

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt inovace v procesu získávání nových  
zaměstnanců**

**Innovation project of new employees recruitment  
process**

Bc. František Rusňák

Plzeň 2020

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. František RUSŇÁK</b>
Osobní číslo:	<b>K17N0108P</b>
Studijní program:	<b>N6209 Systémové inženýrství a informatika</b>
Studijní obor:	<b>Systémy projektového řízení</b>
Téma práce:	<b>Projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Stanovte cíle práce.
2. Definujte základní pojmy projektového řízení.
3. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
4. Detailně popište projekt zvoleného podnikatelského subjektu.
5. Zhodnoťte stávající stav projektu a doporučte další možnosti pro firmu.
6. Zhodnoťte dosažení cílů práce.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: 2014. ISBN: 978-07-494-9827-6.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2010. ISBN: 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1501-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



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





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

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt inovace v procesu získávání nových pracovníků“*

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za věnovaný čas, trpělivost, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytoval během zpracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval svému kolegovi ze společnosti LSG Sky Chefs Czechia s.r.o., panu Sunandu Maitrovi, projektovému manažerovi, za poskytnuté informace, které mi pomohly k vypracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Projektový management.....</b>	<b>10</b>
1.1 Historie projektového managementu .....	11
1.2 Definice a vymezení základních pojmů .....	11
1.2.1 Projektový management .....	11
1.2.2 Projektové řízení .....	12
1.2.3 Projektový trojúhelník .....	13
1.3 Standardy, metodologie, standardizace a asociace PM.....	14
1.3.1 Jedinečnost projektu .....	15
1.3.2 Účastníci projektu .....	16
1.4 Úspěšnost projektu .....	17
1.4.1 Kritéria úspěchu projektu.....	18
1.5 Životní cyklus projektu a jeho fáze .....	18
1.6 Plán projektu .....	20
1.6.1 Plán rozsahu projektu.....	21
1.6.2 Časový plán projektu .....	25
1.7 Plán zdrojů projektu .....	26
1.7.1 Plán nákladů projektu .....	27
1.8 Komunikační plán projektu.....	28
1.9 Plán řízení rizik projektu.....	28
1.9.1 Skórovací metoda s mapou rizik.....	29
1.9.2 Matice rizik .....	30
<b>2 Lidské zdroje .....</b>	<b>33</b>
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	33

2.2	Mezinárodní řízení lidských zdrojů .....	34
2.3	Získávání pracovníků .....	35
2.3.1	Vnitřní zdroje pracovníků .....	35
2.3.2	Vnější zdroje pracovníků .....	35
2.3.3	Využití získávání pracovníků prostřednictvím agentur práce .....	36
<b>3</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>37</b>
3.1	Základní informace o společnosti .....	37
3.2	Historie společnosti .....	38
3.3	O společnosti .....	38
<b>4</b>	<b>Projekt inovace získávání nových zaměstnanců .....</b>	<b>40</b>
4.1	Představení projektu.....	40
4.2	Strategie oddělení lidských zdrojů .....	43
4.3	Účastníci projektu .....	45
4.4	Logický rámec projektu .....	46
4.5	Náklady na projekt .....	49
4.5.1	Náklady na lidské zdroje.....	50
4.5.2	Nákladové zdroje .....	51
4.6	WBS projektu.....	52
4.7	Časový plán projektu.....	54
4.7.1	Ganttův diagram .....	54
4.8	Řízení rizik projektu.....	56
4.8.1	Identifikace rizik .....	56
4.8.2	Kvantitativní analýza rizik.....	57
4.8.3	Matice rizik .....	59
4.8.4	Ošetření rizik.....	59
4.9	Realizace projektu.....	61

4.9.1	První fáze projektu .....	61
4.9.2	Druhá fáze projektu .....	63
4.9.3	Třetí fáze projektu.....	65
4.9.4	Čtvrtá fáze projektu .....	66
4.9.5	Poprojektová fáze .....	66
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení projektu .....</b>	<b>68</b>
5.1	Finanční vyhodnocení projektu.....	68
5.2	Dodržení časového plánu .....	68
5.3	Doba návratnosti projektu .....	69
5.3.1	Počáteční investice do projektu .....	69
5.3.2	Náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců .....	70
5.3.3	Náklady na měsíční poplatky personálním agenturám za dočasné přidělování zaměstnanců.....	72
5.3.4	Určení doby návratnosti.....	73
5.4	Doporučení pro společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. ....	74
	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>84</b>
	<b>Přílohy</b>	



# Úvod

Hlavním tématem této diplomové práce je projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců ve zvoleném podniku. Práce obsahuje 2 části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje základní pojmy projektového managementu, řízení lidských zdrojů a charakteristiku zvoleného podniku, zatímco praktická část se zaměřuje na samotný projekt inovace v procesu získávání nových pracovníků. Podkladem pro tvorbu teoretické části práce je odborná literatura související s daným tématem, dále elektronické a ostatní zdroje. Práce je zpracována dle Metodiky k vypracování kvalifikační práce (bakalářské, diplomové) a průběh její obhajoby u státní závěrečné zkoušky (doc. PaedDr. Jaroslav Dokoupil, Ph.D. a kol., 2019).

Současná situace na trhu práce v České republice není pro zaměstnavatele nikterak příznivá, a proto jsou zaměstnavatelé nuceni využívat alternativních možností k získání pracovní síly. Hlavním důvodem je počet volných pracovních míst převyšující počet dostupných uchazečů o práci. V tuzemsku je v současné době míra nezaměstnanosti na rekordně nízkých hodnotách, tím pádem společnosti nemají možnost získávat dostatečné množství zaměstnanců z českého trhu práce. Firmy proto využívají náborových projektů pro zaměstnance ze zahraničí.

Cílem předložené diplomové práce je v první části charakterizovat projektový management, definovat základní pojmy týkající se projektového managementu. Dále se teoretická část soustředí na řízení projektu, životní cykly a plánování projektu. V praktické části je cílem práce popsat a zhodnotit projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců ve vybraném podniku. Celý projekt se zaměřuje na nábor zahraničních pracovníků z Filipín, kteří jsou na českém trhu práce novinkou. Zaměstnávání občanů třetích států je nově umožňováno prostřednictvím vládního programu na zaměstnávání cizinců. V závěru práce budou zhodnoceny přínosy, ale i potenciální rizika, která mohla vést k neúspěšnosti projektu.

# 1 Projektový management

V dnešní rychlé době, s narůstajícím počtem projektů roste i větší odpovědnost při jejich řízení. Řízení projektů se stává stále více významným pro širokou oblast působnosti mnoha společností. Projektový manažer by měl mít dobrý přehled o samotném projektu a úkolech s ním souvisejících. Při velkém množství informací, které musí sledovat, koordinovat a zpracovávat, se projektový manažer neobejde bez podpůrných nástrojů (Svozilová, 2006).

V současné digitální kultuře se věci kolem nás vyvíjejí a mění mnohem rychleji než kdykoliv předtím, a proto jsme nuceni, pokud chceme být úspěšní, ať už v našem podnikání nebo i v osobním životě, rovněž držet krok a neustále sledovat a zavádět změny. Základním nástrojem pro realizaci změny je projekt. Úkolem projektového managementu je realizace projektu (změny) za splnění určitých kritérií (čas, cena atd.). Řízení projektu by nemělo být založeno pouze na zkušenostech a intuici jedné osoby, ale mělo by dodržovat určitá pravidla, metody a nástroje, využívat léty prověřené znalosti, techniky a standardy. Neexistuje univerzální metodika, která by byla vhodná pro řízení každého projektu (Šajdlerová, 2008; Svozilová, 2006).

Projektový management, který už dnes není jen doménou velkých firem soukromého sektoru nebo veřejné sféry, je rychle se rozvíjející moderní disciplína objevující se i v malých společnostech u různých druhů projektů a ve všech odvětvích. S řízením projektů by nemělo docházet k metodám pokus-omyl, které vnášejí do organizace chaos a s ním spojené další náklady, protože projektový management poskytující rámec pro řízení projektů obsahuje mnoho prvků a systémů umožňujících zefektivnění procesů realizace projektových aktivit typických svojí nerutinní povahou spojenou s unikátností, dočasností a jedinečností tak, aby došlo k úspěšné a správné realizaci projektu a dané cíle projektu byly splněny (Šajdlerová, 2008; Wysocki, 2009).

Projekty jsou charakterizovány vlastním životním cyklem. Správně vedený projekt by měl obsahovat podrobně sestavený plán a i tato diplomová práce se jím v praktické části zabývá. Naplánování projektu je jednou z nejvýznamnějších aktivit v průběhu existence projektu. Projektový plán, který udává představu o tom, jak má být projekt proveden, lze považovat za první krok k úspěšnému dokončení celého projektu, neboť díky jeho správnému sestavení je možné eliminovat možné chyby a tím dosáhnout stanovených cílů a výstupů celého projektu. (Barker, 2009).

## **1.1 Historie projektového managementu**

Samotné kořeny projektového řízení můžeme objevit již v dávné minulosti při realizaci rozsáhlých akcí nesoucích v sobě prvky projektů. O rozmachu a vymezení projektového řízení jako samostatného oboru se začalo mluvit po 2. světové válce. Projektové řízení začalo být aplikováno v mnoha odvětvích od armády přes farmaceutický a chemický průmysl, reklamu, právo, IT atd. Rychlé změny, ke kterým začalo v organizacích a podnicích docházet, vyžadovaly odlišný způsob než liniové řízení, jiné struktury, jiné znalosti a schopnosti (Kerzner, 2013).

V 80. letech 20. století k rozvoji projektového managementu pomohl i rozvoj IT, kdy byla na trh uvedena počítačová podpora projektů (Wysocki, 2009).

Dnes je v podnicích velké množství jednorázových akcí prováděno formou projektů, které jsou často součástí strategického řízení. Projekt je obecně považován za běžnou součást života, protože projekty jsou aplikovatelné v různých odvětvích. Např. projektové vyučování je již komplexní specifickou metodou, která žákům umožňuje organizování a plánování. Mohou v logicky promyšleném sledu řešit úkol systematicky, přemýšlet v souvislostech, uplatňovat získané poznatky ze všech oborů a jsou motivováni jak k samostatné práci, tak i k týmové spolupráci a komunikaci (Tomková, 2009).

## **1.2 Definice a vymezení základních pojmů**

Je zřejmé, že v posledních letech se s pojmem projekt setkal snad každý, ať už v pracovním nebo soukromém životě, je ale otázkou, zda se skutečně jedná o projekty ve smyslu projektového managementu, a proto je vhodné nejprve představit ústřední pojmy související s projektovým managementem.

### **1.2.1 Projektový management**

Existuje několik různých definic projektového managementu, avšak jejich podstata je na rozdíl od formulace shodná. Pro bližší představu lze uvést několik z nich.

Wysocki (2009) definuje projektový management jako proces na dokončení specifických cílů a záměrů, jako souhrn činností spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů podniku, k čemuž využívá systémový přístup s personálem přiřazeným ke konkrétnímu projektu.

Harrison a Lock (2004) definují projektové řízení jako souhrn předem definované řady činností, ve kterých jsou uplatněny znalosti, dovednosti a způsobilosti projektového manažera i celého týmu aplikací nástrojů a technik na projektové aktivity směřující k dosažení požadavků na vytyčený cíl projektu.

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2009) je projektový management způsob přístupu k návrhu a realizaci změn tak, aby bylo v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a disponibilními zdroji dosaženo cíle projektu a požadavků na něj kladených. Autoři dále uvádějí, že je to disciplína aplikující specifické znalosti, způsobilosti, techniky a metody zahrnující plánování, organizování, monitorování všech činností tak, aby byl projekt úspěšný.

Z výše uvedeného lze vyvodit nejen podstatu projektového managementu ale i rozdíl mezi běžným managementem, který Drucker a Maciariello (2008) popisují jako souhrn aktivit vedoucí k danému cíli a projektovým managementem, kde rozdíl spočívá v dočasnosti a neopakovatelnosti projektu a přidělením potřebných zdrojů na realizaci daného projektu.

### 1.2.2 Projektové řízení

Projektové řízení je poměrně mladým oborem a zároveň velmi rozšířeným pojmem jakož i manažerskou disciplínou aplikovanou ve většině organizací. Dnes jsou projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase. Současná doba je rychlá, dynamická, vzájemně provázaná. Obor projektového řízení se postupně začal rozvíjet jako nástroj realizace potřebných změn, které různé podniky a organizace postupně začaly uskutečňovat. Projektové řízení neznamena pouze používání metod a technik, znamená především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení (Drucker & Maciariello, 2008).

Řízení projektu představuje plánování, organizování, monitorování a podávání zpráv o všech hlediscích projektu a motivace všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu. Z uvedené definice se dají identifikovat následující rysy projektu (Kerzner, 2013):

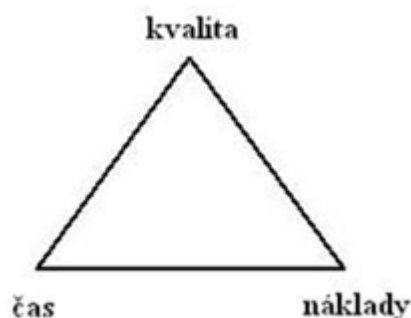
- Dočasnost;
- jedinečnost;
- zdroje;
- cíl.

Cílem projektového řízení je uspokojit zájmy jednotlivých zúčastněných stran (splnit cíle projektu) v souladu se soupeřícími zájmy z hlediska času, nákladů a provedení s přihlédnutím na rizika projektu. Podstatou řízení projektu je vyhnout se možným rizikům, se kterými se musí projektový manažer a projektový tým vyrovnat, ta se obvykle znázorňují v podobě tzv. magických trojúhelníků.

### 1.2.3 Projektový trojúhelník

Projektový trojúhelník má mnoho podob. Nejčastější z nich je trojimperativ, dalšími podobami jsou magický, železný či Barnesův trojúhelník. Při řízení projektů je nutné brát v úvahu čas ve srovnání s plánem, náklady v porovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která měří stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto tři základní ukazatele (čas, náklady a kvalita) jsou navzájem propojeny a je nutné hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů. Tato situace se znázorňuje jako tzv. projektový trojúhelník. (Chvalovský, 2005)

Obrázek 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: Chvalovský (2005)

Každý projekt má definovány 3 základní parametry, kterými jsou náklady, čas a kvalita. Někteří autoři propojují kvalitu s cílem projektu, dostupností zdrojů a rozsahem. Všichni se ale shodují na tom, že tyto parametry jsou úzce provázány. V případě, kdy dojde ke změně jednoho, automaticky má změna vliv na zbývající dva. To znamená, že pokud budeme chtít doručit výstup projektu v kratším čase, při zachování stejné kvality budeme muset investovat více finančních prostředků. Projektový tým by se měl snažit o dodržování rovnováhy mezi jednotlivými parametry po celou dobu realizace projektu (Chvalovský, 2005).

Zachování rovnováhy je těžký úkol. Projektový manažer musí stále pracovat s ohledem na to, aby připravovaný výstup projektu vyhověl účelu jeho použití, přitom však musí najít ten správný rovnovážný vztah mezi náklady na projekt a časem, který je potřebný pro naplnění jeho cílů. Je třeba se snažit sladit chápání podmínek rovnováhy, která vylučuje, aby byl projekt zároveň levný a kvalitní a přitom rychle hotový. Klíčový požadavek, který tento „trojimperativ“ ilustruje, spočívá v nutnosti dosáhnout současně tří nezávislých cílů. Úspěšné řízení projektů znamená dosažení požadovaných parametrů provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů (Harrison & Lock, 2004).

### 1.3 Standardy, metodologie, standardizace a asociace PM

Jednou ze základních vlastností projektu je jeho jedinečnost, což znamená, že to, co se velmi dobře osvědčí v jednom projektu, nemusí být vhodné pro jiný projekt. Mezi hlavní světové standardy patří PMI, IPMA, PRINCE2, a do jisté míry i směrnice ISO 10006. Liší se místem vzniku, podkladem, z něhož byly vytvořeny, i způsobem zpracování. Základní filozofie je však téměř totožná, většinou jde jen o jiný úhel pohledu na stejnou oblast.

Doležal (2016) spojuje začátky snah o sjednocení a standardizaci projektového řízení se vznikem velkých mezinárodních projektů a multikulturních týmů. Mezinárodní standardy nabízejí určitou filozofii, vodítko k úspěšnému řízení projektů, přičemž mezi nejznámější metodiky se řadí:

- **Individual Competence Baseline** vydávaný organizací International Project Management Association (IPMA®), v novém standardu ICB4 (IPMA, 2016) pojednávajícím o kompetenčních prvcích znalostí, schopností i dílčích indikátorů (KCI) projektového managementu ve třech oblastech:
  - Personal and social - kompetence definující personální a interpersonální dovednosti potřebné k úspěchu v projektech;
  - practice - definující technické aspekty řízení projektů;
  - perspective - kontextové kompetence.
- **Project Management Body of Knowledge Guide (PMBok® Guide)** vydávaný Project Management Institute (PMI®) - profesním sdružením firem a individuálních manažerů, které je zaměřeno procesně a kde všechny procesy

mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace jako činnosti, metody, techniky.

- **Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)** - také jako metodika procesního přístupu k efektivnímu řízení projektu, avšak zaměřena na rámec projektu a životní cyklus projektu.

Podle Project Management Institute (2019) mají doporučující charakter i mezinárodní směrnice:

- **ISO 10006 Quality Management Systems** - Guidelines for Quality Management in Projects, česká verze ČSN ISO 10006 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů;
- **ISO 21500: 2012 Guidance on Project Management**, česká verze ČSN ISO 21500:2013 - návod k managementu projektu, který poskytuje konkrétnější postupy aplikovatelné na jakýkoliv typ projektu v jakékoli organizaci.

### 1.3.1 Jedinečnost projektu

Svozilová (2006) chápe projekt jako dočasné úsilí k vytvoření unikátního produktu či služby a při aplikaci metod a pravidel projektového managementu projektem může být jakýkoliv sled úkolů. Stejnou definici používá i Wsocki (2009), avšak doplňuje, že toto unikátní úsilí se specifickým cílem má vždy definovaný začátek a konec. Projekt tento autor chápe jako řadu unikátních, složitých a souvisejících činností, které mají jeden cíl, který musí být naplněn za určený čas, v rámci určeného rozpočtu a v souladu se specifikací. Podobně ho definují i Harrison a Lock (2004), a to jako činnost omezenou zdroji, náklady a časem za účelem dosažení souboru definovaných výstupů podle příslušných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu projektu.

I z výše uvedených definic, lze vyvodit klíčové charakteristiky projektu a to:

- Unikátnost projektu a výstupu, který má být jeho realizací splněn;
- dočasnost trvání s jasně definovaným datem začátku a konce;
- omezenost zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Doležal (2016) k tomu ještě dodává, že charakteristická je také:

- Různorodost, protože k dosažení cíle jsou nutné odlišné schopnosti různých lidí;
- komplexnost dána jeho složitostí řešení;
- rizikovost dána nejistotou vyplývající z předchozích vlastností.

Drucker a Maciariello (2008) v dělení podle doby trvání říkají, že ačkoli projekty mohou být různé povahy, principy a metody řízení jsou aplikovatelné na všechny druhy projektů a to:

- Krátkodobé – s jednoduchým cílem, někdy prováděn pouze jednou osobou podle standardizovaných postupů;
- střednědobé – s větším množstvím činností a speciální organizační strukturou;
- dlouhodobé – s velkým počtem činností a z toho důvodu se někdy dělí i na menší subprojekty s velkou potřebou zdrojů a speciální skupinou pracovníků.

Skalický, Jermář a Svododa (2010) hovoří také o existenci tzv. typových projektů sloužících především jako vzor dokumentace, podle kterého se postupuje v dalších projektech, a jejichž unikátnost je zachována jejich následným přizpůsobením konkrétním požadavkům na realizaci projektu.

### 1.3.2 Účastníci projektu

Zúčastněné strany jsou podle Wysockého (2009) všechny osoby nebo skupiny, které jsou realizací projektu nebo výsledkem projektu příznivě či nepříznivě dotčeny. Podle autora častokrát mohou mít rozhodovací pravomoc nebo ovlivnit směr nebo výsledky projektu.

Podle Doležala (2016) je lze dělit dle zastávané role (zadavatel, zákazník, sponzor, realizátor, investor příp. kombinace rolí), přičemž Chvalovský (2005) uvádí jako východisko dělení na primární zainteresované strany (vlastníci projektu, investoři, projektový tým, zaměstnanci, dodavatelé) a sekundární zainteresované strany (médiá, veřejnost, vládní instituce a organizace samosprávy apod.) Svozilová (2006) říká, že pro zajištění úspěšnosti projektu je důležitá identifikace všech zainteresovaných stran, pochopení jejich autority a odpovědnosti, vymezení požadavků a zájmů a efektivnost komunikace s nimi.

Projektový manažer je klíčovou osobou při realizaci projektu a podle Svozilové (2006) odpovídá projektový manažer za výběr a sestavení projektového týmu, tvorbu plánu projektu, zajištění zdrojů a jejich čerpání, realizaci a změny projektového plánu, delegaci, koordinaci a řízení úkolů a jejich kontrolu a má ve své kompetenci úspěšnou realizaci projektu.

Podle Fialy (2008) by měl projektový manažer motivovat výkonný článek projektu, kterým je jemu podřízený dočasný projektový tým složený z různých odborníků a je po



skončení projektu rozpuštěn. Svozilová (2006) dále doplňuje, že v malých organizacích je projektový manažer obvykle i manažerem společnosti a členové týmu zároveň vykonávají činnosti zahrnuté do běžné pracovní náplně.

#### **1.4 Úspěšnost projektu**

Podle Locka (2013) se projekty „nekazí“ až na konci, ale příčiny problémů je nutné hledat o mnoho dříve. K dosažení úspěchu projektu by měly být respektovány zásady řízení projektů:

- Cílovost, podle níž by cíl projektu měl být SMART:
  - S – specific, tj. specifický, konkrétní, jasný;
  - M – measurable, tj. má mít měřitelné parametry (veličinami, slovním hodnocením), podle nichž lze určit, zda bylo cíle dosaženo;
  - A – acceptable / agreed, tj. zainteresovaní vědí, co je cílem a cíl je relevantní a adekvátní;
  - R – realistic, tj. cíl musí být realistické, dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů;
  - T – timed, tj. je časově ohraničený;
- reálnost a účelnost projektu ověřována již studii v předprojektové fázi;
- systémový přístup, podle kterého je nutné vnímat projekt jako množinu prvků, jejich vazby jak uvnitř projektu, tak i v interakci s okolím;
- postupné řešení, které je od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému;
- systematickosti – dodržování jednoho postupu tak, aby se v něm mohli všichni členové orientovat;
- výkonnost, tedy dosažení maximálního úspěchu při co nejmenším využití zdrojů.

Lock (2013) i Doležal (2016) uvádějí, že úspěšně řízený projekt nemusí být vždy úspěšným projektem a naopak, ale pravděpodobnost úspěchu se zvyšuje s dobrým řízením projektu. Podle Fotra a Součka (2015) ovlivňuje kvalita přípravy úspěch či neúspěch projektu, avšak vzhledem k existenci rizika a nejistoty ani kvalitní příprava nezaručuje dosažení nejlepších či přesně předvídatelných výsledků, ale řízení rizik zvyšuje pravděpodobnost úspěchu projektu. Je na projektovém manažerovi, aby určil, co bude největší omezení daného projektu a usiloval o to, aby byl projekt naplánován tak, aby se

uskutečňoval v předem daných podmínkách. Úspěšný projekt je ten, který splnil účel, očekávání, cíle projektu a ostatní klíčové parametry projektu.

#### 1.4.1 Kritéria úspěchu projektu

Doležal (2016) tvrdí, že úspěšné splnění trojimperativu není zárukou úspěšnosti projektu z tohoto důvodu se zavádějí kritéria úspěchu projektu, přičemž hlavním požadavkem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost definování a jasná měřitelnost. Dále je podle tohoto autora možné projekt považovat za úspěšný, pokud:

- Je projekt funkční a výstupní produkt je na trhu včas, v plánované jakosti a ceně;
- jsou splněny požadavky zákazníka a jsou uspokojeny očekávání všech zúčastněných stran;
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků atd.

Neméně důležité jsou v současné době pro úspěšnost projektu i tzv. měkké faktory. Projekty jsou citlivé na management komunikace zúčastněných stran, proto mezi měkké faktory patří např.:

- Řešení konfliktů dotčených stran;
- dostačující kvalifikace obsluhy;
- motivace pro členy projektového týmu apod.

Svozilová (2006) k tomu doplňuje, že kritéria úspěchu by měla být v co největší možné míře kvantifikovatelná a u projektů, kde to není dost dobře možné, je potřeba dobře zvážit, co je skutečnou hodnotou, které má být dosaženo.

#### 1.5 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Životní cyklus projektu je podle Doležala (2016) souhrnný název pro sekvenční sled za sebou jdoucích fází, kterými lze projekt jako celek rozčlenit z hlediska času nebo vykonávaných činností. Fáze jsou charakteristické logickou návazností a neměly by se překrývat, popř. se mohou provádět i s časovým odstupem. Pokud by činnosti předchozí fáze nebyly ukončeny, nemohla by začít následující fáze, což by mohlo způsobit časový skluz projektu a zvýšení nákladů na projekt.

Skalický, Jermář a Svododa (2010) uvádějí, že definice životního cyklu projektu je závislá jak na odvětví, tak na podniku a projektu, přičemž vše se odvíjí od potřeb řízení a kontroly průběhu realizace projektu. Svozilová (2006) doplňuje, že k usnadnění orientace v projektu, monitorování a kontrole projektu jsou jednotlivé fáze projektu od sebe

odděleny tzv. milníky, tj. důležitými událostmi. Podle téže autorky má každá fáze definovány vstupy, typ práce a osoby zapojené do aktivit a výstupy.

Projekt můžeme obecně rozdělit na iniciační fázi, fázi plánování, realizační fázi a fázi ukončovací. Nejobecnější názvosloví členění životního cyklu projektů používá Doležal (2016) a Lock (2013), a to:

- Fáze předprojektová (přípravná, definiční), která má zjistit, zda je projekt proveditelný a následně vytvořit přijatelné podmínky pro jeho realizaci, přičemž jsou obvyklé dva typy dokumentů, jejichž výsledkem je doporučení či nedoporučení projekt realizovat:
  - Studie příležitostí obvykle sestávající z analýzy podnětů, příležitosti, hrozby a nutných reakcí na ně, analýzy problémů a rizik, základních koncepcí, předpokladů a odhadu nadějnosti záměru;
  - studie proveditelnosti, která může být vypracovávána ve více variantách, z nichž se následně vybírá ten nejvhodnější a hodnotí se po stránce technické a ekonomické.
- Projektová (realizační) fáze, kterou lze rozdělit do několika etap, složených z logicky souvisejících činností a to:
  - Zahájení představující ověření a zpřesnění cílů projektu a jeho účelu, personálního obsazení v čele se jmenováním hlavního manažera projektu a sestavení řešitelského projektového týmu, za který odpovídá. Tuto etapu reprezentuje Zakládací listina projektu stvrzující existenci projektu a stanovující základní organizačně technické parametry, rovněž by v této fázi měl být vypracován Logický rámec projektu uspořádávající základní charakteristiky projektu (činnosti, výstupy, cíle a záměry) do vzájemných souvislostí;
  - plánování, během kterého projektový tým vytváří plán projektu;
  - realizace, tj. fyzické uskutečnění projektu, během něhož je projekt sledován a porovnává se jeho průběh s plánem a na základě zjištění odchylek od plánu se uskutečňují korekční opatření. Monitorování a kontrola ověřují pomocí porovnávání kvantifikovaných hodnot nebo jiných ukazatelů skutečný postup vůči jeho plánu;
  - ukončení projektu zahrnující fyzické a formální ukončení projektu, do nějž spadá předání výstupu projektu uživateli projektu, podpis akceptačního protokolu

vyjadřujícího naplnění trojimperativu, fakturace, zahájení záruční doby, proškolení uživatele apod. Můžeme zde zařadit i další procedury jako ukončení všech procesů, ukončení používání materiálních a finančních zdrojů, rozpuštění projektového týmu, účetní vypořádání, archivace dokumentace atd.

- Poprojektové (vyhodnocovací) fáze slouží ke zpětnému analyzování průběhu projektu a jeho objektivnímu vyhodnocení, aby byly zjištěny správné i chybné kroky, ze kterých se lze poučit a v budoucích projektech nedostatky eliminovat a naopak dobré praktiky dostat na vyšší úroveň. Autoři dále uvádějí, že v některých případech by mělo docházet k vyhodnocování až s určitým časovým odstupem a pro zachování objektivnosti by mělo být realizováno jinými jedinci.

## **1.6 Plán projektu**

Svozilová (2006) uvádí, že po definování projektu lze přistoupit k plánování jeho vývinu v průběhu životního cyklu a k odpovědím na otázky, jak bude projekt sestaven a jak bude fungovat.

Podle Chvalovského (2005) je plánování určením, jak a co musí být během projektu učiněno, jakým člověkem a kdy toho má být dosaženo, a to pomocí několika složek:

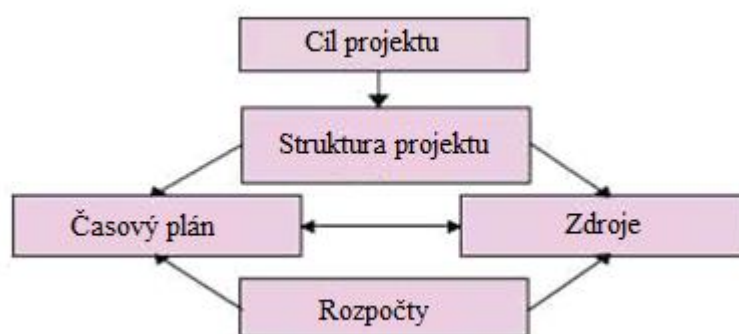
- Cíle, kterého má být dosaženo;
- programu, tj. strategie (přístupy a postupy), kterou bude cíle dosaženo;
- harmonogramu ukazujícího kdy budou jednotlivé činnosti uskutečněny;
- rozpočtu, tj. za kolik to bude provedeno;
- předpovědí, co se bude dít;
- metod rozhodování a daných standardů.

Podle Svozilové (2006) je projektový plán dokument představující výsledek procesu plánování projektu a slouží zejména jako:

- Souhrn pravidel, metod, předpokladů, termínů a dílčích cílů;
- podklad pro řízení finančních toků a čerpání nákladů;
- časový přehled o projektových pracích a dílčích výstupech;
- vodítko manažera projektu pro každodenní koordinaci a kontrolu;
- opěrný bod při výkonu funkce a rozhodování projektového manažera;
- informační zdroj zákazníka pro hodnocení vývoje projektu.

Fotr a Souček (2015) definují plán projektu jako dokument, který v jednoduchém pojetí vyjadřuje, co je potřeba učinit a jakým způsobem toho dosáhnout, přičemž základem každého plánu by měly být jasně definované cíle a požadavky projektu, dále vymezení předmětu projektu, potřebných zdrojů a časového rámce projektu s jeho hlavními milníky. Skalický, Jermář a Svododa (2010) doplňují ještě plán nákladů (rozpočet) a jejich kontext s ostatními dílčími plány projektu je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Dílčí plány projektu



Zdroj: Doležal (2016)

Podle obrázku je zřejmé, že jednotlivé články plánu projektu neprobíhají odděleně a Rosenau (2007) hovoří o třech plánech provázaných na trojimperativ – plán pro dimenzi rozsahu, dimenzi času a plán pro dimenzi nákladů, které jsou písemné popisy plánování jako simulace projektu.

Skalický, Jermář a Svododa (2010) dělí plány plánu projektu na základní, kam patří plán rozsahu projektu, časový plán (harmonogram), plán zdrojů a plán nákladů (rozpočet) a doplňkové, kam lze řadit plán komunikace, plán řízení rizik, plán řízení dokumentace, plán řízení kvality a jiné.

### 1.6.1 Plán rozsahu projektu

Pro plánování rozsahu projektu se podle Skalického, Jermáře a Svodody (2010) využívá systémová analýza fungující na principu rozkladu systému na prvky. Podle Kerznera (2013) musí být tyto prvky zvládnutelné v přidělené pravomoci a odpovědnosti, nezávislé nebo s minimálním propojením na další, integrovatelné do celkového balíku a měřitelné v jejich postupu.

## **Struktura prací projektu (WBS – Work Breakdown Structure)**

Struktura prací projektu (WBS – Work Breakdown Structure) je podle Harrisona a Locka (2004) zásadní částí plánu rozsahu projektu. Tento nástroj za pomoci stromových diagramů metodou Top-Down rozkládá projekt po jednotlivých úrovních až na podprodukty či balíky pracovních činností a úkolů, ke kterým se dá určit odpovědná osoba, potřebné zdroje a časové termíny a náklady. Autoři uvádějí, že WBS se prolíná celým projektem a slouží tak k určení vzájemných závislostí, efektivnímu časovému plánování aktivit a usnadňuje sledování pokroku projektu a kontrolu. Wysocki (2009) uvádí, že obvykle má WBS čtyři úrovně a dodává, že k vytvoření WBS je třeba použít jednotný vzor, který se u různých projektů může lišit počtem úrovní podrobností s tím, že čím nižší je úroveň, tím kratší je doba trvání a menší přírůstek práce. Za vypracování WBS nese zodpovědnost projektový manažer v součinnosti s projektovým týmem a na tento závazný dokument následně navazují ostatní dokumenty, které souvisejí s projektovým plánem.

WBS je tedy nástroj, který pomáhá rozložit projekt do menších logických částí. Je základem plánování projektů a je jednou z nejdůležitějších technik v projektovém řízení vůbec. WBS rozkládá projekty na jednotlivé aktivity a takřkajíc z něj dělá seznam na sebe navazujících úkolů, se kterými se snadněji pracuje a lépe se řídí. WBS řeší hned několik aktivit nezbytných při plánování a řízení projektů (Haugan, 2008):

- Poskytuje detailní ilustraci rozsahu projektu (scope). I když je projekt definován v SOW (scope of work, česky rozsah práce), komplexní pohled poskytne až WBS.
- Sledování průběhu – úkoly se stávají základními měřitelnými jednotkami průběhu projektu.
- Vytváří odhady rozpočtu a času.
- Pomáhá při tvorbě projektového týmu a jeho fungování. Pro každého člena je jasné, jaký bude jeho přínos pro projekt a jaké jsou jeho povinnosti. Zároveň si lépe uvědomí důležitost plnění svých úkolů pro úspěšný chod celého projektu.

I když je WBS jeden z nejdůležitějších dokumentů a nástrojů řízení projektů, je také jedním z nejnáročnějších na provedení. Hlavně u větších projektů jej proto nevytváří jednotlivci, ani několik málo lidí. WBS by ani neměl tvořit projektový manažer sám, ale měl by mít u sebe více členů týmu, kompetentních ve všech oblastech projektu (např. manažer sponzoringu, manažer PR, hlavní grafik apod.). V případě, že manažer

nezvládne nějaký úkol pochopit, nebo si není úplně jistý, co všechno je třeba udělat pro jeho provedení, přizve dalšího člena týmu, který dané oblasti / úkolu rozumí lépe. Pokud se jedná o opravdu velký projekt, je dobré vytvořit samostatný tým na rozložení daného úkolu (Korecký & Trkovský, 2011).

Zejména v rámci velkých projektů je rozumné použít na tvorbu WBS software k tomu určený, který usnadní pozdější manipulaci (upravování) struktury. Nejrozšířenější je softwarový nástroj je Microsoft Project. Je v něm možné nejen efektivně naplánovat úkoly, ale zároveň využít další možnosti vytvoření WBS – definovat trvání úkolů, jejich návaznost, náklady a náročnost na lidské a další zdroje. Navíc pomocí takto vytvořeného plánu se dá i efektivně řídit projekt a sledovat jeho průběh (Haugan, 2008).

WBS se tvoří shora dolů, jde o takzvaný „breakdown“, čili projekt je doslova rozlámán na menší části. Každý úkol musí být podmnožinou nadřazeného a tvořit jistý logický celek neboli tzv. pracovní balíčky. Úkoly rozkládáme, dokud tvoří nejmenší rozumný balíček úloh, který lze označit jako „deliverable“, podle kterých se dá sledovat průběh a plnění projektu. Deliverable by se dalo přeložit jako předmět plnění (výstup) úkolu. Určit nejmenší úkol nebo balíček je individuálně na každém projektovém manažerovi a vyžaduje to logické uvažování (proto se ani nedá přesně definovat) a pochopení. Pomoci si můžeme i pravidlem 8/80. To znamená, že úkol by neměl trvat méně než 8 pracovních hodin, ale ani více než 80. Vždy je lepší mít více dobře definovaných úkolů a balíčků než naopak. Vágní definice může dramaticky ovlivnit přesnost plánu ve všech oblastech (náklady, čas). Plánování na opravdu velmi malé části má smysl, pokud plánujeme komplexní projekt krátkého trvání. Například odstávka elektrárny na jeden den může obsahovat stovky úkolů, které jsou dlouhé jen několik desítek minut (Korecký & Trkovský, 2011).

Jednotlivé úkoly musí být na prosto jasně pojmenované. Každé políčko WBS by mělo obsahovat popisné podstatné jméno – produkt této činnosti; a silné popisující sloveso – aktivitu. Tedy například „navrhnout plakát“. Tento úkol jasně definuje, co je třeba udělat a návrh plakátu tvoří „deliverable“.

Po vytvoření úkolů je můžeme seřadit. Některé pracovní balíčky mohou probíhat souběžně s ostatními, jiné mohou začít až po dokončení jejich předchůdců. Například začít propagační kampaň můžeme až tehdy, když je skončena úloha „vytisknout plakáty“. Důležité je, aby úkoly dávaly smysl i zdola nahoru. Když máme „navrhnout plakát“ jako

součástí úkolu „Vytvořit grafickou identitu projektu“, tak to dává smysl (Korecký & Trkovský, 2011).

WBS přímo pomáhá při vytvoření síťové analýzy, která nám pomůže pomocí logických uzlů a vztahů mezi úkoly vytvořit síť, která usnadní určit i velmi důležitý časový údaj – kritickou cestu projektu, tedy jeho nejmenší délku trvání. Při vytváření WBS je důležité mít na paměti konec projektu a vědět, co je finálním produktem plánování. Stejně jako v celém řízení projektů, i zde se nesmí zapomenout na poprojektovou fázi. Pokud je například produktem našeho projektu organizování večerního představení, nekončí projekt v den jeho konání, ale až když budeme mít uklizené prostory, uzavřené účetnictví a předány všechny dokumenty (Korecký & Trkovský, 2011).

### **Organizační struktura (OBS – Organizational breakdown structure)**

Organizační struktura (OBS – Organizational breakdown structure) podle Doležala (2016) navazuje na WBS a také ve stromovém diagramu uspořádává nositele jednotlivých pracovních činností a zobrazuje organizační vztahy.

Podle Doležala (2016) a také podle Kerznera (2013) je nutné pro správné provedení prací projektu v daném časovém úseku vymezit lidským zdrojům jejich role včetně odpovědností a pravomocí. K tomuto účelu slouží matice odpovědností (Responsibility assignment matrix), která definuje vztahy mezi jednotlivými úkoly a členy projektového týmu, a která bývá vzhledem k potřebám a postupu projektu doplňována a upřesňována. Autoři shodně uvádějí, že nejčastějším způsobem vytvoření matice odpovědnosti je tzv. RACI matice, akronym skládající se z počátečních písmen:

- R – responsible – tvůrce, osoba, která je zodpovědná za celkové nebo postupné plnění cíle (což musí člen týmu provést);
- A – Accountable – ručitel, schvalující, osoba zajišťující korektní a efektivní vytvoření náležitého výsledku, případně může přenést odpovědnost za výsledek a nemusí se účastnit jeho tvorby;
- C – Consulted – konzultant, osoba vyjadřující se k výsledku, často to bývá expert na danou problematiku;
- I – Informed – osoby, které by měly být informovány o plnění výsledku a jeho stavu.

Svozilová (2006) uvádí možnost rozšíření matice RACI o S (S – support), tj. osoby spolupracující na svěřené úloze.



### 1.6.2 Časový plán projektu

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu a podle Doležala (2016) i Rosenaua (2007) tvorba časového plánu neprobíhá odděleně od plánování ostatních činností, protože jeho cílem je uspořádat všechny činnosti WBS do logické vazby a časové posloupnosti, čímž se k plánu rozsahu projektových aktivit přidá časová dimenze trojimperativ. Podle Svozilové (2006) obsahuje časový plán v podobě diagramů a harmonogramů obsahuje informace o všech termínech a časových sledech, v jakých budou jednotlivé práce projektu probíhat. Je důležité posoudit, které činnosti musí být ukončeny dříve, než vybraná činnost začne, které činnosti nemohou začít dříve, než vybraná činnost skončí, a které mohou probíhat paralelně.

Doležal (2016) ve své publikaci uvádí následující postup:

- Vytvoření seznamu činností na základě WBS;
- doplnění k činnostem odhad trvání;
- vytvoření síťového diagramu seřazením činností postupně podle logických vazeb a nalezení možných souběžně probíhajících, přičemž lze činnosti sestavovat od začátku projektu podle toho, kdy nejdříve může činnost začít nebo od konce projektu odpovědi na otázku, kdy nutně musí daná činnost skončit. Existují následující typy vazeb činností:
  - konec – začátek jako nejčastější typ vazby, při které předchozí činnost musí skončit, aby následující činnost mohla začít;
  - konec – konec, kde předchozí činnost musí skončit, aby i následující činnost mohla skončit;
  - začátek – začátek, při kterých předchozí činnost musí začít, aby mohla začít následující;
  - začátek – konec, kde předchozí musí začít, aby následující mohli skončit.

Rosenau (2007) uvádí tři metody časového plánování:

- Diagram milníků, který je podle Svozilové (2006) jednoduchý a přehledný, avšak nezobrazuje ani jednotlivé úlohy ani dobu jejich trvání;
- úsečkový diagramy, tzv. Ganttův graf, do kterého se podle Doležala (2016) také dají zakomponovat milníky a na časové ose se přehledně zobrazuje posloupnost činností, kde délka úsečky udává dobu trvání činnosti;

- síťové grafy, které graficky znázorňují spojující projektové činnosti v jejich vzájemné závislosti (Rosenau, 2007).

Z výše uvedeného je zřejmé, že při tvorbě časového plánu je třeba odhadnout dobu trvání činností. Wysocki (2009) uvádí následující techniky odhadování doby trvání činností:

- Analogický odhad podobnosti s jinými činnostmi;
- odhad na základě historických dat;
- expertní odhad;
- techniku Delphi;
- tříbodovou techniku PERT.

Meredith a Mantel (2009) uvádějí metodu kritické cesty CPM (Critical Path Method), protože při plánování akce nelze kvůli přesně stanovenému termínu akce (data a času) aktivity posouvat, což je dáno tím, že metoda kritické cesty je sled činností, které nemají časovou rezervu. Tato metoda se používá k určení minimální doby trvání projektu a míry flexibility činností v logické síti cest. Podle stejného zdroje je kritická cesta posloupnost činností představujících nejdelší cestu projektu, které určují nejkratší možnou dobu trvání projektu, z čehož vyplývá, že prodloužení kterékoliv činnosti ležící na kritické cestě by způsobilo prodloužení doby trvání celého projektu.

## 1.7 Plán zdrojů projektu

Už ze samotné definice projektu plyne, že zdroje vázané na jednotlivé činnosti projektu jsou omezené, proto se přistupuje k jejich kapacitnímu plánování. Zdroje nelze vytěžit na svou plnou kapacitu po celou dobu trvání projektu, ale projektový manažer musí vědět, co od zdrojů může očekávat. Rosenau (2007) vidí základ úspěšného projektu v kvalitním řízení lidských zdrojů manažerem projektu tak, aby jimi byly efektivně využívány dostupné materiální a finanční zdroje. Ať už se jedná o zdroje lidské nebo materiální, je nutné zdroje znát a následně v návaznosti na časový harmonogram a při respektování jejich disponibility sestavit plán, a to z důvodu předcházení přetížení nebo plýtvání.

Cílem kapacitního plánování je tedy stanovení toho, jaké pracovní síly, materiál, energie, stroje a zařízení budou v průběhu projektu nezbytné a zda budou k dispozici. Doležal (2016) uvádí tyto procesní kroky:

- Určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně;
- zjištění omezení zdrojů;

- srovnání identifikovaných zdrojů se zjištěnými omezeními;
- optimalizace zdrojů a vyrovnaní konfliktů zdrojů;
- sestavení a analýza rozvrhu zdrojů projektu.

Podle stejných autorů bývají výstupy kapacitního plánování tabulky s číselnou sumarizací zdrojů nebo v grafickém provedení histogramy či Ganttův graf zdrojů.

### 1.7.1 Plán nákladů projektu

Podle Svozilové (2006) i Doležala (2016) je v úvodní fázi projektu vytvořen předběžný hrubý odhad nákladů, který je v plánovací fázi detailně propracovaný ohodnocením každé položky WBS, přičemž přesnost odhadu závisí také na míře znalosti jednotlivých činností projektu. Skalický, Jermář a Svododa (2010) uvádějí, že pro stanovení nákladů lze použít:

- Analogickou metodu založenou na informacích o minulých projektech, za základ se berou skutečné náklady předešlých projektů, které se aplikují na současný projekt;
- expertní odhady, kde manažer projektu nebo členové týmu s využitím zkušeností a znalosti problematiky náklady odhadují;
- parametrické modelování;
- odhad zdola nahoru jako proces začínající s nulovými celkovými náklady, ke kterým se přičítají náklady na každou položku hierarchické struktury prací (WBS) a výsledkem je součet nákladů pro celý projekt.

Podle Doležala (2016) je vhodné při sestavování rozpočtu nejprve rozlišit:

- Přímé náklady, které přímo souvisejí s realizací projektu (např. osobní náklady na pracovníky projektu a cestovní náklady, náklady na materiál, nákup služeb, nákup či pronájem hmotného a nehmotného majetku, náklady na subdodávky);
- nepřímé náklady, které nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu, tj. jsou to společné náklady celé organizace a vedení určí podíl těchto nákladů na daný projekt (nepřímé osobní náklady, provoz budov, náklady na podpůrné oddělení organizace, daně a poplatky);
- rezervy např. na krytí identifikovaných i neidentifikovatelných rizik projektu, které se stanoví jako jednotky procent z celkových výdajů nebo jen pro některé položky rozpočtu.

Rosenau (2007) uvádí, že plán nákladů může pomoci vyhnout se překročení odhadovaných nákladů projektu.

## **1.8 Komunikační plán projektu**

Wysocki (2009) říká, že nesprávná komunikace v projektu patří mezi nejčastější důvody selhání projektů, proto je na projektovém manažerovi efektivně komunikovat s každou zúčastněnou stranou projektu s ohledem na jejich individuální potřeby. Také podle Kerznera (2013) je efektivní komunikace v projektu klíčová k dosažení úspěchu projektu a efektivní tok informací dovede správné informace ke správné osobě, ve správném čase a nákladově efektivním způsobem. Efektivní komunikace je charakterizována jako přemostění mezi různými zainteresovanými stranami s vlivem na realizaci projektu nebo výsledek projektu a plánování komunikace je důležité pro zdárný jakéhokoliv projektu, protože nedostatečné plánování komunikace může vést k problémům a pro efektivní řízení komunikace je třeba ji plánovat, řídit a kontrolovat.

Lock (2013) hovoří o plánu komunikace projektu jako o dokumentu popisujícím komunikační potřeby projektu, události spouštějící komunikaci v projektu, způsob, typ a čas pro jednotlivé druhy komunikací. Podle stejného zdroje je povinnou položkou plánu komunikace určení odpovědné osoby za jednotlivé typy komunikace.

Podle Svozilové (2006) by měl plán komunikace určovat:

- Jaké informace budou sdíleny a mezi kým budou sdíleny;
- kdo je odpovědný za jejich tvorbu;
- jakou formu bude mít jejich distribuce a jaká bude jejich periodicita.

Autorka dále uvádí, že podle potřeb projektového plánu a vzhledem k podnikovým standardům jsou v podobě tabulky navrženy formuláře a šablony usnadňující komunikaci.

## **1.9 Plán řízení rizik projektu**

Řízení rizik může mít pozitivní vliv na zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu. Wysocki (2009) uvádí, že pro minimalizaci nákladů projektu a jeho maximální efektivitu musí být brán ohled na řízení rizik projektu. Nejpraktičtějším přehledem informací o rizicích je vytvoření podrobného registru rizik obsahujícím kompletní charakteristiky jednotlivých rizik, které jsou shrnutím výstupů procesu řízení rizik, což podle Doležala

(2016) znamená rizika v kontextu identifikovat, ohodnotit a navrhnout opatření k jejich snížení.

Při hledání rizik, což by mělo probíhat průběžně a opakovaně, lze využívat kombinaci různých metod (brainstorming, skupinové diskuse, delfská metoda, rozhovory s experty atd.) a je vhodné určit vztahy příčin a následků. Fiala (2008) upozorňuje na to, že po identifikaci rizik je vhodné vyloučit duplicitní rizika a také ta rizika, které neovlivní dosažení cíle projektu.

Podle Doležala (2016) je potřeba zjištěná rizika analyzovat a rozhodnout, která mají být ošetřena, která mohou být zanedbaná nebo která jsou nepřijatelná. Autoři Fotr a Souček (2015) dále popisují způsob ohodnocení identifikovaných rizik skórovací metodou, při které se zjištěná rizika ohodnotí číselnými charakteristikami, které určují jejich pravděpodobnost výskytu, vynásobí velikosti vlivu (dopadu); celková závažnost rizika se pak hodnotí násobkem těchto veličin. Výsledkem této skórovací metody se podle stejných autorů sestaví mapa rizik, která je dvourozměrnou maticí ve tvaru bodového grafu, na který se nanesou hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizik.

Po vyhodnocení významnosti rizik přichází na řadu návrh reakcí na rizika, jejichž účelem je snížení celkové hodnoty všech rizik. Podle Svozilové (2006) je možné odmítnout riziko, což znamená úpravu podmínek tak, aby k rizikové situaci nedošlo nebo, pokud to možné není, je potřeba omezit rizika a jejich udržení v akceptovatelných mezích stanovením takových opatření, aby se snížil jejich dopad či důsledky a pravděpodobnost výskytu a také vytvoření dostatečné rezervy. Podle Wysockého (2009) tato ošetření v pozitivním hledisku znamenají snížení rizika.

### **1.9.1 Skórovací metoda s mapou rizik**

Pro identifikaci rizik a jejich vlivu (dopadu) na konkrétní projekt je možné použít tzv. skórovací metodu s mapou rizik. Tato metoda analýzy rizik je cenným nástrojem krizového managementu. Jak uvádí Doležal (2016), metoda obsahuje 3 fáze:

1. Identifikace rizika;
2. ohodnocení rizika;
3. návrhy na opatření ke snížení rizika.

Logicky je jako první třeba identifikovat možná rizika, která mohou projekt ohrozit. Tato rizika jsou následně ohodnocena na základě pravděpodobnosti možného výskytu

a případného dopadu na projekt prostřednictvím bodové stupnice od 1 do 5. Ohodnocení rizik provádějí členové projektového týmu, jejichž odhady jsou zpracovány do tabulky, která je podkladem pro výpočet aritmetického průměru, který je považován za výsledek ohodnocení. Hodnota rizika se vypočítá jako součin pravděpodobnosti a potenciálního dopadu. Může nabývat hodnoty od 1 do 100 (Doležal, 2016; Ježková, 2013).

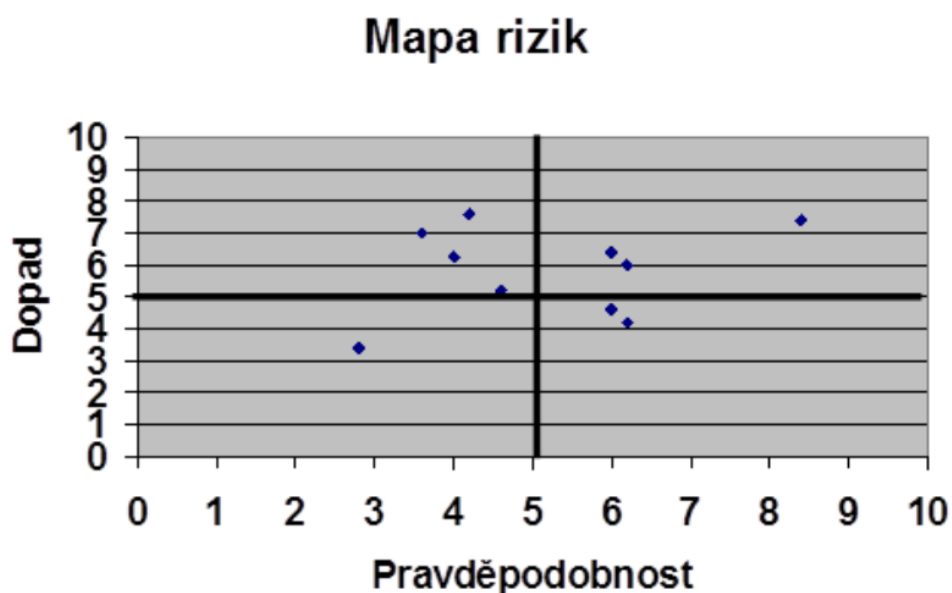
Vycházíme tedy z obecného vzorce pro vyjádření rizika:

$$HR = P * D$$

kde HR je hodnota rizika, P je pravděpodobnost vzniku a D hodnota nepříznivého dopadu (předpokládané škody).

Příklad zaznamenávání jednotlivých nepříznivých událostí do mapy rizik je uveden na obrázku 3:

Obrázek 3: Mapa rizik



Zdroj: Doležal (2016)

### 1.9.2 Matice rizik

Vhodnou metodou pro hodnocení rizik, které mohou mít vliv na projekt, je tzv. matice rizik. Jedná se o kvantitativní metodu analýzy rizik. Metoda je založena na bodovém ohodnocení jednotlivých rizik (ve většině příkladů je stupnice pětibodová) a snaží se vyčíslit pravděpodobnost nastání rizika a to, jak velký bude mít riziko dopad na firmu (organizaci) pokud nastane. Za předpokladu, že je stupnice pětibodová obsahuje tedy

matice 5x5 políček – viz obrázek 5. Na horizontální ose pravděpodobnosti výskytu jsou hodnoty od 1 do 5 (číslo 1 značí vyloučenou pravděpodobnost, naopak číslo 5 je jistá pravděpodobnost výskytu rizika). Stejně tak na vertikální ose dopadu rizika je hodnota riziko se zanedbatelným dopadem a riziko s hodnotou 5 má dopad krizový. Metoda matice rizik může mít různé modifikace, níže je uveden příklad, jak by mohla matice rizik vypadat. (Smejkal, 2010; Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017)

Tabulka 1: Pravděpodobnost výskytu rizika

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Popis výskytu
5	JISTÉ	Riziko se téměř vždy vyskytne nebo s pravděpodobností 90-100 %
4	PRAVDĚPODOBNÉ	Riziko se pravděpodobně vyskytne
3	MOŽNÉ	Riziko se někdy může vyskytnout (např. za specifických podmínek)
2	NEPRAVDĚPODOBNÉ	Riziko se někdy může vyskytnout, ale je to nepravděpodobné
1	VYLOUČENÉ	Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek

Zdroj: Střelec, 2015

Tabulka 2: Dopad rizika

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
5	KRIZOVÉ	Situace zásadně omezí nebo ukončí provoz firmy (např. bankrot, ztráty na životech apod.)
4	VÝZNAMNÉ	Situace velmi nebezpečně ovlivňuje vnitřní i vnější chod firmy (např. vznik významných ztrát finančních – 100 % nad rozpočet, časových, vznik soudních sporů, vzniknou zranění apod.)
3	STŘEDNÍ	Situace nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod firmy (např. ztráty vzniknou, ale firma je schopna dále fungovat, vzniknou finanční ztráty do výše 30 % rozpočtu apod.)
2	NEVÝZNAMNÉ	Situace omezuje vnitřní chod firmy (např. dojde k časovým zpožděním do max výše 30 dní)
1	ZANEDBATELNÉ	Situace sice negativně omezuje chod firmy, ale nezpůsobuje ztráty větší jak 5 %

Zdroj: Střelec, 2015

Závažnosti rizika je v grafu stanovena součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a hodnoty jeho případného dopadu. Rozmezí je tedy v případě pětibodové stupnice od 1 do 25 bodů. Riziko má nízkou hodnotu závažnosti, pokud se jeho hodnota pohybuje

v rozmezí 1 až 11 bodů, střední významnost v rozmezí 12-15 a červená barva značí vysokou významnost, a to pokud nabývá riziko hodnot od 16 do 25 bodů. V případě, že hodnota rizika spadne do oblasti s vysokou nebo střední významností, je zapotřebí přijmout opatření, která by měla snížit dopady rizik na projekt.

Obrázek 4: Graf analýzy rizik

Dopady rizika	<b>5</b>	5	10	15	20	25	<b>vysoká významnost</b>
	<b>4</b>	4	8	12	16	20	
	<b>3</b>	3	6	9	12	15	<b>střední významnost</b>
	<b>2</b>	2	4	6	8	10	nízká významnost
	<b>1</b>	1	2	3	4	5	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

Pravděpodobnost výskytu rizika

Zdroj: Střelec, 2015



## 2 Lidské zdroje

Tato kapitola se zabývá lidskými zdroji, zejména se jedná o řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, mezinárodním řízením lidských zdrojů a získáváním pracovníků. Jak uvádí Koubek (2007), ke správnému fungování společnosti je vždy zapotřebí využívání následujících zdrojů a jejich propojení:

- Materiální zdroje (budova, stroje, suroviny, materiál, energie);
- finanční zdroje (vlastní i cizí);
- informační zdroje (informace všeho druhu);
- lidské zdroje (obsazení pracovních míst).

Právě lidské zdroje hrají klíčovou roli pro vybudování prosperující organizace. Lidské zdroje totiž uvádějí řadu ostatních zdrojů do pohybu a udržují tak organizaci v chodu. Řízením lidských zdrojů a hospodařením s nimi se zabývá personální práce. Personální práce (personalistika) zkoumá působení člověka v pracovním procesu, tzn. jeho získání do organizace, jeho následné formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování pracovních činností s jeho schopnostmi, a v neposlední řadě se zabývá i jeho pracovními výsledky. Mimo to personalistika studuje i vztah pracovníka k vykonávané práci, spolupracovníkům, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a jeho rozvoje. Jedná se o část podnikového řízení, která se zaobírá člověkem jako pracovní silou a jeho účastí v procesu práce. V pojetí řízení lidských zdrojů je pracovník považován za cenný a drahý zdroj, který rozhoduje o fungování a konkurenceschopnosti organizace, pro kterou pracuje. Proto je také člověk chápán jako aktivum organizace a je třeba do něj investovat (Koubek, 2007; Armstrong & Taylor, 2014).

### 2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Všeobecně vzato, nejdůležitějším úkolem v řízení lidských zdrojů je napomáhat k co nejlepší výkonnosti organizace. Podle Koubka (2007) lze zabezpečit tento úkol neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, jimiž organizace disponuje (materiální, finanční, informační a lidské zdroje). Jelikož lidské zdroje za pomoci informačních zdrojů rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, zprostředkovaně tak mají vliv i na zlepšování využití ostatních zdrojů organizace.

Pro dosažení odpovídající výkonnosti organizace je zapotřebí splnit dílčí úkoly. Mezi tyto úkoly dle Koubka (2007) patří:

1. Získání potřebného počtu pracovníků v souladu se strukturou a počtem pracovních činností v organizaci. Cílem je dosáhnout toho, aby v okamžiku, kdy je to nutné, bylo pracovní místo obsazeno, a aby odpovídaly požadavky na pracovní místo schopnostem a kvalifikací pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Jednodušeji řečeno, jde o to, zařadit správného člověka na správné místo. Složitou částí tohoto úkolu je optimální využití schopností pracovníka a nalezení správné pracovní náplně.
2. Efektivní styl vedení pracovního týmu lidí a budování zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
3. Rozvoj pracovníků v personální a sociální oblasti. Je důležité rozvíjet schopnosti, osobnosti, sociální vlastnosti, komunikační dovednosti a celkově posouvat pracovníky v možnosti kariérního růstu. Cílem je, aby měl pracovník pocit vnitřního uspokojení z vykonávané práce a ke ztotožnit nebo alespoň přiblížit individuální zájmy pracovníka se zájmy dané organizace.
4. Postupovat za každou cenu dle platné legislativy v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí a vytvářet dobré povědomí o zaměstnavatelské pověsti organizace v jejím okolí.

## **2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů**

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se každý rok vyskytuje více ve spojení se zvyšující se globalizací. Jedná se o proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních organizacích. Zabývá se celosvětovým řízením lidí, nejedná se pouze o řízení pracovníků rodné země zaměstnaných dlouhodobě nebo krátkodobě v cizině. Provoz a činnost mezinárodních společností se uskutečňuje v zahraničí v přidružených nebo dceřiných společnostech, které čerpají nebo se zakládají na podnikatelských zkušenostech mateřské společnosti. U mezinárodních společností může být díky pevné kontrole vysoká centralizace. Takové společnosti, které mají pobočky v různých zemích, bývají z velké části řízené jako celek z centra. Dle Armstronga a Taylora (2014) se tyto společnosti nazývají „mnohonárodní společnosti“. Stupeň autonomie může u jednotlivých společností být odlišný. Výrobky nebo služby, které jsou nabízeny mezinárodními společnostmi, jsou vyráběny či poskytovány tak, aby jejich výroba nebo poskytování bylo

nákladově co nejefektivnější. Přidružené a dceřiné společnosti zpravidla nejsou tak přísně kontrolovány, výjimku tvoří často pouze kontroly kvality a prezentace výrobku nebo služby. I přesto, že základní know-how mateřských či přidružených společností vychází z mateřských společností; výroba, poskytování služeb či distribuční činnost zůstává v režii samotných dceřiných a přidružených společností. (Armstrong & Taylor, 2014).

## **2.3 Získávání pracovníků**

Jednou z klíčových činností personálního oddělení každé společnosti je dle Koubka (2007) bezesporu získávání a výběr vhodných pracovníků. Nejdříve je nutné analyzovat pracovní místo, které má být obsazené, definují se činnosti (úkoly) náležící danému místu. Následně se vyvodí požadované vlastnosti, schopnosti a kvalifikace potenciálních kandidátů na pracovní pozici. V procesu získávání pracovníků je nutné vyhledat na trhu práce vhodná místa a komunikační kanály pro informování o volných pracovních místech v organizaci (Armstrong & Taylor, 2014).

### **2.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

Nové pracovníky lze získat ze zdrojů vnitřních nebo vnějších. Vnitřní zdroje na obsazení volného pracovního místa je dle Dudy (2008) možné využít za následujících předpokladů:

- Pracovní síly uvolněné z důvodu ukončení výroby na jednom z úseků organizace;
- pracovní síly uvolněné jako důsledek technologické modernizace;
- pracovníci, kteří jsou připraveni pracovat na náročnějších úkolech než doposud;
- pracovníci, kteří mají ambice se posunout na jinou pozici.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je možnost spolehnout se na již ozkoušeného pracovníka, od něhož víme, jaké výkony lze očekávat. Povýšení v rámci organizace může navíc sloužit jako motivace pro ostatní pracovníky (Bělohlávek, 2016). Výhody v obsazování volných pracovních míst uvnitř podniku mohou nastat jak pro zaměstnavatele, pro kterého je získáváním pracovníků výrazně méně nákladné, tak i pro interní uchazeče, kteří již dobře znají organizaci, její firemní kulturu a jsou často ztotožněni i se zájmy dané organizace (Kociánová, 2010).

### **2.3.2 Vnější zdroje pracovníků**

Jako vnější zdroje pro získávání pracovníků lze označit volnou pracovní sílu na trhu práce, absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí, ale i zaměstnance ostatních

organizací, kteří jsou ochotni přijmout novou pracovní nabídku. Mezi další potenciální zdroje pracovních sil lze zahrnout studenty, důchodce nebo ženy v domácnosti. Tyto specifické skupiny zaměstnanců lze využít na práci v různých částech dne nebo o prázdninách. Získání pracovníků z vnějších zdrojů může do organizace přinést nové zkušenosti, poznatky, myšlenky a odlišné přístupy k řešení problémů. Nevýhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je časová náročnost, vyšší náklady (adaptace, zapracování, vybavení a zaškolení pracovníka) a také nedostatek informací o kandidátovi. U pracovníků přicházejících do organizace zvenku je zapotřebí počítat s rizikem, že bude přijat nevhodný člověk. Při přijímacím pohovoru totiž může některé informace zatajit nebo nemusí být poskytnuté informace objektivní či pravdivé (Koubek, 2007; Svozilová, 2006).

### **2.3.3 Využití získávání pracovníků prostřednictvím agentur práce**

Agentura práce (personální agentura) je právnická nebo fyzická osoba, která v souladu s právními předpisy zprostředkovává zaměstnání uchazečům o práci. Hlavní náplní agentury práce je zajištění poptávky podniků po pracovní síle na základě jejich požadavků. Agentura je oprávněna uzavírat platné pracovněprávní vztahy se svými zaměstnanci tak, aby je mohla dočasně přidělit svým klientům (organizacím). Zaměstnanci mohou s agenturou práce uzavřít buďto pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti (dle ustanovení § 66 zákona č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti). Pracovníci jsou následně pronajímáni jinému zaměstnavateli, kde obvykle provádí stejnou nebo podobnou práci jako kmenoví zaměstnanci, avšak jejich zaměstnavatelem zůstává i nadále personální agentura, která vyplácí svým pracovníkům také mzdu za odvedenou práci pro koncové uživatele, jenž je klientem personální agentury. Agentury práce provádějí za zaměstnavatele náborové kampaně, vyhledávají a pohovoruji uchazeče o práci, a především vyřizují většinu administrativních povinností spojených se zaměstnáváním pracovníků, a právě v tom je výhoda využití získávání lidských zdrojů prostřednictvím agentur práce (Kociánová, 2010)

### 3 Představení společnosti

V této kapitole bude představena společnost LSG Sky Chefs Czechia spol. s r.o., ve které již odstartoval projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců. Představení společnosti zahrnuje základní informace, historii a obecné informace o společnosti, které jsou veřejně dostupné ve veřejném rejstříku a sbírce listin.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Identifikační číslo:</b>	05558379
<b>Sídlo:</b>	Nová Hospoda 22, 348 02 Bor
<b>Datum zápisu do obch. rejstříku:</b>	10.11.2016
<b>Společníci:</b>	LSG Lufthansa Service Europa GmbH
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč
<b>Statutární orgán:</b>	jednatel Matthew Thomas Dewhurst Nolan
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oborech: a) výroba potravinářských a škrobářských výrobků (jmenovitě výroba potravinářských výrobků), b) velkoobchod a maloobchod (jmenovitě velkoobchod)
<b>Logo společnosti:</b>	

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti LSG Sky Chefs 2020, zpracováno autorem

## **3.2 Historie společnosti**

Společnost s ručením omezením LSG Sky Chefs Czechia vznikla 10. listopadu 2016 a je vedena pod spisovou značkou C 33483 u Krajského soudu v Plzni. Společnost byla založena v souladu s legislativou České republiky, řídí se občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích a zákoníkem práce.

Společnost je součástí mezinárodní skupiny LSG Sky Chefs, která má své pobočky na produkci cateringu do letadel rozmístěné na letištích po celém světě. Historie se datuje do roku 1966, kdy byla v Německu založena společností Lufthansa firma LSG jako dceřiná společnost, která poskytovala catering na palubu aerolinek. Jméno LSG Sky Chefs vzniklo roku 1993, kdy firma LSG získala podíl v nejstarší společnosti (1942) poskytující letecký catering na světě – americkým gigantem Sky Chefs, který už tou dobou ovládal catering nejen ve Spojených státech, ale i v Jižní Americe. V roce 2001 už se německé LSG stalo většinovým vlastníkem, a tím plně převzalo kontrolu nad pokračující expanzí do Asie a Afriky. V současné době tak dodává LSG Sky Chefs přes 560 milionů jídel ročně v 53 zemích světa a pokrývá tím 205 letišť.

Česká pobočka LSG Sky Chefs Czechia s.r.o., jenž je jedinou pobočkou ve střední Evropě, zahájila svoji činnost 21. března 2017 (4 měsíce po jejím vzniku), a to v logistické oblasti v CT Parku v Boru u Tachova, kde svoji činnost provozuje ve výrobních či skladových halách několik dalších firem.

## **3.3 O společnosti**

LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. podniká v oblasti výroby potravinářských výrobků, které jsou transportovány na letiště do německých měst Frankfurtu nad Mohanem a Mnichova. Na letištích jsou produkty dodávány do letadel aerolinek Lufthansa, které jsou prozatím jediným odběratelem (zákazníkem) české společnosti LSG Sky Chefs Czechia. Produkce funguje v nepřetržitém třísměnném provozu, důvodem je 24hodinové pravidlo, tzn., že produkty lze začít zpracovávat nejdříve 24 hodin před plánovaným odletem letadla. Z toho důvodu připadá velké množství práce na víkendové směny. Po zahájení v roce 2017 se v průměru pohyboval objem výroby okolo 8.000 jídel denně. V roce 2018 došlo ke zdvojnásobení objemu a v březnu roku 2019 se otevřela i kuchyň pro business třídu. V letních měsících, kdy je vyšší produkce kvůli letním dovoleným, se pohybovaly počty jídel nad 25.000 připravených táců denně. V roce 2019 tedy česká pobočka vyhotovila

přibližně 7,2 milionu jídel, což je ve srovnání s celosvětovým počtem 560 milionů jídel velmi nízké číslo. Na konci roku 2019 měl podnik celkem 210 zaměstnanců, přičemž 70 z nich bylo zprostředkovaných dočasným přidělením přes různé agentury práce, které spolupracují s LSG Sky Chefs Czechia. Na obrázku 6 lze identifikovat produkty společnosti LSG Sky Chefs v praxi na palubě letadel.

Obrázek 6: Produkty LSG Sky Chefs



Zdroj: webové stránky společnosti LSG Sky Chefs 2020, zpracováno autorem

## **4 Projekt inovace získávání nových zaměstnanců**

V současné době neustále se vyvíjejícího konkurenčního prostředí, kdy se zaměstnavatelé snaží všelijak lákat, a především si udržet dobré pracovníky, se téma získávání nových zaměstnanců přesouvá do středu pozornosti a řada společností si již není schopna vystačit pouze s dostupnými zdroji na českém trhu práce. Nejen, že fluktuace má velký dopad na finanční hospodaření společnosti, ale především jsou ohroženy vědomosti a dovednosti potřebné pro její správný chod. Dle Českého statistického úřadu byla v roce 2018 průměrná míra roční nezaměstnanosti na hodnotě 2,2 % a v roce 2019 dokonce míra nezaměstnanosti v České republice dosáhla s hodnotou 2,0 % svého nejnižšího bodu za posledních 22 let (Český statistický úřad, 2020). Z této informace lze vyvodit, že kdo pracovat chce, najde pracovní místo bez problémů a extrémně rychle. (Při současné pandemii šíření nemoci Covid-19 je možné očekávat, že se tato situace značně změní a nezaměstnanost vzroste). Na jedné straně se tento úkaz jeví jako úspěch české ekonomiky, avšak na straně druhé je získávání nových pracovníků pro rostoucí výrobní firmy značně obtížnější. Navíc umístění České republiky ve střední Evropě přináší ještě těžší podmínky pro získávání zaměstnanců právě v regionech, kde mají lidé možnost odejít za lépe placenou prací do sousedního Rakouska či Německa. Nízká nezaměstnanost je způsobena především růstem investic do nových výrobních hal ve vnitrozemí. Ve většině případů se jedná o společnosti ze Západní Evropy, ale výjimkou nejsou ani investice z Asie. Velké společnosti z těchto zemí mají zájem na tom, aby část jejich produkce nebo uskladnění jejich výrobků byly právě na našem území z důvodu nižších nákladů a strategicky dobrého logistického umístění. V logistickém areálu CT Park Bor u Tachova má kromě německé společnosti LSG Sky Chefs svoji halu například také britský Primark, americký Adient, švýcarské Autoneum nebo další z německých firem – Tech Data. Pro všechny tyto společnosti je společné, že volná pracovní místa je nutné v současné době obsazovat zahraničními pracovníky, aby byly naplněny požadavky obsazení jednotlivých směn a mohl být tak zajištěn hladký chod produkce.

### **4.1 Představení projektu**

LSG Sky Chefs je lídrem na trhu cateringu poskytovaného na paluby letadel. Společnost je vlastněna 100 % německou matkou Lufthansa AG, a proto je vázána na korporátní strukturu. Zatímco pracovní pozice ve společnosti Lufthansa AG jsou především letecká



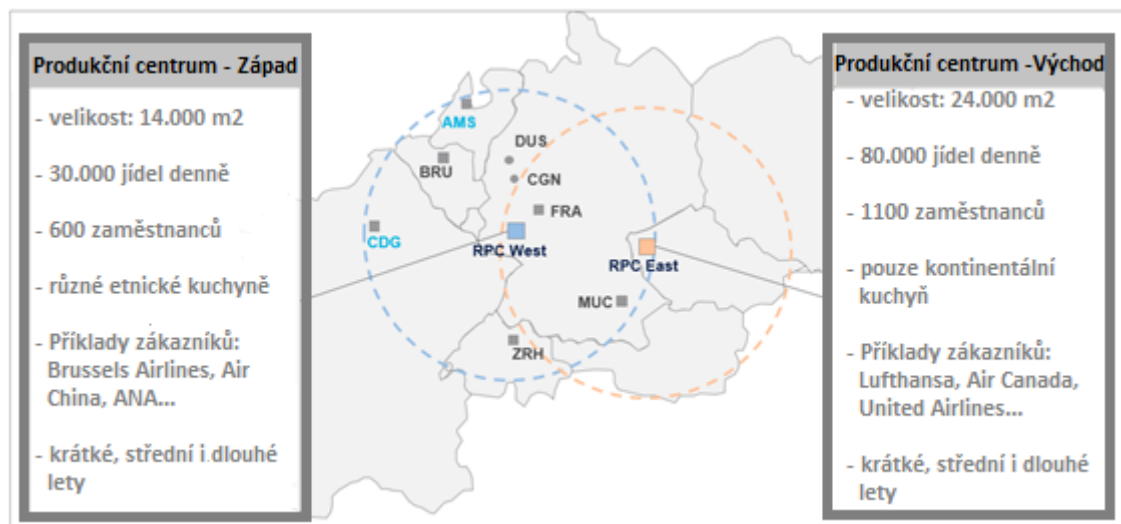
posádka a piloti, v LSG Sky Chefs jsou to pozice pro zpracování potravin a kulinářství, proto je také zapotřebí vybírat zaměstnance pro určitá pracovní místa z řad kvalifikovaných kuchařů a šéfkuchařů.

Jelikož měly tržby společnosti LSG Sky Chefs v Německu v posledních letech výrazně klesající trend, rozhodla se společnost jít cestou drastického snižování nákladů. Důvodem, který stojí za poklesem tržeb za odbyt produktů, je nejen zvyšující se konkurence v odvětví leteckého cateringu (DO & CO, Gate Gourmet, Dnata a Newrest group), ale především zavedení nového konceptu „Buy on board“, což je systém, kdy cena letenky neobsahuje žádné občerstvení, ale zákazník si jídlo může dokoupit až na palubě letadla dle uvážení. Aby organizace LSG Sky Chefs v Německu zůstala i nadále konkurenceschopná a schopná opět dosahovat zisků, rozhodlo vedení společnosti v roce 2016 o realizaci největšího projektu v historii společnosti od akvizice amerických Sky Chefs. Cílem tohoto projektu, který dostal název „Optimus“, je nejen optimalizace nákladů na produkci, ale také přilákání nových zákazníků, díky čemuž lze uvažovat o potenciálním rozšíření portfolia zásobovaných aerolinek. Snižování nákladů se docílí zejména přemístěním velké části produkce potravinářských výrobků z frankfurtského a mnichovského letiště do České republiky, konkrétně do nové výrobní haly v Boru u Tachova. Důležité je zmínit, že finanční investice nepokrývá jen zakoupení či pronájem budov a moderních výrobních zařízení, ale také velmi vysoké náklady na propouštění zaměstnanců v Německu, mezi kterými je tento projekt velmi nepopulární a získal si již přezdívku „Octopus“, česky Chobotnice.

V roce 2021 tedy dojde k tomu, že výrobní jednotky ve Frankfurtu a Mnichově budou extrémně zmenšeny a sloužily by jako záchrana v případě, že dojde ke kolapsu na cestě mezi výrobní jednotkou v Boru a letištěm nebo pro případy nečekaných navýšení objednávek od zákazníků společnosti na poslední chvíli. Na obrázku 7 níže lze vidět, že vzniknou dvě nová produkční centra. Menší jednotka bude na západě Německa a jejím úkolem bude postarat se o dodávku kontinentálních i jiných speciálních druhů občerstvení na letiště Frankfurt, Mnichov, Kolín nad Rýnem, Dusseldorf, Zurich a Brusel. Objemově se bude jednat o přibližně 30.000 jídel denně. Daleko větší jednotka bude postavena v České republice, současně totiž firma provádí svoji činnost v pronajatých prostorách vzdálených cca 500 m od místa pro stavbu nové budovy. Předpokládá se, že v letních měsících bude počet připravených jídel v nové budově dosahovat až 80.000 táčů denně.

Bude se jednat o obsluhu velkých letišť ve Frankfurtu a Mnichově a občerstvení bude kontinentálního typu, tedy to nejvíce prodávané.

Obrázek 7: Rozložení obsluhy letišť



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

S ohledem na důležitost logistického spojení s letišti ve Frankfurtu nad Mohanem a v Mnichově byla činnost zahájena v jedné z pronajatých výrobních hal v logistickém areálu CT Parku v Boru u Tachova, který sídlí přímo u sjezdu z dálnice 15 km od hranic se sousedním Německem. CT Park tak zajišťuje díky velmi dobrému strategickému umístění hned u dálnice snadný transport produktů k cílovému zákazníkovi. Letiště ve Frankfurtu je vzdáleno 374 km a mnichovské letiště 230 km. Za normálních okolností lze do obou destinací dojet bez nutnosti sjíždět z dálnice. Jednou z dalších výhod centralizované výrobní jednotky bude navíc stejná úroveň, s jakou budou zákazníci obsluhováni. Jelikož jídlo bude vyráběno pouze na jednom místě, vyhne se tím LSG Sky Chefs kritice, kterou vznášejí někteří koneční spotřebitelé. Jedná se o skutečnost, že jídla chutnají velmi odlišně v závislosti na produkční jednotce, kde bylo občerstvení připraveno.

Projekt byl zahájen prologem v podobě vzniku české společnosti LSG Sky Chefs Czechia 10. listopadu 2016 a následným zahájením testovacího provozu 1. března 2017. V prvních týdnech probíhala pouze testovací fáze, zda fungují všechna zařízení a probíhalo zaškolování pár desítek nově přijatých zaměstnanců. Skutečně první naložený kamion s obsahem 6.000 jídel byl vypraven do Frankfurtu až dne 21. března 2017. V průběhu roku 2017 se pohyboval denní počet jídel okolo hranice 8.000, pracovalo se

ve dvousměnném provozu každý den v týdnu včetně soboty a neděle. Jelikož se dovážení jídel z Boru osvědčilo, došlo v dubnu roku 2018 ke zdvojnásobení objemu výroby, a s tím přišlo i k rozšíření produkce na nepřetržitý třisměnný provoz, což přineslo také první komplikace v zajištění dostatečných lidských zdrojů. Je nutné zmínit, že strategie budování lidských zdrojů pro pozice ve výrobě byla v očích německých zástupců vedení firmy poněkud optimistická. Představovali si, že pracovníky budou ze 100 % dodávat pouze personální agentury (Manpower, Adecco, Randstad, WorkPro či Central Work) poskytující české zaměstnance z Tachovska, a jelikož od počátku spolupracovala společnost s agenturami práce specializujícími se na dočasné přidělení pracovníků bydlících v okolí působení společnosti, začala pracovní síla být při rozšíření produkce nedostatkovým zbožím. Situaci se povedlo splnit zajištěním svozové dopravy a navázáním spolupráce s agenturou Work service, která zajistila téměř okamžité dodání 30 polských pracovníků.

V roce 2019 přišel, pro již poměrně stabilně fungující malou firmu, další milník v podobě otevření kuchyně pro „Business class“, do které bylo zapotřebí rozšířit stav zaměstnanců ve výrobní části o 30 kvalifikovaných pracovníků. Tyto zaměstnance se podařilo přivést paradoxně až z Filipín, což je hlavní částí projektu této diplomové práce a pouze dílčí částí celého projektu „Optimus“. Od zaměstnávání těchto exotických zaměstnanců si společnost slibuje jejich věrnost, zájem o práci, pracovitost, snížení úrovně fluktuace, snížení úrovně nemocnosti a také přínos po kvalitativní stránce, co se týče dovedností a schopností zaměstnanců. Plánem je, aby přibližně jedna třetina zaměstnanců v nové výrobní jednotce byla tvořena právě skupinou zaměstnanců z Filipín. Jednotka, která by měla v roce 2021 mít až 1.100 zaměstnanců, by se tak mohla opřít o jejich flexibilitu a pohotovost, protože jejich ubytování bude umístěné jen několik desítek metrů vedle budovy pro výrobu. Budou tak tvořit jádro zaměstnanců, které by mělo téměř nulovou fluktuaci a společnost by se o ně tak mohla v případě potřeby vždy opřít.

## **4.2 Strategie oddělení lidských zdrojů**

Prvních 12 měsíců od zahájení činnosti (březen 2017) se rozhodla jít společnost LSG Sky Chefs cestou zaměstnávání pracovníků agentur práce formou dočasného přidělení. Mezi hlavní důvody tohoto rozhodnutí patřil fakt, že dočasně přidělená pracovní síla umožňuje několik následujících výhod:

- Rychle reagovat na požadavky a řízení lidských zdrojů v závislosti na objemu výroby a aktuální situaci na trhu poptávky po produktech společnosti;
- snižování rizika nezaměstnanosti (společnost nenese odpovědnost za správné ukončení spolupráce se zaměstnancem po administrativní a hlavně legislativní stránce – pouze oznámí skutečnost personální agentuře);
- menší množství administrativní práce s nově nastupujícími zaměstnanci nebo s ukončováním již nepotřebných zaměstnanců;
- také téměř nulové náklady na marketing pro náborové kampaně – za nábor nových zaměstnanců je zodpovědná sama agentura práce.

Na druhou stranu zůstává však faktem to, že forma dočasně přidělovaných zaměstnanců přináší i vyšší finanční náklady za každou odpracovanou hodinu agenturního zaměstnance, důvodem je přírůžka na hodinové sazbě. Ziskovost personálních agentur je přímo úměrná počtu odpracovaných hodin jejich přidělených zaměstnanců. Navíc lze konstatovat, že agenturní zaměstnávání je vnímáno jako vysoce kontroverzní nástroj v oblasti personalistiky za účelem zajištění vyšší míry flexibility na dnešním přepnutém trhu práce.

Po ročním testování agenturního zaměstnávání byl nakonec tento model vyhodnocen jako nevýhodný pro podmínky místního trhu a 1. června 2018 došlo k uzavření prvních kmenových firemních smluv pro zaměstnance působící ve společnosti déle než 10 měsíců. Důvodem, vedoucím k tomuto rozhodnutí, byla vysoká míra fluktuace, která se pohybovala v první polovině roku 2018 v rozmezí 20-25 % měsíčně. Zjištěná hodnota se značně lišila od počátečních předpokladů projektového týmu, který predikoval hodnotu do 10 %. Představitelé vrcholného managementu společnosti se navíc obávali vytvoření odborů, se kterými mají v Německu velmi neblahé zkušenosti. Firemní smlouvy na dobu neurčitou však nakonec byly vnímány zaměstnanci jako pozitivní krok a ke vzniku odborů nedošlo. Nicméně i přesto náborové úsilí, jak interní pro kmenové zaměstnance, tak externě poskytované zaměstnaneckými agenturami, nadále stagnovalo kvůli nedostatku volných pracovníků na trhu práce. Strategie oddělení lidských zdrojů pro zvýšení počtu zaměstnanců prostřednictvím agentury Work Service, která přiváděla polské občany, sice byla na jedné straně schopna zajistit požadavky na zvýšení objemu výroby, ale na druhé straně nedokázala snížit fluktuaci a stále častější absenci zaměstnanců na směnách. Několik polských zaměstnanců bylo nedisciplinovaných a domluva s nimi vážla často na jazykové bariéry, což opět donutilo vrcholný

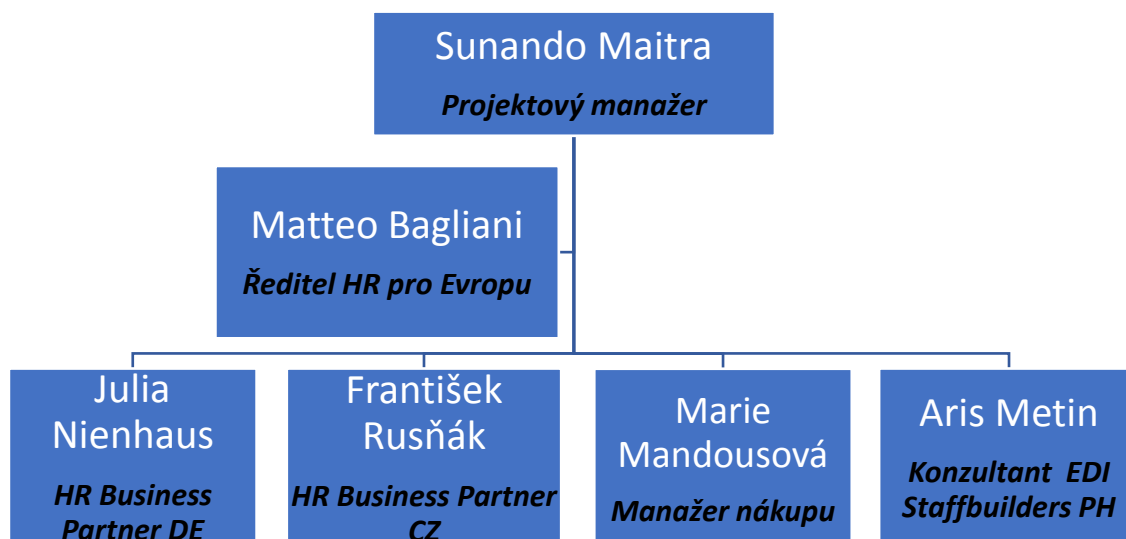
management v Německu k hlubokému zamyšlení a vyhodnocení situace. Model zaměstnávání mimoevropských zaměstnanců z Filipín se jevil jako nejlepší alternativní možnost, avšak byla to možnost velmi riskantní s ohledem na finanční náklady. LSG Sky Chefs se proto rozhodlo jít cestou otestování prvních 35 pracovníků z Filipín, během roku 2019 a 2020. Projekt inovace v procesu získávání nových pracovníků, o kterém tato diplomová práce pojednává, je tedy zaměřen na transfer 35 zaměstnanců z Filipín a jejich následné pracovní výkony a potenciální přínos pro společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.

### **4.3 Účastníci projektu**

Projektový tým je tvořen z členů personálního oddělení firmy LSG Sky Chefs vybraných do projektového týmu „Optimus“. Na celý projekt inovace získávání nových zaměstnanců dohlíží pan Matteo Bagliani, jehož pozice ve společnosti je „Head of HR Europe“, česky ředitel personálního oddělení pro Evropu. Matteo Bagliani jako první vyslovil myšlenku přivést do České republiky zaměstnance z Filipín a získal na tento projekt od vedení společnosti povolení čerpat potřebné finanční zdroje. Do čela svého projektového týmu dosadil projektového manažera pana Sunanda Maitru, který je alokovan stejně jako Matteo Bagliani ve frankfurtské centrále společnosti LSG Sky Chefs. Dalším členem projektového týmu pocházejícím z Frankfurtu je paní Julia Nienhaus na pozici HR Business partner, která má na starosti agendu spojenou s procesem výběrového řízení zaměstnanců. Do projektu je zapojen také zástupce filipínské agentury EDI Staffbuilders Aris Metin, který zajišťuje zprostředkování uchazečů o práci v České republice.

Za českou pobočku LSG Sky Chefs se na projektu podílí HR Business partner František Rusňák, připravující podklady spojené s nástupem občanů třetích zemí do společnosti LSG Sky Chefs Czechia a popříletové aktivity, jako např. vstupní lékařské prohlídky, ubytování zaměstnanců a registraci na cizinecké policii, což je spojené s vyřízení biometrie pro zaměstnanecké karty nových zaměstnanců. Vyjednávání o zajištění ubytování a jeho ceně pro filipínské zaměstnance vyřizuje paní Marie Mandousová, manažerka nákupu LSG Sky Chefs. Na obrázku 8 lze vidět strukturu mezinárodního projektového týmu. Předem nutno zmínit, že uvedení pravých jmen jednotlivých členů týmu bylo předem odsouhlaseno s jednotlivými osobami působícími v projektu.

Obrázek 8: Projektový tým



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.4 Logický rámec projektu

Společnost LSG Sky Chefs nevyužila možnosti vypracování logického rámce projektu, nicméně pro účely této diplomové práce byla do ní tato metoda zakomponována. Hlavním záměrem projektu bylo zajistit stabilní pracovní sílu, snížení fluktuace zaměstnanců pod 10 %, snížení úrovně nemocnosti pod 6 % a zabezpečit určitou flexibilitu lidských zdrojů, která je z důvodu sezónních výkyvů potřebná pro předmět podnikání firmy LSG Sky Chefs. V řádce „Aktivity“ jsou u lidských zdrojů uvedeny zkratky, které jsou tvořeny iniciály jednotlivých členů podílejících se na projektu. V dalším sloupci je uveden rozsah finančních nákladů na lidské zdroje, poté následuje doba trvání aktivity. Předběžným předpokladem pro úspěšné splnění projektu bylo schválení finančních nákladů na projekt vedením společnosti.

Dále se vycházelo z předpokladu, že filipínská agentura EDI Staffbuilders bude schopná zajistit uchazeče, kteří budou mít zájem o práci v LSG Sky Chefs. Průměrná mzda na Filipínách je 6.600 Kč, při průměrném výdělkem operátora v LSG Sky Chefs 24.500 Kč by neměla být nouze o zájemce o práci. Přínosem projektu bude dlouhodobé udržení filipínských zaměstnanců, jejich efektivnost a zkušenosti z gastronomie. Tabulky 3 a 4 tedy zobrazují logický rámec projektu.

Tabulka 3: Logický rámec projektu – záměr, cíl, výstupy

	<b>Strom cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady</b>
<b>Záměr</b>	Zajištění pracovní síly, snížení fluktuace a úrovně nemocnosti.	Počet filipínských zaměstnanců stoupne na 35, úroveň fluktuace v roce 2020 se sníží pod 10 % a úroveň nemocnosti klesne pod 6 %.	Přepočtený počet zaměstnanců, úroveň fluktuace, úroveň nemocnosti.	
<b>Cíl</b>	V březnu roku 2019 měla společnost 35 filipínských zaměstnanců a náklady nepřesáhly 4 miliony Kč.	Počet filipínských zaměstnanců odpovídal v březnu 2019 požadavku 35 lidí.	Reporting o počtu zaměstnanců.	Všichni zaměstnanci dorazí do České republiky a projdou vstupní lékařskou prohlídkou.
<b>Výstupy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Podmínky o dodání zaměstnanců jsou dojednané.</li> <li>2) Zaměstnanci dostanou zaměstnaneckou kartu a projdou lékařskou prohlídkou.</li> <li>3) Zaměstnanci začnou pracovat.</li> </ol>	Stav projektu odpovídá plánu. Zaměstnanci jsou připraveni k nástupu do práce.	Plán časových milníků v projektu.	U projektu nedojde k jeho zpoždění a náklady na projekt nepřekročí určené náklady.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 4: Logický rámec projektu - aktivity

	<b>Strom cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>		<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady</b>
<b>Aktivity</b>	1.1. Sestavení projektového týmu;	MB	11 200 Kč	1 den	Vybraní zaměstnanci splnili podmínky pro práci v LSG Sky Chefs (mluvit anglicky a mít zkušenosti z gastronomie). Všechna víza byla schválena v přibližně stejném časovém rozmezí. Zaměstnanci prošli lékařskou prohlídkou a následně nastoupili do práce.
	1.2. jednání o dodání zaměstnanců, průzkum trhu;	MB, SM	336 000 Kč	20 dní	
	1.3. jednání o zajištění ubytování pro zaměstnance;	MM, FR	49 600 Kč	10 dní	
	1.4. rozhodnutí o investici;	MB	11 200 Kč	1 den	
	1.5. výběrové řízení zaměstnanců, včetně výdajů na služební cestu na Filipíny;	JN, SM, FR	172 800 Kč	5 dní	
	1.6. uzavření smluv s vybranými uchazeči;	JN, SM, FR	-	3 hodiny	
	1.7. žádost o víza a zaměstnanecké karty;	SM, AM, FR	93 120 Kč	12 dní	
	1.8. výběr a nákup letenek pro nové zaměstnance;	SM	11 200 Kč	2 dny	
	1.9. platba za letenky;		420 000 Kč	-	
	1.10. zajištění dopravy z letiště Praha do Boru;	MM	2 800 Kč	1 den	
	1.11. autobusová doprava: letiště Praha – Bor;	-	6 000 Kč	3 hodiny	



Tabulka 4: Logický rámec projektu – aktivity: pokračování

	<b>Strom cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>		<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady</b>
<b>Aktivity</b>	1.12. ubytování a přivítání zaměstnanců; - doprovod	FR	1 080 Kč	4 hodiny	Vybraní zaměstnanci splnili podmínky pro práci v LSG Sky Chefs (mluvit anglicky a mít zkušenosti z gastronomie ). Všechna víza byla schválena v přibližně stejném časovém rozmezí. Zaměstnanci prošli lékařskou prohlídkou a následně nastoupili do práce.
	1.13. vstupní lékařská prohlídka - 35 x;	-	15 750 Kč	2 dny	
	1.14. potravinářský průkaz;	-	Hrazeno zaměstnanci	-	
	1.15. vstupní lékařská prohlídka – doprovod;	FR	2 160 Kč	1 den	
	1.16. vyřízení biometrie a registrace na cizinecké policii – doprovod;	FR	7 160 Kč	1 den	
	1.17. náklady na vydání zaměstnanecké karty;	-	Hrazeno zaměstnanci	-	
	1.18. úvodní školení ve firmě (BOZP, Hygiena, ostatní);	Manažer bezpečnosti, specialista kvality, FR	1 270 Kč	4,5 hod.	
	1.19. zapojení do výrobního procesu;	-	-	-	
	1.20. platba faktury agentuře EDI Staffbuilders.	-	2 800 000 Kč	-	
	<b>Předběžné podmínky:</b> schválení nákladů na projekt od vedení společnosti; bude navázána spolupráce s filipínskou agenturou, která poskytne uchazeče o zaměstnání; uchazeči budou mít zájem o práci v LSG Sky Chefs				

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.5 Náklady na projekt

Náklady na projekt jsou rozděleny do dvou částí. První část obsahuje náklady na lidské zdroje ve smyslu finančních prostředků vynaložených na mzdy zaměstnanců společnosti LSG Sky Chefs Czechia. Druhá část nákladů zkoumá nákladové zdroje, konkrétně jak

moc společnost utratila za pečlivý výběr pracovníků, kteří přijedou do ČR, jejich transport do ČR a především celkovou fakturu za zprostředkování filipínských zaměstnanců agenturou EDI Staffbuilders. Jednotlivé náklady jsou již zmíněny i v logickém rámci projektu.

#### 4.5.1 Náklady na lidské zdroje

Lidské zdroje neboli personální zdroje jsou vynakládány zejména na členy projektového týmu, jimiž jsou ze strany LSG Sky Chefs projektový manažer, ředitel HR pro Evropu, HR Business Partner DE, HR Business Partner CZ a manažer nákupu. Posledním členem projektového týmu je konzultant agentury EDI Staffbuilders. Mimo projektový tým byly před nastoupením zaměstnanců do pracovního procesu vynaloženy náklady na školení bezpečnosti – manažerem bezpečnosti a také školení hygienických zásad – specialistou kvality. Tabulka 5 tedy udává náklady na lidské zdroje, které společnost LSG Sky Chefs zapojila do projektu. Ve sloupci „Zdroj“ je uvedena pozice a jméno zaměstnance, následuje „Zkratka“ tvořena iniciály jména zaměstnance, poté mzdové náklady vyjádřeny hodinovou sazbou, doba využití a celková suma nákladů vynaložených v projektu na jednotlivé zaměstnance. Pro výpočty těchto nákladů byla využita hrubá mzda v českých korunách.

Tabulka 5: Náklady na lidské zdroje zapojené do projektu

Zdroj	Zkratka	Cena	Doba využití v projektu	Celkem
<i>Projektový manažer</i> Sunando Maitra	SM	700 Kč/hod	315 hodin	220 500 Kč
<i>Ředitel HR pro Evropu</i> Matteo Bagliani	MB	1 400 Kč/hod	176 hodin	246 400 Kč
<i>HR Business Partner DE</i> Julia Nienhaus	JN	600 Kč/hod	67 hodin	38 400 Kč
<i>HR Business Partner CZ</i> František Rusňák	FR	270 Kč/hod	239,5 hod.	64 665 Kč
<i>Manažer nákupu</i> Marie Mandousová	MM	350 Kč/hod	88 hodin	30 800 Kč
<i>Specialista kvality</i> Klára Mannová	KM	230 Kč/hod	2 hodiny	460 Kč
<i>Manažer bezpečnosti</i> Simona Zíková	SZ	270 Kč/hod	2 hodiny	540 Kč
<b>Celkem</b>				<b>601 765 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.5.2 Nákladové zdroje

Nákladové zdroje udávají, kolik společnost vynaložila finančních prostředků na uskutečnění projektu mimo mzdové náklady na své vlastní zaměstnance podílející se na realizaci projektu. Prvním vynaloženým nákladem byla pětidenní služební cesta 3 členů projektového týmu do Manily na Filipínách za účelem provedení výběrového řízení. Filipínská pracovní agentura EDI Staffbuilders pozvala na výběrové řízení celkem 102 uchazečů, ze kterých si následně vybrali zástupci LSG Sky Chefs finální počet 35 pracovníků. Hlavní položkou v tomto seznamu je bezesporu investice 2 800 000 Kč. Tato platba je za vystavenou fakturu od firmy EDI Staffbuilders z Filipín, která zprostředkovala marketingovou kampaň, výběrové řízení a vyřídila administrativní věci spojené s vyřízením víz a pracovního povolení pro všech 35 vybraných uchazečů. Jeden zaměstnanec vyšel společnost LSG Sky Chefs na 80 000 Kč. EDI Staffbuilders se zaručilo, že pokud se zaměstnanec rozhodne během prvních 6 měsíců opustit společnost, částka bude navrácena v plné výši.

Nemalým nákladem jsou také finanční prostředky vynaložené na transport vybraných pracovníků z Manily (Filipíny) přes Šang-haj (Čína) do Prahy (Česká republika), cena jednosměrné letenky činí 12 000 Kč. Po příletu na letiště Václava Havla do Prahy následoval transport všech zaměstnanců autobusem do Boru u Tachova. Doprava nových zaměstnanců byla zprostředkována společností ER Bus, s.r.o. za 6 000 Kč.

Rovněž pro vyřízení registrace na cizinecké polici a biometrie na Odboru azylové a migrační politiky v Plzni byl využit autobus firmy ER Bus, který stál 5 000 Kč. Den před nástupem do nového zaměstnání ještě všichni noví zaměstnanci podstoupili vstupní lékařskou prohlídku. Při ceně 450 Kč za jednu prohlídku se konečná suma vyšplhala na 15 750 Kč. Tabulka 6 udává cenu vynaložených nákladů na projekt.

Tabulka 6: Náklady na projekt

<b>Náklad</b>	<b>Cena</b>
Služební cesta na Filipíny za účelem výběrového řízení zaměstnanců (SM, FR, JN)	110 000 Kč
Letenky pro 35 lidí z Filipín: MNL – PRG	420 000 Kč
Autobusová doprava firmou ER Bus, s.r.o. z Prahy do Boru	6 000 Kč
Doprava zaměstnanců do Plzně a zpět do Boru	5 000 Kč
Vstupní lékařské prohlídky	15 750 Kč
Platba EDI Staffbuilders za zprostředkování práce pro 35 lidí	2 800 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 341 000 Kč</b>

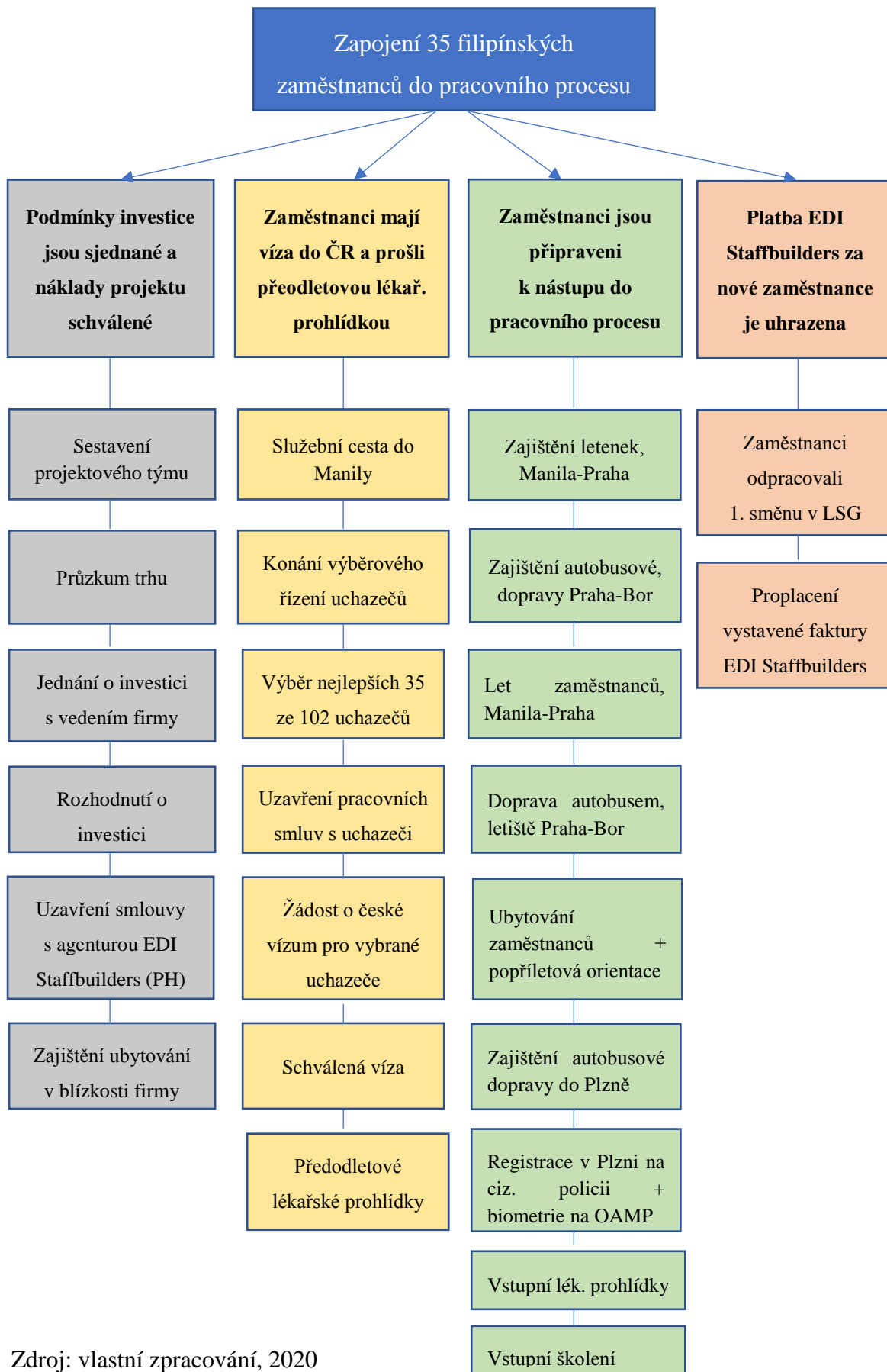
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Předpokládané celkové náklady na projekt tedy ve finálním součtu, po sečtení nákladů na lidské zdroje (601 765 Kč) a ostatních nákladů (3 341 000 Kč) na projekt, činily 3 942 765 Kč. Rozpočet na tento projekt byl schválen na 4 000 000 Kč.

#### 4.6 WBS projektu

WBS projektu zobrazuje rozložení celého projektu do menších částí. Při tvorbě WBS projektu se vycházelo z činností uvedených v aktivitách, které jsou zmíněny v logickém rámci. Byly převzaty postupné cíle a znázorněna provázanost jednotlivých činností a rozsah celého projektu inovace v procesu získávání nových pracovníků. Celkovým cílem projektu je zapojení 35 filipínských zaměstnanců do pracovního procesu, tento cíl je následně rozdělen do 4 klíčových částí projektu. První fází je vytvoření projektového týmu, který sestaví harmonogram a náklady na projekt, tento krok musí být schválen od vedení společnosti LSG Sky Chefs. Ve druhé fázi probíhá výběrové řízení zaměstnanců a následné kroky spojené s předodletovými povinnostmi vybraných uchazečů. Třetí část se věnuje transportu nových zaměstnanců do místa pracoviště a legislativní záležitosti, které jsou nutné provést před jejich nástupem do práce na území ČR. V poslední fázi se uskuteční úhrada vystavené faktury za zprostředkování pracovní sílu firmou EDI Staffbuilders z Filipín. Obrázek 9 zobrazuje WBS projektu.

Obrázek 9: Work breakdown structure projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 4.7 Časový plán projektu

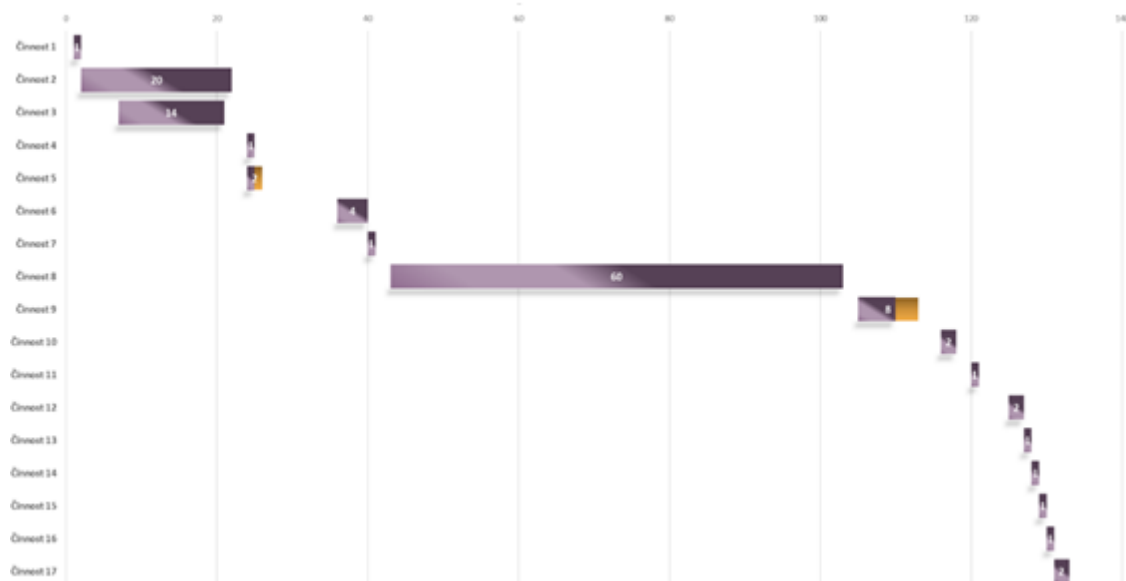
Časový plán projektu je založen na WBS. Ke každé z činností je určena doba trvání a jsou definovány i jejich následnosti. Některé činnosti však nemají začátek podmíněný dokončením předchozí aktivity a mohou tak začít dříve, což umožňuje zkrátit celkovou dobu trvání projektu. Celková doba trvání, před zahájením projektu, byla odhadnuta na 6 měsíců na základě předpokládané délky trvání jednotlivých fází.

### 4.7.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram graficky zobrazuje sled jednotlivých událost, včetně jejich začátku a konce. Tento diagram byl vytvořen za pomoci programu Microsoft Excel 2016.

Jelikož již projekt proběhl v minulosti, tak Ganttův diagram zobrazuje rozdíly mezi plánovaným trváním činností před zahájením projektu a skutečným trváním projektu. Bohužel nebylo možné Ganttův diagram vytvořit tak, aby se vešel na jednu stranu v diplomové práci, proto byl v plné velikosti přiložen jako příloha A. Na obrázku 10 tedy můžeme vidět zmenšenou verzi Ganttova diagramu, kde fialová barva značí předpokládaný průběh a oranžová barva skutečné trvání jednotlivých činností. Čísla na ose x udávají trvání v počtu dní, zatímco na ose y jsou popsány činnosti s příslušnými čísly. Vysvětlivky k číslům jednotlivých činností lze vyčíst z tabulky 7 níže.

Obrázek 10: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 7: Číselné označení činností

Číslo činnosti	Aktivita	Plánovaný začátek	Plánované trvání	Skutečný začátek	Skutečné trvání
Činnost 1	Sestavení projektového týmu (MB)	1	1	1	1
Činnost 2	Průzkum trhu (MB, SM)	2	20	2	20
Činnost 3	Jednání o zajištění ubytování pro zaměstnance (MM, FR)	7	14	7	14
Činnost 4	Prezentování investice a jednání o schválení s vedením firmy (MB)	24	1	24	1
Činnost 5	Rozhodnutí o investici	24	1	24	2
Činnost 6	Výběrové řízení v Manile na Filipínách (SM, JN, FR, AM)	36	4	36	4
Činnost 7	Uzavření pracovních smluv s vybranými uchazeči (SM, JN, FR)	40	1	40	1
Činnost 8	Zprocesování žádosti o vízum pro 35 pracovníků (SM, FR, AM)	43	60	43	60
Činnost 9	Předodletové lékařské prohlídky	105	5	105	8
Činnost 10	Výběr a nákup letenek	116	2	116	2
Činnost 11	Zajištění autobusové dopravy Praha - Bor u Tachova	120	1	120	1
Činnost 12	Let 35 pracovníků Manila - Šanghaj - Praha	125	2	125	2
Činnost 13	Ubytování zaměstnanců + popříletová orientace	127	1	127	1
Činnost 14	Registrace na cizinecké policii + biometrie na OAMP Plzeň	128	1	128	1
Činnost 15	Vstupní lékařské prohlídky	129	1	129	1
Činnost 16	Vstupní školení bezpečnosti, hygieny a HR zákl. informace	130	1	130	1
Činnost 17	První odpracovaná směna v LSG Sky Chefs Czechia	131	2	131	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 4.8 Řízení rizik projektu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, rizika jsou potencionální události, které mohou nějakým způsobem ohrozit plynulý chod projektu nebo dokonce i společnosti. Projektový tým LSG Sky Chefs se řízením rizik nezabýval konkrétně, protože neprovedl kvalitativní ani kvantitativní analýzu rizik. Rizika byla zvažována pouze formou otevřených slovních diskusí projektového týmu. Pro účely diplomové práce byla provedena identifikace rizik, kvantitativní analýza s maticí rizik a následně byl stanoven způsob ošetření rizikových událostí.

### 4.8.1 Identifikace rizik

Rizika v projektu inovace v procesu získávání nových pracovníků byla identifikována autorem diplomové práce na základě jeho uvážení, protože projektový tým se identifikací rizik nezabýval. Vzhledem k tomu, že projekt se týká především lidských zdrojů, byla brána v potaz následující rizika:

- R1: neschválení projektu – vedení společnosti nemusí schválit projekt, protože se může zdát příliš nákladný;
- R2: brzká změna zaměstnavatele – filipínští zaměstnanci během prvního roku zjistí, že práce v LSG Sky Chefs pro ně není vhodná nebo v ní nejsou spokojeni;
- R3: nemožnost obdržet české pracovní povolení pro Filipínce – pozastavení vládního programu na vydávání zaměstnaneckých karet nebo naplnění roční kvóty pro Režim Filipíny (1000 pro Českou republiku);
- R4: uzavření hranic – vláda vyhlásí nouzový stav z důvodu války nebo šíření nemoci;
- R5: nízký výkon nových pracovníků – pracovníci nemají pro firmu takový přínos, jaký se očekával;
- R6: podání výpovědí některých stávajících pracovníků – způsobené neshody mezi stávajícími zaměstnanci a novými zaměstnanci z Filipín;
- R7: noví zaměstnanci nebudou zdravotně způsobilí k práci – neprojdou po přiletu do ČR lékařskou prohlídkou.



#### 4.8.2 Kvantitativní analýza rizik

Kvantitativní analýza byla provedena skórovací metodou, která spočívá v číselném ohodnocení potenciálního dopadu rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu. Čím větší hodnoty nabývá dopad rizika nebo pravděpodobnost jeho výskytu, tím spíše by se projektový tým měl věnovat danému nebezpečí a implementovat účinná opatření, aby takové situace nenastaly. Hodnoty rizik byly definovány na základě zkušeností a subjektivních pocitů projektového týmu.

V předchozí kapitole byla identifikována rizika a těm byla následně přidělena pravděpodobnost výskytu na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnota 1 udává, že pravděpodobnost výskytu rizika je téměř vyloučena (méně než 5 %), takové riziko nastane pouze za velmi výjimečných okolností, ale za posledních 10 let se nic takového nevyskytlo. Hodnota 2 říká, že pravděpodobnost výskytu je nízká (od 5 % do 25 %), není tedy vyloučeno, že by se riziko mohlo objevit. Pokud je riziko odhadnuto na hodnotu 3, znamená to, že pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je střední (25 %-50 %) – k situaci už někdy došlo a je možné, že se bude opakovat. Číslo 4 už znamená, že pravděpodobnost výskytu rizika je vysoká (50 %-80 %), takže se očekává, že riziko nastane a je dokonce možné, že se bude opakovat. Jestliže se pravděpodobnost výskytu rizika rovná číslu 5 (80 %-100 %), organizace by měla počítat téměř s jistotou, že k této situaci dojde, protože se opakuje každoročně.

Ke každému z rizik v tabulce 8 je také přiřazeno hodnota (opět na stupnici od 1 do 5) udávající velikost dopadu rizika na projekt. Velikost dopadu na společnost je zanedbatelná (téměř zanedbatelná), když se hodnota rovná číslu 1. Jestliže je velikost dopadu na hodnotě 2, lze tvrdit, že stav dopadu na firmu je nevýznamný (drobný). Velikost dopadu na projekt s hodnotou 3, což už může ovlivnit projekt i společnost natolik, že si taková situace vyžaduje zásah vrcholného manažera. Hodnota 4 značí významnou velikost dopadu rizika na firmu, takové riziko může způsobit ztrátu, poruchu, škodu nebo dokonce i fungování organizace. Riziko s hodnotou velikosti dopadu 5 je bráno jako katastrofické (nepříjemné), způsobuje velké potíže až totální kolaps. Význam rizika v tabulce 8 je součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu rizika na projekt.

Tabulka 8: Semikvantitativní analýza rizik – skórovací metoda

Název rizika	Podrobnější popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Význam rizika
<b>R1: neschválení projektu</b>	Vedení společnosti neschválí uvolnění financí na projekt	2	5	5
<b>R2: brzká změna zaměstnavatele</b>	Noví zaměstnanci nebudou spokojeni v nové práci a budou hledat nového zaměstnavatele v horizontu 1 roku	4	3	12
<b>R3: nemožnost obdržet pracovní povolení</b>	Zastavení vládního programu na vydávání zaměstnaneckých karet nebo naplnění roční kvóty	2	4	8
<b>R4: uzavření hranic</b>	Vyhlášení nouzového stavu z důvodu šíření závažné nemoci nebo války	1	5	5
<b>R5: nízký výkon nových zaměstnanců</b>	Noví zaměstnanci nebudou plnit normy (nebudou výkonní)	4	3	12
<b>R6: podání výpovědí od stávajících zaměstnanců</b>	Stávající zaměstnanci nebudou tolerantní/ nebudou dobře vycházet se zaměstnanci z Filipín, což může vést k podávání výpovědí	3	3	9
<b>R7: noví zaměstnanci nebudou zdravotně způsobilí k práci v LSG Sky Chefs</b>	Noví zaměstnanci neprojdou vstupní lékařskou prohlídkou u závodního doktora LSG Sky Chefs a nebudou tak moci nastoupit do pracovního poměru	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 4.8.3 Matice rizik

Matice rizik určuje významnosti potenciálních rizik, která byla dříve identifikována. Matice rizik je jednoduchá tabulka, která udává na ose  $x$  hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika, zatímco na ose  $y$  jsou zobrazeny hodnoty velikosti dopadu rizika. Následně jsou do tabulky doplněna rizika, která byla vložena do jednotlivých polí na základě vyhodnocení významnosti rizik, které bylo provedeno v tabulce 9.

Tabulka 9: Matice rizik

Velikost dopadu rizika	5	R4	R1			
	4		R3, R7	R5		
	3			R6	R2	
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu rizika

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z matice rizik lze vyčíst, že rizika R1, R3, R4, R6 a R7 se nacházejí v šedé zóně, která značí nízkou závažnost rizika. Rizika R2 a R5 se nacházejí v oranžové zóně, která spadá hodnotami do střední významnosti rizik a oranžová barva naznačuje varování. Společnost by těmito potenciálními rizikům měla věnovat pozornost a přijmout určité ošetření rizik, která by zmírnila jejich dopad. Dobrým znamením je, že žádné z rizik nepatří do červené zóny, která označuje významná rizika s velkým dopadem a pravděpodobností výskytu.

### 4.8.4 Ošetření rizik

Dle vyhodnocení rizik pomocí skórovací metody s maticí rizik by bylo vhodné se před uskutečněním projektu zabývat ošetřením rizik R2 a R5. Ostatní rizika byla pasivně akceptována, tzn., že se o nich vědělo, avšak žádné kroky pro jejich snížení se nepodnikly ani se v rozpočtu neudělala případná rezerva. Důvodem je, že součin dopadu nebo pravděpodobnosti výskytu těchto rizik nabývá nízkých hodnot. Jedinou výjimku tvoří specifické riziko R1, pokud by totiž na projekt nebyly uvolněny finanční prostředky vedením společnosti LSG Sky Chefs, projekt by se vůbec nemohl realizovat.

Pravděpodobnost, že by projekt nebyl vedením schválen, však byla ohodnocena hodnotou 2 - nízká.

Riziko R2 je označení pro situaci, kdy dojde k brzkému odchodu nově příchozích filipínských zaměstnanců ze společnosti LSG Sky Chefs k jinému zaměstnavateli. Pod termínem brzký odchod je uvažováno o změně zaměstnavatele v průběhu prvního roku trvání pracovní smlouvy. Riziko by bylo pro společnost nákladné, protože vložené finanční prostředky do projektu získání nových pracovníků byly vysoké a nelze očekávat jejich návratnost v průběhu prvního roku trvání pracovních smluv. Toto riziko bylo možné snížit několika způsoby. Prvním z nich bylo zvolení osobních pracovních pohovorů přímo na Filipínách. Pohovory byly zprostředkovány filipínskou personální agenturou EDI Staffbuilders, která domluvila na předem určené termíny dostatečné množství uchazečů (102) o práci ve společnosti LSG Sky Chefs a poskytla také své kanceláře v hlavním městě Manila, kde pracovní pohovory proběhly. Na Filipíny vyrazili 3 zástupci projektového týmu a vyslechli si každého z uchazečů jednotlivě. Každý ze zástupců společnosti LSG Sky Chefs provedl 34 (přibližně dvacetiminutových) pohovorů, během kterých mimo jiné byly kandidátům pokládány otázky směřující na předchozí pracovní zkušenosti, délku pracovních poměrů a také na to, zda má uchazeč v České republice nebo jiných okolních státech příbuzné či blízké přátele, za kterými by potenciálně mohl odejít.

Dalším ošetřením snižujícím toto riziko byl propracovaný plán na integraci a podporu nových zaměstnanců jak v novém zaměstnání, tak i v novém prostředí, které pro ně znamenalo nejen změnu místa bydliště, ale i poznání nové kultury, nových stravovacích návyků a také poznání mentality českých občanů. Posledním ošetřením, které bylo provedeno za účelem snížení šance na brzký odchod filipínských zaměstnanců, byl průzkum mezi stávajícími zaměstnanci LSG Sky Chefs. Průzkum byl proveden formou krátkých pětiminutových pohovorů, kdy se člen projektového týmu František Rusňák ptal stávajících zaměstnanců, kteří již byli ve firmě alespoň rok, jak by vnímali příchod filipínských zaměstnanců do firmy a jestli by si dokázali představit spolupráci i přes jazykovou bariéru. Odpovědi byly převážně pozitivní, přeci jen vždy záleží více na tom, jak daný pracovník odvádí svoji práci a zda nepůsobí žádné problémy nadřazeným ani svým kolegům než na rase, národnosti či náboženství, které vyznává. Riziko R2 se nenaplnilo, protože během prvního roku ve firmě (03/2019–03/2020) nikdo z nových

zaměstnanců společnost LSG Sky Chefs neopustil a všichni i nadále pokračují ve svých dvouletých pracovních smlouvách.

Ošetření rizika R5 se zabývá situací, kdy by došlo na pozici „přípravář cateringu“ k vybrání nevhodných uchazečů, kteří by pracovali pomalu a neplnili by stanovené normy. Této situaci se projektovým tým vyhnul tím, že během pracovních pohovorů v Manile nechal každého kandidáta provést test zručnosti, který spočíval ve správném poskládání věcí dle předloženého vzoru na stravovací ták. Byla hodnocena rychlost provedení a správnost rozložení jednotlivých položek. Díky důkladné selekci zájemců o práci v LSG Sky Chefs se podařilo vybrat uchazeče, kteří měli předchozí zkušenosti z gastronomie. Nejenže noví zaměstnanci neprokázali známky nízké výkonnosti, ale právě naopak jejich motivace ukázala, že pracovní úkony, které stávajícím zaměstnancům trvají běžně 1 hodinu, jsou schopni noví zaměstnanci provést během polovičního času. Ovšem je nutné podotknout, že s postupem času jejich počáteční nadšení do práce opadlo a jejich výkony nejsou takové jako na začátku. Stále se však všem daří plnit normy, což je důležité.

## **4.9 Realizace projektu**

Realizace projektu byla rozdělena do 4 fází a fáze poprojektové. Cílem první fáze bylo vytvoření projektového týmu, který vypracoval harmonogram projektu, odhadl celkové náklady a přesvědčil vedení společnosti o uvolnění finančních prostředků na projekt. Ve druhé fázi byly klíčovými událostmi výběrové řízení uchazečů o práci s následným procesem zajištění víz. Třetí fáze se týkala zajištění transportu z Filipín do místa nového ubytování v Boru u Tachova a také nutných legislativních procesů spojených s nástupem do nového zaměstnání. V poslední, tj. čtvrté fázi projektu, proběhlo uhrazení nejvyšší nákladové položky – faktury za zprostředkování zaměstnanců. V poprojektové fázi se projektový tým zaměřil na integraci nových zaměstnanců.

### **4.9.1 První fáze projektu**

Jakmile bylo patrné, že je vzhledem k situaci na českém trhu práce potřeba zajistit pro nově vzniklou pobočku LSG Sky Chefs na území České republiky větší počet stabilní pracovní síly ze zahraničí, sestavil pan Matteo Bagliani (ředitel HR pro Evropu) projektový tým za účelem vytvoření návrhu pro projekt získání nových pracovníků na

operátorskou pozici „přípravář cateringu“. Složení projektového týmu je popsáno výše v kapitole s názvem *Účastníci projektu*.

Pan Sunando Maitra (manažer projektu) společně s panem Baglianim provedli nejprve průzkum trhu se zahraničními zaměstnanci, kteří mohou za podpory českých vládních programů žádat o pracovní povolení v České republice. Byly porovnávány zaměstnanci z následujících států: Ukrajina, Filipíny, Mongolsko, Bulharsko a Rumunsko. Jako nejlepší se od počátku jevila možnost získání filipínských zaměstnanců. Prvním důvodem je jejich loajalita k zaměstnavateli. Z průzkumu českých společností zaměstnávajících filipínské zaměstnance ve svých řadách vyšlo najevo, že 80 % pracovníků vydrželo v pracovním poměru déle než 4 roky a zbylých 20 % žádalo po pěti letech o trvalý pobyt v České republice. Dalším faktorem, který hrál ve prospěch získání zaměstnanců z Filipín, je filipínská mentalita. Tito lidé jsou v 90 % nábožensky orientovaní jako křesťané, jsou mírumilovní, vyhýbají se fyzickým konfliktům, pití alkoholu, a navíc jsou velmi vděční za možnost pracovat v Evropě. Většina z nich posílá 30 %–60 % ze své mzdy na Filipíny jako finanční podporu pro své rodiny. Platové podmínky v LSG Sky Chefs Czechia byly atraktivní pro všechny uvažované národnosti, avšak při přepočtené průměrné měsíční mzdě na Filipínách 6500 Kč, byl rozdíl mezi průměrnou mzdou v jednotlivých zemích a mzdou v LSG Sky Chefs nejvýraznější právě pro filipínské zaměstnance, což hrálo roli ve vysoké atraktivitě pracovní nabídky.

Po definitivním rozhodnutí pro pracovníky filipínské národnosti byl následně proveden průzkum pracovních agentur na Filipínách. Na doporučení nejmenované české společnosti byla zvolena, pro zprostředkování uchazečů o práci na pozici „přípravář cateringu“, spolupráce s personální agenturou EDI Staffbuilders. Ve stejné době mezitím bylo řešeno na úrovni české pobočky (manažer nákupu a HR Business Partner CZ), vyjednávání o ubytování pro nově příchozí zaměstnance. Podařilo se vyjednat pronájem pokojů na dobu neurčitou v ubytovně, která je umístěna rovněž v logistickém areálu CT Park Bor u Tachova. Cena za pronájem je strhávána novým pracovníkům z Filipín formou srážek ze mzdy.

Následným krokem bylo sestavení harmonogramu projektu a odhad nákladů na projekt. Tyto dokumenty byly prezentovány vedení společnosti LSG Sky Chefs, které projekt schválilo a odsouhlasilo uvolnění finančních prostředků.

#### 4.9.2 Druhá fáze projektu

Ve druhé fázi projektu byla realizována služební cesta 3 zástupců LSG Sky Chefs na Filipíny, kde proběhlo výběrové řízení, které organizoval konzultant filipínské agentury EDI Staffbuilders. Na obrázku 11 je fotografie, na které jsou členové projektového týmu během konání výběrového řízení. Zleva: František Rusňák, Julia Nienhaus, Sunando Maitra, Aris Metin. Všichni souhlasili s použitím fotografie v této diplomové práci.

Obrázek 11: Členové projektového týmu během výběrového řízení v Manile



Zdroj: interní zdroje LSG Sky Chefs, 2019

Jelikož chtěla mít společnost LSG Sky Chefs jistotu, že vybírá správné uchazeče, zvolila formu osobních pohovorů na úkor méně finančně nákladných videopohovorů. Zástupci projektového týmu na obrázku 10 dostali životopisy celkem od 102 kandidátů.

Pracovní pohovor se skládal ze 2 částí. V první části byly pokládány otázky na předchozí pracovní zkušenosti, délku trvání pracovních vztahů, důvody pro odchod ze své rodné země za práci do Evropy atd. Ve druhé části pohovoru měl uchazeč za úkol absolvovat jednoduchý test manuální zručnosti ve formě skládání položek na ták. Během pohovoru

si dělali zástupci projektového týmu poznámky, na základě kterých se později rozhodovali o výběru vhodných kandidátů.

Pro pracovní pohovory posloužily 3 kanceláře personální agentury EDI Staffbuilders v centru Manily – hlavního města Filipín. Na pracovní pohovor dorazilo v rozmezí 3 dnů celkem 102 kandidátů, kteří přišli formálně oblečení a projevíli značný zájem o nabízené pracovní pozice. Každý ze zástupců LSG Sky Chefs provedl pohovor při rovnoměrném rozdělení s 34 uchazeči. Konzultant společnosti EDI Staffbuilders, pan Aris Metin, splnil požadavek LSG Sky Chefs, aby všichni pozvaní uchazeči mluvili plynule anglicky, takže pohovory probíhaly hladce a v průměru jeden pohovor trval přibližně 15 minut. Čtvrtý den proběhlo vyhodnocení uchazečů – projektový tým se shodl na 35 kandidátech, se kterými byla ještě ten den podepsána dvouletá pracovní smlouva, která nabývala platnosti až po přiletu uchazeče do České republiky. Dokument však bylo nutné předložit při hromadné žádosti o víza, která byla dalším krokem po vybrání vhodných uchazečů.

Hromadnou žádost o vydání víz pro nové pracovníky měl na starosti konzultant společnosti EDI Staffbuilders Aris Metin společně s panem Sunandem Maitrou a Františkem Rusňákem. Pro uchazeče byl rezervován termín na české ambasádě v Manile, kde bylo nutné předložit kromě vyplněného formuláře se žádostí o vízum také cestovní doklad s platností ještě minimálně 2 následující roky, výpis z filipínského trestního rejstříku, 2 průkazové fotografie, novou pracovní smlouvu a potvrzení o zajištění ubytování od nového zaměstnavatele. Následně byla provedena biometrie spočívající ve snímání otisků prstů, za vyřízení žádosti zaplatil každý žadatel poplatek v ekvivalentu 1000 Kč. Všechny uchazeče na českou ambasádu doprovázel konzultant společnosti EDI Staffbuilders, který také dohlížel na správnost a platnost předkládaných dokumentů.

Lhůta pro vydání rozhodnutí o vyhovění/zamítnutí žádosti o dlouhodobé vízum je 60 dní. Všechny žádosti (35) byly úspěšně schváleny ve stanovené lhůtě, a tak zbýval ještě poslední krok potřebný k zakončení předodletového procesu, jímž byla zdravotní prohlídka. Společnost LSG Sky Chefs chtěla mít jistotu, že do ČR dorazí pouze pracovníci, kteří budou schopní úspěšně absolvovat vstupní zdravotní prohlídku u závodního lékaře, a proto museli uchazeči o práci na vlastní náklady absolvovat předodletovou prohlídku, jejíž součástí byl rentgen plic a odběr krve. Výsledky těchto prohlídek prokázaly, že jsou všichni uchazeči zdravotně způsobilí a mohou tak odcestovat



do České republiky, kde s největší pravděpodobností projdou vstupní lékařskou prohlídkou. Tímto byla ukončena druhá fáze projektu.

#### 4.9.3 Třetí fáze projektu

Cílem třetí fáze projektu bylo zajistit transport z hlavního města Filipín – Manily až do místa výkonu práce v Boru u Tachova, kde se nachází i ubytovna pro nové zaměstnance. Manažer projektu, pan Sunando Maitra, měl za úkol zajistit jednosměrné letenky pro všechny uchazeče z Manily na pražské letiště Václava Havla. Po porovnání cen různých leteckých společností vyšla nejlevněji letenka u společnosti China Eastern s přestupem v Šanghaji. Byl to opět konzultant filipínské agentury Aris Metin, kdo zajistil hladký průběh odletu všech pracovníků z Filipín. Celý let do České republiky i s přestupem trval 32 hodin a všichni pracovníci v pořádku doletěli až do Prahy. Po příletu byli noví zaměstnanci i s jejich zavazadly převezeni autobusem, který zajistila manažerka nákupu LSG Sky Chefs Czechia, do místa ubytování v Boru u Tachova. Na ubytovně společnosti BBS Ochrany osob a majetku již čekal František Rusňák, který nové zaměstnance přivítal, vysvětlil jim důležité informace z ubytovacího řádu, rozdělil je do jednotlivých pokojů a obeznámil je s plánem následujících dní.

V den příletu už zaměstnanci měli na programu pouze vybalení a odpočinek po náročné cestě. Následující den filipínské pracovníky čekala registrace na cizinecké policii a také proces biometrie na Odboru azylové a migrační politiky v Plzni. Oba úkony, při kterých byl jako doprovod člen projektového týmu František Rusňák, se podařilo zvládnout během jednoho dne. Autobusovou dopravu do Plzně a zpět na ubytovnu opět zajistila manažerka nákupu. Třetí den v České republice čekala všechny zaměstnance lékařská prohlídka u závodní doktorky, která naštěstí sídlí v objektu hned za ubytovnou, kde byli ubytováni filipínští pracovníci. Všichni zaměstnanci úspěšně absolvovali vstupní lékařskou prohlídku, obdrželi zdravotní průkaz opravňující je pro práci s potravinami a byli tak uznáni jako způsobilí pro práci ve třisměnném provozu.

Den nástupu do práce byl nachystán na čtvrtý den od příletu do ČR. Zaměstnanci byli rozděleni do 2 skupin. Zatímco jedna skupina si vyslechla školení na téma zásady hygieny v zasedací místnosti, druhá skupina se zúčastnila školení BOZP ve firemní kantýně. Skupiny se po 2 hodinách prostřídaly a obě vstupní školení úspěšně zakončily krátkým testem, kde si školitelky ověřily, zda zaměstnanci dávali během prezentace a vysvětlování pozor. Poté následovala pauza na oběd, který mají všichni zaměstnanci společnosti LSG

Sky Chefs v rámci benefitů zdarma. Po obědě se skupině nových zaměstnanců věnoval za personální oddělení František Rusňák, který zaměstnancům rozdál karty na označování docházky, karty umožňující vstup do budovy společnosti a klíče od skříněk. Bylo názorně předvedeno jak karty a skřínky používat. V neposlední řadě bylo důležité zmínit, na koho se zaměstnanci mohou obracet v případě problémů. Jakmile neměli zaměstnanci žádné další otázky k organizačním věcem, byli předáni anglicky mluvícím mistrům do výrobní části.

#### **4.9.4 Čtvrtá fáze projektu**

Čtvrtá fáze projektu se týká platby přijaté faktury od filipínské personální agentury EDI Staffbuilders.

Předem bylo ujednáno, že faktura společnosti EDI Staffbuilders bude proplacena teprve tehdy, co odpracují zaměstnanci z Filipín první směnu v LSG Sky Chefs. Tohoto stavu bylo dosaženo, a tak byla vyplacena částka v ekvivalentu 2 800 000 Kč (35 zaměstnanců x 80 000 Kč). Důležité je zmínit, že ve smlouvě byla obsažena doložka, která zaručuje bezplatnou náhradu od EDI Staffbuilders za zaměstnance, který by se rozhodl firmu opustit v obdobích prvních 6 měsíců trvání pracovního vztahu

#### **4.9.5 Poprojektová fáze**

Poprojektová fáze se týkala plánu na integraci filipínských zaměstnanců. Plán zahrnoval jak integraci v pracovním životě, tak i v oblasti sociálního života. V tabulce 10 jsou uvedeny jednotlivé položky, které projektový tým zahrnul, na základě brainstormingu, do integračního plánu.

Tabulka 10: Plán pro integraci nových zaměstnanců

<b>Integrace</b>	<b>Během nástupu</b>	<b>Retence zaměstnanců</b>
<b>Sociální integrace</b>	otevření bankovního účtu v nejmenované české bance	zajištění kurzů českého jazyk pro začátečníky zdarma
	nabídka předplacených SIM karet českých operátorů	společenské a sportovní akce organizované centrem pro integraci cizinců v Plzni
	rozdání informačních letáků s orientací v prvních dnech poskytnutí wifi připojení na ubytovně	podpora individuálních potřeb v případě změny ubytování jednou za 2 roky proplacení zpáteční letenky na Filipíny
<b>Pracovní integrace</b>	osobní představení mistrů ve výrobě	zvýšení mzdy o nenárokové složky po zkušební době
	představení zástupců personálního oddělení a jejich zodpovědností	školení a vzdělávání zaměstnanců
	zpětná vazba po prvním týdnu	šance na kariérní postup v rámci firmy
	pracovní postupy a cedule umístěné ve firmě nově i v anglickém jazyce	správná a včasná komunikace nových informací pro zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **5 Vyhodnocení projektu**

V závěrečném vyhodnocení projektu bude provedeno finanční vyhodnocení a dodržení časového plánu. Dále bude proveden výpočet doby návratnosti investice a v poslední části bude provedeno doporučení pro společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.

### **5.1 Finanční vyhodnocení projektu**

Vedení společnosti byl prezentován projekt na získání nových zaměstnanců včetně jeho předpokládaných. Cílem bylo nepřekročit náklady nad 4 000 000 Kč. Předpokládaná kalkulace na náklady projektu před jeho zahájením činila 3 942 765 Kč. Detailní rozbor nákladů byl proveden v tabulkách 5 a 6. Tabulka 5 se zabývala mzdovými náklady na lidské zdroje podílející se na projektu, zatímco tabulka 6 zobrazuje náklady na projekty, týkající se zejména outsourcovaných služeb. Vzhledem k tomu, že během trvání projektu nedošlo ke komplikacím, které by vedly k vynaložení dalších neplánovaných výdajů, proběhl projekt po finanční stránce podle představ a rozpočet na projekt tak nebyl překročen. Rozhodující pro celkovou úspěšnost projektu však bude to, jak se bude společnost LSG Sky Chefs věnovat poprojektové fázi, ve které je hlavním cílem udržení fluktuace nových pracovníků na co nejnižší úrovni.

### **5.2 Dodržení časového plánu**

Realizace projektu začala dne 29. října 2018, kdy byl sestaven projektový tým. Projektový manažer, pan Sunando Maitra, vytvořil očekávaný harmonogram projektu, jehož cílem bylo do konce března roku 2019 přivést do pobočky LSG Sky Chefs v České republice 35 nových pracovníků. Tento cíl se podařilo naplnit, když ve čtvrtek 14. března 2019 nastoupili všichni noví zaměstnanci do plného pracovního poměru. Z Ganttova diagramu v příloze A je zřejmé, že pouze u dvou činností došlo k odchylce od plánované doby trvání. V prvním případě se jednalo o jednodenní posun, který si vyžádalo vedení společnosti LSG Sky Chefs na rozhodnutí o investici. Ve druhém případě se jednalo o posun v době trvání předodletových lékařských prohlídek, které si měli zaměstnanci obstarat na své náklady. Namísto plánovaných 5 dní, trvaly lékařské prohlídky 8 dní. Na projekt to však vliv nemělo, protože u předodletových lékařských prohlídek nebyly ze strany LSG Sky Chefs vynaloženy žádné finanční náklady. Důležité bylo, že všichni

uchazeči o práci prošli. Časový plán je podrobně zobrazen v příloze A formou Ganttova diagramu.

### **5.3 Doba návratnosti projektu**

Doba návratnosti je doba potřebná k úhradě všech nákladů na projekt, které budou v tomto případě pokryty ušetřenou částkou za zaměstnávání agenturních zaměstnanců, kteří mají velkou tendenci k fluktuaci. V tomto případě bude tedy vzorec pro dobu návratnosti modifikován dle typologie projektu. Ve jmenovateli nebudou budoucí příjmy z investice, ale náklady, které firma LSG Sky Chefs ušetří, díky zaměstnávání filipínských zaměstnanců s nulovou fluktuací místo zaměstnávání agenturních zaměstnanců.

Výpočet doby návratnosti nebude v tomto případě jednoduchý, ale pomocí statistických údajů z uplynulého roku 2019 se autor práce pokusí vypočítat, za jak dlouho se investorovi vrátí vklad do tohoto projektu.

#### **5.3.1 Počáteční investice do projektu**

Pro určení doby návratu investice se vychází z nákladů na zprostředkování transferu zaměstnanců z Filipín do LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Tyto náklady zahrnují služební cestu 3 zástupců LSG Sky Chefs na Filipíny, zprostředkování letu Manila – Praha, autobusovou dopravu z Prahy do Boru u Tachova, platbu za zprostředkování filipínské agentuře EDI Staffbuilders, zajištění autobusové dopravy na Odbor azylové a migrační politiky v Plzni, vstupní lékařské prohlídky nových zaměstnanců, pracovní obuv a mzdové náklady na školitele hygienických zásad a také na školitele bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Všechny položky jsou zobrazeny v tabulce 11 i s příslušnými částkami:

Tabulka 11: Investice do projektu

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Výdaje na služební cestu 3 zástupců projektového týmu za účelem osobních pohovorů během konání výběrového řízení	110 000 Kč
Letenky z Manily do Prahy pro 35 pracovníků	420 000 Kč
Autobusová doprava z Prahy do Boru u Tachova	6 000 Kč
Platba za zprostředkování pracovníků filipínské pracovní agentuře EDI Staffbuilders	2 800 000 Kč
Vstupní lékařská prohlídka	15 750 Kč
Autobusová doprava do Plzně na Odbor azylové a migrační politiky	5 000 Kč
Pracovní obuv pro 35 nových zaměstnanců (600 Kč za ks)	21 000 Kč
Vstupní školení „zásady hygieny“ – mzdové náklady na 2 hodiny kvality specialisty (2*2*308 Kč)	1 232 Kč
Vstupní školení „bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci“ – mzdové náklady na 2 hodiny manažera kvality (2*2*724 Kč)	2 896 Kč
<b>Celkový součet</b>	<b>3 381 878 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Do vstupní investice nebyly započítány mzdové náklady členy projektového týmu, jelikož své zaměstnance by společnost LSG Sky Chefs musela platit i pokud by projekt na získání nových pracovníků neprobíhal. Naopak cena za pracovní obuv a vstupní lékařské prohlídky započítána byla, protože tento ukazatel bude hrát roli při prokazování ušetřených výdajů během následujících let. Jedním z rozhodujících faktů pro dobu návratnosti je, že fluktuující zaměstnanci z lokálního trhu práce mají mnohem vyšší spotřebu nové pracovní obuvi a firma rovněž musí vynaložit finanční náklady na větší množství vstupních lékařských prohlídek. Pro určení doby návratnosti se vychází z částky 3 381 878 Kč.

### 5.3.2 Náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců

V tabulce 11 jsou uvedeny statistiky z interních reportů personálního oddělení LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. z roku 2019, ve kterých jsou zahrnuti pouze místní agenturní

zaměstnanci na pozici „přípravář cateringu“. Tyto ukazatele následně poslouží jako podklady pro určení doby návratnosti počáteční investice. Zaměstnanci z Filipín, kteří měli v roce 2019 nulovou fluktuaci, v hodnotách těchto ukazatelů nefiguruji.

Tabulka 12: Statistiky z personálního oddělení LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.

<b>Ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>
Průměrná měsíční fluktuace v roce 2019	21 %
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců na pozici „přípravář cateringu“ v roce 2018	119
Průměrný počet nových zaměstnanců za měsíc v roce 2018 - zaokrouhlený na celé číslo (výpočet: 21 % ze 108)	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedených údajů je klíčový průměrný počet nových zaměstnanců v každém měsíci. Hodnota 25 bude použita pro následující výpočet předpokládaných nákladů vynakládaných na vysokou fluktuaci agenturních zaměstnanců. V tabulce 13 je proveden rozbor průměrných měsíčních nákladů na zaměstnávání nových agenturních zaměstnanců. Do nákladů je kromě pracovní obuvi započítána také tzv. superhrubá mzda, která náleží pracovníkovi za první den v práci. Důvodem zahrnutí této položky do nákladů na fluktuaci je to, že první pracovní den zaměstnanec firmě nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Byly také zahrnuty mzdové náklady na vstupní školení zásad hygieny, které trvá 2 hodiny a provádí jej specialista kvality. Rovněž školení na bezpečnost a ochrany zdraví při práci, trvající 2 hodiny, je zahrnuto do seznamu formou mzdových nákladů na 2 odpracované hodiny manažera bezpečnosti. Jelikož je nástupním dnem každé sudé pondělí, bude pro výpočet vycházeno z předpokladu, že proběhnou 2 nástupní dny v měsíci.

Tabulka 13: Průměrné měsíční náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců

<b>Náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců</b>	<b>Cena</b>
Vstupní lékařské prohlídky (25*450 Kč)	11 250 Kč
Pracovní obuv (25*600 Kč)	15 000 Kč
Mzdové náklady na první pracovní den nových zaměstnanců (25*1307 Kč)	32 675 Kč
Vstupní školení „zásady hygieny“ – mzdové náklady na 2 hodiny kvality specialisty (2*2*308 Kč)	1 232 Kč
Vstupní školení „bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci“ – mzdové náklady na 2 hodiny manažera kvality (2*2*724 Kč)	2 896 Kč
<b>Celkem</b>	<b>63 053 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro určení návratnosti investice je vycházeno z předpokladu, že filipínští zaměstnanci (oproti agenturním zaměstnancům) fluktuovat nebudou. Tento stav se zatím daří plnit, protože k 31. březnu 2020 zatím žádný z filipínských zaměstnanců nepožádal o ukončení pracovního poměru. Ze strany zaměstnavatele panuje s vykonávanou prací a pracovní morálkou zaměstnanců z Filipín také spokojenost.

Pokud bychom pro určení doby návratnosti investice uvažovali pouze náklady vynaložené na fluktuaci agenturních zaměstnanců, činila by na základě níže provedeného výpočtu doba návratnosti investice 54 měsíců:

$$\text{doba návratnosti investice} = \frac{\text{Počáteční investice}}{\text{průměrné měsíční náklady na fluktuaci}}$$

po dosazení čísel;

$$\frac{3\,381\,787}{63\,053} \doteq 54$$

### 5.3.3 Náklady na měsíční poplatky personálním agenturám za dočasné přidělování zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že jsou filipínští pracovníci kmenovými zaměstnanci LSG Sky Chefs Czechia s.r.o., neodvádí za ně firma žádné další náklady jako tomu je u agenturních



zaměstnanců. Společnost spolupracuje se čtyřmi nejmenovanými agenturami práce, kterým pravidelně platí měsíční faktury za dočasné přidělení jejich zaměstnanců. Každá odpracovaná hodina agenturního pracovníka stojí firmu navíc 35 Kč. Při nerovnoměrném rozložení pracovní doby ve společnosti LSG Sky Chefs Czechia s.r.o., způsobené nepřetržitým třisměnným provozem, odpracuje zaměstnanec na pozici „přípravář cateringu“ v průměru 164 hodin za měsíc. Skutečnost, že si agentury práce účtují příplatek za dočasné přidělení zaměstnanců, se projeví výrazně na následujícím podrobnějším výpočtu doby návratnosti investice. Pro určení doby návratnosti investice do projektu bude počítáno pro úplné srovnání s 35 agenturními zaměstnanci. Dalším údajem pro výpočet bude předpoklad, že všichni z nich odpracují v průměru 164 hodin za měsíc, přičemž poplatek agentury za každou z odpracovaných hodin činí 35 Kč. O tento poplatek je navýšena hodinová superhrubá mzda agenturních zaměstnanců, ze které mají personální agentury povinnost odvádět zákonné srážky na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele i za zaměstnance.

Výsledek níže uvedeného výpočtu (200 900 Kč) tedy udává rozdíl mezi mzdovými náklady na kmenové (filipínské) a agenturní zaměstnance za období jednoho měsíce a bude použit pro výpočet doby návratnosti investice do projektu. K výsledku došel autor této diplomové práce následujícím výpočtem.:

$$\text{průměrné měsíční náklady na agenturní zaměstnance} = \text{počet pracovníků} * \text{odpracované hodiny} * \text{příplatek za dočasné přidělení};$$

$$35 * 164 * 35 = 200\,900 \text{ Kč}$$

#### 5.3.4 Určení doby návratnosti

Finální vzorec pro určení doby návratnosti investice do projektu obsahuje 3 údaje. Jedná se o počáteční investici ve výši **3 381 878 Kč**, průměrné měsíční náklady na fluktuaci zaměstnanců personálních agentur ve výši **63 053 Kč** a částka **200 900 Kč**, kterou společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. odvádí v průměru měsíčně personálním agenturám za dočasné přidělení jejich zaměstnanců.

$$\text{doba návratnosti} = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců} + \text{poplatky agenturám za dočasné přidělení}};$$

$$\frac{3\,381\,878}{63\,053 + 200\,900} \doteq 13 \text{ měsíců}$$

Z výpočtu doby návratnosti lze shledat poměrně brzký návrat počáteční investice vzhledem k výši vložených finančních prostředků. Nicméně je nutné dodat, že tento výpočet může být narušen mnoha faktory, jako například nečekané snížení fluktuace agenturních zaměstnanců nebo změna výše poplatku v rámcové smlouvě s agenturami za dočasné přidělování agenturních zaměstnanců. Oba tyto faktory mohou jít jak směrem nahoru, tak směrem dolů, proto lze tvrdit, že predikce návratnosti investice je spíše orientační.

#### **5.4 Doporučení pro společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.**

Přestože se společnost rozhodla jít do značného rizika, kterým je zaměstnávání filipínských zaměstnanců v České republice, za projekt firmě LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. nelze vytknout mnoho věcí. Další potěšující zprávou je, že všech 35 zaměstnanců úspěšně vstoupilo do druhého roku trvání pracovní smlouvy. Záměrem projektu bylo snížit fluktuaci zaměstnanců v podniku v roce 2020 pod 10 % a úroveň nemocnosti pod 6 %. Oba tyto ukazatele se po příjezdu filipínských zaměstnanců začaly snižovat, což je pozitivní zjištění. V lednu roku 2020 byla fluktuace všech zaměstnanců na pozici „přípravář cateringu“ na úrovni 9 % a úroveň nemocnosti na 7 %.

Z nedostatků projektu lze zmínit předprojektovou fázi. Před zahájením projektu totiž nebyla věnována dostatečná pozornost ošetření rizik. Na toto téma proběhla pouze diskuze projektového týmu a řada rizik byla pouze pasivně akceptována. Jedno z těchto rizik se v letošním roce dokonce naplnilo, a to když česká vláda vyhlásila nouzový stav a uzavřela hranice. Projekt proběhl naštěstí ještě před touto událostí, pokud by však k naplnění tohoto rizika došlo o rok dříve, mohlo by to mít na projekt a celou společnost fatální následky. To, že k naplnění rizika v podobě uzavření státních hranic došlo až v březnu 2020, však mělo přímý dopad na 3 filipínské zaměstnance LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Stalo se to, že v únoru odcestovali 3 filipínští pracovníci na plánovanou měsíční dovolenou do své domovské země, ve které následně byli nuceni zůstat kvůli přijatým vládním opatřením proti šíření koronaviru a nevrátili se stále ještě zpět do zaměstnání (k 30. dubnu 2020).

O tom, zda částka 2 800 000 Kč za dodání zaměstnanců od filipínské personální agentury EDI Staffbuilders byla příliš vysoká, se mohou vést dlouhé diskuze. Společnost LSG Sky Chefs si vybrala tuto agenturu na základě zkušeností jiných českých firem. Je také nutné podotknout, že konzultant filipínské agentury, pan Aris Metin, byl vždy velmi ochotný

a rychlý reagovat na různé dotazy zástupců LSG Sky Chefs a svoji práci odvedl precizně. Angažování filipínských zaměstnanců pomohlo zajistit firmě flexibilitu ve smyslu rychlých reakcí na nečekané navýšení požadavků na počet zaměstnanců na směně, což má pro společnost značný přínos. Je proto důležité, aby s filipínskými zaměstnanci bylo zacházeno správně a jejich práce byla oceňována tak, aby se cítili v pracovním prostředí komfortně a vždy věděli, na koho se můžou obrátit v případě problému.

## Závěr

Předložená diplomová práce se věnovala projektu inovace v procesu získávání nových zaměstnanců. Projekt probíhal ve společnosti LSG Sky Chefs Czechia s.r.o., kde se připravuje občerstvení na palubu společnosti Lufthansa, která je mateřskou společností a jediným zákazníkem LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Z důvodu nízké úrovně nezaměstnanosti v České republice byl uskutečněn projekt s cílem získání 35 filipínských zaměstnanců. Cílem této práce tedy bylo detailně popsat tento projekt, zhodnotit jeho stávající stav a navrhnout možná doporučení pro firmu.

V úvodu teoretické práce byl popsán projektový management a jeho historie. Následovala definice základních pojmů a metod projektového řízení. Dále bylo detailně popsáno, jaké náležitosti obsahuje plán projektu a na co se před samotným zahájením projektu zaměřit. Závěr teoretické části se věnuje lidským zdrojům a jejich řízení.

Praktická část začíná charakteristikou zvoleného podnikatelského subjektu LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Poté je představen samotný projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců. Následně byli představeni účastníci projektu, prostřednictvím logického rámce byly definovány cíle a záměr projektu a v neposlední řadě byl proveden rozbor finančních nákladů na projekt. Před popisem realizace projektu byl ještě sestaven časový plán, WBS a proběhlo také řízení rizik.

V závěrečné kapitole praktické části bylo provedeno vyhodnocení projektu obsahující i doporučení pro společnost LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Společnost zvolila pro řešení nedostatku zaměstnanců, vzhledem k poloze a klimatickým podmínkám České republiky, poměrně riskantní krok – přivést zaměstnance z Filipín. Rizikem mohly být značné kulturní a jazykové rozdíly (odlišnosti), ale s odstupem času lze shledat projekt jako úspěšný. Za důvody úspěšnosti projektu nestojí jen projektový tým, ale zejména pracovitost, skromnost a pracovní morálka filipínských pracovníků. Práce v ekonomicky vyspělých státech, mezi které Česká republika již několik let patří, jim umožňuje odesílat až polovinu ze své výplaty svým rodinám na Filipíny. Na základě těchto získaných zkušeností firma uvažuje o získání dalších filipínských pracovníků, nejdříve však musí přečkat krizi způsobenou šířením koronaviru, která má velký dopad její činnosti.

# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resources Management Practice*. Londýn: Kogan Page Publishers.
- Barker, S. (2009). *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P. & Lacko B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.
- Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Rev. ed. New York, USA: Collins.
- Fiala, P. (2008). *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica.
- Fotr, J. & Souček, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing.
- Haugan, G. T. (2008). *Project management fundamentals: Key Concepts and Methodology*. Vienna, Virginia, USA: Management Concepts.
- Harrison, F. L. & Lock, D. (2004). *Advanced project management: a structured approach*. 4th ed. Burlington, VT, USA: Gower.
- Chvalovský, V. (2005). *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI.
- Ježková, Z. (2013). *Projektové řízení - Jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press.
- Lock, D. (2013). *Project management*. 10th ed. Burlington, VT: Gower.
- Meredith, J. R. & Mantel, S. J. (2009). *Project Management; A Managerial Approach*. USA: Academic Internet Publishers
- Rosenau, M. D. (2007). *Řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Computer press.
- Skalický, J., Jermář, M. & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Šajdlerová, I. (2008). *Projektový management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita.
- Tomková, A. (2009). *Učíme v projektech*. Praha: Portál.
- Vacek, J., Špicar, R. & Sova Martinovský, V. (2017). *Projektový management cvičebnice*. Plzeň: Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni.
- Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, 5th ed. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley.

### **Elektronické zdroje**

- Český statistický úřad, 2020. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace/](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace/)
- LSG Sky Chefs, 2020. *Webové stránky společnosti LSG Sky Chefs - logo*. [online]. Dostupné z: <https://www.lsgskychefs.com/>
- LSG Sky Chefs, 2020. *Webové stránky společnosti LSG Sky Chefs – Airline catering*. [online]. Dostupné z: <https://www.lsgskychefs.com/what-we-do/airline-catering/>
- Project Management Institute, 2019. *Guidelines Quality Project Standard* [online]. pmi.org [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/guidelines-quality-project-standard-8433>
- Střelec, J., 2015. *Analýza rizik. Poradenský portál - vlastní cesta*. [online]. [vlastnicesta.cz](http://vlastnicesta.cz) [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analýza-rizik-risk/>

Výpis z obchodního rejstříku, 2020. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=950926&typ=PLATNY>

### **Ostatní zdroje**

Interní dokumenty společnosti LSG Sky Chefs Czechia, s.r.o.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pravděpodobnost výskytu rizika.....	31
Tabulka 2: Dopad rizika .....	31
Tabulka 3: Logický rámec projektu – záměr, cíl, výstupy .....	47
Tabulka 4: Logický rámec projektu - aktivity .....	48
Tabulka 5: Náklady na lidské zdroje zapojené do projektu.....	50
Tabulka 6: Náklady na projekt.....	52
Tabulka 7: Číselné označení činností .....	55
Tabulka 8: Semikvantitativní analýza rizik – skórovací metoda.....	58
Tabulka 9: Matice rizik.....	59
Tabulka 10: Plán pro integraci nových zaměstnanců .....	67
Tabulka 11: Investice do projektu .....	70
Tabulka 12: Statistiky z personálního oddělení LSG Sky Chefs Czechia s.r.o.....	71
Tabulka 13: Průměrné měsíční náklady na fluktuaci agenturních zaměstnanců .....	72



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojúhelník.....	13
Obrázek 2: Dílčí plány projektu.....	21
Obrázek 3: Mapa rizik .....	30
Obrázek 4: Graf analýzy rizik.....	32
Obrázek 5: Logo společnosti .....	37
Obrázek 6: Produkty LSG Sky Chefs .....	39
Obrázek 7: Rozložení obsluhy letišť.....	42
Obrázek 8: Projektový tým .....	46
Obrázek 9: Work breakdown structure projektu.....	53
Obrázek 10: Ganttův diagram.....	54
Obrázek 11: Členové projektového týmu během výběrového řízení v Manile .....	63

## Seznam použitých zkratk

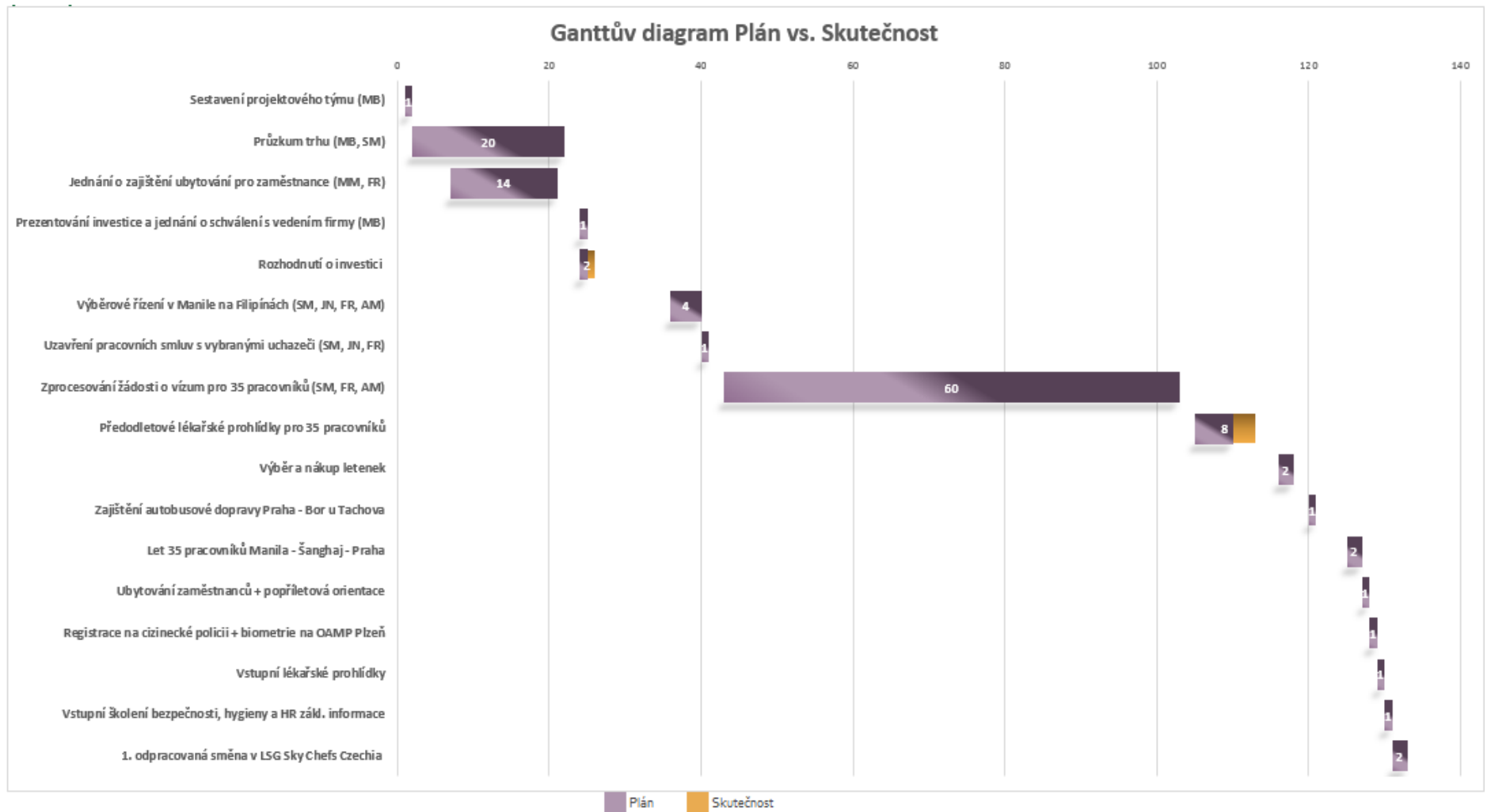
AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
apod.	a podobně
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
CZ	Česká republika
DE	Německo
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
hod.	hodin
HR	Human Resources (lidské zdroje)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
IPMA	Internationall Project Management Association (mezinárodní asociace projektového řízení)
IT	Informační technologie
KCI	Key Control Indicator (klíčové cílové ukazatele)
Kč	korun českých
např.	například
OBS	Organizational Breakdown Structure
PH	Filipíny
PM	Projektový management
PMI	Project Management Institute
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2
popř.	Popřípadě
SOW	Scope of Work

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
WBS	Work Breakdown Structure
ZoZ	Zákon o zaměstnanosti

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Ganttův diagram

## Příloha A: Ganttův diagram



## **Abstrakt**

Rusňák, F. (2020). *Projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců*. (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.

**Klíčová slova:** projekt, projektové řízení, projektový plán, lidské zdroje

Předložená práce je zaměřena na projekt inovace v procesu získávání nových zaměstnanců ve společnosti LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy projektového managementu a řízení lidských zdrojů. Praktická část práce se nejdříve zabývá charakteristikou vybraného podniku a důvody, které společnost přiměly k realizaci projektu. V dalších kapitolách jsou představeni účastníci projektu, logický rámec, náklady na projekt, WBS, časový plán a potenciální rizika. Významná část praktické části se věnuje samotné realizaci projektu. Poté následuje vyhodnocení, jehož součástí je určení doby návratnosti počáteční investice do projektu. V závěru práce jsou společnosti navržena doporučení, jak by měla společnost pokračovat v poprojektové fázi.

## **Abstract**

Rusňák, F. (2019). *Innovation project of new employees recruitment process*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** project, project management, project plan, human resources

The presented work is focused on the innovation project of the new employee recruitment process in the company LSG Sky Chefs Czechia s.r.o. The work consists of theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic concepts of project management and human resource management. The practical part of the work first deals with the introduction of the selected company and the reasons which led the company to begin with the project. The next chapters of the thesis introduce the project participants, the logical framework, the project costs, the WBS, the schedule of the project and the potential risks. A significant part of the practical part is dedicated to the realization of the project. This is followed by an evaluation, which includes determining the payback period of the initial investment. At the end of the work, recommendations are proposed on how the company should continue in the post-project phase.