

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Business Project Risk Analysis

Bc. Kristina Bělohlavá

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza rizik podnikatelského projektu“

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

Plzeň dne 23.3.2023

v. r. *Kristina Bělohlavá*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte vybraný podnik včetně analýzy prostředí a popište způsob řízení rizik v tomto podniku.
2. Popište uvedený projekt včetně vybraných plánů.
3. Proved'te analýzu rizik projektu včetně nápravných opatření.
4. Zhodnot'te řízení rizik uvedeného projektu a navrhněte případná doporučení pro podnik.

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a připomínky k obsahové i formální stránce práce, a také za ochotu a čas věnovaný konzultacím.

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

Obsah

Úvod	6
1 Představení společnosti.....	7
1.1 Základní údaje o společnosti	8
1.2 Činnosti společnosti	8
1.3 Strategická východiska společnosti.....	9
1.3.1 Mise.....	9
1.3.2 Vize	10
1.3.3 Strategické cíle.....	11
1.3.4 Strategie	11
1.4 Analýza prostředí	12
1.4.1 Externí – makroprostředí	13
1.4.2 Externí – mezoprostředí.....	20
1.4.3 Interní prostředí – mikroprostředí.....	25
1.5 SWOT analýza	32
1.6 Matice IFE.....	34
1.7 Matice EFE.....	35
2 Řízení rizik projektu.....	37
2.1 Přínosy zavedení managementu rizik.....	37
2.2 Riziko	38
2.2.1 Aktivum	38
2.2.2 Hrozba.....	38
2.2.3 Zranitelnost	39
2.2.4 Protiopatření.....	39
2.3 Popis projektu.....	40

2.4	Logický rámec projektu.....	42
2.5	Identifikace rizik.....	45
2.5.1	Metody identifikace rizik.....	45
2.5.2	Identifikace rizik vybraného projektu.....	48
2.6	Analýza rizik	54
2.6.1	Metody pro analýzu rizik.....	54
2.6.2	Analýza rizik vybraného projektu.....	56
2.6.3	Mapa rizik.....	57
2.7	Registr rizik	58
2.8	Ošetření rizik	62
2.8.1	Základní přístupy k ošetření rizik	62
2.8.2	Ošetření rizik vybraného projektu.....	64
3	Zhodnocení řízení rizik.....	69
3.1	Projektu ve fázi plánování	69
3.2	Projektu ve fázi realizace	70
3.3	Na úrovni podniku.....	70
3.4	Doporučení	71
	Závěr	72
	Seznam použitých zdrojů	73
	Seznam tabulek	74
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam použitých zkratk.....	76

Úvod

Diplomová práce na téma Analýza rizik podnikatelského projektu se zabývá rozborem vlivu rizikových faktorů na realizaci konkrétního projektu za pomoci nejen analýzy prostředí. Projektem, který byl pro zpracování kvalifikační práce vybrán, je dočasné přidělení agenturních zaměstnanců k výkonu práce u Objednatele. Tento projekt je realizován společností LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., což je Česká personální společnost patřící mezi přední poskytovatele personálních služeb na tuzemském trhu. Celá práce je postavena na kombinování teoretické a praktické části v rámci jednotlivých kapitol, přičemž primárně se zaměřuje na tu praktickou. Zároveň práce obsahově navazuje na mou bakalářskou práci z roku 2021, která nese název Řízení rizik projektu. Rozšiřuje ji například analýzou prostředí, či zpracováním registrem rizik.

Cílem práce je identifikovat a zanalyzovat potenciální rizika, která se mohou objevit při realizaci výše zmíněného projektu. Dle výsledků analýzy dále také navrhnout způsoby jejich ošetření a doporučit firmě, jak by s riziky měla v budoucnu pracovat.

Diplomová práce je rozdělena primárně na tři části. První seznamuje čtenáře se společností, v rámci které byla tato práce zpracována a zároveň popisuje analýzu prostředí, ve kterém provozuje svou činnost, a to jak externího, tak interního. V této kapitole je také zhotovena SWOT analýza a IFE a EFE matice.

Druhá kapitola již představuje konkrétní projekt, pro nějž identifikuje a analyzuje potenciální rizika a dále navrhuje možnost jejich ošetření. Součástí je také přehledné zobrazení prostřednictvím registru rizik.

Závěrečná třetí kapitola zhodnocuje řízení rizik, a to jak u vybraného projektu, tak na úrovni podniku jako celku. V neposlední řadě jsou zde také navržena doporučení pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. při jejím následném postupu v managementu rizik.

1 Představení společnosti

Společnost, kterou jsem si vybrala pro zpracování této diplomové práce, je shodná jako v případě zpracování mé bakalářské práce, na kterou tímto navazuji. Jedná se o společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Česká personální společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. patří mezi přední poskytovatele personálních služeb na tuzemském trhu. Je dlouholetým členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, což zaměstnancům i klientům zaručuje legálnost a profesionalitu poskytovaných služeb. Na trhu působí již od roku 2006 a sítí jedenácti poboček pokrývá celou Českou republiku. Svým klientům poskytuje personální služby především formou dočasného přidělení zaměstnanců. Ročně obsadí stovky pracovních míst do trvalého pracovního poměru a přidělí více než sedm a půl tisíce zaměstnanců formou agenturního zaměstnávání.

(LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., 2017)

Typickým zákazníkem společnosti jsou výrobní či logistické společnosti, a to jak české, tak mezinárodní. Zákazník se na společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. obrátí s požadavkem na obsazení konkrétního počtu specifikovaných pracovních pozic, na což musí společnost pružně reagovat. Nezbytností je znalost pracovního trhu a schopnost rychlého dodání pracovníků svým klientům.

(R. Bělohlová, osobní komunikace, 4.1.2023)

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je ryze českou společností. Výhodou je rychlejší reakce na změny trhu ve srovnání s mezinárodními společnostmi, bez nutnosti zdlouhavých rozhodovacích procesů, které probíhají v nadnárodních centrálách.

Firma zaměstnává pracovníky za srovnatelných mzdových a pracovních podmínek s kmenovými zaměstnanci klientů a se striktním dodržováním platné legislativy.

(Bělohlová, 2021)

Obr. 1: Logo společnosti



Zdroj: LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. (2023)

1.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu: 4. března 2010

Spisová značka: C 279877 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Sídlo: Štefánikova 18/25, Smíchov, 150 00 Praha 5

Identifikační číslo: 29096481

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; zprostředkované zaměstnání

Statutární orgán: Radek Princ – jednatel

Společník: CROSS CORPORATION s.r.o.

Základní kapitál: 200 000 Kč.

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

1.2 Činnosti společnosti

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., společnost působící na personálním trhu, pomáhá uchazečům najít vhodné zaměstnání. Svým klientům naopak nabízí služby v podobě pomoci při hledání nových kandidátů na pracovní pozice. Pro její činnost je nutná dobrá znalost pracovního trhu, legislativy, schopnost reagovat na měnící se potřeby trhu, často těžko ovlivnitelné.

(LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., 2017)

Proces nábora nového uchazeče probíhá formou osobního pohovoru, který obsahuje kompletní prezentaci dané pracovní nabídky včetně mzdových a pracovních podmínek, detailní vysvětlení podmínek dočasného přidělení vč. benefitů poskytovaných agenturou, osobní pohovor s uchazečem, a dle výsledku a společné dohody následuje vstupní lékařská prohlídka, podpis pracovní smlouvy a nástup do zaměstnání. Cílem osobního pohovoru je informovat uchazeče o všech podstatných náležitostech pracovního poměru a jeho dočasného přidělení, ověřit si zpětnou vazbu, zda všemu dobře rozuměl, prověřit jeho dovednosti, pracovní historii a pracovní návyky.

Se svými klienty komunikuje společnost na denní bázi, aby přesně znala jejich požadavky a očekávání pro bezproblémový průběh spolupráce od nábora po dočasné přidělení. Osobním pohovorem s každým uchazečem v rámci výběrového řízení usnadňuje společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. svému klientovi výběr uchazečů a zefektivňuje následný adaptační proces.

Dalším předmětem činnosti společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je inzerce pracovních nabídek. Ta je v kompetenci jak samotných poboček, tak probíhá i přes oddělení centrálního nábora především prostřednictvím sociálních sítí a pracovních portálů.

Činnosti související s náborem pracovníků a jejich přidělením doplňují činnosti společnosti spojené se zajištěním ubytování a dopravy pro zaměstnance a koordinace přidělených zaměstnanců.

1.3 Strategická východiska společnosti

Strategická východiska jsou formulována v rámci strategického plánování společnosti. To zahrnuje proces definování mise, vize, strategie a strategických cílů.

(Procházková, 2017)

1.3.1 Mise

Smyslem poslání neboli mise je srozumitelně definovat, proč daná organizace existuje. Je relativně stabilní v čase a udává zaměstnancům a stakeholderům směr pro vykonávání jejich aktivit.

(Procházková, 2017)

Mise se chápe jako nejobecnější vymezení odpovědí na tři základní otázky:

- Jaký smysl má miz uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Poslání přitom musí respektovat faktory jako historie firmy, její kompetence a předpokládané vlivy prostředí.

(Fotr a kol., 2012)

Definování mise vychází z historie společnosti, z hodnot, které uznává, schopností, které má. Při jejím definování je potřeba zohlednit předpokládané vlivy prostředí. Úkolem poslání je směřovat k cílům, které má společnost nastavené. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá vlastní misi stanovenou, a proto byla pro potřeby této diplomové práce stanovena autorkou následovně:

Naším posláním je poskytování kvalitních personálních služeb. Usilujeme o spokojenost jak svých klientů, tak zaměstnanců – dočasně přidělených i kmenových. Zakládáme si na budování dlouhodobých vztahů založených na důvěře, odbornosti, znalosti pracovního trhu, flexibilitě a rychlosti rozhodování.

1.3.2 Vize

Vize posouvá poslání blíže ke strategii. Udává, jakou podobu by chtěla mít společnost v budoucnosti, je časově ohraničená. Je zdrojem pro pozdější definování cílů.

(Procházková, 2017)

I v případě, kdy vize není jasně stanovena, nelze hovořit o její neexistenci. Vedení společností je nuceno přemýšlet o možnostech a mezích podniku, o podnikatelském prostředí, výsledcích i o možnostech do budoucna. Vize je tedy představou podnikové budoucnosti.

(Jirásek, 2003)

Obdobně jako v případě mise, ani vizi nemá společnost jasně stanovenou. Pro potřeby této diplomové práce byla definována následovně:

V následujících třech letech bychom rádi rozšířili své služby do dalších regionů, což povede k rozšíření portfolia klientů a ke vstupu do nových segmentů. Zároveň se budeme snažit o zvýšení obrátu a celkového počtu přidělených zaměstnanců.

1.3.3 Strategické cíle

Strategické cíle vyjadřují konečný stav, ke kterému se ubírá vize. Musí být vyjádřeny jasně a měřitelně (SMART), opírají se o silné stránky společnosti a respektují výsledky analytického zkoumání tak, aby bylo možné co nejlépe využít příležitostí a eliminovat hrozby. Jsou výsledkově orientovány a popisují stav podniku po provedení plánovaných strategických změn.

(Procházková, 2017)

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. si na období 2023-2025 stanovila následující strategické cíle:

1. Rozšíření svého působení o nový region – jižní Čechy a s tím spojené otevření nové pobočky a obsluha nových klientů působících v regionu.
2. Rozšíření počtu klientů v každém regionu o dva nové klienty s minimálně 30 přidělenými zaměstnanci.
3. Rozšíření trhů s potenciálními uchazeči, tzn. zasmluvnění dalšího partnera pro nábor v Kazachstánu a Uzbekistánu
4. Propojení stávajících IS (komplexní ekonomický software a moderní náborový software, který komplexně řeší HR od vyhledávání, náboru, výběru, CRM a obchodu, procesů, přehledů a administrativy) s cílem zefektivnění procesů a úspory času.
5. Revize obchodních smluv a kalkulací ve vazbě na zkušenost při pandemii C19 a v reakci na vývoj cen energií, ubytování, dopravy atd.

1.3.4 Strategie

Strategie udává, jak chce společnost s ohledem na poslání a vizi naplnit své definované strategické cíle.

(Fotr a kol., 2012)

Strategií společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je zdokonalování poskytovaných služeb klientům ve smyslu větší flexibility, dostupnosti poboček v regionech, profesionality, hledání nových cest.

Strategické je pro společnost upevňování vztahů se stávajícími klienty na bázi dlouhodobosti a partnerství a neméně důležité je vyhledávání nových obchodních příležitostí, nových klientů, nových segmentů trhu.

Strategickou nutností je pro společnost stabilizace a rozvoj svých kmenových klíčových zaměstnanců a neustále zefektivňování interních procesů.

1.4 Analýza prostředí

Pro zjištění pozice v oblasti působení společnosti je vhodné vytvořit analýzu podnikatelského prostředí. Tato analýza se skládá ze dvou částí, a to z analýzy vnějšího neboli externího, prostředí, které se dále dělí na makroprostředí a mezoprostředí, a analýzy vnitřního neboli interního prostředí. Makroprostředí nemůže firma nijak ovlivnit, mezoprostředí ovlivnit může, ale jen částečně a mikroprostředí je ta část, kterou firma ovlivňovat může. Měla by identifikovat klíčové faktory, které mohou nějakým způsobem podnik ovlivnit. Správná analýza prostředí umožňuje společnosti pružně reagovat na náhlé změny, predikovat chování dodavatelů a odběratelů, posoudit s tím spojená rizika, nebo například zmapovat chování konkurentů. Podnikatelské prostředí je znázorněno na Obrázku číslo jedna.

(Hanzelková, 2017)

Obr. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: (Fotr a kol., 2012 str. 39)

Správná analýza prostředí firmy by měla přispět k zodpovězení následujících otázek:

- Zná firma v dostatečné míře podnikatelské prostředí, ve kterém působí?
- Pokud nastanou změny, bude schopna rychle a efektivně reagovat na tyto změny?
- Je schopná predikovat chování svých koncových zákazníků?
- Jsou identifikovány rizikové faktory, které jsou klíčové pro strategický záměr?
- Umí firma správně posoudit potenciál svého dalšího rozvoje?

(Fotr a kol., 2012)

1.4.1 Externí – makroprostředí

Při své podnikatelské činnosti se společnost musí naučit respektovat své okolí a zajímat se o jeho jednotlivé prvky. Ty se dají rozdělit do několika skupin na základě svých společných vlastností a ovlivňují se také vzájemně.

(Procházková, 2017)

Pro charakteristiku vnějšího prostředí firmy bude použita PESTLE analýza. Jejím úkolem je identifikovat nejvýznamnější rizika a vlivy jednotlivých skupin působících faktorů a monitorovat jejich působení na organizaci. PESTLE analýza pomáhá k vytvoření představy o věcech, které budou mít, případně mají dopad na fungování firmy. Její včasné zpracování napomáhá jednoduššímu plánování a získání konkurenční výhody. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. PESTLE analýza představuje spolu s Porterovým modelem pěti sil a interní analýzou dobrý odrazový můstek pro pozdější zpracování SWOT analýzy.

(Fotr a kol., 2012)

Politické

Politické faktory spolu s ekonomickými a legislativními mají přímý vliv na činnost každé firmy. Současná politická situace je spojená s ozbrojeným konfliktem na Ukrajině. Ruský vpád na Ukrajinu otrásl finančními trhy, zasáhl energetiku, obchod, způsobuje růst cen energií, potravin, a tedy vysokou míru inflace, a zároveň otrásl i nadějami na rychlé hospodářské oživení po pandemii koronaviru.

Politická situace má přímý dopad do ekonomiky státu – kromě zatížení inflací a růstem cen, které zvyšují náklady domácností i podniků, se odrazí i náklady na humanitární

pomoc, poskytnutý vojenský materiál, na pomoc uprchlíkům, nebo například na kompenzace.

Uvedené dopady jsou hrozbou i pro oblast podnikání společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. Pokud se budou významně zvyšovat ceny energií, dopravy, ubytování apod., společnosti se budou zvyšovat náklady a je možné, že se rozhodne pro úsporu nákladů a pozastaví rozšíření svého působení do dalších regionů otevřením nových poboček.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zaměstnává, kromě Čechů, nejčastěji občany z Ukrajiny a Bulharska. Mimo již zmiňovaného válečného konfliktu panuje na Ukrajině všeobecná nejistota a těžko předvídatelný politický vývoj. Ukrajinský prezident Volodymyr Zelenskyj se snaží získat podporu od západních zemí a od NATO. Během roku 2022 zaznamenala Ukrajina pokles reálného HDP o zhruba 35 %. Dále ztratila kontrolu nad řadou klíčových průmyslových a přístavních měst. Toto všechno, a více, má za následek masovou emigraci obyvatelstva.

Politická situace v Bulharsku je již o něco příznivější, nicméně i zde panuje jistá míra nejistoty. Od roku 2020 proběhly již čtvrté parlamentní volby, jelikož se zde stále nedaří sestavit fungující vládu. Hrozbou pro Bulharsko je jejich obchodní provázanost s Ruskem, zejména v oblasti energetiky. V tomto případě však Bulharsko není pasivní a snaží se o diversifikaci importu zemního plynu. Dalším nepříznivým faktorem je inflace, která v minulém roce dosáhla hodnoty 13 % a má tak za následek pokles kupní síly domácností, redukci spotřeby, nebo také zvýšení nákladovosti výroby. Nezaměstnanost se aktuálně v Bulharsku pohybuje okolo hodnoty 6,2 %. Všechny tyto výše zmiňované faktory mají vliv kvalitu života v Bulharsku a emigraci jeho obyvatel.

V rámci strategických cílů bylo definováno rozšíření trhů s potenciálními uchazeči, konkrétně zasmluvnění dalšího partnera pro nábor v Kazachstánu a Uzbekistánu. Ekonomická situace je v obou těchto státech v současné době znatelně příznivější. Kazachstán disponuje značnými zásobami ropy a zemního plynu, které tvoří zhruba 1/5 HDP a 2/3 exportu. Ten je však veden přes Rusko, se kterým má i Kazachstán momentálně napjaté vztahy. Tato země ale patří k nízcce zadluženým, s dostatkem finančních rezerv. Dobrá finanční situace panuje i v Uzbekistánu. Ten disponuje zásobami plynu, zlata, mědi, nebo bavlny. HDP zde na rozdíl od většiny evropských států roste. Nepříznivým faktorem kvality života a zároveň primární příčinou emigrace je v Uzbekistánu politické prostředí, které sice prochází postupnou liberalizací, nicméně

znovuzvolený prezident Shavkat Mirziyoyev preferuje pozvolné ekonomické reformy před reformou politického systému. Omezil také vliv dříve všemocné Národní bezpečnostní služby. Například soudnictví je ale stále pod významnou kontrolou a vlivem státních úřadů a prezidenta. Vymahatelnost práva, korupce a kvalita právního rámce zdaleka neodpovídají mezinárodním standardům.

(Egap.cz, 2023)

Příležitostí skrývajících se ve stínu této nepříjemné situace může být dostatek pracovní síly způsobený přílivem uprchlíků. Využití této příležitosti je však podmíněno poptávkou ze strany uživatelů. Pokud se podniky budou potýkat se zvyšujícími se cenami energií, materiálů, popř. se snížením objemu zakázek a nejistotou budoucího vývoje, budou velmi opatrní v náboru dalších pracovníků.

Další možností klientů agentury (uživatelů) je zaměstnání uprchlíků napřímo, bez využití služeb agentury práce, tedy dočasného přidělení zaměstnanců. Tento scénář představuje silnou hrozbu, jednoduše znamená, že pokud má firma-uživatel dostatek pracovníků, kteří odpovídají jejich požadavkům, nemusí vyhledávat pomoc s náborem pracovníků ze strany agentury práce. Totéž platí, pokud se podniku ekonomicky nedaří či nemá výhled pro další období.

V následujících letech by se společnost měla zaměřit na rozšíření trhů s potenciálními uchazeči, aby výše uvedené hrozby nastaly s co nejmenší pravděpodobností. Konkrétním krokem vstříc tomuto cíli by bylo již zmiňované zasloužení dodatečného partnera pro nábor v zahraničí.

Vliv na zaměstnanost, kvóty, zdanění apod. mají změny legislativy. Mimo to do této kategorie spadají zákony, předpisy a normy vydané státem. Vytvořená legislativa určuje „pravidla hry“ a chrání firmy před tzv. nekalou soutěží.

(Světlik, 2005)

Zprostředkování zaměstnání není živností podle zákona o živnostenském podnikání, ale je činností, kterou lze provádět pouze na základě povolení generálního ředitelství Úřadu práce a souhlasného závazného stanoviska Ministerstva vnitra.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. podniká na základě platného povolení ke zprostředkování zaměstnání a striktně dodržuje platnou legislativu (např. Zákon o zaměstnanosti, Zákoník práce a další směrnice a pokyny).

Větší legislativní změny nejsou příliš časté, většinou jsou avizovány předem a společnost má tak možnost se na ně připravit (z pohledu zdrojů; personálních, ekonomických).

Například zavedení povinné kauce pro agentury práce v roce 2017 může být vnější hrozbou z pohledu cash flow společnosti a zároveň může být i příležitostí. Pro nestabilní agentury práce může nově uzákoněná povinnost představovat skutečnou hrozbu, pro stabilní společnost pak příležitost případného převzetí jejich zaměstnanců (ukončení činnosti agentury), a tím pádem zvýšení svého tržního podílu.

Příležitostí může být i např. zmírnění pravidel pro zaměstnávání cizinců.

Ekonomické

V ekonomických faktorech se jedná především o faktory, které na jedné straně ovlivňují schopnost podniků nabízet výrobky a služby a na straně druhé možnosti zákazníků tyto výrobky a služby kupovat. Ekonomickými proměnnými mohou být mzdové sazby, minimální mzda, pracovní doba, úroveň nezaměstnanosti i potřebné životní náklady. Působení ekonomických vlivů se liší dle fáze hospodářského cyklu.

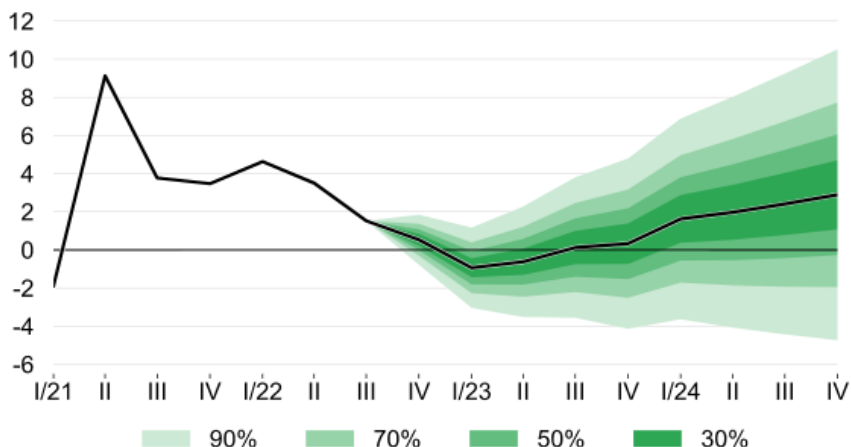
(Světlík, 2005)

Ekonomická situace obecně ovlivňuje zásadně činnost každé firmy. Zdravé podnikatelské prostředí, růst či pokles ekonomiky přímo ovlivňuje činnost agentury práce a může představovat jak příležitost, tak hrozbu.

Ekonomický růst znamená pro agenturu práce velkou poptávku po pracovní síle ze strany jejich klientů, tedy příležitost. Při poklesu je hrozbou snižování počtu zaměstnanců na straně klienta (uživatele), a s ním spojený pokles počtu přidělených zaměstnanců agentury. V nadcházejícím období by ekonomika měla mírně klesat. V meziročním vyjádření se ekonomický růst obnoví na konci roku 2023, jak znázorňuje obrázek 3.

(ČNB, 2023)

Obr. 3: HDP (meziroční změny v %)

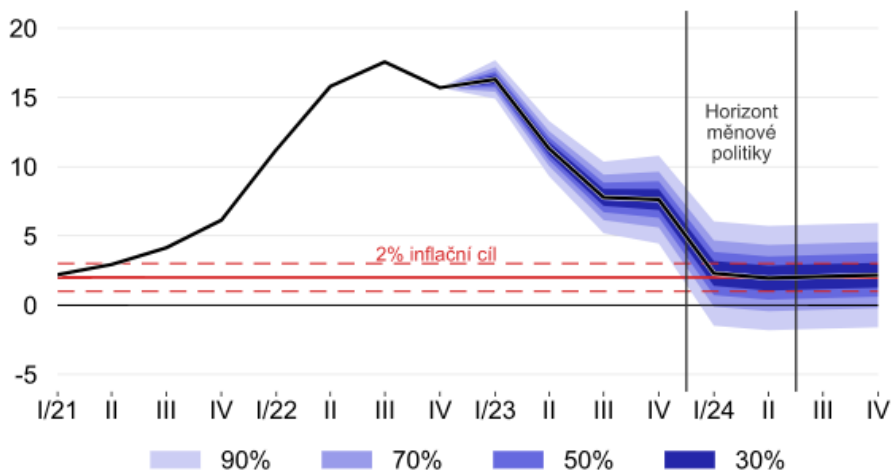


Zdroj: Česká národní banka, 2023.

Aktuálně ekonomickou situaci nepříznivě ovlivňuje vysoká míra inflace (Podle Českého statistického úřadu činila inflace v říjnu 2022 15,1 procent.), s ní spojený růst cen a služeb a úrokových sazeb, které představují hrozbu z pohledu zvyšujících se nákladů společnosti. Dle predikcí České národní banky (ČNB) inflace v prvním čtvrtletí letošního roku ještě dočasně vzroste, poté začne klesat a v první polovině roku 2024 se vrátí k 2 % cíli, viz. Obr. 4.

(ČNB, 2023)

Obr. 4: Celková inflace (%)



Zdroj: Česká národní banka, 2023

Vážné ekonomické problémy může způsobit propuknutí globální pandemie. Rozsáhlá epidemie Covid-19 výrazně ohrozila činnost společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Klienti společnosti se zaměřením jak na výrobu, tak logistiku výrazně utlumili svoji činnost. Důvodem byla jednak nemocnost zaměstnanců a nutnost dodržování opatření proti šíření, nebo také nedostatek materiálů či dílů pro výrobu/montáž. Uzavřením obchodů se zastavila činnost firem zajišťujících skladování a logistiku, zásobování skladů zajišťujících logistiku e-shopů ovlivnily problémy v dopravě.

To vše se projevilo snižováním počtu zaměstnanců, nejistotou, složitým a nejistým plánováním, nárůstem nákladů spojených s dodržováním vládních opatření, zajištěním pravidelného testování zaměstnanců, zajištěním povinné ochrany dýchacích cest, spolu se zvýšenými náklady na náhrady v době pracovní neschopnosti.

V rámci preventivních opatření do budoucna by se společnost před obdobnou situací chtěla ochránit revizí obchodních smluv a kalkulací v souladu s aktuálním vývojem cen energií, ubytování, dopravy apod.

Dále společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. plánuje rozšíření svého působení o nový region, konkrétně jižní Čechy. V plánu je zde otevření nové pobočky a obsluha nových klientů působících v tomto regionu. Od tohoto kroku firma očekává dodatečný obrat a snaží se tím zmírnit negativní dopady složité ekonomické situace. Co se týče regionů současných, chce LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. (LP) rozšířit portfolio stávajících klientů o dva nové v každém regionu, přičemž každý z nich by měl poptávat alespoň 30 dočasně přidělených zaměstnanců. Společnost tak bude existenčně méně závislá na klientech stávajících a zajistí si více zdrojů obratu.

Sociální

Mezi sociální faktory se řadí například míra růstu populace, kulturní zvyky, náboženství, vzdělanost, příjmy obyvatelstva apod. Definování těchto faktorů by mělo pomoci určit o jaké služby by mezi obyvateli mohl být zájem.

(Světlík, 2005)

Snahou společnosti je zachytit trendy ve společnosti a přizpůsobit jim svoji činnost, využít příležitosti a eliminovat hrozby.

Sociální faktory jsou vyjádřeny postoji, názory, zvyky obyvatelstva, jeho strukturou, životním stylem.

Ve vazbě na činnost personální agentury lze zdůraznit vysokou migraci ovlivněnou v současné době zejména válečnou krizí na Ukrajině. Příliv migrantů představuje pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. příležitost v podobě jejich dočasného přidělení klientům, kteří nepožadují znalost českého jazyka.

Činnost firmy ovlivňují sociální faktory zvenčí, jejichž vývoj nemůže společnost nijak ovlivnit. Mezi ty lze v první řadě zařadit nedostatek pracovní síly. Personální nedostatek trvá již po dobu několika let a odborníci se shodují, že bude trvat i nadále. Jedná se především o kvalifikované pracovníky, ale i o pracovní sílu v obecné rovině. Příčinou jejího nedostatku je velká poptávka, a naopak nedostatečný příliv lidí ochotných pracovat ze zahraničí. Firmy také postupně vyčerpávají nástroje pro jejich získávání. Tento fakt přímo souvisí s druhou hrozbou, kterou je nedostatek finančních prostředků společností. Rostoucí inflace a zvyšování spotřebitelských cen mají za následek omezenost zdrojů na zvyšování mezd, či poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tím se logicky snižuje pracovní motivace, která je ještě umocněna už tak panující špatnou pracovní morálkou po pandemii Covid19.

(Firemní sociolog, 2023)

Uvedené hrozby mohou také nepříznivě ovlivnit firemní strategii. Nedostatek pracovní síly znamená nízký obrát a tím pádem propouštění kmenových zaměstnanců, namísto jejich nábory. Tím pádem se snižuje schopnost firmy se rozvíjet.

Společnost LP sleduje aktuální trendy, svoji činnost přizpůsobuje vzdělanosti a profesní zkušenosti uchazečů o práci, její činnost ovlivňují pracovní návyky uchazečů, jejich názory a očekávání v oblasti odměňování, jejich postoj k zaměstnání i jejich vnímání agenturního zaměstnávání jako takového.

Společnost LP je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb a její podnikání je v souladu s přijatým Etickým kodexem, který usiluje o vytvoření zdravého trhu pracovních sil při respektování oprávněných zájmů jednotlivců i podnikajících subjektů, zejména práva na svobodnou volbu povolání, práva získávat prostředky pro své životní potřeby prací, práva na spravedlivou odměnu za práci, práva na uspokojivé pracovní podmínky a rovné zacházení, spolu se zvyšováním úrovně poskytování personálních služeb a profesionální jednání svých členů.

Potenciální hrozbou v této oblasti mohou být pro společnost LP špatné pracovní návyky uchazečů o zaměstnání (vysoká fluktuace, nestabilita), nedostatečné vzdělání či pracovní

zkušenosti, nereálná mzdová očekávání, negativní vnímání práce „pro personální agenturu“.

Technologické

Do technologických faktorů řadíme inovace a všeobecně vývoj technologií. V současné době dochází k částečnému přechodu na umělou inteligenci a na částečnou či úplnou automatizaci. Je potřeba, aby se společnosti uměly tomuto trendu přizpůsobit.

(Světlík, 2005)

Nové technologie zjednodušují výrobní procesy, zrychlují výrobu a práci, která je pro zaměstnance náročná nebo ji vykonávat nechtějí. Pro takovou práci se čím dál častěji využívají stroje. Podnik dosahuje lepších výsledků, úspory nákladů, zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Poptávka po automatizaci roste.

Tento trend může představovat hrozbu pro agenturu práce ve smyslu náhrady lidské práce strojem; např. při zavedení plně automatizovaných linek nebude potřeba výrobních operátorů, nebo ve výrazně nižším počtu. Zároveň ale vzroste poptávka po odborných profesích, jejichž vyhledávání, případně zajištění jejich proškolení může být pro agenturu práce příležitostí.

Další příležitostí pro zefektivnění interních procesů společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. s cílem úspory času je vzájemné propojení stávajících informačních systémů. Konkrétně se zde jedná o spojení dvou, zatím separátně fungujících, softwarů, a to komplexního ekonomického softwaru a moderního náborového softwaru.

1.4.2 Externí – mezoprostředí

Analýza mezoprostředí bude provedena pomocí nejpoužívanější metody pro danou problematiku, kterou je Porterův model pěti sil. Je to základní nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Jeho tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter.

(Fotr a kol., 2012)

Cílem této metody je odhad konkurenceschopnosti v konkrétním odvětví a zjištění ziskovosti daného segmentu trhu. Dle Porterova modelu pěti sil je konkurenceschopnost firmy na daném trhu ovlivněna pěti vlivy. Mezi tyto patří stávající a nová konkurence, vliv odběratelů a dodavatelů (jejich vyjednávací síla) a substituční produkty.

(Procházková, 2017)

Existující konkurence

Každá společnost se snaží získat konkurenční výhodu na daném trhu. Porter tyto výhody rozdělil na dvě, a to nákladovou a diferenciální. Jedná se tedy o nabízení stejně kvalitních výrobků, nebo kvalitnějších, jako konkurence s relativně nižšími výrobními náklady. Jedny z nejčastěji používaných nástrojů pro získání konkurenční výhody jsou marketingové bitvy, technologické inovace, nízké ceny, kvalitnější zákaznické služby, nebo zákaznický zajímavější výrobky.

Dosažení konkurenční výhody, případně alespoň udržení konkurenceschopnosti firmy je dále dáno faktory jako množství firem v odvětví, dynamika růstu trhu, náklady pro vstup do odvětví apod.

(Fotr a kol., 2012)

Zdravý konkurenční boj je hnací silou každého podnikání. Motivuje k neustálému sledování trhu, trendů, konkurentů, ke hledání cesty, jak být lepší, získat konkurenční výhodu, úspěch.

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. aby uspěla v konkurenčním prostředí, neustále monitoruje činnost svých konkurentů. Za hlavní konkurenty považuje agentury práce sdružené v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, kterých je aktuálně třicet. Členové asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) poskytují svým zákazníkům vysokou kvalitu nabízených služeb v pracovně právní oblasti a přistoupili k Etickému kodexu Asociace.

Velké množství konkurentů má společnost v každém regionu, který obsluhuje vždy konkrétní pobočka. Působí zde velké množství personálních agentur, které nejsou členy APPS, obsluhují stejné klienty jako společnost LP, popřípadě i další, které mohou být pro společnost LP klienty potenciálními.

V současné době působí na českém trhu zhruba dva tisíce agentur práce.

Mezi využívané konkurenční nástroje patří především dostatek vhodných kandidátů, dostatek ubytovacích kapacit, reference, cena, kvalita servisu jak směrem k uživatelům, tak zaměstnancům, další služby nad rámec pracovně-právního vztahu, mediální kampaně aj. Trendem je v poslední době slučování konkurenčních agentur s cílem dosažení většího tržního podílu, posílení pozic.

Hlavními konkurenty společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. jsou personální společnosti, které patří k lídrům na českém trhu. Jedná se o globální společnosti, z nichž některé vznikly

sloučením několika konkurenčních firem a staly se silným hráčem v segmentu agenturního zaměstnání. Jsou, stejně jako společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., řádnými členy Asociace poskytovatelů personálních služeb a působí ve stejných regionech. Tyto společnosti mají majoritní podíl na trhu. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. patří mezi TOP 10 personálních agentur na českém trhu. Mezi nejrelevantnější konkurenty LP patří ManpowerGroup s.r.o., Manuvia, a. s., Gi Group Czech Republic, s.r.o., Randstad s.r.o., ADECCO spol. s.r.o. V regionech dále působí množství dalších personálních agentur, které nemají dominantní tržní podíl, ale v daném regionu představují konkurenci jak u klientů stávajících, tak potenciálních.

(R. Bělohlová, osobní komunikace, 14.2.2023)

Potenciální konkurence

Potenciální konkurence se skládá primárně z podniků působících v podobném odvětví, mohou to být ale i firmy zcela nové. Ke vstupu do odvětví je však potřeba překonání vstupních bariér, jako jsou státní regulace, know-how či získání nových zákazníků.

(Fotr a kol., 2012)

I přes velký počet personálních agentur působících na území našeho státu stále vznikají nové. Stěžením pro vstup do tohoto oboru podnikání je získání povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí, složení povinné kauce, uzavření zákonného pojištění. Pro samotný výkon práce je potřeba kromě know-how a kapitálového zázemí i schopnost vybudovat a udržet vztahy s obchodními partnery. Příchod nových konkurentů lze očekávat především s ohledem na volný přístup na český trh práce pro Ukrajince od vzniku ozbrojeného konfliktu. Potenciální konkurenti využijí kontaktů a vazeb v příslušných regionech Ukrajiny a mohou být rychlejší v obsazení volných pracovních pozic svými zaměstnanci, což může být hrozbou především pro agentury, které dosud s cizinci – Ukrajinci nepracovaly.

Zákazníci

Odlíšnost vlivu odběratelů je prezentována jejich vyjednávací silou.

O velké mluvíme v případě, kdy má daná společnost malý počet odběratelů, tudíž je na nich existenčně závislejší. Zákazníci tak ceny tlačí dolů, a naopak kvalitu výrobků směrem vzhůru. Extrémním případem je monopson, kdy existuje pouze jeden odběratel, který si prakticky může určovat cenu. Obdobný případ nastává ve chvíli, kdy téměř

všechny výstupy odebírá malá skupina zákazníků. Druhým případem je tak velký odběratel, který dokáže odkoupit producenta, nebo konkurenční odběratele. Třetím případem je standardizovaný výrobek a tím pádem jednodušší přechod zákazníků ke konkurenci.

Malou vyjednávací sílu mají odběratelé v případě, kdy se producenti sjednocují a odběratele si tak mohou převzít. Dalším případem jsou vysoké náklady pro odběratele na změnu dodavatele, například důvodem nízké standardizace výrobku. Malou vyjednávací sílu mohou odběratelé mít také v případě, kdy jsou příliš fragmentováni a odebírají tak pouze malou část produkce. Posledním případem je velký podíl výrobce na trhu, v krajním případě monopol.

(Evolution marketing, n.d.)

V podnikatelské činnosti agentury práce figurují dva typy zákazníků:

Prvním typem jsou společnosti, kterým agentura dočasně přiděluje své zaměstnance k výkonu práce; dále jako klient či uživatel. Těmto společnostem agentura fakturuje dle fakturačních podmínek ošetřených v rámcové smlouvě o dočasném přidělování zaměstnanců. Jsou tedy zdrojem obrátu, zisku.

Vzhledem k tomu, že uživatelé jsou jediným zdrojem příjmů agentury práce, jejich vyjednávací síla je značná. Přirozeně požadují vysokou kvalitu servisu agentury po všech stránkách, a zároveň se snaží o pro ně co nejvýhodnější podmínky. Vyjednávací síla klientů/uživatelů přímo závisí na vývoji trhu práce, především na situaci v dané lokalitě, kde podnikají. Vyjednávací síla odpovídá požadavkům uživatele – poptávce, vs. dostatku či nedostatku pracovníků v regionu. Vliv má i konkurence jak na straně uživatele, tak na straně poskytovatelů personálních služeb.

Druhým typem zákazníků agentury práce jsou samotní kandidáti, uchazeči o zaměstnání, budoucí zaměstnanci dočasně přidělení k zákazníkům prvního typu.

Tito zákazníci jsou pro agenturu zdrojem příjmu ve smyslu nositele zisku, resp. bez jejich zaměstnání a přidělení k uživateli by agentura nedosáhla fakturovaného obrátu.

Jejich vyjednávací síla je ve vyhodnocení atraktivity pracovní nabídky agentury a dalšího servisu ze strany agentury (zajištění dopravy, ubytování apod.).

Z pohledu analýzy viz. výše se jedná o dva typy zákazníků, jejich vyjednávací síla odpovídá jejich charakteru a kategorii. Stejně tak je odlišně zaměřená i marketingová a

obchodní strategie firmy směrem ke klientům (dále jako zákazník typu 1) a jinak k uchazečům-zaměstnancům (dále jako zákazník typu 2).

Obrat společnosti nelze rozdělit podílem na zákazníky typu 1 a zákazníky typu 2. Je přímo závislý na počtu přidělených zaměstnanců a sjednaných fakturačních podmínkách. Dočasné přidělení zaměstnanců společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je měsíčně fakturováno klientovi dle smluvních fakturačních podmínek. Zjednodušeně lze říci: 0 přidělených zaměstnanců = 0 obrat společnosti.

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. musí znát očekávání svých zákazníků, jak uživatelů, tak zaměstnanců, být připravena je plnit, musí dobře znát konkurenci, a musí si být vědoma svých konkurenčních výhod jak ve vztahu ke klientům, tak uchazečům-zaměstnancům.

Hrozbou by v tomto případě byla nedostatečná znalost prostředí viz. výše.

Dodavatelé

Dodavateli rozumíme společnosti, které prodávají své výrobky, případně poskytují služby, které jsou pro podnik nezbytné k plnění jeho strategických záměrů. Je důležité vlivy působící ze stran dodavatelů monitorovat, zejména v ohledu spolehlivosti a kvality dodávek, nebo také ceny. Podcenění těchto vlivů může mít na podnik nepříznivý dopad.

(Světlík, 2005)

Vyjednávací síla dodavatelů je dána mnoha faktory. O velké vyjednávací síle lze hovořit v případě, kdy na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů, nebo by hrozila jejich integrace ve větší celky. Dalším příkladem může být existenční závislost odběratelů na produkci dodavatele.

(Evolution marketing, n.d.)

Dodavatelé jsou pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. partnery, na kterých závisí kvalita poskytovaných služeb, a u nichž musí být dobře smluvně ošetřeny podmínky spolupráce a specifikovány požadavky na ně.

Jejich vyjednávací sílu ovlivňuje konkurence v dané oblasti, jejich podíl na trhu v dané oblasti či případná existence substitutů.

Mezi dodavatele agentury práce patří například dodavatelé ochranných pracovních pomůcek, poskytovatelé pracovnělékařských služeb, firmy zajišťující přepravu osob,

majitelé či provozovatele ubytoven, majitelé pronajímaných nemovitostí, telefonní operátoři, externí marketingové společnosti, inzertní portály apod.

Hrozbu může představovat neprověřený dodavatel či nedostatečně smluvně ošetřená spolupráce, její ceny a podmínky. Nedostatečná znalost prostředí ve smyslu dalších možných dodavatelů, které lze poptat a vyhodnotit.

Substituty

V Porterově modelu pěti sil nejsou substituty myšleny přímo jako konkurenční výrobky, nýbrž jako produkty z jiného odvětví, které může zákazník použít jako náhradu.

Jedním ze substitutů je vlastní nábor firem, kdy samy inzerují, nábory a vybraného kandidáta zaměstnají napřímo bez využití služeb agentury práce.

Dalším substitutem mohou být úřady práce, které nabízejí uchazečům o zaměstnání práci dle hlášenek volných pracovních míst, které zasílají přímo firmy působící v regionu a hledající zaměstnance.

Tyto dva substituty aktuálně nejsou přímou hrozbou pro společnost LP. Důvodem je dlouhodobý nedostatek vhodných kandidátů, firmám se nedaří znáborovat dostatečný počet pracovníků vlastními silami, proto je poptávají u personálních agentur. Taktéž úřady práce nejsou schopni vykryt požadavky na zaměstnance firem působících v regionu.

Substitutem, který může mít vliv na úspěšnost pobočky LP v daném regionu, tedy počet dočasně přidělených zaměstnanců, je výpomoc jiného závodu firmy, kdy nedostatek pracovníků v jednom závodě vykryje uživatel pracovníky jiného svého závodu (z jiného regionu), a služeb personální agentury nevyužije.

Některé firmy se při nedostatku pracovníků snaží pracovníně zapojit osoby ve výkonu trestu odnětí svobody, popřípadě jimi doplnit stav kmenových a agenturních pracovníků.

1.4.3 Interní prostředí – mikroprostředí

Stejně jako externí analýza musí i ta interní korespondovat se strategickými východisky společnosti. Interní prostředí je to prostředí, které může podnik přímo ovlivňovat svými činnostmi.

(Fotr a kol., 2012)

Interní analýza nám umožňuje zhodnotit současné postavení společnosti a potenciál naplnění strategického záměru. Snahou je definovat, v čem firma vyniká a co naopak není její silnou stránkou.

(Mallya, 2007)

Objektivní zhodnocení vnitřních zdrojů napomáhá společnosti se správně rozhodnout o firemní strategii. Před stanovením strategie je nutné zhodnotit, zda je společnost schopna zajistit nezbytné zdroje, případně zda jimi již disponuje. Mezi tyto zdroje se kromě financí a lidského kapitálu řadí také nefinanční zdroje jako znalosti a kontakty.

Management

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zaměstnává zhruba 100 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je daná charakterem jejího podnikání. Centrála společnosti, resp. její jednotlivá oddělení podporují činnost poboček. Přehledně je organizační struktura vidět na Obrázku 5.

Mezi centralizovaná oddělení patří:

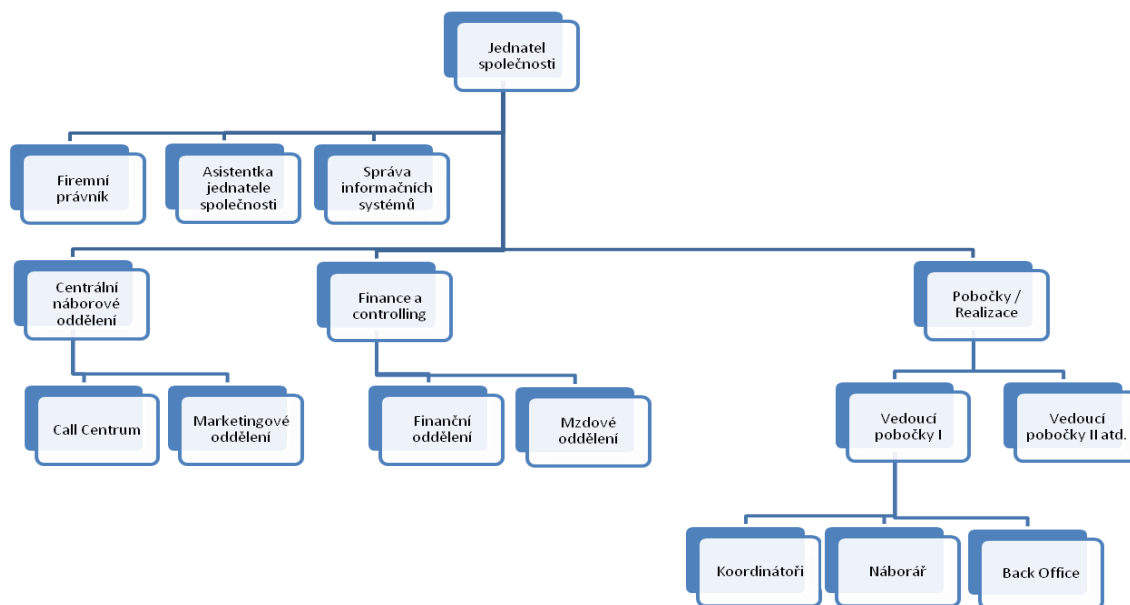
- Vedení společnosti, které představuje jednatel společnosti
- Právní oddělení
- Správa informačních systémů
- Centrální náborové oddělení, které kromě call centra zastřešuje i inzertní a marketingové oddělení
- Finance a controlling – pod které spadá kromě finančního oddělení i mzdové oddělení, které zpracovává mzdy všech dočasně přidělených zaměstnanců dle rozdělení do jednotlivých středisek

Za realizaci projektů, plnění obrátových a strategických cílů zodpovídají jednotlivé pobočky společnosti v daných regionech.

Organizační struktura je daná velikostí pobočky/regionu, resp. počtem přidělených zaměstnanců a tvoří ji:

- Vedoucí pobočky
- Koordinátoři jednotlivých projektů
- Back office – administrativní podpora koordinátorů a pobočky
- Náborář pobočky

Obr. 5: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Charakteristika pracovních pozic – centrála společnosti

Jednatel společnosti

Jedná jménem společnosti, zodpovídá za řízení obchodních a ekonomických aktivit společnosti, stanovuje firemní strategie a rozpočty, jedná s klíčovými zákazníky a strategickými partnery.

Asistentka jednatele

Podpora jednatele společnosti, zodpovídá za administrativní agendu a organizaci kanceláře.

Firmní právník

Zodpovídá za dodržování platné legislativy, za aktuálnost pracovně-právní dokumentace, zastupuje společnost v soudních řízeních.

Správa informačních systémů

Zodpovědnost za správu IT systému, jeho funkčnost a bezpečnost; metodická a technická podpora uživatelů.

Náborové oddělení – vedení

Zodpovídá za koncepci a rozvoj náborového procesu přidělených zaměstnanců, za zajištění dostatečného počtu externích partnerů pro nábor. Odpovídá za plánování a realizaci náborových kampaní. Zodpovídá za bezproblémové fungování callcentra, za řízení a motivaci podřízených zaměstnanců.

Call centrum – operátoři

Zodpovědnost za realizaci náboru zaměstnanců (aktivní i pasivní), komunikaci s uchazeči, tvorbu databáze uchazečů vč. jejich profesního profilu.

Marketing

Zodpovídá za firemní identitu, za komunikaci společnosti a jejich produktů k dané CS. Plánuje, realizuje a vyhodnocuje reklamní kampaně.

Finance a controlling – vedení

Zodpovědnost za finanční činnosti a ukazatele společnosti; provádění finanční analýzy, vyhodnocování ekonomických ukazatelů, návrhy na opatření, reporting. Koordinací prací v rámci finančního controllingu, vedení mzdového a finančního oddělení.

Finanční oddělení

Zodpovědnost za účtování, tvorbu účetních závěrek, komunikaci s úřady, evidenci a správu majetku, bankovních účtů. Zpracování pravidelných reportů a statistik.

Mzdové oddělení

Zodpovídá za personálně-mzdovou agendu a zpracování mezd přidělených zaměstnanců vč. související pracovně-právní agendy.

Charakteristika pracovních pozic – pobočky

Vedoucí pobočky

Zodpovídá za bezproblémové fungování pobočky, řízení a motivaci podřízených zaměstnanců, plnění obchodního plánu a plánu HV pobočky.

Koordinátor pobočky

Zodpovídá za bezproblémové fungování přidělených pracovníků ve svěřených firmách; zajišťuje bezchybný průběh spolupráce mezi agenturou a firmou včetně potřebných podkladů.

Back office pobočky

Zodpovídá za administrativu pobočky, veškerou agendu přiděleného zaměstnance, za správu veškeré dokumentace.

Náborář pobočky

Zodpovídá za nábor zaměstnanců – pasivní a aktivní (vyhledávání na soc. sítích, prac. portálech a dalších médiích), za tvorbu a správu databáze uchazečů. Je odpovědný za plnění požadavků nástupů na svěřených zakázkách.

Společnost má vypracovaný systém řízení, zpracované směrnice, pracovní postupy, manuály ke všem procesům probíhajícím ve firmě. Má odborně zpracovanou pracovně-právní dokumentaci, veškeré vzory dokumentů a jejich oběh. Velkou výhodou je opakování podobných projektů, což umožňuje například standardizaci postupů a smluv, čímž se eliminují chyby pracovníků.

Všichni zaměstnanci mají přístup do cloudové aplikace, kde jsou nasdíleny veškeré dokumenty od vizuální identity společnosti, přes veškeré vzory dokumentů, až po novinky ve firmě.

Pro řízení společnosti, přenos informací, získání zpětné vazby má společnost zavedený systém porad – v pravidelných 14denních intervalech probíhají porady vedení za účasti vedoucích všech oddělení centrály, a porady regionů za účasti vedoucích jednotlivých poboček; oboje za účasti jednatele společnosti. V návaznosti na tyto porady probíhají porady na jednotlivých odděleních a pobočkách s týdenní frekvencí.

Spolupracovníci

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. si je vědoma, že za jejím úspěchem stojí lidé, jejich odbornost, profesionalita, zkušenosti, loajalita.

Pro každou pozici ve firmě má společnost LP zpracovaný popis pracovní pozice, který obsahuje poslání, náplň práce a kompetence, pracovní vztahy, komunikaci a reporting.

Mzda je daná mzdovým výměrem pro danou pozici a každý zaměstnanec je detailně seznámen se systémem jeho hodnocení (variabilní složky mzdy), který je popsán směrnici a je nastaven tak, aby byl objektivní a měřitelný (vychází z konkrétních objektivních dat) a především motivační. Hodnocení každého zaměstnance probíhá osobně formou dialogu každý měsíc a je v kompetenci jeho přímého nadřízeného.

Pro své kmenové zaměstnance připravuje společnost každoročně plán vzdělávání, který je přizpůsoben jak potřebám zaměstnanců a firmy, tak aktuálnímu dění/trendům, zejména v oblasti pracovního práva.

Pro nové zaměstnance má společnost vypracovaný adaptační proces, jehož cílem je, aby se nováček cítil v novém kolektivu dobře, měl veškeré potřebné informace, podporu kolegů z jednotlivých oddělení, věděl, na koho se má obrátit, zkrátka aby jeho adaptace do týmu proběhla hladce a ke spokojenosti všech.

Pro podporu a udržování loajality zaměstnanců, stmelení týmů poboček, centrály společnost každoročně pořádá teambuildingové akce a další příležitostná setkání. O novinkách ve firmě, a to nejen pracovních, informuje prostřednictvím čtvrtletního newsletteru, kde jednatel společnosti vždy neformálně zhodnotí uplynulé období, připomene vize a cíle.

Firemní kultura je velice otevřená, přátelská, každý zná své místo ve firmě, její poslání.

Marketing

Proces marketingu by měl obsahovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu těch faktorů, které ovlivňují marketingovou strategii organizace. Zahrnuje také předpověď budoucího marketingového stavu organizace, určení cílových skupin, nebo stanovení pozice na trhu.

(Mallya, 2007)

V podnikatelské činnosti agentury práce figurují dva typy zákazníků – klienti, ke kterým jsou zaměstnanci agentury práce dočasně přidělováni na základě Rámcové smlouvy a srovnatelných mzdových a pracovních podmínek, a samotní uchazeči o zaměstnání, přidělení zaměstnanci.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. přizpůsobuje svoji marketingovou strategii aktuální situaci na pracovním trhu, který neustále monitoruje, očekáváním uchazečů o zaměstnání,

keré je také předmětem neustálého sledování a vyhodnocování, a aktivitám konkurence, které rovněž neustále sleduje.

Firma si cílevědomě buduje jednotnou image, veškeré firemní a propagační materiály se řídí zpracovanou vizuální identitou společnosti.

Pro udržení povědomí o značce (LP) a nabízených službách využívá společnost LP image reklamní kampaně např. spoty ve vybraných rádiích, články v odborném tisku, sponzoring, propagační eventové akce, účastní se veletrhů práce či akcí pořádaných APPS.

Oslovení uchazečů o zaměstnání probíhá prostřednictvím inzertních aktivit především na sociálních sítích a pracovních portálech, které jsou cíleně vybírány dle počtu reakcí na pracovní nabídky, tedy dle jejich efektivity.

Inzerci pracovních nabídek a komunikaci benefitů firma neustále přizpůsobuje očekáváním uchazečů a také specifikům daného regionu.

Aktuální nabídky práce vč. aktualit a poradenství z oblasti trhu práce naleznou uchazeči také na webových stránkách společnosti.

Důležitý je osobní kontakt s uchazeči v regionech, pobočky pořádají náborové dny, popř. se účastní vybraných akcí pro veřejnost s pracovními nabídkami a poradenstvím, spolupracují s Úřady práce, se školami.

Informační systémy

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. využívá moderní náborový software, který komplexně zastřešuje agendu od vyhledávání, náboru, výběru, přidělení po reporting, zároveň umožňuje efektivní a profesionální práci s databází všech uchazečů. Tento systém je stěžejní pro práci náborářů a koordinátorů, a je přizpůsoben potřebám firmy pro práci s kandidáty i klienty.

Dále společnost využívá komplexní ekonomický software, který zastřešuje kromě účetnictví, controllingu i kompletní mzdovou agentu a veškerou dokumentaci.

Díky oběma systémům mohou všechny pobočky společnosti a centrála společnosti sdílet veškeré informace (dle přístupových práv), komunikovat mezi sebou. Oba systémy jsou využívány k řízení firmy, a kromě nich zaměstnanci denně využívají dostupné moderní informační technologie.

Vývoj a výzkum

Pro udržení konkurenceschopnosti firmy je důležité sledování vědeckotechnického rozvoje, za účelem zlepšení kvality produktu nebo služby poskytované firmou.

(Mallya, 2007)

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je poskytovatelem personálních služeb. Zakládá si na kvalitě, důvěře, dlouhodobosti, odbornosti a flexibilitě. Neustále se snaží posouvat své služby kupředu ruku v ruce s rozvojem využívaných systémů.

Společnost se podílí na vývoji software, který využívá pro nábor, jednotlivé moduly jsou vyvíjeny na míru podle potřeb společnosti. Cílem je efektivní využívání systému všemi kmenovými zaměstnanci, v horizontu dvou let plánuje společnost propojení obou IS, které by zjednodušilo některé procesy.

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších metod pro uspořádání již známých informací vyplývajících z analýzy prostředí podniku. Nejčastěji má podobu matice se čtyřmi kvadranty, kde jsou zobrazeny silné (S) a slabé (W) stránky zkoumané společnosti a její příležitosti (O) a hrozby (T). Zabývá se tedy všemi částmi okolí podniku, od makroprostředí, přes mezoprostředí, až po mikroprostředí.

(Procházková, 2017)

Nespornou výhodou SWOT analýzy je její jednoduchost, srozumitelnost a názornost. Díky tomu se pro zpracování může svěřit podřízeným pracovníkům. Podniková praxe dává zpravidla přednost jednoduchým tabulkám před komplexními pokrokovými diagramy. Také proto je SWOT analýza v praxi stále jednou z nejpoužívanějších analýz.

(Jirásek, 2003)

SWOT analýza pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je zpracovaná v Tabulce 1.

Tab. 1: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost podnikatelského prostředí (17 let na trhu) ▪ Know-how ▪ Legislativní znalost, odbornost ▪ Flexibilita ▪ Členství v APPS ▪ Propracovaný systém řízení ▪ Standardizované interní procesy ▪ Kompetentní kmenoví zaměstnanci ▪ Dlouhodobé vztahy s obchodními partnery ▪ Vlastní ubytovací kapacity ▪ Centrální náborové oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne zcela vyhovující IS ▪ Nevyužitý potenciál nových technologií; automatizace ▪ Fluktuace přidělených zaměstnanců ▪ Nízký počet partnerů pro nábor v zahraničí ▪ Chybějící ubytovací kapacity v některých regionech ▪ Nedostatečné povědomí o společnosti v rámci regionů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ukončení restrikcí po pandemii C19, stabilizace politické situace ▪ Zaměstnání uprchlíků z Ukrajiny a jejich stabilizace ▪ Zmírnění pravidel pro zaměstnávání cizinců z třetích zemí ▪ Převzetí podílů konkurence na zakázkách z důvodu nezvládnutí ekonomické situace konkurentem ▪ Poptávka po odborných profesích 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vývoj hospodářství jako celku ▪ Zvýšení cen ubytování a dopravy ▪ Rostoucí ceny energií ▪ Přetrvávající problémy ve výrobě i logistice po pandemii C19 ▪ Zaměstnání uprchlíků firmami napřímo (bez využití služeb personální agentury) ▪ Nedostatek kvalifikované pracovní síly ▪ Obecně nedostatek pracovní síly na trhu ▪ Automatizace výroby, logistiky

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dominantními kvadranty SWOT analýzy společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. jsou dle Tabulky č. 1 druhý a čtvrtý. Společnost by tedy měla efektivně využívat svých silných stránek, aby byla co nejlépe schopna eliminovat dopad hrozeb, jejichž výskyt není schopna ovlivnit. Co se týče slabých stránek, které společnost do jisté míry ovlivnit může, měla by se primárně soustředit na celoplošnou automatizaci jistých pracovních postupů, což náplň tohoto podnikání poměrně dobře umožňuje. Zvýšení znalosti firmy a její image souvisí s rozšířením marketingové komunikace a s využitím dalších komunikačních kanálů. Společnost využívá k marketingové komunikaci především sociální sítě spolu

s inzercí. Pro změnu nebo rozšíření marketingové strategie by bylo třeba vyčlenit příslušný budget. Zmírnění dopadu poměrně dlouhého výčtu hrozeb lze dosáhnout také využitím příležitostí, jejichž kvantita sice není taková, ale zato se dají poměrně dobře uchopit. Konkrétně v případě přílivu (nejen) ukrajinských imigrantů lze rychle zvýšit počet dočasně přidělených zaměstnanců. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. má konkurenční výhodu v podobě vlastních či dlouhodobě zasmluvněných ubytovacích kapacit, což je benefit, který je pro většinu uprchlíků stěžejní.

1.6 Matice IFE

Matice IFE je technika pro analýzu silných a slabých stránek podniku, která přímo navazuje na SWOT analýzu a v ní identifikované silné a slabé stránky společnosti. Hodnotí interní pozici podniku a jejího strategického záměru.

Postup tvorby matice je následovný:

- Prvním krokem tvorby je výběr silných a slabých stránek podniku, jejichž počet by se měl rovnat. V tomto případě bylo vybráno pět významnějších silných a slabých stránek, ty byly zaneseny do matice a byla jim přidělena zkratka, jak je vidět v Tabulce 2.
- Následovalo rozdělení vah dle důležitosti jednotlivých S/W. Suma vah se vždy rovná 1.
- Třetím krokem postupu bylo přidělení bodů, přičemž jeden bod evokuje výraznou slabou stránku, dva body nevýraznou slabou stránku. Tři body jsou přidělovány nevýrazným silným stránkám společnosti a analogicky čtyři body vyjadřují výraznou silnou stránku podniku.
- Váhy a body jednotlivých silných a slabých stránek se následně vynásobí, čímž vznikne vážený průměr daného ukazatele.
- Tyto průměry se v posledním kroku sečtou a vyjde tak výstupní hodnota matice.

Celkový vážený průměr neboli hodnota matice vykazuje interní pozici organizace. Nejlepší možné hodnocení by bylo 4, nejhorší naopak 1. Střední hodnoty se obecně pohybují okolo 2,5.

(Fotr a kol., 2012)

Následující tabulka zobrazuje vypracovanou IFE matici pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Tab. 2: Matice IFE

S/W	POPIS	VÁHA	BODY	CELKEM
S1	Vypracovaný systém řízení	0,07	4	0,28
S2	Přístup do cloudové aplikace všem zaměstnancům	0,1	4	0,4
S3	Porady v pravidelných intervalech	0,06	3	0,18
S4	Standardizované postupy	0,05	4	0,2
S5	Individuální vzdělávací plány	0,07	3	0,21
W1	Nedostatečná image	0,1	2	0,2
W2	Nízká diverzifikace marketingu	0,12	2	0,24
W3	Nízká automatizace	0,08	2	0,16
W4	Zvýšení nákladů	0,2	1	0,2
W5	Nízká loajalita agenturních zaměstnanců, lze snadno přejít ke konkurenci	0,15	1	0,15
				2,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výslednou hodnotou je v tomto případě číslo 2,22. To je nižší než střední hodnota a vykazuje tedy středně silnou, spíše slabší interní pozici společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. vzhledem k ambicím naplnit svůj strategický záměr. Nejsilnější stránku podniku představuje vypracovaný systém řízení s váženou hodnotou 0,28. Naopak nejslabší stránkou je nízká diverzifikace marketingu, která má hodnotu 0,24.

1.7 Matice EFE

Obdobně jako IFE matice, navazuje i matice EFE na SWOT analýzu. V tomto případě se metoda zabývá hodnocením příležitostí a hrozeb podniku a hodnotí tedy externí pozici organizace a jejího strategického záměru. Postup tvorby je stejný jako v předchozím případě, pouze body se přiřazují následovně:

- 1 bod: výrazné hrozby
- 2 body: nevýrazné hrozby
- 3 body: nevýrazné příležitosti

- 4 body: výrazné příležitosti.

I celkové hodnocení je stejné jako v případě IFE matice. Nejlepší možné je tedy 4, nejhorší 1.

(Fotr a kol., 2012)

Z identifikovaných příležitostí a hrozeb byly vybrány ty, které mají zásadní vliv na strategický záměr společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. Počet hrozeb a příležitostí se opět rovná.

Následující tabulka zobrazuje vypracovanou IFE matici pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

Tab. 3: Matice EFE

O/T	POPIS	VÁHA	BODY	CELKEM
O1	Emigrace z Ukrajiny	0,18	4	0,72
O2	Zmírnění pravidel pro zaměstnávání cizinců	0,06	3	0,18
O3	Převzetí podílu na trhu nestabilních agentur z důvodu zavedení povinné kauce	0,13	3	0,39
O4	Obsluha nových klientů v novém regionu	0,1	4	0,4
O5	Poptávka po odborných profesích	0,05	3	0,15
T1	Inflace	0,19	1	0,19
T2	Růst cen energií	0,11	1	0,11
T3	Utlumení výrobní činnosti klientů po pandemii C19	0,09	2	0,18
T4	Nízká pracovní motivace	0,03	2	0,06
T5	Velké množství konkurentů	0,06	2	0,12
				2,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkový vážený průměr vyšel dle EFE matice pro uvedené příležitosti a hrozby společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. 2,5, což je střední hodnota. V praxi to znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí. Nejvýraznější hrozbou je v tomto případě inflace, naopak nejlepší příležitostí emigrace z Ukrajiny. Tuto příležitost firma plánuje využít ve svůj budoucí prospěch.

2 Řízení rizik projektu

Řízení rizik je koordinovaný proces, pomocí něhož se společnosti snaží eliminovat působení jak existujících, tak budoucích nežádoucích faktorů, které by mohly mít vliv na její podnikatelskou činnost. Zahrnuje také hledání cest a návrh řešení pro využití příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z dat analýzy rizik. Na základě těchto dat, zkušeností a vlivu dalších faktorů společnost uplatňuje možná regulační, případně preventivní opatření, která dané riziko minimalizují. Právě výběr optimálního řešení je nejkritičtější částí procesu řízení rizik.

(Fraser & Simkins, 2010)

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá zavedený management řízení rizik. Většina projektů společnosti je již rutinního charakteru, proto mají zaměstnanci přehled o tom, jaká rizika mohou nastat. Protože firma nevede žádný registr rizik, lze v tomto případě vycházet pouze ze zkušeností kmenových zaměstnanců. Každý pracovník se snaží eliminovat rizika ve své oblasti působení. Problém nastává v momentě, kdy dochází k výměně zaměstnanců uvnitř společnosti. Vzhledem k neexistujícímu registru rizik, ani jinému neformálnímu seznamu hrozeb ať už probíhajících, či budoucích projektů, se informace musejí předávat pouze slovně, což není ideální.

2.1 Přínosy zavedení managementu rizik

Impulesem k zavedení formální metodiky řízení rizik by pro podniky, které se doposud řídily intuitivně, mělo být odstranění krizových situací vyžadujících rychlou a často nákladnou reakci. Takové situace bývají často vyvolány například změnami v postupu projektu, chybějícími specifikacemi výstupů, nebo nekvalitních smluvních vztahů. Nutnost okamžitých reakcí, bez kterých by nastaly často až pro projekt fatální důsledky si vyžaduje dodatečný čas pracovníků, kteří by jej při včasné zavedeném managementu rizik mohli využívat efektivněji. Hlavním přínosem včasné analýzy rizik je možnost objektivního rozhodnutí, zda se daný projekt vyplatí uskutečnit, nebo zda je jeho rizikovost nad míru podnikové risk appetite. V průběhu životnosti organizace je má řízení rizik přínosy v podobě odhadu vlivu rizik na náklady společnosti, na dodržování smluvených termínů a podobně.

(Korecký & Trkovský, 2011)

2.2 Riziko

Pojem „riziko“ je historický výraz, který se údajně objevil poprvé v 17. století v souvislosti s úskalími, které skýtala lodní plavba. Poté se tento pojem používal pro vyjádření vystavení se nepříznivým okolnostem, dále jako odvalu či nebezpečí, přičemž „riskovat“ bylo synonymem pro „odvázat se něčeho“. Až později nabývá pojem riziko významu možné ztráty.

(Smejkal & Rais, 2013)

V souvislosti s managementem rizik se tento pojem chápe jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události odlišné od předpokládaného průběhu.

(Svozilová, 2016)

2.2.1 Aktivum

Aktivem rozumíme cokoli, co má pro daný subjekt určitou hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva dělíme na hmotná a nehmotná. Mezi hmotná řadíme například peníze, nemovitosti, cenné papíry a podobně, naopak do nehmotných patří informace, pověst firmy nebo kvalita pracovníků. Kromě toho může být aktivem i samotný subjekt, jelikož hrozba může nepříznivě působit na celou jeho existenci. Aktivum charakterizuje jeho hodnota. Ta je určena buď dle objektivního vyjádření obecně vnímané ceny, nebo podle kritičnosti daného aktiva pro subjekt. Pro ohodnocení aktiva se berou v potaz hlediska typu pořizovací náklady, náklady na překlenutí případné škody na aktivu, důležitost daného aktiva pro existenci podniku apod.

(Smejkal & Rais, 2013)

2.2.2 Hrozba

Hrozbou rozumíme cokoli, co může mít nepříznivý vliv na aktivum, případně na celou organizaci. Může jí být osoba, událost, aktivita nebo síla. Dělíme je na hrozby lidského a přírodního původu a na úmyslné či neúmyslné. Jejich původ lze hledat jak uvnitř, tak vně organizace. Při působení hrozby na aktivum vzniká škoda, která se nazývá dopad hrozby. Ten může být odvozen od hodnoty ztráty, která zahrnuje náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva, nebo náklady na odstranění následků působení hrozby. Charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí dle následujících faktorů:

- **Nebezpečnost:** vyjadřuje schopnost hrozby způsobit škodu.
- **Přístup:** pravděpodobnost, s jakou se se hrozba svým působením dostane k aktivu. Formou vyjádření může být frekvence výskytu.
- **Motivace:** vyjadřuje zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

(Smejkal & Rais, 2013)

2.2.3 Zranitelnost

Zranitelnost se obvykle vztahuje na chyby nebo slabiny v systémech nebo procesech, které mohou být zneužity k útoku nebo jiné škodlivé činnosti. Charakterizuje stav aktiva nebo jeho slabinu, kterou může hrozba využít pro uplatnění svého nadřazeného vlivu. Tou může být například chyba v softwaru, která umožní útočnickovi získat neoprávněný přístup k systému. Proces zabezpečení se obvykle snaží minimalizovat riziko zranitelnosti a zajistit, aby aktiva byla co nejlépe chráněna před útoky a jinými bezpečnostními hrozbami. Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci hrozby s aktivem. Její úroveň se hodnotí podle následujících dvou faktorů:

- **Citlivost:** náchylnost aktiva vůči hrozbě.
- **Kritičnost:** důležitost aktiva pro daný subjekt.

(Smejkal & Rais, 2013)

2.2.4 Protiopatření

Protiopatření je postup nebo proces, který je speciálně navržen k minimalizaci rizik spojených se zranitelnostmi v systémech nebo procesech. Cílem protiopatření je snížit nebo zastavit negativní dopady hrozby. Protiopatření jsou potřebné k minimalizaci rizik a prevenci škodlivých následků. Mohou být různého typu a mohou zahrnovat technická opatření, jako jsou aktualizace softwaru, implementace silných hesel nebo šifrování dat, ale také opatření na úrovni politik a procedur, jako jsou školení zaměstnanců o bezpečnostních rizicích, vypracování bezpečnostních politik a postupů nebo zvýšení povědomí o zranitelnostech a jejich řízení.

Protiopatření charakterizuje efektivita a náklady. Efektivita vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží působení hrozby. Do nákladů se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provoz protiopatření.

V rámci analýzy rizik je nutné identifikovat i ta opatření, která již byla učiněna, aby nedošlo k jejich vzájemnému ovlivňování.

(Smejkal & Rais, 2013)

2.3 Popis projektu

Tato kapitola obsahově navazuje na bakalářskou práci „Řízení rizik projektů“, která byla zpracována autorkou v roce 2021.

Projekt lze chápat jako řízený proces, který má stanovený začátek a konec. Řídí se přesnými pravidly řízení a je vždy unikátní, i přes možné vzájemné podobnosti s projekty jinými. Jeho cílem je dosažení předem definovaného výstupu.

(Svozilová, 2016)

Vybraný projekt, kterým se autorka diplomové práce zabývá, je sjednán Rámcovou smlouvou o dočasném přidělování zaměstnanců mezi Objednatelem, kterým je logistická společnost působící v logistickém parku v daném regionu, a dodavatelem, společností LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. ve smyslu ustanovení paragrafu 307a a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů a ustanovení par. 14 a násl. Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů, a bude specifikován dílčí Objednávkou mezi Objednatelem a Dodavatelem.

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

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

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

Předmětem projektu je dočasné přidělení zaměstnanců Agentury k výkonu práce u Objednatele za podmínek stanovených Smlouvou a upřesněných dílčí Objednávkou v období od 1.9.2023 do 31.1.2024. V uvedeném období dochází u Objednatele ke zvýšené potřebě pracovníků z důvodu hlavní sezóny, kterou je Objednatel povinen pro

svého zákazníka logisticky zabezpečit. Indikativní objem je 100 dočasně přidělených zaměstnanců na uvedené období nejvyšší sezóny.

Projekt bude realizován pobočkou společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. v Chebu, navazuje na dlouhodobou spolupráci v rámci dočasného přidělení zaměstnanců a bude pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. již několikátou sezónou. Před samotnou realizací projektu budou prověřeny možnosti tuzemského i zahraničního náboru, aktuální podmínky zaměstnávání cizinců, aktuální dostupnost ubytovacích kapacit v regionu, možnosti dopravy do místa výkonu práce, bude prověřena kapacita interních personálních zdrojů vč. nastavení kompetencí, bude provedena revize kalkulací a načasování projektu pro jeho úspěšnou realizaci dle očekávání Objednatele.

Cílem projektu je uspokojení požadavku Objednatele, což je přidělení 100 zaměstnanců a zajištění veškerého potřebného servisu ze strany agentury, který Objednatel již zná a očekává.

Hlavním předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu dle zadání Objednatele je úspěšný nábor v zahraničí, dobré načasování projektu, včasné zaslavnění dodavatelů a zvládnutí potřebných koordinačních činností.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se vzhledem k nestabilní politické situaci, obtížně předvídatelnému vývoji s ohledem na ozbrojený konflikt na Ukrajině rozhodla pro letošní sezónu využít kromě zaměstnanců z Ukrajiny i alternativní zdroje pro nábor, a to nábor prostřednictvím externího partnera v Kazachstánu a Uzbekistánu s cílem zajištění dostatečného počtu uchazečů – pracovníků pro sezónu pro svého klienta.

Ubytováním ukrajinských uprchlíků prostřednictvím krajských asistenčních center došlo k zaplnění ubytovacích kapacit v regionu, a dostatečná ubytovací kapacita pro zaměstnance je pro daný projekt nezbytností. Z tohoto důvodu společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. jedná s několika dodavateli ubytování v regionu, a to nejen v blízkosti průmyslového parku, ale i ve vzdálenějších lokalitách.

Vzhledem k nedostatku volných ubytovacích kapacit v blízkosti průmyslového parku oslovila společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. i dopravce působící v regionu a poptala u nich kalkulace pro případné zabezpečení dopravy zaměstnanců do místa výkonu práce dle směnnosti.

V porovnání s loňskou sezónou došlo k výraznému navýšení cen ubytování vzhledem ke kompenzacím od státu pro ubytovatele a se zohledněním vysokých cen energií.

Také dopravci zvýšili sazby za dopravu s odkazem na ceny pohonných hmot a nárůst mezd řidičů.

Dále vzrostla cena osobních ochranných pracovních pomůcek a také dodavatelů pracovně-lékařských služeb.

S ohledem na výše uvedené zjištěné skutečnosti provedla společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. revizi kalkulace projektu a požádala klienta o společné projednání objektivně zjištěných nákladů. Pro zabezpečení realizace projektu dle objednávky bude nutné zvýšit fakturační sazbu, případně náklady, které fakturační sazba nepokrývá, fakturovat klientovi.

(Bělohlová, 2021)

2.4 Logický rámec projektu

Logický rámec slouží jako jedna z forem pro definování projektu. Lze jej využít jako pomůcku při identifikování základních parametrů projektu. Výhodou je jeho přehledné zobrazení formou tabulky, ve které jsou uvedeny základní informace o projektu, mezi které patří:

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

(Máchal a kol., 2012)

V prvním sloupci na prvním řádku jsou uvedeny přínosy projektu, ty reprezentují očekávání, která by měl projekt naplnit. Za soulad projektu s očekávanými přínosy zodpovídá vlastník projektu (sponzor). Na druhém řádku je uveden cíl projektu, který odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout, či jaký je požadovaný stav na konci projektu. Odpovědnost za splnění cíle nese manažer projektu. Na třetí úrovni se objevují konkrétní projektové výstupy. Ty specifikují, co konkrétně má být projektem dodáno neboli co je potřeba zrealizovat pro dosažení cíle. Na čtvrté úrovni jsou uvedeny vstupy pro projekt, které bývají nazývány klíčovými činnostmi a musí být vykonány, aby mohlo

být dosaženo výše zmíněných výstupů. Ve druhém sloupci jsou identifikovány měřitelné ukazatele. Jejich pomocí lze prokázat, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Musí zde být zmíněna hodnota, které chceme nejpozději v okamžiku dokončení projektu dosáhnout. Třetí sloupec zahrnuje způsob ověření, který definuje, jak budou ukazatele zjištěny.

(Bělohlová, 2021)

Hlavním předpokladem pro uskutečnění vybraného projektu je úspěšný nábor potřebného počtu uchazečů splňujících požadované parametry. Dalšími nutnými úkony jsou zajištění dopravy a ubytování uchazečů a jejich následné přidělení k výkonu práce. Hlavním účelem projektu je zvýšení ročního obratu pobočky. Cíl projektu byl definován jako uspokojení požadavku Objednatele, což je přidělení 100 dočasně přidělených zaměstnanců a zajištění veškerého potřebného servisu ze strany agentury.

V logickém rámci jsou také uvedeny tři postupné cíle projektu.

Prvním je získání povolení k zaměstnání od Úřadu práce do 4. 8. 2023 na základě předložení povinných dokumentů.

Druhým výstupem v průběhu projektu je příjezd zaměstnanců do ČR k 27. 8. 2023. Po příjezdu se každý uchazeč musí podrobit vstupní lékařské prohlídce, ta je uvedena v aktivitách projektu.

Třetím a posledním postupným výstupem je uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou a nástup dočasně přidělených zaměstnanců k výkonu práce k Objednateli.

Logický rámec vybraného projektu je formulován Tabulkou číslo 4.

Tab. 4: Logický rámec projektu

	LOGIKA INTERVENENCE	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE A PROSTŘEDKY PRO OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
Přínosy po dokončení	Zvýšení obratu pobočky.	Klient vyjádří spokojenost.	Elektronická komunikace.	X
Cíl projektu	Uspokojení požadavku Objednatele – přidělení 100 zaměstnanců.	Daný objem zaměstnanců nastoupí do práce ve sjednaný den.	Uzavření pracovních smluv a dílčích dohod o dočasném přidělení.	Dodržení projektového plánu, dodržení smluvních podmínek ze strany objednatel.
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> Získání potřebných dokumentů do 4.8.2023. Příjezd zaměstnanců 27.8.2023. Nástup zaměstnanců k výkonu práce 1.9.2023. 	<ol style="list-style-type: none"> Úřad práce vydá potřebné dokumenty do 4.8.2023. Zaměstnanci budou v ČR do 27.8.2023. Zaměstnanci nastoupí k výkonu práce 1.9.2023. 	Obdržení Rozhodnutí o vydání povolení k zaměstnání od ÚP.	Dostatek uchazečů na zahraničním pracovním trhu.
Aktivity (klíčové činnosti projektu)	<ol style="list-style-type: none"> Závazné potvrzení objednávky od Objednatele. Personální zajištění projektu. Zahájení náboru v zahraničí. Úřad práce. Víza. Příjezd zaměstnanců do ČR + ubytování. Vstupní lékařská prohlídka. Uzavření pracovního poměru. Přidělení zaměstnanců a hlášení ÚP. 	<ol style="list-style-type: none"> 180 000,- 400 000,- 150 000,- 	<ol style="list-style-type: none"> 11 týdnů 1 týden 2 dny 	<ol style="list-style-type: none"> Výběr vhodného koordinátora pro zajištění koordinace projektu. Zajištění ubytovacích kapacit. Zajištění dopravy uchazečů do ČR.
			Dostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem.	
			Včasné zasmělnění dodavatelů.	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Bělohlová, 2021), 2023

2.5 Identifikace rizik

Cílem fáze identifikace rizik je identifikace možných nebezpečí, která mohou působit na projekt. Těchto nebezpečí by mělo být identifikováno co nejvíce, alespoň co se těch významných týče, jelikož není možné sestavit vyčerpávající seznam všech potenciálních rizik. Pro jejich identifikaci se v podnikovém prostředí nejčastěji používá metoda brainstormingu, případně se využívají poznatky z minulých projektů.

(Doležal & kol., 2016)

Důležitým prvkem této fáze je zapojení co největšího množství zainteresovaných stran, zejména zákazníka, dodavatele, experty a uživatele, a snažit se u nich podnítit interaktivitu a tvořivost. Vhodné je také rizika zaznamenávat pro možnost pozdějšího poučení.

(Vostracký & Skalický, 2003)

Čerpání ze zkušeností z minulých projektů může při tom současném také velmi pomoci. Je potřeba rizika zaznamenávat do registru rizik, a to včetně dokumentu, ve kterém bylo riziko nalezeno. Po identifikaci rizik zvolenými metodami následuje zpracování seznamu rizik a jejich zápis do registru rizik. To je formulář (většinou v elektronické podobě), který obsahuje popis rizik, jejich hodnocení a akce k jejich ošetření. V průběhu projektu se registr rizik průběžně aktualizuje.

(Korecký & Trkovský, 2011)

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

(Vostracký & Skalický, 2003)

2.5.1 Metody identifikace rizik

Metody identifikace rizik slouží k získávání co největšího množství informací z odlišných stran.

(Vostracký & Skalický, 2003)

Posouzení dokumentace

Prvním krokem identifikace rizik je posouzení konzistentnosti všech souvisejících dokumentů. Přestože se nejedná o žádnou speciální metodu, jde o velmi důležitou součást hledání rizik. Jedná se například o porovnání požadavků zákazníků se zadáním projektu, jeho spoluúčast při realizaci projektu, ale také prověření obecných charakteristik projektu jako jsou WBS, časový harmonogram atd. Někdy je možné již v této fázi odkrýt některá rizika, zejména při zapojení vyššího managementu a jeho předešlých zkušeností. Prověření dokumentace bývá prováděno projektovým manažerem. Při nalezení rizika je důležité jej zapsat a zaznamenat, na základě, jakého dokumentu nebo smlouvy bylo odhaleno. Ideálním řešením je zavedení registru rizik v elektronické podobě, který umožňuje přehledné zanesení informací a usnadňuje budoucí hledání.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Metody získávání informací

Nejčastěji využívanou a velmi efektivní metodou získávání informací je brainstorming. Jeho výhodou je snadná pochopitelnost a logický systém provedení. Tato metoda se kromě fáze identifikace rizik využívá i v ostatních, kterými jsou analýza a ošetření rizik. Metoda spočívá ve vyjádření myšlenek členů týmu, které vyvolávají další nápady. V rámci této metody je důležité pozvat vhodné účastníky, kteří se k tématu mohou vyjádřit. Dále je doporučováno zvolit moderátora pro vedení a usměrňování diskuze. Je vhodné mít předem připravený, strukturovaný postup diskuze pro zajištění časové efektivnosti. Měl by být průběžně prováděn zápis pro pozdější využití vyslovených námětů. Rozšířením brainstormingu je metoda Pre-Mortem, která spočívá v tom, že si účastníci mají představit, že projekt je již po svém ukončení a nepodařilo se naplnit jeden nebo více stanovených cílů. Jejich úkolem je popsat, proč byl projekt neúspěšný.

Další metodou je technika nominální skupiny, jejímž cílem je nalezení jednotného názoru skupiny zúčastněných. Členové jsou vyzváni k hodnocení rizik například pomocí bodové stupnice a tento proces je opakován, dokud nedojde ke sjednocení názorů.

Pro přidání dalších kategorií rizik slouží tzv. afinitní diagramy neboli diagramy příbuznosti. Ty jsou zpracovávány opět ve skupině. Slouží k uspořádání informací do skupin dle jejich závislostí.

Další způsob, kterým lze získat informace je vedení rozhovorů a diskuze s experty. Tato metoda bývá uplatňována nejen během identifikaci rizik, ale dle potřeby i v dalších krocích řízení rizik.

(Rosenau, 2007)

Metoda Delphi je zaměřená na externí odborníky a probíhá písemnou formou. Cílem je postupně získat shodu názorů všech oslovených expertů. Nevýhodou této metody je velká náročnost na zpracování, naopak výhodou je možnost získat vysoce kvalifikovanou odpověď.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Analýza SWOT

Pro rozšíření spektra identifikovaných rizik lze využít výstupy SWOT analýzy. Její zpracování slouží spíše ke zjištění pozice firmy v konkurenčním prostředí, nicméně i tak lze její pomocí najít další skrytá rizika. Při jejím zpracování za účelem identifikace rizik je důležité odlišit hrozby podnikové analýzy od hrozeb projektu.

(Korecký & Trkovský, 2011)

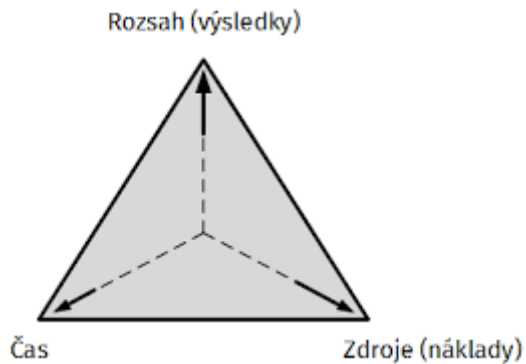
Analýza předpokladů a omezení

Jako podklad pro identifikaci rizik slouží seznam předpokladů, za kterých se projekt provádí a omezení, která je potřeba respektovat. Předpoklady často totiž bývají nepřesné, měnící se v čase, nebo někdy dokonce nereálné. Jejich nalezení bývá podmíněno buďto předchozím zpracováním studie proveditelnosti, nebo pokládáním jednoduchých otázek směřujících k jejich identifikování. Příkladem předpokladů mohou být termíny pro milníky projektu, náklady, nebo počty hodin na jednotlivé aktivity. Nenaplnění předpokladu, který se zdá být samozřejmým má pro projekt často fatální důsledky.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Omezení projektu jsou často definována tzv. trojimperativem. Ten znázorňuje provázanost třech podnikových dimenzí, kterými jsou náklady, čas a rozsah, viz obr. 6.

Obr. 6: projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle (Skalický a kol., 2010), 2023

Tyto tři dimenze zároveň znázorňují nejčastější projektová omezení. U externích projektů jsou omezení dána zejména požadavky zákazníků, u interních rozpočtem.

2.5.2 Identifikace rizik vybraného projektu

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá vytvořený registr rizik, ani žádný jemu podobný dokument, ze kterého by se pro identifikování podnikatelských rizik dalo vycházet. Veškerá identifikovaná rizika vychází buďto ze zpracované analýzy prostředí, nebo z reálných situací, které v nedávné době nastaly a firma jim musela čelit. Pro potřeby této diplomové práce bylo identifikováno 10 rizik souvisejících s podnikatelskou činností společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. a byla označena čísly, jak znázorňuje Tab. 5.

Tab. 5: Identifikovaná rizika

<i>Číslo rizika</i>	<i>Popis rizika</i>
R1	Zvýšení cen za ubytování a dopravu
R2	Nedostatek volných ubytovacích kapacit
R3	Snížení poptávky po agenturních zaměstnancích
R4	Pokles poptávky po produktech klienta (Objednatele)
R5	Zaměstnání uchazečů napřímo bez využití služeb personální společnosti
R6	Fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců
R7	Nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem
R8	Automatizace na straně uživatelů
R9	Nízké bariéry vstupu do odvětví zprostředkování zaměstnání
R10	Reputační riziko personálních agentur

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Riziko 1: *Zvýšení cen za ubytování a dopravu*

Opakovaný růst většiny cen neboli inflace je jedním z hlavních problémů současnosti, ať už v rámci firemního prostředí či konečných spotřebitelů. Pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se inflační riziko promítá především do cen ubytování zaměstnanců, dopravy zaměstnanců, do cen dodavatelů ochranných pracovních pomůcek a dalších služeb. Kromě těchto nákladů zvyšuje inflace i vlastní náklady firmy. Veškeré navýšení cen ovlivňuje ekonomický výsledek projektu, proto je nutné navýšení zahrnout do kalkulací, projednat s klientem a případně smluvně upravit fakturační podmínky.

V případě vybraného projektu zjistila společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zvýšení cen ubytování v regionu oproti loňsku způsobené vyššími cenami energií, zvýšením mzdových nákladů zaměstnanců ubytoven a zvýšením nákladů na opravu a údržbu ubytoven.

V případě dopravců došlo také k navýšení sazeb dopravy z důvodu navýšení cen pohonných hmot, nutného navýšení mezd zaměstnanců (řidičů), dispečerů a dalších nákladů samotných dopravců, jako například náklady na opravy, servisy a údržbu automobilů.

Inflace způsobila nárůst cen osobních ochranných pracovních pomůcek, které společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zajišťuje pro své zaměstnance dle požadavku klienta, vzrostly ceny dodavatelů pracovně-lékařských služeb (vstupní/periodické/výstupní lékařské prohlídky).

Dále došlo ke zvýšení cen nájmu prostor, ve kterých má společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. pronajaté kanceláře, inflace navýšila náklady na provoz firemních vozidel, v neposlední řadě došlo ke zvýšení mzdových nákladů, kdy společnost přistoupila ke zvýšení mezd svým kmenovým zaměstnancům.

Riziko 2: Nedostatek volných ubytovacích kapacit

Ozbrojený konflikt na Ukrajině způsobil, kromě jiného, příliv uprchlíků, převážně žen a dětí spolu s potřebou je zajistit a ubytovat.

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. čelí riziku nedostatku volných ubytovacích kapacit pro své zaměstnance z toho důvodu, že ubytovatelům se více vyplatí poskytnout ubytovací kapacity státu za státní kompenzace než personálním agenturám.

Riziko 3: Snížení poptávky po agenturních zaměstnancích

Během pandemie Covid 19 došlo k útlumu ekonomiky, pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. znamenala pandemie snížení počtu přidělených zaměstnanců z důvodu snížené poptávky, zaměstnance na odstavkách z důvodu nedostatku práce, na nemocenské, obtížné bylo plánování jak na straně uživatelů, tak agentury práce. Výrobní společnosti se potýkaly s nedostatkem materiálu, logistické s nedostatkem zakázek, celkovou nejistotu zvyšovala měnící se vládní opatření. Pandemie pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. znamenala neplánované zvýšení nákladů na náhrady v době pracovní neschopnosti, na nákup předepsaných ochranných pomůcek, kterými byli zaměstnavatelé povinni zaměstnance vybavovat, na testování zaměstnanců atd.

Z tohoto důvodu se společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. snaží vést riziko pandemie obecně stále v patrnosti s ohledem na prodělanou zkušenost a sleduje stále situaci a aktuální informace.

Riziko 4: Pokles poptávky po produktech klienta (Objednatele)

Hospodářský pokles, jakožto klesající část hospodářského cyklu, bývá spjat s ekonomickou krizí. Nedaří-li se ekonomice, nemůže se analogicky dařit ani firmám (klientům). Ti tím pádem propouštějí zaměstnance, nejprve zpravidla zprostředkované (dočasně přidělené), v krajním případě i své (kmenové). Pokud firmy nepotřebují zaměstnance, nemají důvod využívat služeb personálních.

Ve vztahu k uvedenému projektu zajištění přidělených zaměstnanců na letošní logistickou sezónu klienta, je rizikem prohlubující se hospodářský pokles, který může zapříčinit nedostatek zakázek uživatele, tím pádem nadbytek pracovníků. Byť je každá sezóna důsledně uživatelem plánována, přesto může dojít k nenaplnění, v důsledku toho uživatel přijme nižší počet pracovníků, než objednal, v krajním případě nebude potřebovat posílit stav pracovníků přidělenými zaměstnanci vůbec, což by pro LEPŠÍ PRÁCI s.r.o. znamenalo ztrátu projektu a mnoho nepříjemností ve vztahu k již zasmluvněným dodavatelům.

Riziko 5: Zaměstnání uchazečů napřímo bez využití služeb personální společnosti

Na českém personálním trhu je dlouhodobý nedostatek pracovních sil, především proto využívají firmy k zajištění potřebného počtu pracovníků služby agentur práce – pro vykrytí sezónních výkyvů, vykrytí fluktuace, ale i pro dlouhodobé přidělení s potenciálem převzetí do kmenu.

Pokud by se tento stav změnil, například setrváním uprchlíků z Ukrajiny na našem území dlouhodobě, vzroste pro LEPŠÍ PRÁCI s.r.o. riziko zaměstnání uchazeče klientem do kmenového stavu napřímo bez potřeby služeb agentury práce. Toto riziko by znamenalo snížení počtu přidělených zaměstnanců agentury a nemožnost doplnění jejich stavu.

V případě vybraného projektu se jedná o reálné riziko za předpokladu, že v okolí ubytovaní uprchlíci z Ukrajiny zůstanou a budou moci v uvedeném období pracovat.

Riziko 6: Fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců

Fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců je rizikem, se kterým se potýká společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. dlouhodobě. Dochází k ní v důsledku velkého počtu pracovních nabídek, i velkého počtu konkurentů v odvětví, oboje dává uchazečům možnost v podstatě ze dne na den změnit zaměstnavatele.

Další příčinou fluktuace je nízká loajalita agenturních zaměstnanců k zaměstnavateli, velkou část zaměstnanců tvoří cizinci či lidé z různých lokalit, kteří jsou zvyklí migrovat a nemají v dané lokalitě zázemí.

S rizikem fluktuace společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. počítá i pro daný projekt, v náborových plánech počítá zhruba s 15procentním navýšením. I přes různé zavedené i různě inovované motivační programy pro zaměstnance, jejichž cílem je stabilizace zaměstnanců a motivace k dlouhodobosti, se nedaří v současné situaci fluktuaci snížit k plné spokojenosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. a jejich klientů.

Riziko 7: Nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem

Riziko spojené s neschopností zajistit klientovi dostatečný počet uchazečů dle požadovaného profilu se liší dle lokalit. Pro vybraný logistický projekt musí uchazeč být zdravotně způsobilý, být ideálně vyučen, mít základní znalost práce s počítačem a matematiky. Tento požadovaný profil je zadáním pro nábor společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. Pokud se nedaří zajistit dostatečný počet uchazečů v dané lokalitě, zahájí společnost nábor v dalších lokalitách, případně v zahraničí.

Riziko 8: Automatizace na straně uživatelů

Automatizace znamená nahrazení postupů vyžadujících lidskou práci postupy s primárním využitím moderní technologie. Firmy například nahrazují výrobní linky modernějšími, které mají zautomatizovanou část postupu. Hlavním cílem automatizace je zefektivnění procesů. Důsledkem pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. může být snížení počtu přidělených zaměstnanců na daném modernizovaném projektu, zároveň může uživatel poplatit odborné pracovníky pro obsluhu těchto linek.

V případě vybraného logistického projektu vede společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. toto riziko v patnosti vzhledem k tomu, že uživatel v jiné své logistické hale v rámci průmyslového parku zavedl automatické dopravníkové systémy s automatizovanými

kontrolními mechanismy. Odpovědný manažer společnosti je ve stálém kontaktu s klientem, a odpovídá za včasné zachycení podobné informace. Vzhledem k relativně krátkému období sezóny, na kterou klient pracovníky požaduje, lze předpokládat, že do konce roku 2023 k automatizaci nedojde.

Riziko 9: Nízké bariéry vstupu do odvětví zprostředkování zaměstnání

Nízké bariéry vstupu do odvětví jsou jedním z hlavních důvodů, proč je trh personálních agentur přesycen.

Klient má k dispozici velký výběr dodavatelů, stejně tak uchazeč se může rozhodnout mezi množstvím pracovních nabídek od různých agentur práce.

Riziko pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. v případě daného projektu představuje existence dalších dodavatelů, minimálně tří, u daného klienta. Pokud klient nebude z jakéhokoli důvodu spokojen či se např. společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nepodaří zajistit dostatečný počet pracovníků odpovídajících požadavkům uživatele, může pracovníky objednat u jiné agentury práce, což představuje riziko ztráty projektu v krajním případě klienta.

Kromě stávajících smluvních dodavatelů se klient může rozhodnout pro zcela jiného dodavatele a uzavřít s ním Rámcovou smlouvu. Zároveň platná Rámcová smlouva nezavazuje nijak klienta k objednání pracovníků.

Riziko 10: Reputační riziko personálních agentur

Reputační riziko může být důsledkem poškozené pověsti agentur práce před zavedením současných kontrolních a legislativních norem. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. striktně dodržuje legislativní normy, zaměstnává za srovnatelných mzdových a pracovních podmínek, je pod stálou kontrolou úřadů.

Pro vybraný projekt si je společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. vědoma možného reputačního rizika z pohledu uchazečů. Loňská sezóna byla ze strany klienta předčasně ukončena a nespokojenost a nepochopení důvodu ze strany zaměstnanců se negativně projevilo i na vnímání pracovních nabídek společnosti v dané lokalitě. Společnost monitorovala negativní ohlasy na sociálních sítích, proto do přípravy letošního projektu zahrnula i

projednání možnosti předčasného ukončení sezóny a propuštění zaměstnanců s klientem, zároveň chce přijmout opatření v rámci firmy s cílem přidělit zaměstnance obratem na jiný projekt tak, aby jim zajistila trvání pracovního poměru.

2.6 Analýza rizik

Účelem fáze analýzy rizik je stanovit, v jakém rozsahu by jednotlivá rizika mohla potenciálně projekt ovlivnit a na základě těchto výsledků stanovit priority pro jejich ošetření. Uplatňuje se zde pravidlo 80:20, kdy 20 % nejdůležitějších rizik způsobuje 80 % dopadů na projektové cíle. Je tedy vhodné věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na projekt a začít je řešit jako první. Kromě samotné analýzy rizik je cílem této fáze identifikovat vzájemné vazby rizik a ohodnotit rizika. Doporučený postup je nejprve kvalitativně a dle potřeby následně kvantitativně.

Nezbytnými vstupními údaji jsou shromážděné dokumenty z předcházející fáze identifikace rizik, kterými jsou například plán managementu rizik a registr rizik, případně jakýkoliv jiný seznam vyobrazující identifikovaná rizika. Jsou-li k dispozici záznamy o vlivech rizik u již provedených projektů, je vhodné vycházet také z nich.

Mezi výstupy analýzy rizik řadíme strukturu rizik včetně jejich vazeb, kvalitativní ocenění pravděpodobností a dopadů, kvantifikace rizik a k tomu potřebná dokumentace, doplněný registr rizik a v poslední řadě rozdělení rizik do skupin na TOP – nejvyšší rizikovost, akceptovatelná a ostatní.

(Korecký & Trkovský, 2011)

2.6.1 Metody pro analýzu rizik

Základním hlediskem rozdělení metod je způsob vyjádření veličin, a to buď kvalitativně, nebo kvantitativně. Pro analýzu rizik lze použít jednu z těchto metod, případně jejich kombinaci.

(Smejkal & Rais, 2013)

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody popisují závažnost rizika pomocí závažnosti dopadu a pravděpodobnosti, že riziko nastane. Obě tyto veličiny jsou vyjádřeny buďto slovně, nebo v určité rozsahu. Úroveň bývá odhadována expertním odhadem. Výhodou kvalitativních metod je rychlejší zpracování na úkor přesnosti a spíše subjektivního hodnocení. Problém nastává u vyjádření finanční přijatelnosti projektů, kdy slovní vyjádření není příliš vypovídající.

(Smejkal & Rais, 2013)

Kvantitativní metody

Tyto metody jsou založené na matematických výpočtech rizika. Vychází z frekvence výskytu a dopadu analyzované hrozby a používají číselné vyjádření. Kvantitativní metody jsou významně přesnější než kvalitativní a poskytují finanční vyjádření rizik. Nevýhodou kvantitativních metod je formalizovaný postup zpracování a náročnost provedení.

(Smejkal & Rais, 2013)

Metody používané pro analýzu rizik lze rozdělit do čtyř skupin podle jejich využití.

První skupinou jsou metody pro základní popis rizika. Ty popisují riziko formou pravděpodobnosti a dopadu na cíle projektu. Patří sem například rozdělení

pravděpodobnosti, očekávané hodnoty, kvantifikace rizik, nebo hodnocení rizik pomocí stupnic, matice pravděpodobností. Druhou skupinou jsou statistické a simulační

metody, které pro popis rizik používají pravděpodobnostní počet. Mezi ně patří

například simulace Monte Carlo, Markovova analýza, Bayesova statistika a metoda

PERT. Třetí skupinou jsou analýzy scénářů a diagramů, které identifikují, analyzují a

kvantifikují různé scénáře pro vývoj rizik projektu. Popisují je jak slovně, tak za použití různých diagramů a grafických metod. Mezi tyto analýzy řadíme například analýzu

scénářů, analýzu stromu událostí a analýzu typu motýlek. Čtvrtou a poslední skupinou

jsou analýzy pro podporu rozhodování, které slouží k vyhodnocení výhodnosti

alternativních variant projektu, nebo alternativního scénáře vývoje rizik. Uplatňují se

jak při analýze rizik, tak při navrhování a hodnocení variant ošetření rizik. Řadíme sem například analýzu rozhodovacího stromu nebo analýzu nákladů a přínosů. Některé z těchto metod budou podrobněji popsány dále.

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

(Korecký & Trkovský, 2011)

2.6.2 Analýza rizik vybraného projektu

Pro analýzu rizik vybraného projektu byla zvolena semikvantitativní metoda hodnocení rizik dle metodiky PMBOK. Její výhodou je rychlé zpracování a možnost následného seřazení rizik dle závažnosti. Dalším krokem je zanesení rizik do mapy, ze které je na první pohled patrné, která rizika projekt ohrožují nejvíce. V matici rizik vystupují dva faktory, kterými jsou pravděpodobnost, že riziko nastane, a jeho následný dopad. Jednotlivé body stupnice pro oba faktory zobrazuje Tabulka číslo 6.

Tab. 6: Stupnice hodnocení rizik

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Každé z identifikovaných rizik bylo ohodnoceno čísly dle Tab. 7 dle pravděpodobnosti nastání a závažnosti dopadu na projekt. Součin těchto hodnot dá význam rizika, jak znázorňuje Tabulka 7.

Tab. 7: Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost nastání	Dopad	Význam
<i>R1</i>	5	4	20
<i>R2</i>	4	2	8
<i>R3</i>	2	8	16
<i>R4</i>	3	8	24
<i>R5</i>	3	16	48
<i>R6</i>	5	4	20
<i>R7</i>	4	8	48
<i>R8</i>	2	16	32
<i>R9</i>	3	2	6
<i>R10</i>	4	4	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

2.6.3 Mapa rizik

Dle hodnoty významu rizik pro projekt je lze snadno zanést do mapy rizik. Pro lepší přehlednost jsou její osy popsány kvalitativně. Tato vizualizace na první pohled odkrývá důležitost všech analyzovaných rizik, viz Tab. 8.

Tab. 8: Mapa rizik

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

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z mapy je patrná velká rizikovost plánovaného projektu. Mezi rizik s největším významem se řadí zvýšení cen za ubytování a dopravu, zaměstnání uchazečů napřímo bez využití služeb personální společnosti, fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců a nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem.

2.7 Registr rizik

Důležité informace týkající se jednotlivých rizik jsou zaznamenávány do registru rizik. Jeho konkrétní formu volí vyhotovitel dle svého uvážení. Při jeho vypracování je stěžejní přehlednost, měl by se v něm rychle zorientovat každý čtenář.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Registr rizik zpracovaný pro vybraný projekt obsahuje popis rizik, pravděpodobnost jejich nastání, dopad na projekt, skóre vypočtené ze dvou předcházejících hodnot, strategie proti rizikům, plán protiopatření, spouštěč rizik, plán nápravných akcí a zodpovídající osobu. Je znázorněn formou Tabulky číslo 9.

Tab. 9: Registr rizik

Projekt:		Dočasné přidělení agenturních zaměstnanců			Zpracovala:	Kristina Bělohlová		Datum:	17.4.2023
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
	<i>O co jde?</i>	<i>Jaká je p-st daného scénáře?</i>	<i>Jaký je dopad daného scénáře?</i>	<i>Součin předchozí. dvou čísel.</i>	<i>Jaká bude strategie vůči riziku (obecně)?</i>	<i>Jaká konkrétní opatření budou použita?</i>	<i>Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?</i>	<i>Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?</i>	<i>Kdo je zodpovědný za řízení tohoto rizika?</i>
R1	Zvýšení cen za ubytování a dopravu	5	4	20	Redukce	Včasné oslovení dodavatelů a dohodnutí cen. Zahrnutí do kalkulace.	Ubytovatel zvýší fakturační sazbu za ubytování.	Oslovení dalších ubytovatelů s cílem najít co nejvýhodnější ubytovací sazbu.	Koordinátor
R2	Důsledky probíhajícího ozbrojeného konfliktu na Ukrajině	4	2	8	Redukce	Monitoring, komunikace se zahraničním partnerem. Poptávka po ubyt. kapacitách v širším regionu.	Nebudou k dispozici potřebné ubytovací kapacity. Odmítnutí pracovníků agentury klienty.	Poptávka po ubytovacích kapacitách i mimo současný region spolu se zajištěním dopravy. Diverzifikace clientského portfolia.	Koordinátor

R3	Snížení poptávky po agenturních zaměstnancích	1	8	8	Přenesení	Nové fakturační podmínky – zvýšená sazba pro náhrady v době pracovní neschopnosti.	Firmy (klienti) budou poptávat nižší objemy agenturních zaměstnanců.	Tvorba finanční rezervy.	Vedoucí pobočky
R4	Ekonomická krize	5	8	40	Redukce	Zvýšená pozornost na právní ošetření smluv. Akvizice podobného projektu v regionu.	Pokles zakázek.	Přidělení zaměstnanců na jiný projekt.	Vedoucí pobočky
R5	Zaměstnání uchazečů napřímo bez využití služeb personální společnosti	3	16	48	Redukce	Přidělení zaměstnanců na jiný projekt – stávající či nový.	Snížení poptávky po agenturních zaměstnancích.	Přidělení zaměstnanců na jiný projekt.	Koordinátor
R6	Fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců	5	4	20	Redukce	Systém odměňování – bonusový program, zvýhodněné ubytování.	Dočasně přidělení zaměstnanci budou vypovídat smlouvy po krátkých časových úsecích.	Řízení a motivace dočasně přidělených zaměstnanců, rozsáhlejší náborové aktivity.	Koordinátor
R7	Nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem	4	8	48	Redukce	Vybudování školících středisek. Náborové procesy s prověřením předchozí praxe uchazečů.	Neúspěšné náborové – nepodaří se zaměstnat požadovaný objem	Zavedení pozice teamleadera za účelem zaškolení zaměstnanců. Prověřování schopností jednotlivců.	Koordinátor

							kvalifikovaných pracovníků.	Zvýšení náborových aktivit.	
R8	Automatizace na straně uživatelů	2	16	32	Přenesení	Diverzifikace klientů. Nábor kvalifikovaných pracovníků.	Klienti zavedou automatické výrobní procesy jako náhradu za lidskou pracovní sílu.	Oslovení dalších klientů – v jiných regionech.	Vedoucí pobočky
R9	Nízké bariéry vstupu do odvětví zprostředkování zaměstnání	3	2	6	Retence	Plnění očekávání klientů.	Přehlcení na trhu poskytování zprostředkovanéh o zaměstnání.	Vytvoření konkurenční výhody pro klienta, například kvalifikovanými pracovníky. Zajištění spolehlivosti.	Vedoucí pobočky
R10	Reputační riziko personálních agentur	4	4	16	Redukce	Šíření informací o agenturním zaměstnávání.	Pokles poptávky po službách personálních agentur, nahrazení kmenovými zaměstnanci.	Poskytování rozhovorů do tisku/médií a šíření pravdivých informací o tomto podnikatelském sektoru.	Jednatel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

2.8 Ošetření rizik

Po fázi analýzy rizik navazuje fáze jejich ošetření. Cílem této fáze je snížit procentuální možnost výskytu rizik na takovou úroveň, aby pravděpodobnost realizace projektu byla co nejvyšší. Je také potřeba najít vhodnou strategii pro ošetření rizik a připravit plán ošetření a podstoupení preventivních akcí. Vstupní data tvoří výsledky kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik, popis rizika z fáze identifikace rizik a veškeré další dostupné informace o projektu. Konkrétně se jedná zejména o plán managementu rizik, registr rizik a seznam prioritních rizik. Nejdůležitějším výstupem této fáze je plán ošetření rizik, kde jsou uvedeny strategie ošetření jednotlivých rizik a případně jejich vlastníci.

(Korecký & Trkovský, 2011)

2.8.1 Základní přístupy k ošetření rizik

Pro ošetření rizik existuje několik metod, pomocí nich se dá s riziky pracovat. Přístupy k řízení rizik se liší v závislosti na charakteru konkrétního rizika a situace. Na riziko může rozhodovatel reagovat jeho redukcí, přenosem na jiný podnikatelský subjekt, jeho zadržením (retencí), nebo se mu může vyhnout. Vhodnost použití těchto metod obecně závisí na pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzitě jeho dopadu, jak znázorňuje Tab. 10. Každá z těchto metod by měla být použita v případě, kdy je nejméně nákladnou variantou za předpokladu snížení či úplné eliminace rizika. Popisu jednotlivých metod se věnují kapitoly 2.3.1–2.3.4.

Tab. 10: Doporučené metody pro ošetření rizik

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký dopad	Vyhnutí se riziku, redukce	Přenesení rizika
Nízký dopad	Retence, redukce	Retence

Zdroj: vlastní zpracování dle (Smejkal & Rais, 2013), 2023

Riziko s nízkou pravděpodobností a nízkým dopadem se možné akceptovat (retence). Riziko s nízkou pravděpodobností, ale vysokou ztrátou je vhodné pojistit. Riziko s vysokou pravděpodobností a nízkou ztrátou je nejdříve potřeba se snažit zmírnit, pokud to není možné, riziko je nutné akceptovat. Riziku s vysokou pravděpodobností a vysokou ztrátou bychom je vhodné se vyhnout, případně snížit pravděpodobnost a dopad rizika.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Redukce rizika

Při redukci rizik musí být uplatňována taková opatření, která jsou:

- Účinná – mají potenciál snížit riziko na jeho akceptovatelnou úroveň,
- přijatelná – ať už z hlediska legislativy nebo etiky, ekologie apod.,
- efektivní – přiměřeně nákladná,
- včasná – uplatněna dříve, než dojde k naplnění hrozby.

Při výběru opatření je potřeba brát v úvahu různá omezení, která se odvíjí od konkrétního podnikatelského segmentu i samotné organizace. Patří mezi ně například omezení časového, finančního, nebo technického charakteru.

Metody snižování rizika lze rozdělit na dvě skupiny, a to metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky. Mezi metody odstraňující příčiny řadíme ty, jejichž cílem je eliminovat výskyt rizikových situací. Řadíme sem především přesun rizika a vertikální integraci. Naopak mezi metody snižující důsledky rizikových situací patří pojištění nebo diverzifikace.

(Smejkal & Rais, 2013)

Přenesení rizika

Přenesení rizika na jiné podnikatelské subjekty neboli jeho transfer, je defenzivním přístupem k řízení rizik. Neodstraňuje tedy příčiny vzniku rizikových situací. Jeho nevýhodou je nutnost respektování podmínek ze strany silnějšího obchodního partnera.

Nejtypičtějším příkladem tohoto řešení je pojištění neboli směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizikových situací kryje pojišťovna, v závislosti na postavení smlouvy buďto částečně, nebo kompletně.

Mezi další metody přenosu rizika řadíme faktoring (postoupení pohledávek klienta faktoringové společnosti) a forfaiting (odkup zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých exportních pohledávek splatných v budoucnosti).

(Smejkal & Rais, 2013)

Vyhnutí se riziku

Vyhnutí se riziku znamená neuskutečnit svůj záměr, se kterým se riziko pojí. Tento přístup k řízení rizik je obecně nedoporučován, jelikož každá podnikatelská činnost

s sebou nese řadu rizik a vyhýbáním se jim by se podnikatel připravoval o řadu příležitostí výdělků. Vyhnout se riziku lze v případě, kdy je nepřiměřeně velké.

(Smejkal & Rais, 2013)

Podstoupení (retence) rizika

Akceptování rizik znamená, že rizika jsou identifikována, ale vzhledem k nákladům nebo časovým omezením, nejsou řešena a místo toho jsou přijata jako součást projektu nebo činnosti. Retence je nejběžnější metodou řešení rizik. V reálu to znamená, že podnikatel čelí velkému množství rizik, ale ve většině případů proti nim nic nedělá.

Retence se dělí na vědomou a nevědomou. V případě vědomé se jedná o situaci, ke které dochází tehdy, je-li riziko identifikováno, ale nedojde k jeho ošetření. O nevědomou retenci se jedná v případě, že riziko není identifikováno.

Druhým dělením retence je na dobrovolnou a nedobrovolnou. O dobrovolné retenci rizika mluvíme tehdy, když je riziko rozpoznáno, ale podnikatel souhlasí s možnou ztrátou, kterou podstoupení konkrétního rizika přináší. Tato situace je uplatňována tehdy, není-li k dispozici žádná atraktivnější varianta řešení. Při nedobrovolné retenci dochází k situaci, kdy je buď riziko nevědomě zadrženo, nebo nelze uplatnit jinou metodu jeho řízení. Rizika, která mohou být podstoupena by měla vést k relativně malým podnikovým ztrátám.

(Smejkal & Rais, 2013)

2.8.2 Ošetření rizik vybraného projektu

Po zanalyzování rizik přichází řada na návrh jejich ošetření. Pro každé riziko byl zpracován konkrétní návrh opatření. Vzhledem k tomu, že ve všech případech se jedná o hrozby, byly použity strategie pro ošetření negativních rizik.

Riziko 1: Zvýšení cen za ubytování a dopravu

V současné situaci míru inflace a s ní spojené zvyšování cen-nákladů nelze ovlivnit. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se proto zaměří na snížení jejího dopadu na hospodářský výsledek projektu.

V případě vybraného projektu včas osloví dodavatele ubytování, dopravy, osobních ochranných pracovních pomůcek, pracovních lékařských služeb a projedná s nimi aktuální ceny a jejich předpokládaný vývoj. S dodavateli za dohodnuté ceny pro uvedený termín

sezóny uživatele uzavře objednávky na zajištění ubytování pro zaměstnance, dopravy pro zaměstnance, dodání osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP) a zajištění pracovně-lékařských služeb. Formální znění objednávek, jejich specifikací, včetně případných plateb kaucí nechá před podpisem zrevidovat svým firemním právníkem.

Tyto náklady, které již bude společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. přesně znát, zahrne do kalkulace vybraného projektu včetně vlastních režijních nákladů (také vyšších oproti loňské sezóně). Kalkulaci a návrh Dodatku k Rámcové smlouvě připraví pro jednání s klientem. Vzhledem k tomu, že náklady jsou opodstatněné, je možné je doložit cenovými nabídkami dodavatelů, a je v zájmu obou stran bezproblémové zajištění sezóny, dá se předpokládat, že náklady budou klientem uznány a dojde k úpravě fakturačních podmínek a podpisu Dodatku, a tím k eliminaci dopadu inflace na ekonomiku celého projektu.

Riziko 2: Nedostatek volných ubytovacích kapacit

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se bude snažit monitorovat ozbrojený konflikt kvůli případným změnám, které by mohly mít na projekt významný dopad. Konkrétně tak učiní prostřednictvím komunikace se smluvními dodavateli, klientem a externím partnerem pro zahraniční nábor.

Riziko nedostatku volných ubytovacích kapacit eliminuje poptávkou kapacit v širším okolí, jejich včasnou rezervací – zasmluvněním, a své služby rozšíří o zajištění dopravy pro zaměstnance do místa výkonu práce.

Riziko 3: Snížení poptávky po agenturních zaměstnancích

Riziko vypuknutí pandemie, či jiné krize nelze nijak ovlivnit. Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. eliminuje případný dopad zkušenostmi, které získala přestáním pandemie C19. Po skončení pandemie se všemi klienty projednala nové fakturační podmínky, které zahrnují zvýšenou sazbu pro náhrady v době pracovní neschopnosti, a kromě klientem předepsaných OOPP zahrnují i rezervu pro případné budoucí zajištění ochrany dýchacích cest a dalších pomůcek. V rámcových smlouvách došlo k upřesnění bodů týkajících se překážek na straně uživatele a podílu na nákladech způsobených neočekávanými vlivy.

Riziko 4: Pokles poptávky po produktech klienta (Objednatele)

Riziko nedostatku zakázek na straně klienta z důvodu hospodářského poklesu či ekonomické krize je dáno možnou nepříznivou finanční situací na straně konečných spotřebitelů. Pokud dojde k poklesu objednávek zboží spotřebitelem, dojde k poklesu zakázek společnosti, která zajišťuje logistiku tohoto zboží.

I přes dobře právně ošetřenou objednávku podepsanou a přijatou, nelze toto riziko eliminovat. LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. přijala opatření v podobě zadání pro obchodní tým s cílem akvizice podobného projektu v regionu, kam by bylo možné případné nadbytečné pracovníky přidělit s využitím již zajištěných ubytovacích kapacit. Cílem je eliminace rizika ztráty obrátu.

Riziko 5: Zaměstnání uchazečů napřímo bez využití služeb personální společnosti

Riziko nepotřeby agenturních pracovníků z důvodu nadbytku pracovních sil, který může způsobit vlna uprchlíků, existuje, a společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. si je vědoma důležitosti neustálého sledování trendů a nutnosti flexibilně na ně reagovat. Vzhledem k síti poboček má společnost přísun aktuálních informací z jednotlivých regionů a na případný pokles potřeby na jedné zakázce je připravena reagovat přidělením zaměstnanců na jiný projekt ať již stávající či nový. Vzhledem k tomu, že LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zajišťuje pracovníky pro různá odvětví, s různou kvalifikací a dovednostmi je schopna se na toto riziko připravit.

Riziko 6: Fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců

Fluktuaci zaměstnanců sleduje společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. na denní bázi a vyhodnocuje její míru každý měsíc na každém projektu. Fluktuace zaměstnanců je jedním z kritérií hodnocení koordinátora příslušných zaměstnanců na projektu.

Koordinátor je motivován ke snižování fluktuace systémem odměňování a zároveň má k dispozici nástroje pro její ovlivňování. Např. motivace k pravidelné docházce přidělených zaměstnanců formou bonusového programu (věcné odměny pro zaměstnance), motivace formou zvýhodněného ubytování, zajištění dopravy do místa výkonu práce s dotací od agentury a jiné. Podstatná je komunikace s přidělenými

zaměstnanci, jejich řízení a motivace. To jsou opatření, která má LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. zavedená, neustále je vyhodnocuje a inovuje tak, aby byla efektivní.

Riziko 7: Nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem

Riziku nedostatku uchazečů s odpovídajícím profilem předchází společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. efektivním nábořem, který je vždy zacílen dle požadavků uživatele. Pro projekty, kde je nedostatek uchazečů disponujících potřebnými dovednostmi dlouhodobý, vybuřovala společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. školicí střediska, kde se uchazeči pod vedením školitele učí potřebným dovednostem tak, aby uspěli na budoucím pracovišti.

V případě vybraného projektu bude probíhat standardní náborový proces s cílem prověření předchozí praxe uchazečů a otestování jejich základních matematických a počítačových znalostí. Dalším opatřením, které společnost přijala po dohodě s uživatelem, je vytvoření pozice teamleadera pro přidělené zaměstnance, který bude k dispozici přímo v provozu uživatele a bude odpovědný za průběh zapracování přidělených zaměstnanců, pomůže s odstraněním chybovosti a s plněním norem.

Riziko 8: Automatizace na straně uživatelů

Pro snížení dopadu tohoto rizika do budoucna se společnost snaží zajišťovat své služby pro uživatele působící v různých odvětvích od menších firem po výrobní či logistické provozy s počtem zaměstnanců v řádek stovek až tisíců.

Zároveň se spolu s klienty připravuje na zavedení nových automatizovaných linek nábořem kvalifikovaných pracovníků s cílem udržení spolupráce s klientem a obratu.

Riziko 9: Nízké bariéry vstupu do odvětví zprostředkování zaměstnání

Riziko vstupu nového dodavatele personálních služeb v případě vybraného projektu LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. eliminovat nemůže. Může však udělat maximum pro to, aby nastavená dlouhodobá spolupráce s klientem probíhala i nadále ke spokojenosti klienta a zaměstnanců. Pokud LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. splní očekávání klienta, vše pro zvládnutí

sezóny bude připraveno, je nepravděpodobné, že by se klient rozhodl uzavřít smlouvu s novým dalším dodavatelem.

Riziko 10: Reputační riziko personálních agentur

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. se snaží předcházet riziku poškození reputace např. PR články na téma agenturního zaměstnávání, poskytováním rozhovorů jednatele společnosti pro vybraná média, působením prostřednictvím Asociace poskytovatelů personálních služeb pro šíření pozitivního vnímání a potřeby agenturního zaměstnávání. Současně společnost prezentuje dlouhodobou spolupráci s renomovanými uživateli uvedením referencí na svých webových stránkách.

V případě vybraného projektu vysvětlí odp. zástupce společnosti uživateli dopad předčasného ukončení předchozí sezóny na současný nábor, a tedy potřebu využití přidělených zaměstnanců po celou dobu sezóny, tedy doby jejich přidělení. Zároveň LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. proškolí pracovníky odpovědné za nábor zaměstnanců, jak zvládat tuto námitku ze strany uchazečů vycházející z loňské zkušenosti.

3 Zhodnocení řízení rizik

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., jakožto personální společnost, realizuje stále dokola typově velmi podobné projekty. Ten, který byl podrobněji analyzován v rámci této diplomové práce je jejich typickým příkladem. Jedná se vždy o snahu splnit požadavek klienta na personální obsazení konkrétního počtu pracovních míst formou dočasného přidělení zaměstnanců. Vzhledem k obecnému nedostatku uchazečů s vhodným pracovním profilem na českém trhu je firma nucena nabírat uchazeče převážně v zahraničí. S každým projektem se tedy pojí nejen nutnost některé potenciální uchazeče ubytovat a zajistit jim dopravu do místa výkonu práce, ale také rozsáhlá dokumentace spojená se zprostředkováním zaměstnání občanů nejen ze třetích zemí.

Právě významná míra shodnosti projektů je výhodou pro práci s jejich rizikovostí. Většina rizik charakterizovaných v rámci vybraného projektu se zároveň váže i na společnost jako celek.

3.1 Projektu ve fázi plánování

V rámci plánování vybraného projektu se společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. cíleně nevěnovala identifikaci potenciálních rizik, analogicky tak ani nepokračovala v jejich analýze a ošetření. Doposud nebyl vytvořen registr rizik pro obdobné projekty, ze kterého by se dalo velmi dobře vycházet, právě díky již zmiňovaným obdobným charakteristikám většiny realizovaných projektů v rámci této společnosti. Firma se zabývá identifikací významnějších rizik pouze intuitivně a konzultuje jejich řízení v rámci pravidelných porad.

Preventivně se společnost snaží připravit zejména na výskyt rizik R6 a R7, tedy na fluktuaci dočasně přidělených zaměstnanců a na nedostatek uchazečů s vhodným pracovním profilem. Konkrétní kroky, které pro eliminaci jejich výskytu firma podstupuje, jak bylo popsáno výše, jsou, v případě fluktuace motivace k pravidelné docházce přidělených zaměstnanců formou bonusového programu, zvýhodněného ubytování, zajištění dopravy do místa výkonu práce s dotací od agentury a další. V případě nedostatečné kvalifikace uchazečů je to pak zprovoznění školicích středisek, prověření předchozí praxe uchazečů, či otestování jejich základních matematických a počítačových znalostí.

3.2 Projektů ve fázi realizace

U řízení zbývajících rizik se v rámci společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. jedná spíše o reakce na již vzniklou situaci. To může mít za následek jak zvýšení nákladů, například u rizika R1 – zvýšení cen za ubytování a dopravu, tak nespokojenost klientů kvůli nedodržení plánu na objem přidělených zaměstnanců. V neposlední řadě také společnosti uniká zisk v důsledku nižšího obrátu, což může být důsledek rizika R5 – zaměstnání uchazečů (klientem) napřímo, bez využití služeb personální agentury.

Pokud se společnost do budoucna rozhodne zavést management rizik, dosáhne tím také úspory času při hledání rizik, která nastala u obdobných projektů. V případě správného zpracování registru rizik je také možná jejich částečná nebo úplná eliminace ještě před tím, než dojde k jejich výskytu.

3.3 Na úrovni podniku

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. si nevede žádné záznamy rizikových situací, ať už potenciálních, tak těch vzniklých na již zrealizovaných projektech. Vzhledem ke společným znakům téměř všech projektů realizovaných společností LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. by správná identifikace rizik významně usnadnila řízení rizik hned několika projektů. V současné době se řízení rizik provádí pouze pomocí brainstormingu na firemních poradách. Tím hrozí opomenutí některých důležitých rizik.

Mezi rizika, na která firma klade celoplošně důraz patří především fluktuace dočasně přidělených zaměstnanců. Toto riziko se týká všech realizovaných projektů a společnost se na ni již dokáže dobře připravit a učinit preventivní opatření pro zmírnění následků. Toho docílí například prostřednictvím zadání požadavek na nábor vyššího počtu dočasně přidělených zaměstnanců, než je stanoveno v konkrétní smlouvě. V případě fluktuace tak bude mít k dispozici „náhradní“ dočasně přidělené zaměstnance, kteří budou do té doby pracovat v jiných firmách jako zaměstnanci společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., a kteří budou splňovat všechny předpoklady pro nástup do zaměstnání k Objednateli.

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

Pro co nejlepší možnou eliminaci rizik je vhodné brát v potaz změny v okolním prostředí, zejména se zaměřit na hrozby uvedené ve SWOT analýze.

3.4 Doporučení

Společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. nemá v současné době žádný systém řízení rizik. Z části je to dáno zaběhnutými postupy při realizaci projektů, které se od sebe zásadně neliší. Přesto je, dle mého názoru, vhodné se řízením rizik alespoň v omezené míře zaobírat.

Mým doporučením je vytvoření registru rizik, případně alespoň identifikace a následné zaznamenání co největšího počtu rizik, která se stále opakují u realizovaných projektů. Jejich následná analýza by měla pomoci při hledání prioritních rizik. Základní ohodnocení rizik formou pravděpodobnosti, že riziko nastane a jeho případného dopadu na projekt/společnost je dle mého názoru dostatečně jednoduchá metoda, aby se její vypracování společností časově vyplatilo. Co se ošetření rizik týče, měla by se společnost věnovat i rizikům s malou pravděpodobností výskytu, ale s velkým dopadem na projekt. Všechny postupy ošetření rizik doporučuji zdokumentovat.

Při tvorbě zmiňovaného registru rizik by firma měla začít identifikací co největšího počtu rizik. Následně je zanalyzovat a zanést do mapy rizik. Tato jednoduchá vizualizace umožní firmě lépe rozpoznat, jakým rizikům věnovat přednostní pozornost ve vztahu k dopadu na projekt. Po analýze by firma měla navrhnout způsob jejich ošetření, který se následně buďto osvědčí a riziko se eliminuje, nebo ne a příště bude potřeba zavést jiný způsob ošetření. V obou situacích však zdůrazňuji důležitost dokumentace všech postupů a následků učiněných rozhodnutí.

V případě zpracování dalších, podobných, projektů tak bude mít firma do čeho nahlédnout a vyčíst, jaká rizika byla identifikována, jaký byl jejich předpokládaný dopad na projekt a jaký byl poté skutečný (v případě že riziko nastalo). V neposlední řadě také uvidí, jaká strategie se osvědčila při jejich ošetření.

Závěr

Diplomová práce na téma „*Analýza rizik podnikatelského projektu*“ byla zpracována ve společnosti LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., konkrétně pro projekt realizovaný její Chebskou pobočkou. Účelem projektu bylo uspokojení požadavku Objednatele, kterým je dočasné přidělení agenturních zaměstnanců k výkonu práce. V rámci této diplomové práce byla blíže představena zmíněná společnost a realizovaný projekt. Byla zpracována analýza podnikatelského prostředí, rozdělena na interní a externí a na jejím základě byly vyhotoveny matice EFE a IFE. Součástí analýzy prostředí byla také SWOT analýza. Druhá část práce se věnovala řízení rizik pro vybraný projekt. Proběhla jejich identifikace, konkrétně se jednalo o deset potenciálních rizik. Následovala jejich analýza pomocí semikvantitativní metody hodnocení a zanesení do mapy rizik dle výsledků hodnocení závažnosti jednotlivých rizikových faktorů. Na základě výsledků byly navrženy možnosti ošetření. V poslední části bylo zhodnoceno řízení rizik jak v celé organizaci, tak pro konkrétní projekt. Reálným přínosem této diplomové práce jsou navržená doporučení pro společnost LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. pro případ, že se rozhodne v rámci svého dalšího působení s riziky pracovat.

Cílem práce, jak bylo zmíněno v úvodu, bylo identifikovat a zanalyzovat potenciální rizika, která se mohou objevit při realizaci výše zmíněného projektu. Dle výsledků analýzy dále také navrhnout způsoby jejich ošetření a doporučit firmě, jak by s riziky měla v budoucnu pracovat.

Lze tedy konstatovat naplnění stanoveného cíle. Proběhla identifikace, analýza a ošetření potenciálních rizik vybraného projektu. Na základě této analýzy byla stanovena doporučení pro firmu, příkladem lze uvést zpracování registru rizik pro významné usnadnění práce s riziky v budoucnu.

Seznam použitých zdrojů

- ČNB (2023). *Prognóza ČNB – zima 2023*. Dostupné 23.3.2023 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Bělohlová, K. (2021). *Řízení rizik projektu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]. Digitální knihovna Západočeské univerzity v Plzni. <http://hdl.handle.net/11025/43798>
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J. & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- EGAP (2023). *Mapa rizik EGAP*. Dostupné 23.3.2023 z <https://www.egap.cz/cs>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise risk management*. Wiley.
- Hanzelková, A., Keřkovský M. & Vykypěl O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. vyd.). B.I.B.S. - Brno International Business School.
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie – umění podnikatelských vítězství* (2. vyd.). Professional Publishing.
- Korecký, M. & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Grada Publishing.
- LEPŠÍ PRÁCE, s.r.o. (2017). *Pro zaměstnavatele*. Dostupné 9.2.2023 z <https://www.lepsiprace.cz/pro-zamestnavatele/>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení*. Grada Publishing.
- Rosenau, M. D. (2007). *Řízení projektů* (3. vyd.). Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M. & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství.
- Světlík, J. (2005). *Marketing cesta k trhu*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E. & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin (2023). *Úplný výpis z obchodního rejstříku LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.* Dostupné 23.3.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=160200&typ=UPLNY>
- Vostracký, Z. & Skalický, J. (2003). *Projektový management* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza.....	33
Tab. 2: Matice IFE	35
Tab. 3: Matice EFE	36
Tab. 4: Logický rámec projektu.....	44
Tab. 5: Identifikovaná rizika.....	49
Tab. 6: Stupnice hodnocení rizik	56
Tab. 7: Hodnocení rizik	57
Tab. 8: Mapa rizik.....	58
Tab. 9: Registr rizik	59
Tab. 10: Doporučené metody pro ošetření rizik	62

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti.....	8
Obr. 2: Podnikatelské prostředí.....	12
Obr. 3: HDP (meziroční změny v %)......	17
Obr. 4: Celková inflace (%)......	17
Obr. 5: Organizační struktura.....	27
Obr. 6: projektový trojimperativ.....	48

Seznam použitých zkratk

APPS – asociace poskytovatelů personálních služeb

C19 – covid 19

ČNB – Česká národní banka

HDP – hrubý domácí produkt

LP – LEPŠÍ PRÁCE s.r.o.

OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Abstrakt

Bělohlová, K. (2023). *Analýza rizik podnikatelského projektu*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, riziko, analýza rizik projektu, management rizik projektu, analýza podnikatelského prostředí

Tato diplomová práce zpracovává téma Analýza rizik podnikatelského projektu. Jejím obsahem je rozbor vlivu rizikových faktorů na realizaci konkrétního projektu. Projektem, který byl pro zpracování kvalifikační práce vybrán, je dočasné přidělení agenturních zaměstnanců k výkonu práce. Tento projekt je realizován společností LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., což je Česká personální společnost patřící mezi členy asociace poskytovatelů personálních služeb. Náplní práce je analýza podnikatelského prostředí a analýza rizik vybraného projektu. Dle výsledků dále také navržení způsobu ošetření rizik a doporučení firmě, jak by s riziky mohla v budoucnu pracovat.

Abstract

Bělohlová, K. (2023). *Business Project Risk Analysis* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, risk, project risk analysis, risk management, business environment analysis

This master's thesis deals with the topic of Business Project Risk Analysis. Its content is an analysis of the influence of risk factors on the implementation of a specific project. The project that was selected for the qualification work is the temporary assignment of agency employees to perform work. This project is implemented by the company LEPŠÍ PRÁCE s.r.o., which is a Czech personnel company belonging to the members of the Association of Personnel Service Providers. The content of the work is the analysis of the business environment and the analysis of the risks of the selected project. According to the results, also proposing a method of treating risks and recommending to the company how it could manage with risks in the future.