění životního cyklu projektu	16
Obr. č. 3 - Příklad WBS výrobní linky	20
Obr. č. 4 - Průměrné měsíční mzdové náklady	39
Obr. č. 5 - Průměrné roční náklady za pronájem kancelářských prostor	40
Obr. č. 6 - EPI	41
Obr. č. 7 - Míra nezaměstnanosti	42
Obr. č. 8 - Kriminalita	43
Obr. č. 9 - Míra inflace	44
Obr. č. 10 - Celkové hodnocení	47

Seznam použitých zkratk

ALAP	As Late As Possible
apod.	a podobně
ASAP	As Soon As Possible
atd.	a tak dále
CC	call centrum
CPI	index spotřebitelských cen
č.	číslo
EPI	index znalosti anglického jazyka
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie
např.	například
obr.	obrázek
PBS	Product Breakdown Structure
PH	projektové hodiny
PPI	index cen výrobců
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-framed
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
RF	rizikový faktor
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný
WBS	Work Breakdown Structure

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Krátký, J., & Ondřej, C. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Branislav, L. (2012). *Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Holman, R. (2005). *Ekonomie, 4. aktualizované vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Komzák, T. (2013). *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2009). *Project management: a managerial approach. 7th ed. Hoboken*. NJ: John Wiley & Sons.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Plevný, M., & Žižka, M. (2013). *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Schwalbe, K. (2011). *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

- EducationFirst. (2018). *EF English Proficiency Index - About EF EPI*. Cit. 23.1.2019, dostupné z: <https://www.ef.com/wwen/epi/about-epi/>
- EducationFirst. (2018). *EF English Proficiency Index - Europe*. Cit. 23.1.2019, dostupné z: <https://www.ef.com/wwen/epi/regions/europe/>

- Eurostat. (2018). *Harmonised unemployment rate by sex*. Cit. 25.1.2019, dostupné z:
<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>
- Eurostat. (2018). *HICP - Inflation rate*. Cit. 31.1.2019, dostupné z:
<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec0118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
- Haygroup. (2015). *O Korn Ferry Hay Group*. Cit. 19.10.2018, dostupné z:
<https://www.haygroup.com/cz/about>
- Hyperreality. (2018). *Cenová mapa*. Cit. 22.1.2019, dostupné z:
<https://www.hyperreality.cz/cenova-mapa/>
- KPMG. (2018). *Highest employer social security rates tax table*. Cit. 7.2.2019, dostupné z: <https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/social-security-employer-tax-rates-table.html>
- Numbeo. (2013). *About Crime Indices At This Website*. Cit. 25.1.2019, dostupné z:
https://www.numbeo.com/crime/indices_explained.jsp
- Numbeo. (2018). *Europe: Prices by City of Average Monthly Net Salary (After Tax)*. Cit. 21.1.2019, dostupné z: https://www.numbeo.com/cost-of-living/region_prices_by_city?itemId=105®ion=150&displayCurrency=CZK
- Numbeo. (2019). *Současný index kriminality podle města*. Cit. 28.1.2019, dostupné z:
https://www.numbeo.com/crime/rankings_current.jsp
- Paylab. (2018). *Salary calculator*. Cit. 7.2.2019, dostupné z:
<https://www.paylab.com/salary-calculators-list>
- Penize. (2019). *Výpočet čisté mzdy*. Cit. 21.1.2019, dostupné z:
<https://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>
- Realestate. (2018). *MIPIM: European office market report*. Cit. 22.1.2019, dostupné z:
<https://www.realestate.bnpparibas.com/mipim-european-office-market-report>

Ostatní zdroje

Haygroup. (2016). *Employee Handbook. Interní zdroj*. K nahlédnutí momentálně pouze v sídle firmy

Haygroup. (2018). *Pay Product Services. Interní zdroj*. K nahlédnutí momentálně pouze v sídle firmy

Chocholka, P. (2019). *Stanovisko firmy*. Ústní sdělení. Plzeň: Korn Ferry, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Logický rámec projektu

Příloha B: WBS projektu

Příloha C: Seznam ohodnocených rizik

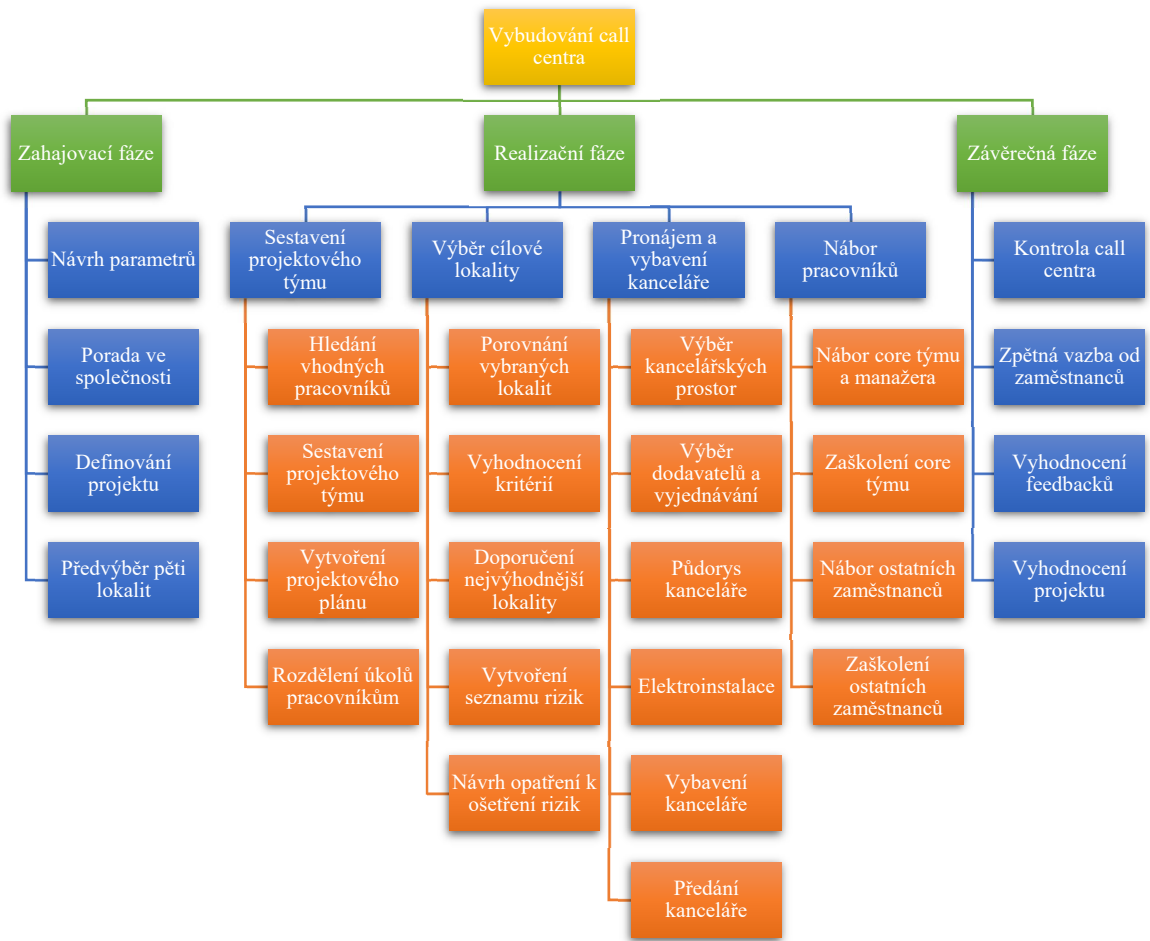
Příloha D: Registr rizik projektu

Příloha A: Logický rámec projektu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Záměr	Restrukturalizace organizace	Dosažení vyššího zisku alespoň o 15 %	Výroční zpráva firmy	
Cíl	Vybudování call centra	Ostrý provoz (plný stav, vybavená kancelář)	Projektová dokumentace, výsledky testování	Schválení top managementu společnosti
Výstupy	1 Předběžný výběr lokalit proveden	Pět nejlepších lokalit vybráno	Zápis z porady	Rozhodnutí vedení se nezmění
	2 Projektový tým vytvořen	Jmenování do funkce	Pověření	Zkušenosti projektového týmu
	3 Konečná lokalita vybrána	Cílová lokalita potvrzena	Bakalářská práce	Posouzení kritérií s podstatným vlivem
	4 Kancelář pronajata a vybavena	Pracoviště připraveno	Předávací protokol	Hygienické a technické normy
	5 Skupina pracovníků vybrána	Nábor operátorů	Pracovní smlouvy s operátory, popisy prací	Zkušenost a odpovědnost nových zaměstnanců
	6 Call centrum v plně funkčním provozu	Call centrum splňuje stanovené požadavky	Záznamy feedbacků od zaměstnanců firmy a klientů	Dodržení harmonogramu a plánu projektu
Aktivita	1.1 Návrh parametrů	TM 100 000 Kč	10 d	Záměr společnosti se nezmění
	1.2 Porada ve společnosti	TM 100 000 Kč	20 d	
	1.3 Definování projektu	TM 50 000 Kč	30 d	
	1.4 Předvýběr pěti lokalit	TM 200 000 Kč	35 d	
	2.1 Hledání vhodných pracovníků pro projekt	TM 35 000 Kč	15 d	Uvolnění pracovníků pro projekt
	2.2 Sestavení projektového týmu	PM 25 000 Kč	10 d	
	2.3 Vytvoření projektového plánu	PM, FŘ 75 000 Kč	30 d	
	2.4 Rozdělení úkolů konkrétním pracovníkům	PM 25 000 Kč	5 d	
	3.1 Porovnání vybraných lokalit	AP 40 000 Kč	30 d	Specifikace záměru, nedojde ke změnám v průběhu zpracování
	3.2 Vyhodnocení kritérií	AP 15 000 Kč	10 d	
	3.3 Doporučení nevhodnější lokality	AP 7 500 Kč	5 d	
	3.4 Vytvoření seznamu rizik	AP 25 000 Kč	20 d	
	3.5 Návrh opatření k ošetření rizik vybrané lokality	AP, PM 70 000 Kč	30 d	
	4.1 Výběr a pronájem kancelářských prostor	PM, FŘ 160 000 Kč	30 d	Dostupnost dodavatelů ve vybrané lokalitě
	4.2 Půdorys kanceláře, architekt	EX 280 000 Kč	35 d	
	4.3 Výběr dodavatelů a vyjednávání o podmínkách spolupráce	PM 40 000 Kč	15 d	
	4.4 Elektroinstalace	EX 500 000 Kč	20 d	
	4.5 Vybavení kanceláře	EX 2 000 000 Kč	50 d	
	4.6 Předání kanceláře	EX, PM 30 000 Kč	5 d	
	5.1 Nábor "core" teamu a manažera call centra	HR, EX 1 000 000 Kč	60 d	Dodání profilů pracovníků core teamu a manažera CC
	5.2 Zaškolení "core" týmu zahraničními pracovníky	ZP 150 000 Kč	10 d	
	5.3 Nábor ostatních zaměstnanců	HR 4 000 000 Kč	100 d	
	5.4 Zaškolení ostatních zaměstnanců	ZP 200 000 Kč	20 d	
	6.1 Kontrola call centra	TM, MCC 150 000 Kč	30 d	Plně funkční provoz
6.2 Zpětná vazba od zaměstnanců	TM, MCC 50 000 Kč	10 d		
6.3 Vyhodnocení feedbacků	MCC 100 000 Kč	10 d		
6.4 Vyhodnocení projektu	TM, PM, MCC 100 000 Kč	30 d		
TM – Top Management společnosti PM – Projektový Manažer AP – Analytik Projektu EX – Externí dodavatel (architekt, stavební firma, personální agentura, právní služby) HR – HR manažer FŘ – Finanční ředitel ZP – Zahraniční pracovník MCC – Manažer call centra				Předběžné podmínky Projekt schválen vedením Zajištěné zdroje financování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Příloha B: WBS projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Příloha C: Seznam ohodnocených rizik

Rizikový faktor	Pravděpodobnost	Dopad	Význam
RF1: Nedostatek zdrojů financování	1	16	16
RF2: Neefektivnost projektového týmu	3	4	12
RF3: Odchod pracovníka z projektového týmu	1	2	2
RF4: Nedodržení časového harmonogramu projektu	3	16	48
RF5: Nekvalitně odvedená práce architekta	2	8	16
RF6: Neuspokojivé podmínky spolupráce s dodavateli	3	2	6
RF7: Zpoždění dodávky pro vybavení a elektroinstalaci kanceláře	3	4	12
RF8: Nízká kvalita dodávky	3	2	6
RF9: Nedodržení technických a hygienických norem	2	4	8
RF10: Zpoždění nebo nedodání profilů pracovníků	4	8	32
RF11: Nedostatečně kvalitní školení	2	4	8
RF12: Podcenění kontroly call centra při zkušebním provozu	4	2	8
RF13: Výpadek elektrického proudu	2	2	4
RF14: Výpověď nájemných prostor	1	8	8
RF15: Extrémní posílení koruny	1	16	16
RF16: Vznik požáru	1	8	8
RF17: Ukončení členství České republiky v Evropské unii	1	16	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha D: Registr rizik projektu

ID	Popis rizika	Pst	Dopad	Význam	Strategie	Plán protiopatření	Zodpovědnost
RF1	Nedostatek zdrojů financování	1	16	16	Aktivní přijetí	Monitoring a kontrola, plán postupu řešení s bankou	Top management, finanční ředitel
RF2	Neefektivnost projektového týmu	3	4	12	Zmírnění	Časová rovnováha mezi prací na projektu a prací ve firmě	Členové projektového týmu
RF3	Odchod pracovníka z projektového týmu	1	2	2	Pasivní přijetí	Bez opatření	Manažer projektu, top management
RF4	Nedodržení časového harmonogramu projektu	3	16	48	Vyhnutí se	Časové rezervy, finanční postih	Top management
RF5	Nekvalitně odvedená práce architekta	2	8	16	Zmírnění	Důraz na výběr dodavatele, finanční motivace, konzultace	Manažer projektu, HR manažer
RF6	Neuspokojivé podmínky spolupráce s dodavateli	3	2	6	Aktivní přijetí	Minimální a optimální cíl podmínek	Manažer projektu
RF7	Zpoždění dodávky pro vybavení a elektroinstalaci kanceláře	3	4	12	Zmírnění	Časová rezerva	Manažer projektu
RF8	Nízká kvalita dodávky	3	2	6	Zmírnění	Odškodnění v dodacích podmínkách, výběrová přijímací kontrola	Manažer projektu
RF9	Nedodržení technických a hygienických norem	2	4	8	Zmírnění	Seznam technických a hygienických norem	Manažer CC
RF10	Zpoždění nebo nedodání profilů pracovníků	4	8	32	Vyhnutí se	Odškodnění v podmínkách smlouvy	HR manažer
RF11	Nedostatečně kvalitní školení	2	4	8	Zmírnění	Plán školení, popis prací, zajištěné materiály, trénink, test/zkouška	HR manažer
RF12	Podcenění kontroly call centra při zkušebním provozu	4	2	8	Zmírnění	Seznam činností, které je nezbytné zkontrolovat	Manažer projektu, manažer CC
RF13	Výpadek elektrického proudu	2	2	4	Pasivní přijetí	Bez opatření	Bez odpovědné osoby
RF14	Výpověď nájemných prostor	1	8	8	Aktivní přijetí	Dostatečně dlouhá výpovědní lhůta	Top management, manažer projektu
RF15	Extrémní posílení koruny	1	16	16	Zmírnění	Finanční rezerva v amerických dolarech	Top management
RF16	Vznik požáru	1	8	8	Přenos	Pojištění, zajištění bezpečnosti call centra	Pojišťovna, manažer CC
RF17	Ukončení členství České republiky v Evropské unii	1	16	16	Pasivní přijetí	Bez opatření	Bez odpovědné osoby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Abstrakt

GREGOR, Daniel. *Řízení rizik projektu*. Plzeň, 2019. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, projektový management, riziko, řízení rizik projektu

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení rizik projektu „Vybudování call centra“ společnosti Korn Ferry, s.r.o. Toto téma bylo zvoleno z důvodu zájmu o daný projekt a problematiku řízení rizik. Teoretická část se zaměřuje na teorii v oblasti projektového řízení – projekt, cíl projektu, životní fáze projektu, plány projektu a řízení rizik projektu. Praktická část je zaměřena na konkrétní projekt. Je zde popsána společnost Korn Ferry, s.r.o., plán projektu, výběr nejvhodnější lokality pro vybudování call centra a řízení rizik. Hlavním výstupem práce je registr rizik, který obsahuje všechna identifikovaná rizika, jejich význam pro projekt a návrh vhodného opatření pro jejich ošetření. Protože v době odevzdání bakalářské práce je projekt ve fázi výběru kancelářských prostor ve vybrané lokalitě, pomohou výsledky této práce k úspěšnému dokončení projektu.

Abstract

GREGOR, Daniel. *Project Risk Management*. Plzeň, 2019. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, project management, risk, project risk management

This bachelor thesis is focused on risk management of the project „Call centre build up“ by Korn Ferry, s.r.o. This topic was chosen because of the author's interest in the project and risk management issues. The theoretical part is focused on the project management theory - project, project goal, project life cycle, project plans and project risk management. The practical part is focused on a specific project. There is described company Korn Ferry, s.r.o., project plan, choosing the most advantageous location to build a call center, and risk management. The main task of this thesis is the development of the risk's registry which contains all identified risks, their importance for project and suggestion of appropriate measures for their treatment. Because in time of the thesis submission the project is in the phase of office space location selection, the results of this thesis might help to successful project completion.