

# **Analýza služeb poskytovaných společnostmi SALMA PLUS s.r.o.**

Michaela Sýkorová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Sýkorová**  
Osobní číslo: **M13176**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza služeb poskytovaných společností SALMA PLUS s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k analýze služeb.

#### II. Praktická část

- Analyzujte interní procesy společnosti včetně poskytovaných služeb s akcentem na celkovou výkonnost společnosti.
- Vytvořte návrhy na zlepšení služeb.

### Závěr



Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. Personální agentury: jejich úloha na trhu práce. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1.  
HOFFMAN K. Douglas, John E. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. Services marketing: concepts, strategies and cases. Australia: Cengage Learning, 2014, 624 stran. ISBN 978-1-4737-0912-6.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav logistiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2017

Jméno a příjmení: Michaela Sýkorová

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu služeb poskytovaných společností SALMA PLUS s.r.o. Cílem práce je zjistit, zda má společnost vhodně nastavené interní procesy a jaký vliv má současný stav poskytování služeb na její celkovou výkonnost. Teoretické poznatky byly získány prostřednictvím rešerše odborných literárních pramenů. V rámci řešení byla použita metodika kritériální analýzy za účelem zhodnocení činností společnosti na základě zvolených kritérií. Další postup představoval zpracování SWOT analýzy pro zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Prostřednictvím zvolených analýz byly zjištěny určité nedostatky a navržena řešení, která povedou k efektivnějšímu poskytování služeb. Zároveň zaručí společnosti konkurenční výhodu oproti ostatním firmám podnikajícím ve stejné oblasti, což je hlavním přínosem této práce.

Klíčová slova: analýza služeb, kritériální analýza, SWOT analýza, chráněné pracovní místo, personální software

## **ABSTRACT**

This Bachelor's thesis is focused on analysis of services provided by SALMA PLUS s.r.o. The primary aim is to find out whether the company has appropriately set internal processes and what impact the services have on the overall performance. Theoretical knowledge has been obtained through the research of technical literary sources. The process of criteria analysis has been used in order to evaluate company activities according to the multiple selected criteria. The SWOT analysis has been used for research of internal and external company environment. Selected analyses helped to discover room for improvements. A set of suggested solutions will lead the company to more efficient services in the future. These solutions will guarantee competitive advantage over other companies in the same business area, what is the main benefit of this work.

Keywords: analysis of services, criteria analysis, SWOT analysis, protecting job, personal software

Tímto chci poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za její cenné rady, odborné vedení, věnovaný čas a podporu.

Také chci poděkovat společnosti SALMA PLUS s.r.o., konkrétně projektové manažerce Ing. Adéle Brožkové za její čas, užitečné rady a poskytnutí potřebných informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

A nejvíce děkuji za podporu celé své rodině, příteli a zejména bratrovi za jeho čas a cenné připomínky.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ SLUŽEB .....</b>	<b>13</b>
1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB .....	13
1.1.1 Nehmatatelnost.....	14
1.1.2 Neoddělitelnost .....	14
1.1.3 Proměnlivost .....	14
1.1.4 Zničitelnost.....	15
1.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	15
1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB .....	15
<b>2 PODNIK SLUŽEB .....</b>	<b>19</b>
2.1 EKONOMIKA SLUŽEB .....	20
2.2 MANAGEMENT VE SLUŽBÁCH.....	20
2.2.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů ve službách.....	21
2.2.2 Partnerství a formování týmu za účelem poskytování služeb .....	22
2.3 CENY SLUŽEB .....	23
2.3.1 Marketingový přístup k tvorbě cen .....	23
2.3.2 Faktory ovlivňující ceny služeb.....	24
2.4 ROZDÍL SLUŽBY A VÝROBKU .....	25
<b>3 PERSONÁLNÍ AGENTURA.....</b>	<b>27</b>
3.1 PERSONÁLNÍ AGENTURY PODPOROVANÉ RŮZNÝMI TYPY DOTACÍ .....	27
3.2 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY.....	27
<b>4 METODY ANALÝZY .....</b>	<b>29</b>
4.1 EKONOMICKÁ ANALÝZA .....	29
4.1.1 Ukazatele rentability.....	29
4.1.2 Ukazatele likvidity .....	30
4.2 KRITERIÁLNÍ ANALÝZA .....	30
4.3 SWOT ANALÝZA.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>33</b>
5.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	33
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	34
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
5.4 EKONOMICKÁ ANALÝZA .....	36
<b>6 ANALÝZA SLUŽEB SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>

6.1	POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	38
6.1.1	Personální agentura .....	38
6.1.2	Provozování personálního softwaru .....	39
6.1.3	Screening .....	40
6.1.4	Aktivní politika nezaměstnanosti .....	40
6.1.5	Dotační projekt.....	41
6.2	KRITERIÁLNÍ ANALÝZA .....	41
6.2.1	Kritérium výkonnosti .....	42
6.2.2	Kritérium personálního zajištění .....	45
6.2.3	Kritérium informací veřejnosti.....	47
6.3	SWOT ANALÝZA.....	48
6.3.1	Silné stránky.....	49
6.3.2	Slabé stránky .....	50
6.3.3	Příležitosti .....	50
6.3.4	Hrozby.....	51
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>52</b>
7.1	PŘEPROGRAMOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO SOFTWARE JOBSPLUS.CZ.....	52
7.2	PŘIJETÍ SPRÁVCE INTERNETOVÉHO PORTÁLU (WEBMASTERA).....	55
7.3	POŘÍZENÍ FIREMNÍHO AUTOMOBILU .....	56
7.4	VYŠŠÍ AKTIVITA NA SOCIÁLNÍ SÍTI FACEBOOK .....	56
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Služby tvoří neoddělitelnou součást našeho života. Představují dnes jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí ekonomiky. Jak podílem na hrubém domácím produktu, tak i podílem na zaměstnanosti tvoří významnou součást národního hospodářství. Tempo růstu služeb se zvyšuje a ve vyspělých zemích je terciární sektor dominantním odvětvím ekonomiky. Nejdůležitějším činitelem ve službách je člověk, který je poskytuje a také spotřebovává. Právě poskytovatel představuje výhodu v oblasti podnikání ve službách, protože na něm záleží, jak určitou službu provede a zda bude zákazník spokojen.

Všeobecně není složité začít podnikat v tomto sektoru a tak zde orientují svou činnost zejména malé a střední podniky. Zakladatele podniku služeb čekají nižší kapitálové výdaje, především pokud se hodlá zabývat sociální činností a bude financován dotacemi jako například společnost, ve které v rámci svojí bakalářské práce analyzuji její stávající služby.

Společnost SALMA PLUS s.r.o. se snaží zajistit rovné pracovní příležitosti na trhu práce. Spojuje stále se rozvíjející činnost služeb s pomocí osobám zdravotně postiženým a dalším rizikovým skupinám osob na trhu práce jako jsou matky po mateřské dovolené, čerství absolventi a osoby nad věkovou hranici 50 let. Zvýšení zaměstnanosti osob se zdravotním postižením a snížení nezaměstnanosti u rizikových skupin přispěje k poklesu veřejných výdajů a pomůže k začleňování zdravotně postižených osob do společnosti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanost je významným hospodářským ukazatelem, tak společnosti tohoto typu je potřeba podporovat. A pokud možno nalézat řešení na zlepšení poskytovaných služeb těmito organizacemi, což je důvod, proč jsem si vybrala toto téma.

Společnost poskytuje poměrně rozsáhlé množství služeb ve srovnání s počtem zaměstnanců, a tak správu jedné ze služeb svěřuje do rukou externí firmy, což představuje hlavní problém podniku. V odvětví služeb nezáleží na kvantitě, ale na kvalitě, a tak si práce klade za cíl zanalyzovat stávající činnosti společnosti, zjistit, zda je pro podnik efektivní současné poskytování služeb a nastavení interních procesů. Popřípadě nalézt vylepšení služby, které ušetří zaměstnancům čas, který je pro společnost rozhodující.

Teoretická část se věnuje obecné charakteristice a kvalifikaci služeb. Poté se více zaměřuje přímo na podnik služeb, jak v něm funguje management a tvorba cen služeb. Vysvětluje fungování personální agentury podporované dotacemi a jsou zde také definovány metody

pro posouzení současného stavu nabízených služeb. Poznatky získané pomocí literární rešerše jsou použity při vypracování praktické části.

V praktické části jsou zhodnoceny firemní procesy a stávající služby společnosti s důrazem na celkovou výkonnost. Je aplikována kritériální analýza, která zkoumá provádění služeb podle stanovených hledisek. Nedílnou součástí práce je SWOT analýza, která zjišťuje, jak se podniku SALMA PLUS s.r.o. vede ve srovnání s konkurencí z pohledu silných a slabých stránek a jaké příležitosti má možnost využít a jaké hrozby může předpokládat.

Závěr práce obsahuje realizovatelné návrhy na zlepšení stávající činnosti, které povedou k efektivnímu provádění kvalitních služeb, k odstranění slabých stránek společnosti, snížení celkových nákladů a zajistí, aby společnost dosahovala co nejlepších výsledků a vyhrávala boj s konkurencí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je analýza služeb poskytovaných společností SALMA PLUS s.r.o., která se věnuje začlenění znevýhodněných skupin osob do pracovního prostředí a snaží se tak zajistit rovné pracovní příležitosti na trhu práce. Tato problematika se týká zejména osob se zdravotním postižením. Prostřednictvím provozování pracovního portálu Job-plus.cz se společnost zaměřuje na cílovou skupinu zahrnující uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatele hledající vhodné zaměstnance zejména ve Zlínském, Jihomoravském a Olomouckém kraji.

Práce je směřována k hodnocení a analyzování stávajících služeb společnosti, které povede k jejich efektivnějšímu poskytování a ke zjištění, na kterou z nabízených služeb se má společnost více zaměřit. Další cíl představuje vylepšení služby, které ji dokáže přetvořit na službu s nižší spotřebou času, než je tomu doteď, a zároveň s pravidelným finančním výnosem. V návaznosti na cíle budou přednesena realizovatelná zlepšení pro poskytování služeb, která spolu vzájemně souvisí a pomohou společnosti zajistit efektivní fungování její činnosti, zlepšit podnikové procesy a také zaručí konkurenční výhodu oproti ostatním firmám působícím ve stejném oboru.

K dosažení stanovených cílů bude v teoretické části vypracována literární rešerše vztahující se k analýze služeb a to především služeb podniku. V praktické části budou analyzovány interní procesy a poskytované služby s akcentem na celkovou výkonnost společnosti.

Pro zjištění finanční situace společnosti bude prováděna ekonomická analýza, kterou budou hodnoceny vybrané položky z výkazu zisků a ztrát za rok 2015, kdy společnost vznikla a za rok 2016, který pro ni znamenal vzestup a rozvoj aktivity na trhu. Výkazy jsou zobrazeny v příloze P I. Analýza jednotlivých služeb bude prováděna prostřednictvím analytických metod na základě interních zdrojů společnosti a získaných informací od manažerky a zaměstnanců. Nejdříve bude aplikována kritériální analýza, která představuje hlavní analýzu práce a klade si za cíl zhodnocení služeb podle stanovených hledisek. Kritérium výkonnosti zjišťuje efektivnost nabízených služeb pro společnost. Podle personálního zajištění se rozpozná, zda má podnik dobře nastavené interní procesy a kritérium poskytování informací veřejnosti ukáže, jestli je potřeba tuto aktivitu vylepšit. Následující SWOT analýza zobrazí silné a slabé stránky společnosti a poukáže na příležitosti a hrozby, které vychází z externího prostředí podniku.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ SLUŽEB

*„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* (Kotler, 2007 s. 710)

Vašítková (2014, s. 16) služby charakterizuje velice podobným způsobem, píše, že služby jsou zejména nehmotné, individuálně určitelné činnosti, které uspokojují potřeby, ale přímo neznamenají prodej výrobku nebo služby. Poskytování služeb nemusí vyjadřovat užití hmotného zboží. Nicméně pokud je ho potřeba, nemění se jeho vlastnictví.

Hesková (2015, s. 6-8) vymezuje službu jako **činnost, proces a výsledek činnosti**. Z pohledu **činnosti** představují služby všechny aktivity, které se soustřeďují na získávání, zpracovávání nebo zvelebování hmotných statků. Služba je propojena s tvorbou hodnoty pro spotřebitele a jako ostatní produkty uspokojuje jeho požadavky a potřeby. Typickou činností je oprava a servis osobních i nákladních automobilů, nebo půjčování motocyklů a kol.

Ve smyslu změny stavu statku nebo osoby se služba charakterizuje jako **proces**. Služba se provádí pro hospodářské jednotky a s jejich souhlasem nebo vzájemnou ekonomickou činností. Služba jako proces se poskytuje v nehmotné podobě a je zaměřena zejména na klienty a zákazníky, kteří jsou bráni jako příjemci. Je to například kadeřnictví, relaxační a lázeňské služby a pojišťovací nebo právní služby. Služba představuje také **výsledek činnosti**. Podporuje všestranný rozvoj lidí tím, že pro něj tvoří podmínky a zároveň udržuje hodnotu vytvořenou výrobním procesem. Služby jsou společensky uznatelné hodnoty, které slouží v procesu dlouhodobé spotřeby. Příkladem výsledku činnosti jsou kulturní, vzdělávací služby nebo obchodní služby (Hesková, 2015, s. 6-8).

### 1.1 Vlastnosti služeb

Služby tvoří důležitou součást lidské existence. Představují konkrétní část statků, které musí lidé spotřebovat pro zabezpečení vlastního živobytí a utvoření podmínek vedoucích k dalšímu rozvoji (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2009, s. 13)

Pro lepší pochopení charakteristiky popisují následující autoři jejich základní vlastnosti.

### 1.1.1 Nehmatatelnost

Jednu z nejhlavnějších vlastností služeb výstižně vysvětluje Gilmore (2003, s. 10). Uvádí, že i přes tu skutečnost, kdy poskytování služeb zahrnuje hmatatelné aspekty jako sedadla letadla, učební třídu, restaurační stoly a jídlo, výkon služby, který vede k zákaznické činnosti, je nehmatatelný. Výhody nákupu produktu jsou založené na fyzické charakteristice, kdežto benefity **služby jsou závislé na výkonu**. Ve srovnání se zbožím, služby se nedají uskladnit nebo vystavit, nemůžou být chráněny patenty a je složité za ně určit cenu. Nehmatatelná podstata služeb často znamená, že zákazníci mají problémy s hodnocením a porovnáváním služeb mezi sebou navzájem. Tím pádem používají cenu jako základ pro zhodnocení kvality služby a mohou být více ovlivněni osobními zdroji informací, což vede k tomu, že zákazníci více vnímají úroveň možného rizika.

### 1.1.2 Neoddělitelnost

Na rozdíl od služeb, u zboží je možné od sebe oddělit produkci a spotřebu. Vašítková (2014, s. 17) popisuje příklad, kde vysvětluje další vlastnost služeb. V srpnu je vyrobena zimní bunda, převezena na sklad a před zimní sezónou koupena zákazníkem. Ten si bundu vezme na pobyt v horách, který je poskytnut cestovní kanceláří a zahrnuje služby v podobě dopravy, ubytování a stravy. Zákazník je přítomen u toho, když je služba produkována, je její neoddělitelnou součástí. Aby se mohla služba uskutečnit, její **poskytovatel a klient se musí setkat** v určitý čas na určitém místě a poté může zákazník získat výhodu v podobě služby. Nicméně například v restauraci zákazník nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby, protože jídlo v restauraci je připraveno bez jeho osoby.

Tučková (2013, s. 17) doplňuje charakteristiku neoddělitelnosti služby o popis výhody, kterou představuje pro podnikatele. Především se jedná o to, že již při poskytování služby se mohou podnikatelé chovat tak, aby vyhověli přáním a potřebám zákazníků. Benefit také představuje skutečnost, že hned po realizaci služby **je možné poznat, jestli byl klient spokojen**. Pokud ne, může se ho poskytovatel rovnou zeptat a poté reagovat na nové požadavky klientů.

### 1.1.3 Proměnlivost

Nehmatatelná podstata služeb znamená, že **standardizace a kvalita se obtížně kontrolují**. Lidé jsou zahrnutí v procesu poskytování služby ve většině sektorů a pravděpodobně nebu-

dou podávat výkon tak spolehlivě a konstantně jako stroje, což vede k výsledku, že je velmi obtížné měřit a kontrolovat kvalitu. Proto může být pro zákazníky složité zhodnotit kvalitu nabízených služeb, a také pro zaměstnance jejich kvalitu měřit a kontrolovat. V porovnání s produkty je to u služeb mnohem složitější. Hodnocení také často závisí ve velké míře na přístupu, názorech a očekávání zákazníků a potenciálních klientů (Gilmore, 2003, s. 11).

#### 1.1.4 Zničitelnost

Podle Vašítkové (2014, s. 19) nehmatatelnost souvisí se zničitelností. Nehmotnost služeb vede k tomu, že je **nelze ukládat, skladovat, vracet** anebo **znovu prodávat**. Například znalosti učitele jazyků nebo schopnosti marketingového poradce, které nejsou využity v ten daný moment, kdy jsou poskytovány, nelze uskladnit a prodat je příště. Pro ten určitý okamžik jsou zničené. Neznamena to však, že služby nelze reklamovat. Ve vybraných případech lze špatně poskytnutou službu nahradit jinou kvalitní službou.

#### 1.1.5 Nemožnost vlastnictví

Tato vlastnost zvýrazňuje konečný charakter služby pro zákazníka, který má pouze **dočasný přístup k jejímu vlastnictví**. Spotřebitel je zapojen pouze do výhody. Nemožnost vlastnictví souvisí se zničitelností a nehmatatelností. Zákazník nezíská žádné vlastnictví, když kupuje službu, pouze si zajistí právo na její poskytnutí. Názorným příkladem je čas soukromého učitele s časově omezeným využitím jeho vybavení nebo také právo použít veřejný dopravní prostředek, kdy je zákazníkovi toto právo nabízeno za to, že státu platí daně a sociálně zdravotní pojištění (Tučková, 2013, s. 18)

## 1.2 Klasifikace služeb

Klasifikace služeb se určuje na základě použitých metod a přístupů. Pomáhá podle vybraných kritérií ucelit a podrobněji popsat skupiny služeb. Určuje jejich charakter, funkce a úkoly, které uskutečňují v nabídce podniku a v hospodářství země. Každý podnik služeb může pracovat s jejich vlastním rozdělením, které má význam pro sestavení marketingového mixu a utváření marketingové strategie (Cibáková, Rósza a Cibák, 2008, s. 21).

Tučková (2013, s. 35) služby rozčleňuje podle:

- charakteru činností,
- funkce, kterou plní,
- způsobu realizace,
- cílového trhu služeb (podle poptávky),
- služby pro spotřebitele a pro organizace,
- stupně nehmataelnosti a cílové skupiny.

Jakubíková (2012, s. 71) doplňuje klasifikaci služeb o sektorové rozdělení v následující tabulce:

Tab. 1 – Sektorová klasifikace služeb

Služby terciární	Služby kvartální	Služby kvintární
Služby dříve vykonávané doma.	Služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce.	Služby, které určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stravovací a ubytovací</li> <li>• holičství a kadeřnictví</li> <li>• prádelny</li> <li>• kosmetické služby</li> <li>• úpravy oděvů aj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doprava</li> <li>• obchod</li> <li>• komunikace</li> <li>• finance</li> <li>• správa aj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdravotní péče</li> <li>• vzdělání</li> <li>• rekreace aj.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové (2012, s. 71)

### Charakter činností

Podle charakteru činností se služby dělí do příslušných sektorů na základě výsledků vybraného úseku společenské dělby práce prostřednictvím **evropské klasifikace ekonomických činností NACE**. Odvětví ekonomických činností dělí NACE takovým způsobem, kdy ke každé statistické složce, lze přiřadit kód NACE, přičemž nezáleží na typu jejího vlastnictví. Charakterizovaná činnost pro použití v NACE zahrnuje jednu výrobní metodu anebo je složená z více postupů a každý je označen v jiné skupině. Klasifikace neposkytuje kategorie pro jednotlivé druhy statistických jednotek. Ty mohou provádět několik ekonomických činností a být určeny rozdílnými způsoby podle různých definicí (Tučková, 2013, s. 35-37).

### Funkce, kterou služby plní



Cibáková, Rózsa a Cibák (2008, s. 25-26) vysvětlují klasifikaci služeb podle funkce nebo úlohy, kterou plní v ekonomice. Rozdělují služby na:

- **komplementární** – vztahující se k produkci výrobků, dále se členící jako:
  - podpůrné služby – rozvíjí ostatní ekonomické činnosti, patří zde distribuční, finanční, dopravní a telekomunikační služby;
  - nepřímé služby – představují vědomosti, poznatky a inovační postupy;
- **substituční** – neexistuje u nich žádný vztah k produkci výrobků, řadí se zde zábavní, rekreační, kulturní či stravovací služby.

### Způsob realizace

Jak popisuje Vašítková (2014, s. 24) tato kategorie klasifikuje **tržní a netržní služby**. Rozlišuje služby, které je možné vyměnit na trhu za peníze, od služeb určitého sociálního a ekonomického prostředí, které se musí rozdělovat pomocí tržních mechanismů. Patří zde veřejné služby, místní správa a neziskové organizace. Obecně tento typ služeb není zpoplatněn anebo jsou pro uživatele dotovány státem. Veřejné služby nelze dělit, například obecní úřad nemůže fakturovat poplatek za užívání místní komunikace nebo veřejného osvětlení. Nedělitelná spotřeba zahrnuje také bezpečnost, státní správu, obranu a justiční služby. Je možná existence tržních i netržních služeb ve stejné oblasti (např. soukromé i veřejné nemocnice a univerzity).

### Cílový trh služeb (podle poptávky)

Tučková (2013, s. 47) člení služby podle kritéria poptávky na:

- **intermediální** – služby směřující do výrobních postupů,
- **konečných spotřebitelů** – služby konečné spotřeby jednotlivců, domácností a služby veřejné, které jsou spotřebovávány skupinou osob.

Uvedené rozdělení záleží na typu poptávky, protože některé služby se poskytují na základě poptávky obou skupin.

### Služby pro spotřebitele a organizace

Služby také rozdělujeme podle typu zákazníků na služby pro organizace a spotřebitele. Pokud využívají stejné služby, tak se od sebe liší podle množství využívaných služeb a také existují služby poskytované pouze pro spotřebitele či organizace. (Parmová, 2004, s. 9-10).

### Stupně nehmotnosti a cílové skupiny

Poslední kritérium představuje Vašítková (2008, s. 15) jako stupeň nehmotnosti, zároveň s porovnáním s cílovou skupinou, kdy služby rozčleňujeme podle jejich postavení v celkové nabídce, kterou tvoří spojení služeb a zboží a sledujeme význam míry zhmotnění. Doprovodné služby odlišují službu od konkurence a představují pro klienta výhodu. Výsledek této kvalifikace je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tab. 2 – Princip nehmotnosti

Stupeň nehmotnosti	Služby pro organizace	Služby pro spotřebitele
<b>Služby, které jsou zásadně nehmotné</b>	bezpečnost, komunikační systémy	muzea, galerie, zábava, vzdělávání, zdravotnictví
<b>Služby poskytující přídavnou hodnotu k hmotnému produktu</b>	pojištění, údržba veřejných prostorů, poradenství	poštovní služby, údržba komunikací
<b>Služby zpřístupňující hmotný produkt</b>	doprava, skladování, architektura, výzkum a vývoj	informační automaty v obcích, poštovní zásilky, stavební spoření, charita

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vašítkové (2008, s. 15)

## 2 PODNIK SLUŽEB

Významný podíl na poskytování služeb představuje stát, především pro služby veřejného sektoru, nicméně nejširší portfolio služeb poskytuje zákazníkům **soukromý sektor**. S tímto typem služeb se lidé setkávají každý den, a častokrát je možností volby doplňující právě veřejný sektor (Vašítková, 2014, s. 14).

Jak uvádí Jirásková (2014, s. 18) **provozovat podnik služeb může:**

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění (živnost řemeslná, vázaná nebo volná)
- fyzická osoba podnikající podle zvláštního zákona (např. lékaři, tlumočníci)
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění (např. činnost finančních institucí)

Pro zajištění úspěšného podnikání ve službách je třeba mít podle autorky přesně stanovenou podnikatelskou strategii, zanalyzovat trh včetně konkurence a definovat cílové skupiny zákazníků a připravit náležitý marketingový mix. U podniku služeb je také velmi důležité jeho umístění. To platí zejména pro odvětví zahrnující stravování, ubytování, velkoobchod i maloobchod.

Stanovení podnikové strategie více rozebírají Cibáková, Rósza a Cibák (2008, s. 43-44). Upřesňují strategické plánování na **důležitost stanovení poslání podniku služeb**, které má v této oblasti ještě významnější hodnotu než v jiných podnikatelských sektorech, vzhledem k potřebě rozlišení produktu od konkurence. Poslání vyjadřuje, jak si přeje být vnímán podnik a také služba, kterou poskytuje, jakou úlohu podnik představuje v oblasti podnikání, vysvětluje oprávněnost svojí existence na trhu a vymezuje základní hodnoty podniku.

Často bývá jednodušší začít podnikat ve sféře služeb. Veber a Srpová (2012, s. 132) zdůvodňují tento fakt tím, že:

- služby bývají **méně náročné pro kapitálové výdaje**,
- představují **nižší překážky při vstupu do odvětví**,
- je **jednodušší najít adekvátní lidské zdroje**,

- služby se všeobecně vyznačují **nižší náročností na technologie a komplikované organizační struktury**.

## 2.1 Ekonomika služeb

Podle Jiráskové (2014, s. 13) rozvoj terciárního sektoru zapříčinil odklonění od průmyslové výroby a změnu struktury národního hospodářství. V současnosti jsou služby obohaceny o nabídku doplňkového zboží na rozdíl od minulosti, kdy tomu bylo naopak, a prodej zboží byl doplněn nabídkou služeb. Výraznější podíl služeb na národním hospodářství přináší menší závislost státu na exportu do ciziny a ohledně výhod pro vybrané území tvoří vyšší orientace na služby výhodu ochrany životního prostředí a zvýšení konkurenceschopnosti.

Export ve službách lze provádět prostřednictvím spotřeby v zahraničí, přeshraničním poskytováním, obchodní přítomností nebo přítomností fyzických osob. Služby v sektoru cestovního ruchu a dopravy mají nejvýznamnější podíl na exportu České republiky. Objem vývozu ostatních služeb, jako jsou finanční a informační služby, služby výpočetní techniky a v oblasti stavebnictví, osobní, kulturní či rekreační služby, již není tak významný, ale do vývozu rozhodně patří (Veber a Srpová, 2012, s. 133).

### Trendy v současnosti zahrnují:

- stále se zvyšující podíl služeb na trhu,
- vzrůstající podíl internetového obchodu,
- mizící rozdíly mezi tržní a netržní sférou jako například u zdravotnictví, které je nyní poskytováno také prostřednictvím privátních klinik (Jirásková, 2014, s. 14).

## 2.2 Management ve službách

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 131-133) neexistuje jednotná definice služeb, z čehož také pramení **složitost** jejich **managementu**. Do oblasti služeb velmi často soustřeďují svou činnost malé a středně velké společnosti, proto se zde neobjevují všechny tři základní stupně managementu. Především střední a liniový management se ve službách téměř nevyskytuje, protože manažer společnosti bývá zároveň vlastníkem, což ovlivňuje efektivitu podnikání a návratnost investic. Naopak podle Jiráskové (2014, s. 22-23) se **liniová struktura** ve službách vyskytuje často. Tento typ organizační struktury funguje v malých podnicích

zejména v restauracích, kosmetických a kadeřnických salonech, penzionech a taxislužbách. Ve středních podnicích převažuje **liniově štábní struktura**, kdy funkce štábů je spíše poradní. Objevuje se v hotelech či autodopravě. **Divizní či maticová struktura** se vytváří v případě velkých podniků, například u telekomunikačních nebo rozsáhlých obchodních řetězců.

Specifické pro podniky poskytující služby je, že potřebují více financí na mzdové náklady. Zaměstnanci jsou ve firmách tohoto charakteru velice významnou součástí a jedním z hlavních faktorů rozhodujícím o úspěchu. Pro management služeb z toho vychází potřeba výrazného zaměření na jejich motivaci a udržení (Veber a Srpová, 2012, s. 132-133).

S tímto tvrzením souhlasí také Parmová (2004, s. 28-29) a v následující tabulce znázorňuje faktory působící na výkonnost zaměstnanců.

Tab. 3 – Faktory působící na výkonnost pracovníka

Přípravenost k výkonu	Schopnost podávat výkon
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulace – posílení pozitivních a odvrácení negativních podnětů:</li> <li>- peněžní motivy</li> <li>- uznání</li> <li>- úspěch</li> <li>- odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fyzické předpoklady</li> <li>• Psychické předpoklady</li> <li>• Kvalifikace – vzdělání, praxe</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Parmové (2004, s. 29)

Aby v podniku docházelo k efektivnímu vedení zaměstnanců, je důležité vědět, že na výkonnost každého zaměstnance mají vliv dva druhy faktorů - jak je zaměstnanec připraven k výkonu a jak je schopný ho podat. Motivace k práci a podání kvalitního výkonu pracovníka je zajištěna, pokud je pracovník správně kvalifikován, optimálně stimulován a vlastní veškeré předpoklady k vykonávání vybrané práce. Dobří manažeři si jsou vědomi této skutečnosti a také ví, že když budou vytvářet vhodné pracovní podmínky, jejich zaměstnanci budou správně motivováni. (Parmová, 2004, s. 29).

### 2.2.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů ve službách

Podle Jiráskové (2014, s. 27) lze charakterizovat čtyři základní cesty k řízení lidí ve službách:

- **administrativní přístup** – zajišťuje základní personální činnosti podniku spojené s administrativou jako například vystavování a archivace základních dokumentů. Využívá se pouze v malých podnicích, nezahrnuje motivaci a rozvoj osobnosti, čímž se stává pro řízení lidí ve službách nevhodný.
- **řídící přístup** – zahrnuje personální, řídicí, výběrové a koordinační činnosti, kdy organizace zaměstnance také školí a nabízí firemní vzdělání a tím zvyšuje produktivitu zaměstnance. Je považován za efektivnější než administrativní.
- **manažerský přístup** – pomáhá zaměstnanci v motivaci, seberealizaci a samostatném rozhodování. Cílem je si udržet kvalifikované, motivované a loajální pracovníky. Manažeři jsou zodpovědní za zaměstnance a personální útvar spíše radí a informuje. Běžný přístup pro většinu podniků.
- **řízení lidského kapitálu** – porovnává vstupy v podobě vložených prostředků do řízení lidských zdrojů s výstupy, které tyto vstupy zařídily. Využívá varianty metod, aby vložené prostředky do vzdělávání zaměstnanců představovaly přínos jak pro ně, tak pro podnik. Jedná se o moderní přístup k řízení lidských zdrojů.

### 2.2.2 Partnerství a formování týmu za účelem poskytování služeb

Woodside a McClam (2015, s. 19) uvádějí, že je již od dávné historie kladen důraz na důležitost spolupráce s ostatními profesionály za účelem poskytování služeb klientovi. V současnosti se tento koncept, pracovat jako tým, rozšířil a zároveň se stal běžným přístupem pro organizaci práce v podnicích.

Ten, kdo získává nejvíce z kvalitní týmové spolupráce v oblasti lidských služeb, je primárně klient. **Týmový přístup** přináší efektivnější a účinnější služby. Hodně profesionálů ve svých oborech pracuje společně, aby zákazníkům poskytovali správně koordinované služby. Takové týmy jsou schopné si ohodnotit vlastní výkon a provést potřebné změny ke zlepšení nabízených služeb. Nejzákladnějším prvkem je vylepšení poskytování služeb klientům (Woodside a McClam, 2015, s. 19).

**Partnerství podniků** vznikají s cílem vybudovat systém, kdy organizace směřují k lepšímu poskytování služeb a snaží se dosáhnout společného záměru. Partnerství, podobně jako práce v týmu, vyžaduje zejména vysokou úroveň spolupráce, důvěru a časovou angažova-

nost. Pokud je partnerství úspěšné, vytvoří vzájemný prospěch a zisk pro každou zúčastněnou stranu (Woodside a McClam, 2015, s. 19).

## 2.3 Ceny služeb

*„Cena je vyjádřením hodnoty služby v peněžních či jiných jednotkách; mění se v čase podle monetární nabídky a poptávky v závislosti na očekávaném vývoji.“* (Tučková, 2013, s. 73)

Cenou se rozumí výsledek vzájemného působení nabídky a poptávky, přičemž poptávku podporuje. Je pružným nástrojem, o kterém je možné říci, že tvoří **součást konkrétní služby a vzájemně s ní působí**. Když se nabídka rovná poptávce, je trh v rovnováze a cena, za kterou se v tomto případě služby nakupují, se nazývá **cena rovnovážná**. Pro ziskové organizace nebo podniky, ve kterých příjmy za poskytované služby mají výrazný podíl na krytí nákladů, je důležité monetární vyjádření ceny, kdy obsah obchodních podmínek, za kterých je služba klientovi poskytována, je schopen zajistit soulad s cenovou politikou společnosti. (Tučková, 2013, s. 73).

Na trhu služeb se cena pojmenovává podle druhu poskytované služby. Například vstupné (do kina), přepravné (přeprava nákladu), provize (poradci, makléři, agentovi), pojistné pojišťovně, dále úrok, který se platí bance za poskytnutý úvěr nebo cestovné při cestě autobusem či parkovné za využívání služeb parkoviště (Cibáková, Rósza a Cibák, 2008, s. 140).

### 2.3.1 Marketingový přístup k tvorbě cen

Nový a Petzold (2006, s. 40) tvrdí, že se zvyšující cenou se zvyšuje i pravděpodobnost, kdy služba bude perfektně odpovídat potřebám zákazníka. Jedná se tedy v zásadě o trend s mírou pravděpodobnosti. Obecně platí, že vysoce kvalitní služby i věci není možné pořídit za přehnaně nízké ceny, pokud vypustíme určité reklamní výprodeje. Zákazníci by si tohle neměli myslet a prodávající by neměli poskytovat takovou reklamu, protože jinak nebude ani jedna strana spokojená. V západních zemích pochopili tento systém správně, a tak klienti očekávají odpovídající kvalitu služeb za vysokou cenu, a pokud se cena služby pohybuje v průměrných až podprůměrných cenách, neočekávají od ní příliš.

Cena služby často bývá dokonce přehnaná, na druhou stranu nabízí luxus a perfektní servis, takže zákazník je schopen takovou částku za ni zaplatit. Větší pravděpodobnost existuje,

pokud disponuje mimořádnými příjmy nebo službu kupuje k nějaké výjimečné příležitosti (Nový a Petzold, 2006, s. 40).

Rozhodování o ceně vychází pro podnik z přijímání faktorů v interním a externím prostředí firmy. To dokáže určit cenu služby efektivně, pokud má podnik k dispozici tyto formy informací:

- **Informace o vědomostech zákazníka v oblasti cen služeb** – rozmanitost služeb nebo neochota konkurenčních poskytovatelů odhadnout ceny služby dopředu omezuje vědomosti zákazníka, který musí navštívit několik provozoven najednou, aby porovnal ceny, což je pro něho časově náročné.
- **Význam nepeněžních nákladů pro zákazníka** – mezi tyto náklady se řadí doba čekání a doba, po kterou je služba poskytována, tato cena se nazývá cena času. Cenu hledání tvoří zákazníkovo úsilí věnované do hledání a přesného výběru služby. Zákazník také musí za službou cestovat a přizpůsobit se otevíracím hodinám, což pro něj představuje cenu obětovaného pohodlí. A u některých zákazníků se mohou objevit také psychické náklady, do kterých patří obavy z nepochopení a odmítnutí či strach z nejistoty.
- **Cena jako ukazatel kvality** – zákazníci používají cenu jako ukazatel kvality, pokud nemají přístup k jiným informacím anebo jestliže se zabezpečení služby spojuje s vyšším rizikem a závisí na zákazníkově důvěře (Cibáková, Rósza a Cibák, 2008, s. 140-141).

### 2.3.2 Faktory ovlivňující ceny služeb

Jak objasňuje Parmová (2004, s. 52), je-li možné službu přeměnit na hmotnou, jejich poskytovatelé často zvyšují cenu. Akreditované vzdělávací ústavy, které vlastní písemné posudky o dobrém umístění svých absolventů, se mohou domáhat vyšších cen za své služby než ostatní instituce bez těchto referencí.

**Náklady na obdržení povolení** k provádění služeb a na vzdělání jsou velmi často drahé a tím pádem také zvyšují cenu služeb. Dalším faktorem je **vzdálenost služby od zákazníka**. Toto geografické hledisko doporučuje umístit službu do zákaznickovy blízkosti, jelikož tato skutečnost snižuje náklady na dopravu či náklady na vhodnou lokalizaci provozovny. Cenu služby může také zvýšit fakt, že při poskytování služeb jsou **kladeny vysoké nároky na**



**zaměstnance.** Ti musí být vhodně kvalifikovaní a vyškolení. Náročnost, neopakovatelnost a malé množství standardizace při provádění služeb snižují výkonnost práce a mají za důsledek zvyšování přímých nákladů i ceny služeb (Parmová, 2004, s. 52-53).

## 2.4 Rozdíl služby a výrobku

Služby jsou již charakterizovány v předchozích kapitolách a výrobek definuje Cetlová (2002, s. 63) jako souhrn všech fyzických a psychologických rysů, díky kterým dochází k uspokojování potřeb zákazníka. Zdařilost výrobku se určuje podle toho, jakým stupněm vyhověla očekávání a potřebám zákazníků.

Douglas et al. (2012, s. 64) nazývá nehmatatelnost matkou všech unikátních odlišností služeb od výrobků, protože právě tato vlastnost je od sebe opravdu nejvíce odlišuje. Rozdíl vysvětluje na názorném příkladu nákupu páru bot a koupením lístku do kina. Boty představují hmatatelný výrobek, takže mohou být objektivně hodnoceny před samotným nákupem. Zákazník si je může vzít do rukou, zkusit kvalitu materiálu, vidět jejich charakteristický styl a barvu a také si je vyzkoušet, jestli mu sedí. Po zaplacení se stává vlastníkem těchto bot a patří do jeho **fyzického vlastnictví**.

Naopak koupení lístku do kina na film dává vlastníkovu právo k tomu prožít **zážitek, který je neuchopitelný** a hodnocený subjektivně. Zákazníci služeb spoléhají na posudek ostatních, kteří službu využili před nimi. Nicméně informace získané od jiných lidí mohou být zkreslené a budou se rozhodně lišit, protože jsou založené na jejich osobním vnímání a očekávání. Po zhlédnutí filmu v kině se zákazník vrací domů se zážitkem a neexistuje zde fyzické vlastnictví jako u výrobku (Douglas et al., 2012, s. 64)

U služeb se na rozdíl od výrobků **obtížně vyjadřuje hodnota**, což vysvětluje ve své knize Tučková (2013, s. 19). Popisuje hodnotu služby, kterou tvoří jiné faktory než složky, které představují hodnotu hmotných výrobků. Služby jsou spotřebovávány k uspokojení potřeb stejně jako výrobky, ale hodnota přispívající ke zvýšení hodnoty služeb pro spotřebitele může být také vstřícnost nebo flexibilita poskytovatelů služby. Hodnota služby je poté u různých zákazníků jiná, což způsobuje jejich rozdílné zhodnocení kvality.

Podle Tučkové (2013, s. 74) služby od zboží také odlišuje skutečnost, že pokud jsou splněny určité podmínky, může se zboží v případě nespokojenosti bez problému vrátit, je prodejcem opraveno, anebo jsou vráceny peníze. Kdežto **reklamace u služeb je komplikova-**

**ná** a mnohdy nelze opravit, jako například omyly lékařů nebo špatný vzdělávací systém. Tato problematika zapříčinila vládní kontrolu při prodeji služeb a to zejména veřejných. Naopak výhodu služeb oproti výrobkům tvoří **zvědavost zákazníků**, která je může přivést ke koupi. Navíc u služeb se nevytváří žádné náklady na skladování, z toho důvodu, že je nemožné služby skladovat, protože většinou dochází k jejich spotřebě zároveň při poskytování.

### 3 PERSONÁLNÍ AGENTURA

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 83) personální agentura se definuje jako **zprostředkovatel-na práci**. Tento typ organizace často kooperuje s podniky při náboru nových zaměstnanců, které obsazuje na pozice ve středním managementu nebo na nižší výkonné pracovní funkce. Personální agentury znají podmínky určitých trhů práce, čili je pro organizace příznivé s nimi spolupracovat. Navíc mají k dispozici databáze zájemců o zaměstnání, a tak jsou schopny rychleji najít vhodné uchazeče. Dále zprostředkují výběrová řízení a obstarají všechny potřebné dokumenty.

Pracovníci agentur absolvovali převážně střední školy nebo také vysoké s ekonomickým nebo pedagogickým zaměřením. Podle Kociánové (2010, s. 13) schopný personalista dokáže předpovídat požadavky a podle nich také poskytuje své služby. V oblasti řízení lidských zdrojů provádí činnosti efektivně a je schopen se pozitivně projevit při žádosti o pomoc nebo personální služby.

#### 3.1 Personální agentury podporované různými typy dotací

Jak fungují personální agentury podporované dotacemi, vysvětluje Evangelu a Juříčka (2013, s. 27-28). Tyto agentury mají lehce upravené podmínky, což může být důvodem k jejich založení. Nicméně hlavní rozhodnutí založit agenturu tohoto typu představuje získání dotace na jimi poskytovanou službu sociálního charakteru. Což může být například pomoc při hledání zaměstnání pro osoby zdravotně postižené, poskytování poradenství při hledání zaměstnání nebo také vzdělávání v oblasti sebemotivace. Agentury pravidelně dostávají na svou činnost dotace, a tak se nemusí příliš bát zkrachování. Existuje u nich jistota plánovaného příjmu, tudíž mají možnost se důkladněji věnovat klientům a jejich služby jsou často kvalitnější. Mají na tom velkou zásluhu také zaměstnanci, kteří v těchto personálních agenturách pracují. Bývají trpěliví, pečliví a především odborníci na trhu.

#### 3.2 Personální informační systémy

Hlavním nástrojem k práci poradců agentur představují personální informační systémy, a to především u **náboru zaměstnanců**. Tyto informační systémy jsou většinou sestaveny ze vzájemně propojených modulů, což jsou nejčastěji databáze uchazečů, klientů a aktuální a archivní zakázky (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 46).

Do databáze uchazečů ukládají lidé, kteří hledají zaměstnání, své životopisy a ostatní osobní údaje prostřednictvím internetové aplikace. Následně jsou zařazeni do databáze a mohou reagovat na volné pozice. Databázi klientů tvoří komunikace s klienty z důvodu evidence a také pokud je klient přiřazen novému konzultantovi. Pro personální agenturu je typické, že zde dochází k častým změnám konzultantů, protože je v této oblasti velká konkurence, a tak jsou na poradce kladeny vysoké nároky. Poslední databázi tvoří aktuální a archivní zakázky, kde jsou soustředěny nabízené pozice, jejich popis, doplňující informace k pozici, uchazečům a výsledkům výběrového řízení (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 46).

## 4 METODY ANALÝZY

Pro zanalyzování poskytovaných služeb společnosti je v nadcházejících kapitolách popisována rozhodovací kritériální analýza a strategická metoda SWOT analýzy. Pro nastínění toho, jak si podnik vede také z finančního hlediska, je nutné použít analýzu ekonomickou.

### 4.1 Ekonomická analýza

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 152) definují ekonomiku služeb jako **sledování konkrétního ekonomického celku**, který se rozkládá na jednotlivé soubory podrobněji zkoumané a hodnocené za cílem stanovení možností jejich vylepšení. Poté jsou tyto soubory znovu složeny do upraveného celku cíleného na zlepšení výkonnosti. Ekonomická analýza je dobře použitelná pro malé či velké podniky, závody a další vnitropodnikové útvary a také zahrnuje zásadní jevy a činnosti v těchto jednotkách.

Předmět ekonomické analýzy zahrnuje jak celou firmu, tak její výsledky, činnosti nebo pouze části podniku a vybrané procesy. Nemusí se soustředit jenom na finanční činnost, ale také na technický rozbor s využitím neekonomických ukazatelů. Součástí ekonomické analýzy je hodnocení a doporučení na zlepšení stávajícího stavu (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 152).

#### 4.1.1 Ukazatele rentability

Ekonomická analýza zahrnuje **určení výnosnosti kapitálu**, který měří schopnost podniku produkovat nové efekty a maximalizovat zisk použitím vloženého kapitálu. Ukazatele rentability porovnávají výsledek efektu docíleného činností podniku k vybrané porovnávací základně. Jak vysoké rentability podnik dosahuje, záleží na tom, jak hospodaří se svým kapitálem a majetkem (Scholleová, 2012, s. 175).

Rejnuš (2014, s. 272) upozorňuje na to, že vypovídající schopnost ukazatelů rentability záleží na tom, jaké vyjádření zisku je v jednotlivých případech použito a s čím je v konkrétních situacích poměřován. Uvádí tyto ukazatele zisku:

- **EAT (Earnings After Taxes)** – čistý zisk po zdanění
- **EBT (Earnings Before Taxes)** – výsledek hospodaření před zdaněním
- **EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)** – zisk před nákladovými úroky

#### 4.1.2 Ukazatele likvidity

Schopnost podniku proměnit aktiva na peněžní prostředky, které pokryjí včas, v požadované hodnotě a na požadovaném místě všechny splatné závazky, se nazývá likvidita. Vztahuje se k dlouhodobé existenci podniku. Řízení likvidity je **závislé na podnikové strategii** a také na kompromisu, protože příliš vysoká likvidita může mít za důsledek snížení rentability, protože likvidita váže finanční prostředky s nízkým nebo nulovým výnosem. Na druhou stranu nízká likvidita vede k problémům z nedostatku zásob nebo finančních prostředků (Scholleová, 2012, s. 177).

#### 4.2 Kriteriaální analýza

Kriteriaální analýza patří do skupiny rozhodovacích metod. Klade si za cíl nalezení vhodné varianty podle uvažovaných kritérií, vyloučení neefektivních variant anebo stanovení pořadí možností z hlediska jednotlivých kritérií. Přičemž celkové hodnocení alternativ závisí na důležitosti a také na kriteriaálním zhodnocení.

Při rozhodování či hodnocení podle kriteriaální analýzy představuje důležitý faktor hodnocení variant podle vybraného hlediska. Také jsou zásadní určené informace o tom, jak důležité jsou zvolená kritéria (Brožová, ©2005).

#### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme mezi jednu z nejčastěji používaných metod strategické analýzy. Název SWOT představuje zkratku z anglického originálu:

- **Strenghts – silné stránky**
- **Weaknesses – slabé stránky**
- **Opportunities – příležitosti**
- **Threats – hrozby**

Výstupem analýzy je vygenerování alternativ strategií a formulace rozvojových směrů nebo taktických cílů a to na základě vnitřní analýzy, která zahrnuje silné a slabé stránky a vnější analýzy, kde zkoumáme příležitosti a hrozby. Analýza tedy spočívá v rozebrání a zhodnocení současné situace uvnitř a v okolí podniku a při její realizaci je nutné stanovení záměru k čemu budeme získané výsledky využívat (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 295-296).

Podle Jakubíkové (2013, s. 129) představuje cíl SWOT analýzy identifikaci toho, jak je podnik schopný reagovat na různé změny v daném prostředí. Zabývá se slabými stránkami a hrozbami, které podnik oslabují v cestě za dosažením stanoveného cíle a sleduje silné stránky a příležitosti, které podnik může posílit. I když Kotler (2013, s. 82) ve své knize polemizuje, jestli se má organizace zaměřovat pouze na ty příležitosti, pro které má k dispozici reálné přednosti, anebo přemýšlet i o těch, pro které musí dané silné stránky teprve najít nebo se k nim dopracovat.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je původně tvořená ze dvou samostatných analýz. Těmito analýzami jsou SW a OT analýza. **Analýza OT** vychází z venkovního prostředí společnosti, jednak z makroekonomického a také z mikroekonomického pohledu. To znamená, že sleduje, jak fungování organizace ovlivňuje ekonomické, politicko-právní, sociálně kulturní faktory a technologické faktory, nicméně také subjekty zastupující mikroekonomické faktory jako jsou dodavatelé a odběratelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. Naopak **SW analýza** se zaměřuje na interní prostředí společnosti jako například organizační strukturu a kvalitu managementu ve firmě, aplikaci procesů a systémů, mezilidské vztahy na pracovišti, materiální prostředí a cíle společnosti (Jakubíková, 2013, s. 129).

Blažková (2007, s. 158) popisuje postup při tvorbě SWOT analýzy docela jednoduše. Nejprve se zanalyzují faktory představující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, konkrétně pro danou společnost. Poté tyto faktory přiřadíme k jednotlivým polím SWOT matice. Další krok představuje zvážení, jak významné jsou jednotlivé faktory pro podnik a jako poslední přichází navrnutí příslušných opatření, aby se docílilo splnění strategických cílů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část je vypracována na základě interních zdrojů společnosti a informací získaných z rozhovorů s manažerkou a zaměstnanci podniku SALMA PLUS s.r.o.

SALMA PLUS s.r.o. působí ve Zlíně, kde byla založena 20. 02. 2015 paní Ing. Adélou Lorencovou. Hlavním posláním organizace je **zajištění rovných pracovních příležitostí** pro všechny. Věnují se začlenění rizikových skupin osob na trhu práce do pracovního prostředí. Tato problematika se týká zejména osob se zdravotním postižením nebo zdravotním znevýhodněním. Společnost poskytuje **internetový pracovní portál Jobsplus.cz**, kde jsou soustředěny pracovní nabídky firem z oblasti Zlínského, Olomouckého a Jihomoravského kraje. Další činnost společnosti tvoří zajišťování poradenství a služeb pro zřízení a vytvoření chráněného pracovního místa nebo práci s rizikovými skupinami na trhu práce. Na základě kooperace s klientem realizují dotační projekty, kdy společnost pomůže se všemi potřebnými činnostmi, jako je sepsání žádosti, administrace projektu, vyúčtování a kontrola. Organizace spolupracuje s Úřadem práce České republiky, Fondem dalšího vzdělávání, Ministerstvem průmyslu a sociálních věcí, personálními agenturami a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (SALMA PLUS, ©2016).



*Obr. 1 – Logo společnosti (SALMA PLUS, ©2016)*

### 5.1 Identifikační údaje

Obchodní jméno:	SALMA PLUS s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Vavrečkova 5262, 760 01 Zlín
IČ:	03817679
Internetové stránky:	<a href="http://www.salmaplus.cz">www.salmaplus.cz</a>
Jednatel:	Ing. Adéla Lorencová

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků

Organizace spadá podle statistické kvalifikace ekonomických činností evropského měřítka CZ NACE do kategorií:

„620: Činnosti v oblasti informačních technologií

70220: Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení

82: Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání

855: Ostatní vzdělávání

8560: Podpůrné činnosti ve vzdělávání“ (Administrativní registr ekonomických subjektů, ©2017).

## 5.2 Předmět činnosti

Záměrem organizace je představovat zaměstnavatelům **výhody plynoucí ze zaměstnávání zdravotně postižených osob** a také s nimi seznamovat i samotné OZP, které často ani nevědí, co mohou zaměstnavateli přinést za benefity. Počátečním cílem bylo vytvořit ve firmě dvě chráněná pracovní místa, čehož bylo také dosaženo, a tak z důvodu, že SALMA PLUS s.r.o. přijala více jak 50% zaměstnanců se zdravotním postižením, může poskytovat náhradní plnění ostatním firmám. Další myšlenku tvoří vyvinutí **personálního softwaru**, který pomáhá vyhledat volná pracovní místa především pro rizikové skupiny na trhu práce, jako jsou již zmínění zdravotně postižení, dále čerství absolventi vysokých škol, matky po mateřské dovolené nebo osoby nad věkovou hranici 50 let. Systém jim pomůže najít uplatnění na trhu práce, zejména ve výrobních a obchodních společnostech.

Mezi **hlavní činnosti organizace SALMA PLUS s.r.o.** se řadí:

- poskytování poradenské a informační činnosti v oblasti pracovních příležitostí,
- provozování a správa internetového pracovního portálu Jobsplus.cz,
- vytváření databáze zdravotně postižených a dalších rizikových skupin,
- poskytování náhradního plnění,
- zpracovávání podnikatelských záměrů,

- příprava pro zřízení a vymezení chráněných pracovních míst,
- tvorba projektových žádostí na dotace od Evropské unie a ze státního rozpočtu,
- spolupráce s univerzitami na projektech v návaznosti na vzdělávání a zaměstnávání OZP.

### 5.3 Organizační struktura



Obr. 2 – Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2017)

Zakladatelka společnosti zajišťuje řízení v ekonomicko-správní oblasti, organizuje práci zaměstnanců a vyhledává nové obchodní příležitosti. Zodpovídá za všechny **nastavené interní procesy**. Pohybuje se v oblasti chráněných pracovních míst a poskytování dotací již téměř 10 let. V průběhu své kariéry se rozhodla zaměřit na práci s rizikovými skupinami na trhu práce, aby jim pomohla najít uplatnění a lépe se začlenit do společnosti. Sama zaměstnává dva zaměstnance se zdravotním postižením. Tím, že zdravotně postižení tvoří více než 50 % z celkového počtu zaměstnanců, splňuje podmínku k poskytování náhradního plnění ostatním společností.

Oba tito zaměstnanci pracují na administrativních pozicích. Jeden zaměstnanec pracuje jako projektový specialista, který má na starost přípravu podnikatelských záměrů a žádostí o dotace od Evropské unie nebo ze státního rozpočtu. Další zaměstnanec působí jako specialista klientských dat, který se zabývá zpracováváním osobních údajů a provozováním internetového pracovního portálu Jobsplus.cz.

Projektová manažerka zajišťuje obchodní vztahy s odběrateli a kontroluje plynulý chod tvorby všech projektů, na kterých se také aktivně podílí. Mezi její další kompetence patří příjem a zaučování stážistů a koordinace jejich práce po celou dobu praxe.

Firma také zaměstnává osoby, které pracují jako OSVČ na zpracování složitých výběrových řízení. Když se objeví více zakázek než je společnost schopná zvládnout, přijímá brigádníky na dohodu o provedení práce, kteří zpracovávají administraci projektů.

## 5.4 Ekonomická analýza

Pro představu o činnosti a finanční situaci firmy, je zvolena zkrácená verze ekonomické analýzy. Ukazuje, jak si společnost vede od svého založení a následující rozjezdový rok. Hlavní analýzy této práce tvoří kritériální a SWOT analýza, které jsou aplikovány v dalších kapitolách.

Tab. 4 – Výběr položek z výkazu zisků a ztrát

(v tis. Kč)	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	341	1166
Výkonová spotřeba	297	218
Osobní náklady	209	440
Ostatní provozní výnosy	191	334
Provozní výsledek hospodaření	149	737
Daň z příjmu za běžnou činnost	29	71
Výsledek hospodaření za účetní období	120	665

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisků a ztrát 2015 a 2016

V ekonomické analýze je zkoumán rok 2015, kdy byl podnik založen a jeho činnost se rozvíjela. Analýza pokračuje rokem 2016, kdy docházelo ke vzestupu a rozvoji jeho aktivity na trhu. Objevuje se zde vysoký nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb oproti předchozímu roku. Hlavní přínos představuje **realizace projektů na zřízení a vymezení chráněných pracovních míst**. V roce 2015 společnost pomohla se zřízením dvou CHPM a v roce 2016 se zakázky zvýšily na šest zřízení a pět vymezení CHPM. Zejména tyto činnosti mají největší podíl na zvýšení výsledku hospodaření o 545 000 Kč. Vyřízení některých dotací trvá i rok, a tak se výnosy objeví až v delším časovém horizontu.

Tab. 5 – Ukazatel ROE a běžné likvidity

<b>Ukazatel</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rentabilita vlastního kapitálu	70,59%	92,88%
Rentabilita aktiv	47,62%	90,85%
Rentabilita tržeb	35,19%	57%
Běžná likvidita	3,11	4,28

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti

Podnik je dotačního charakteru, čemuž odpovídají uvedené výsledky jednotlivých ukazatelů. Podle rentability vlastního kapitálu obou let společnost velice efektivně zhodnocuje prostředky vložené do podnikání. V roce 2016 došlo ke zvýšení položky aktiv, což také přispělo k téměř dvojnásobnému zvýšení rentability aktiv. SALMA PLUS s.r.o. tedy dokáže opravdu rychle obracet aktiva. Z hodnot rentability tržeb neboli ziskové marže vyplývá, že podnik poskytuje služby s vysokou přidanou hodnotou. Z pohledu běžné likvidity dosahuje společnost v obou letech nadprůměrných hodnot. Z krátkodobých finančních zdrojů má podnik pouze krátkodobé závazky. Bankovní úvěr a krátkodobé finanční výpomoci firma vůbec nevyužívá z toho důvodu, že jsou financováni dotacemi, na kterých jsou závislí. Podnik si z hlediska rentability i likvidity vede tak, jak to má u společností dotačního typu vypadat.

## 6 ANALÝZA SLUŽEB SPOLEČNOSTI

V následujících kapitolách je nejprve popisováno, čím se podnik zabývá v rámci poskytovaných služeb, poté jsou služby hodnoceny kritériální analýzou podle tří stanovených hledisek a na závěr je provedena SWOT analýza nabízených služeb společnosti.

### 6.1 Poskytované služby

Společnost poskytuje služby zejména výrobním a administrativním společnostem. Ostatní zákazníci zahrnují živnostníci, kteří potřebují zaměstnávat osoby na zkrácený pracovní úvazek. Služby jsou prováděny zejména na území Moravy, ale do budoucna chce organizace rozšířit portfolio zákazníků a expandovat i do dalších krajů České republiky.

#### 6.1.1 Personální agentura

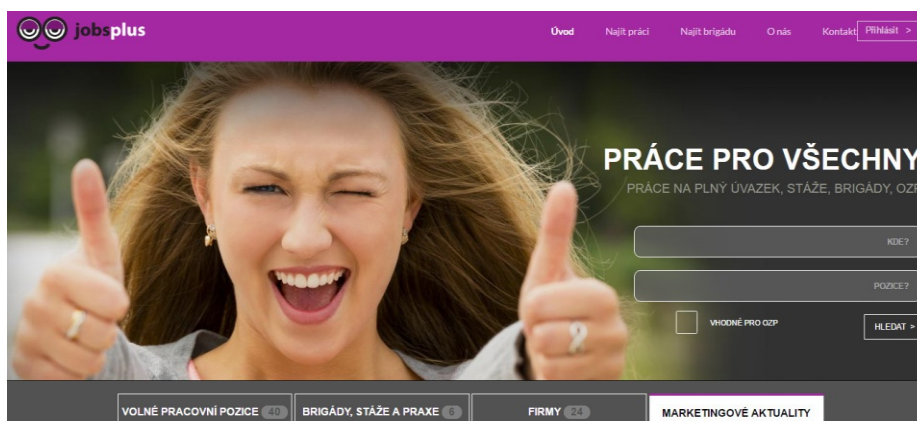
SALMA PLUS s.r.o. se zabývá poradenskou a informační činností v oblasti pracovních příležitostí. Organizace se orientuje zejména na začínající podnikatele, kterým pomáhá se založením nové společnosti, vyřízením všech potřebných dokumentů a nastavením vnitropodnikových procesů tak, aby společnost efektivně fungovala. Personální služby poskytují z obou stran, a to v podobě **vyhledávání zaměstnání uchazečům** a také **vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele**, kteří chtějí díky zaměstnání OZP získat výhody. Zaměstnání OZP s sebou samozřejmě nese také mnohé komplikace, ale SALMA PLUS s.r.o. zaměstnává tým zkušených pracovníků, kteří jsou díky dlouholetým zkušenostem schopni profesionálně poradit a již přesně vytipovat vhodné místo pro uchazeče o práci, aby jeho zařazení a působení ve vybraném podniku vyhovovalo jak zaměstnavateli, tak zároveň uchazeči samotnému.

Společnost v rámci služeb personální agentury pořádá ve vlastních prostorech také **výběrová řízení** pro ostatní firmy a vybírá jim pro ně vhodné uchazeče. Kancelářské prostory má SALMA PLUS s.r.o. v podnájmu a jsou přizpůsobeny zákazníkům svým bezbariérovým přístupem, výbornou dostupností a strategickým umístěním nedaleko od Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, ze které docházejí studenti na stáž.

### 6.1.2 Provozování personálního softwaru

V průběhu roku 2015 a na začátku roku 2016 vznikal **internetový portál pracovních příležitostí Jobsplus.cz**, kde jsou umístěny pracovní nabídky pro rizikové skupiny na trhu práce. SALMA PLUS s.r.o. pomáhá lidem najít práci a tento záměr obohatila o další službu, kdy pomáhá s vyřizováním příspěvků poskytovaných pro tyto osoby ze státního rozpočtu. Systém tedy umožňuje rychlé a efektivní umístění žadatelů o pracovní místo ve skupině těžko umístitelných na trhu práce a navíc usnadní administrativní práci spojenou se zaměstnáváním rizikových skupin osob na trhu práce.

Program funguje tak, že se uchazeč zaregistruje na internetové stránky jobsplus.cz. Uvede jméno, datum narození, jestli je student nebo jak dlouho je registrován na úřadu práce. Zda vlastní OZP průkaz, či vyživuje dítě a připojí životopis. Důležité pro podnik SALMA PLUS s.r.o. je, odkud uchazeč pochází a jaký má stupeň postižení, protože podle toho se rozhodne, jakou výši dotace na něj zaměstnavatel může dostat. Pokud si zaměstnavatel vybere určitého uchazeče, společnost zprostředkuje pohovor. Po jeho uskutečnění a vzájemné dohodě na spolupráci, SALMA PLUS s.r.o. pomáhá dané firmě vyřídit dotace na danou osobu, což popíši v dalších kapitolách. Organizace doslova propojí dvě strany, které by se k sobě vůbec nemusely dostat a obě strany tím mohou jediné získat.



Obr. 3 – Úvodní stránka Jobsplus.cz (JOBSPLUS.CZ, ©2016)

Internetový portál je neustále rozšiřován o další uchazeče, aby měli zaměstnavatelé více prostoru pro výběr vhodných kandidátů. SALMA PLUS s.r.o. soustřeďuje pracovní nabídky ze Zlínského, Olomouckého a Jihomoravského kraje. Uchazeči se mohou hlásit na pozice s manuální a jednoduchou prací, ale také na specialisty z široké řady pozic. Systém navíc podává informace pro podniky o tom, jakým způsobem je možné získat dotace ze stát-

ního rozpočtu a co je potřeba splnit, aby mohli poskytovat náhradní plnění. SALMA PLUS s.r.o. v systému nejvíce registruje firmy ze Zlínského a dále z Olomouckého a Jihomoravského kraje.

### 6.1.3 Screening

Společnost SALMA PLUS s.r.o. je schopná zanalyzovat potřeby firem a pomůže jim uskutečnit jejich projektové záměry. Specializuje se na pomoc při přípravě **zřízení a vymezení chráněného pracovního místa (CHPM)**. CHPM se zřizují za cílem podpory osob se zdravotním postižením. Zřízení je podporováno státem a je povolováno příslušnými úřady práce. O příspěvek na zřízení může od Úřadu práce České republiky požádat společnost, která zaměstnává více než 50% osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. Příspěvek při zřízení ze státního rozpočtu může činit až 80 000 Kč na vybavení pracovního místa pro OZP. Příspěvek na podporu zaměstnávání OZP tvoří 75% mzdových nákladů v maximální výši 9 500 Kč za měsíc po celou dobu zaměstnávání osoby, přičemž doba udržitelnosti pracovního místa je 3 roky. Získat statut CHPM není jednoduché, a tak SALMA PLUS s.r.o. nabízí pomoc při vyřizování potřebných dokumentů a žádostí o příspěvky.

U vymezení CHPM jsou podmínky a příspěvky stejné, až na poskytnutí příspěvku na vybavení, protože se jedná o místo, které je již obsazeno osobou zdravotně postiženou. Po uplynutí roku od zřízení nebo vymezení CHPM může firma poskytovat ostatním společnostem náhradní plnění.

### 6.1.4 Aktivní politika nezaměstnanosti

Organizace také podporuje aktivní politiku zaměstnanosti. Zajímá se o osoby s věkovou hranicí 50 a více let, dále na matky po mateřské dovolené, dlouhodobě nezaměstnané a čerstvé absolventy vysokých škol bez praxe. Pomáhá ve splnění jednoho ze základních cílů sociální politiky státu, který představuje dosažení plné a produktivní zaměstnanosti. Ve spolupráci s příslušným úřadem práce daného kraje provádí výběrová řízení a garantují smlouvu na minimálně 1 rok po přijetí do zaměstnání, kdy je podmínkou, že uchazeč musí být evidován na příslušném úřadě práce v místě bydliště po dobu danou příslušným krajem (SALMA PLUS, ©2016).



### 6.1.5 Dotační projekt

Podnik vypracovává na základě spolupráce s klientem dotační projekty, což zahrnuje administraci projektu, jeho vyúčtování, součinnost při kontrolách a výběrové řízení dle Pravidel pro dodavatele. Pomůže se sepsáním žádostí o dotace od Evropské unie, ze státního rozpočtu a od Úřadu práce České republiky.

Dotační projekty, které organizace zpracovává, se dělí na dvě základní skupiny:

- **Investiční projekty** – tzv. tvrdé, které zahrnují administraci a přípravu žádostí na opravy, rekonstrukce, zateplení budov, dále budování školicích středisek, nákup strojů či pořízení nového softwaru.
- **Neinvestiční projekty** – tzv. měkké, kde se jedná zejména o vzdělávací projekty prostřednictvím Úřadu práce (projekt – Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců) anebo aktuálně výzva 043 přes OPZ – Podnikové vzdělávání zaměstnanců.

Společnost na zakázku zpracovává také **podnikatelské záměry** pro další firmy. Mezi rozvíjející se aktivity patří spolupráce s univerzitami na projektech v návaznosti na vzdělávání a zaměstnávání OZP, kde se nejnovějším partnerem z řady středních škol stala Obchodní akademie Tomáše Bati a vyšší odborná škola ekonomická Zlín. Společnost chce nadále zvyšovat informovanost o možnostech zaměstnávání OZP a dalších rizikových skupin na trhu práce.

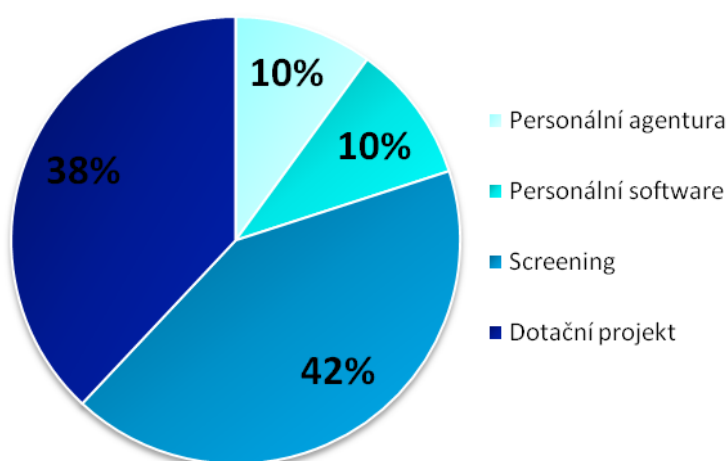
## 6.2 Kriteriaální analýza

V následující kapitole je aplikována kriteriaální analýza stávajících služeb společnosti SALMA PLUS s.r.o., aby bylo možné rozeznat, na kterou z nabízených služeb se má společnost více zaměřit, což povede k jejich efektivnějšímu poskytování. Služby jsou hodnoceny podle tří stanovených hledisek. Prvním hlediskem je **výkonnost**, protože je možné podle určitého podílu na nákladech a výnosech organizace porovnat, která služba přináší zisk a která je spíše ztrátová. Výsledkem je zhodnocení jednotlivých služeb na celkovou výkonnost společnosti. **Z pohledu personálního zajištění** je zkoumáno, jestli firma zaměstnává dostatečné množství zaměstnanců v poměru s množstvím poskytovaných služeb. Jako poslední kritérium jsou zvoleny **informace veřejnosti**, aby se ukázalo, zda společnost poskytuje dostatečné informace o své činnosti, aktivitách a jestli na tom je nebo není potřeba do budoucna zapracovat.

### 6.2.1 Kritérium výkonnosti

Společnost SALMA PLUS s.r.o. nabízí zákazníkům čtyři hlavní kategorie služeb, pod které spadají jednotlivé poskytované služby. V této kapitole je podrobně rozebrán jejich vliv na činnost společnosti pomocí srovnání podílu na nákladech, výnosech a celkové činnosti organizace.

#### Podíl na celkové činnosti



Obr. 4 – Procentuální vyjádření podílu jednotlivých služeb na celkové činnosti společnosti SALMA PLUS s.r.o. (vlastní zpracování podle interních zdrojů podniku, 2017)

Z grafu vyplývá, že **screening** tvoří největší podíl celkové činnosti společnosti. U dotačního projektu je to pouze o 4 % méně a personální agentura se softwarem mají na činnosti stejnou 10% zásluhu. Nicméně je také důležité zvážení hlediska, jestli celkové náklady nepřevyšují výnosy, jak je okomentováno v analýze. Porovnání nákladů a výnosů je vyjádřeno v níže uvedených tabulkách.

Tab. 6 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod personální agenturu

Personální agentura		
Služba	Náklady	Výnosy
Poradenská a informační činnost	1 %	0,5 %
Vyhledávání zaměstnání uchazečům	1 %	0,5 %
Vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele	8 %	6 %
<b>Celkem</b>	<b>10 %</b>	<b>7 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

U všech činností, které patří pod jednotlivé služby personální agentury, náklady převyšují výnosy. U poradenské a informační činnosti pro ostatní firmy a vyhledávání zaměstnání uchazečům to není znatelný rozdíl, nicméně tyto činnosti pro společnost nejsou ziskové. Avšak lze předpokládat, že zájem o poradenskou a informační činnost poroste z důvodu zvyšujícího se zájmu o podnikání, což znamená, že pravděpodobně více firem bude vyhledávat společnosti jako je SALMA PLUS, s.r.o., aby jim pomohla se založením a nastavením procesů.

U vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele náklady sice převyšují výnosy o 2 %, což ale pořád nepředstavuje závažný problém v porovnání s tím, že personální agentura tvoří pouze 10 % z celkové činnosti organizace. Na druhou stranu je vhodné zpracovat na určitém řešení, protože zde neexistuje důvod, proč by měla společnost pokračovat ve ztrátové činnosti. Vyhledávání práce uchazečům a pracovníky zaměstnavatelům úzce souvisí s provozováním personálního softwaru, který je zobrazen v další tabulce.

Tab. 7 – *Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro službu spadající pod personální software*

Personální software		
Služba	Náklady	Výnosy
Provozování a správa Jobsplus.cz	20 %	5 %
Celkem	20 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Personální software je pro společnost důležitá služba s nevyužitým potenciálem. Do cílové skupiny patří uchazeči o zaměstnání a zaměstnavatelé hledající zaměstnance, kteří se zde setkávají. Provozování a správa Jobsplus.cz představuje 10 % z celkové činnosti společnosti, což je stejně jako u služeb personální agentury, nicméně ty nejsou pro organizaci tak ztrátové jako pracovní portál.

Podle interních zdrojů společnosti **náklady výrazně převyšují výnosy** a to o celých 15 %. Hlavním důvodem tohoto negativního faktoru je, že internetový portál spravuje externí společnost. To znamená, že jakákoliv změna nebo aktualizace na stránkách, je nejprve nahlášena externí společnosti, poté se řeší, provádí a k samotné aplikaci změny dochází za delší čas, než se předpokládá. Celý proces trvá dlouho a je zbytečně nákladný. Kvůli ostatním činnostem na internetové stránce Jobsplus.cz nezbyvá tolik času, kolik je potřeba a přitom by to mohla být jedna z profitních služeb.

Tab. 8 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod screening

Screening		
Služba	Náklady	Výnosy
Zřízení CHPM	15,2 %	30 %
Vymezení CHPM	7,8 %	15 %
Celkem	25 %	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Dotační audit SALMA PLUS s.r.o. poskytuje velmi efektivně. Přináší společnosti polovinu zisku a náklady jsou minimalizované na polovinu výnosů. S těmito výsledky a 42% podílem na celkové činnosti se stává **hlavní činností podniku**. Zájem o zřízení a vymezení chráněných pracovních míst se neustále zvyšuje. Příspěvek mohou pobírat firmy, které mají víc jak 50 % zaměstnanců zdravotně postižených a zároveň tím splňují podmínku pro poskytování náhradního plnění. U zřizování a vymezení CHPM společnost vytváří žádosti o příspěvky ze státního rozpočtu. Zmíněná činnost stojí společnost čas zaměstnanců a jejich osobní náklady, když zjišťují, zda daná firma může OZP zaměstnávat. SALMA PLUS s.r.o. poskytování této služby zvládá výborně.

Tab. 9 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod Dotační projekt

Dotační projekt		
Služba	Náklady	Výnosy
Tvorba projektových žádostí o dotace	22 %	14,5 %
Zpracovávání podnikatelských záměrů	13 %	10,5 %
Výběrová řízení dle pravidel pro dodavatele	7 %	8 %
Spolupráce s univerzitami	3 %	5 %
Celkem	45 %	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Dotační projekt tvoří značnou část činnosti společnosti a také má vysoký podíl na zisku, nicméně jeho celkové náklady přesahují výnosy o 7 %. SALMA PLUS s.r.o. věnuje dotačnímu projektu mnoho času, a to nejenom protože zahrnuje nejvíce konkrétních služeb v porovnání s ostatními oddíly činností, ale jedná se o to, že tvorba projektových žádostí na dotace zabere hodně práce projektové manažerce s projektovým specialistou. Kdežto výnosy za vynaložený čas a spotřebovanou energii přichází až za dlouhou dobu a společnost platí mzdu zaměstnancům po celý čas, co čeká. Záleží zde na typu projektu. Někdy jsou náklady projektu navýšeny o náročnější administrativu, ale to se poté objeví také ve výnosech, které přicházejí od žadatele. Nicméně vyřizování dotací trvá dlouho, často se v této oblasti mění podmínky, které jsou navíc přísné, a dokonce může nastat situace, kdy

v průběhu procesu může být žádost Ministerstvem průmyslu a obchodu nebo Evropskou unií zrušena. V takovém případě je všechno vynaložené úsilí zbytečné a jinak perspektivní služba se stává ztrátovou. U zpracovávání podnikatelských záměrů pro ostatní podniky je to velice podobné, co se týká času. Vypracovat kvalitní podnikatelský záměr trvá projektovému specialistovi 2 – 14 dní, záleží zde na požadavcích firmy, nicméně v konečném výsledku náklady převyšují výnosy o 2,5 %.

Výběrová řízení dle pravidel pro dodavatele přinášejí společnosti zisk. Je zde důležité dodržování pravidel, protože když k němu nedochází, je daném podniku odebrána dotace, a tak náklady mohou poté opět převýšit výnosy. Pro služby spadající pod dotační projekt se organizaci vyplatí spolupracovat s univerzitami. Podle tabulky má tato činnost 2% podíl na zisku, což není nijak výrazné, ale je to pozitivní faktor. Stážisti z univerzit pomáhají organizaci eliminovat náklady a šetří čas, který je pro společnosti rozhodující.

### 6.2.2 Kritérium personálního zajištění

V předchozí kapitole bylo konkrétně rozebráno, jakým službám se SALMA PLUS s.r.o. věnuje. Když se porovná množství poskytovaných služeb s počtem zaměstnanců, **poměr je velmi nevyrovnaný** a dá se předpokládat, že tři stávající zaměstnanci musí vynaložit velké úsilí, aby stihli stanovené úkoly splnit na čas. Ovšem výrazný podíl na činnosti firmy má i sama manažerka společnosti, která se aktivně účastní práce na všech projektech a zakázkách. Všichni zaměstnanci pracují na plný pracovní úvazek. Jak již bylo zmíněno, na dva zaměstnance jsou zřízena chráněná pracovní místa. Oba čerpají invalidní důchod 2. a 3. stupně a zaměstnavatelka na ně pravidelně získává příspěvek na mzdu.

Mezi **povinnosti projektové manažerky** patří hledání potencionálních a komunikace se stávajícími klienty. Dále zajišťování obchodních vztahů s odběrateli a komunikace s univerzitami ohledně stáží pro studenty a jejich realizace. Projektová manažerka vede harmonogram a rozpočet projektů s průběžnou kontrolou. Stará se také o povinnou publicitu výstupů a aktivit projektů. Spolupracuje na plnění činností definovaných projektovou žádostí a řídí její změny. Pod její záštitou je zjišťování celkové situace na trhu a vedení a archivace potřebných dokumentů.

**Projektový specialista** zabezpečuje řízení projektu tak, aby společnost splnila stanovené cíle a uspokojila požadavky zákazníka. V jeho pravomoci je vyžadovat kompletní podklady od zákazníků k řešení projektů, které vypracovává podle svých znalostí a dovedností.

Do jeho kvalifikačních požadavků patří:

- Minimálně střední odborné vzdělání ekonomického směru
- Pracovní zkušenosti v oblasti dotačního poradenství minimálně 2 roky
- Znalost práce na počítači (Microsoft office, Internet)
- Samostatnost, pečlivost, spolehlivost
- Časová flexibilita

Projektový specialista se zabývá především přípravou registračních a plných žádostí investičních projektů, a po následném schválení také jejich vedení. Dále zpracovává a podává žádosti na CHPM a pravidelné vyúčtování. Přípravuje finanční plány, harmonogramy a monitorovací zprávy pro realizaci projektů. V neposlední řadě se do jeho činností řadí příprava a realizace výběrových řízení dle aktuálních pravidel pro výběr dodavatele a poslední a velmi důležitou povinnost představuje komunikace se zákazníky ohledně projektů, získávání potřebných informací a zadávání zakázek.

Pokud projektový specialista nestíhá, **specialista klientských dat** má pravomoc mu pomoci. Jinak se věnuje zpracovávání osobních údajů klientů, vytváření databáze zdravotně postižených a dalších rizikových skupin na trhu práce. Kontroluje internetový portál Job-plus.cz a komunikuje s externí společností, která ho spravuje. Specialista klientských dat z pohledu kvalifikačních požadavků disponuje:

- Středním odborným vzděláním
- Velmi dobrou znalostí práce na počítači (Microsoft office, Internet)
- Komunikačními a analytickými schopnostmi

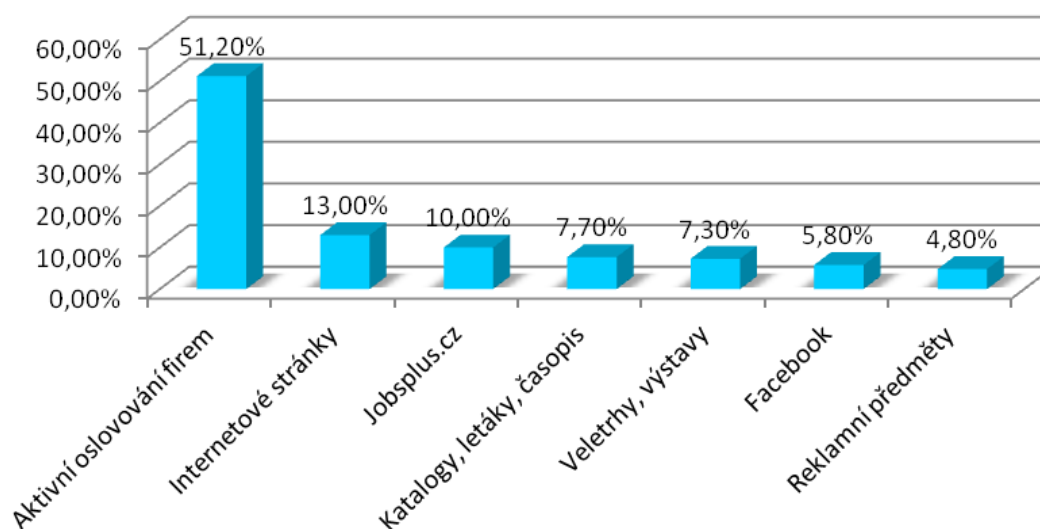
Na základě spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně absolvovaly ve společnosti odbornou praxi dvě studentky. Organizace je seznámila s interními procesy společnosti, aby se vzdělaly a mohly přispět svou prací při jednodušších činnostech, takže poté mohly ušetřit čas zaměstnancům.

### 6.2.3 Kritérium informací veřejnosti

Společnost informuje o svých poskytovaných službách zejména **prostřednictvím aktivního oslovení firem** a plánuje v tom dále pokračovat. Eviduje zájem o služby na základě dobrých referencí od spokojených zákazníků. Jako další informační kanál slouží **internetové stránky společnosti**, kde lze najít základní informace o činnosti a volně přejít na internetový pracovní portál **Jobsplus.cz**. Ten je ale spravován externí firmou, a tak nedochází tak často k jeho aktualizaci a jakákoliv změna trvá dlouho a je zbytečně nákladná. Dále společnost v roce 2016 vytvořila vlastní **Facebook** stránku, kde také zveřejňuje zajímavé pracovní nabídky, avšak ne tak často, jak je potřeba. Důvodem je, že největší část pracovní aktivity věnují hlavně činnostem ohledně zřízení a vymezení CHPM a dotačnímu projektu. Firemní Facebook společnost vyšel na 600 Kč.

K informování veřejnosti společnost SALMA PLUS s.r.o. využívá tištěný **katalog služeb a reklamní letáky**. Také se zúčastnila dvou ročníků **Bussines days** na technologické fakultě Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde manažerka prezentovala studentům činnost společnosti a informovala je o možnosti stáže. Firma zde měla své stanoviště, kde se mohli studenti přímo zaregistrovat na jejich internetový pracovní portál. Organizace využívá i ostatní **veletrhy a výstavy** ve Zlínském kraji, aby měla příležitost se více zviditelnit. Jako reklama slouží také tištěná **prezentace o společnosti a reklamní předměty** jako propisky, vizitky a bloky. Minulý rok využili také nabídky Technologického inovačního centra a prezentovali svoje služby prostřednictvím časopisu vydávaného touto organizací. Pro názorné zobrazení je vytvořen na následující straně graf v procentuálním vyjádření.

## Informace veřejnosti



Obr. 5 – Procentuální zobrazení způsobů poskytování informací veřejnosti (vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti)

Zájem o nabízené služby společnosti SALMA PLUS s.r.o. se každý den potvrzuje a organizaci oslovuje mnoho firem, které žádají zejména o pomoc se zřízením a vymezením chráněného pracovního místa či o další služby prováděné organizací.

### 6.3 SWOT analýza

Pro zanalyzování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti slouží SWOT analýza. Jejím prostřednictvím se zjišťuje, jak se podniku SALMA PLUS s.r.o. vede ve srovnání s konkurencí, jaké příležitosti může využít a jaké hrozby může očekávat. Na základě výsledků dané analýzy se určují opatření, které povedou k udržení silných stránek a naopak odstranění slabých. Dalším cílem je navrhnout postupy, které povedou k využití příležitostí a vyvarování se hrozbám.

SWOT analýza je srozumitelná, názorná a odhaluje nové možnosti podniku, na druhou stranu nebere v úvahu faktor času a posuzování může být příliš subjektivní.



Tab. 10 – SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Odborná kvalifikovanost a dlouhodobé zkušenosti zaměstnanců</li> <li>❖ Odborné schopnosti a dlouholeté zkušenosti manažerky v oblasti dotačních projektů a poradenství</li> <li>❖ Skutečná soudržnost pracovního týmu</li> <li>❖ Loajální zákazníci</li> <li>❖ Odhodlání zaměstnanců vzdělávat se a stále se zlepšovat</li> <li>❖ Lokalita v centru Zlína s bezbariérovým přístupem</li> <li>❖ Poskytování náhradního plnění ostatním firmám</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nedostačující počet zaměstnanců</li> <li>❖ Personální software spravován externí společností</li> <li>❖ Absence firemního automobilu</li> <li>❖ Malý důraz na reklamu na sociální síti Facebook</li> <li>❖ Nesprávné nastavení podnikových procesů</li> <li>❖ Krátká doba působení na trhu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zvyšující se zájem o zřízení a vymezení CHPM</li> <li>❖ Možnost čerpání dotací na zaměstnance</li> <li>❖ Růst nezaměstnanosti</li> <li>❖ Chuť OZP pracovat</li> <li>❖ Narůstající množství začínajících podnikatelů</li> <li>❖ Stoupající zájem o vzdělávání zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Přísné podmínky k čerpání dotací spojené se složitou administrativou</li> <li>❖ Časté změny legislativy</li> <li>❖ Rychlejší přizpůsobení konkurence ke zpřísněným podmínkám</li> <li>❖ Nespolečné ze strany Úřadu práce</li> <li>❖ Dlouhé trvání procesu vyřízení a schválení dotace a systém jejich zpětného proplácení</li> <li>❖ Zvyšování finančních nákladů na vybavení pracovního místa pro OZP</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 6.3.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti v první řadě tvoří **odborná kvalifikovanost a dlouhodobé zkušenosti zaměstnanců**, kteří se v oboru pohybují delší dobu, mají přehled a ví, jak žádosti o

dotace zformulovat, aby v konečné fázi opravdu došlo k jejich plnění. Velké plus také představuje **soudržnost pracovního týmu**, kde funguje spolupráce, vzájemná pomoc a pochopení. Společnost se neustále posunuje dopředu díky **dlouholetým zkušenostem manažerky** v oblasti dotačních projektů a poradenství, která zaměstnance vede správným směrem a ví, co je potřeba. Organizace si kvalitním poskytováním služeb zajistila **loajální zákazníky**, kteří se rádi vracejí a šíří pozitivní povědomí o firmě. Celou činnost firmy zlepšuje skutečné **odhodlání zaměstnanců vzdělávat se** v oboru, stále se zlepšovat a snažit se být lepší jak konkurence. Důležitou silnou stránku představuje **lokalita v centru Zlína s bezbariérovým přístupem** a to z toho důvodu, že společnost často navštěvují kvůli výběrovým řízením osoby ze zdravotním postižením nebo znevýhodněním. Bez takové přístupnosti by s nimi společnost těžce spolupracovala. Protože víc jak 50 % zaměstnanců představují OZP, firma může poskytovat **náhradní plnění** ostatním podnikům.

### 6.3.2 Slabé stránky

Mezi nejvýraznější slabé stránky organizace se řadí především skutečnost, že firma **nezaměstnává dostatečný počet zaměstnanců**, což se projevuje na celkové činnosti společnosti. Další závažnou slabou stránkou je, že **personální software spravuje dodavatelská společnost**, přičemž je každá aktualizace zbytečně nákladná a časová prodleva způsobuje problémy při plnění termínů zakázek. Mezi další slabé stránky patří **absence firemního auta**, které je opravdu potřeba. Podle interních informací se při aktivním oslovování firem aktuálně používá osobní automobil manažerky nebo projektové manažerky, takže nutnost firemního auta je zde opravdu viditelná. Organizace také není dostatečně aktivní na sociální síti **Facebook**, kde má zveřejňovat nabízené pozice pro uchazeče. Dá se říci, že má SALMA PLUS s.r.o. **nesprávně nastavené podnikové procesy** v návaznosti na zpracování zakázek. V této situaci jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky, a to především na plynulost a organizaci práce. Poslední slabou stránku tvoří **krátká existence společnosti na trhu**, což představuje nevýhodu oproti ostatním firmám s podobnou činností, které jsou již zákazníkům známé a ověřené.

### 6.3.3 Příležitosti

Příležitosti pro společnost zahrnují **zvyšující se zájem o zřízení a vymezení CHPM**. Tato služba představuje hlavní a nejpřínosnější činnost organizace a bude dále růst, jelikož si

zaměstnavatelé začínají více uvědomovat, jaké výhody pro ně plynou ze zaměstnávání OZP a že tito zaměstnanci jsou skutečně loajální. Příležitost pro podnik také znamená možnost **čerpání dotací na zaměstnance**, jak už pro ostatní firmy, protože tím více budou potřebovat pomoci s vyřízením žádostí, tak také pro samotnou společnost, která je může čerpat na své zaměstnance. Je možné předpokládat, že bude do budoucna **růst nezaměstnanost**, což pro společnost představuje další příležitost, která přinese rozšíření databáze o více uchazečů a vyšší procento využívání personálního softwaru. Příležitostí je také **chuť OZP pracovat**. OZP si více uvědomují svou hodnotu, kterou představují pro zaměstnavatele a registrují se na internetové stránky. Mezi další pozitivní faktory se řadí **narůstající množství začínajících podnikatelů** a **zvyšující se zájem o vzdělávání zaměstnanců**. Čím více tyto faktory stoupají, tím více zakázek to pro společnost znamená.

#### 6.3.4 Hrozby

Jelikož se SALMA PLUS s.r.o. pohybuje v oblasti dotací, úzce s nimi souvisí zakázky od klientů a její činnost je dotacemi také financovaná, hrozby pro společnost znamenají zejména **přísné podmínky k jejich čerpání**, spojené se **složitou administrativou** a **časnými změnami v legislativě**. Tato skutečnost vytváří pro zaměstnance nutnost stálé aktualizace a spotřeby jejich času a dále přináší možnost nezájmu ze strany zákazníků. Hrozbu také představuje **rychlejší přizpůsobení konkurence** právě k těmto zpřísněným podmínkám anebo nespolupráce ze strany úřady práce, se kterým kooperují. S hrozbami ohledně dotací také souvisí jejich **dlouhé trvání procesu vyřízení, schválení a zpětné proplácení**. Dotace totiž může být nakonec úplně zrušena a společnost ztrácí nárok na všechny očekávané příjmy. Je také možné předpokládat postupné zvyšování finančních nákladů na **vybavení pracovního místa pro OZP**. Pokud se poté nezvýší i dotace, firmy přestanou mít zájem o to zaměstnávat OZP a již nebudou oslovovat společnost SALMA PLUS s.r.o., aby jim pomohla se zřízením nebo vymezením CHPM.

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Společnost si i přes krátkou existenci na trhu vybuodovala dobré jméno, stabilní zázemí a loajální zákazníky. Nicméně v předcházejících kapitolách byly prostřednictvím zvolených analýz zjištěny určité nedostatky, a tak jsou předloženy tyto návrhy ke zlepšení:

- **Přeprogramování personálního softwaru Jobsplus.cz**
- **Přijetí správce internetového portálu (webmastera)**
- **Pořízení firemního automobilu**
- **Vyšší aktivita na sociální síti Facebook**

Následující kapitoly jsou věnovány podrobnějšímu vysvětlení mnou navržených zlepšení pro společnost SALMA PLUS s.r.o. Návrhy přeprogramování softwaru a přijetí zaměstnance jsou zpracovány podrobněji. Ostatní doporučení již není nutné tak rozebírat, nicméně jsou zmíněny, protože je pro společnost vnímám jako také velmi důležité. Návrhy pomohou zefektivnit stávající služby a také zaručí konkurenční výhodu oproti ostatním firmám podnikajícím ve stejné oblasti.

### 7.1 Přeprogramování personálního softwaru Jobsplus.cz

Na základě kriteriální analýzy z hlediska výkonnosti popsané v kapitole 6.2.1 a slabých stránek společnosti uvedených v kapitole 6.3 vyplynulo, že provozování pracovního portálu Jobsplus.cz není efektivní. Ze všech nabízených služeb se zde vyskytuje největší rozdíl, kdy náklady převyšují výnosy, a tak považuji za vhodné na této službě zapracovat.

Je potřeba oslovit novou firmu, která software přeprogramuje tak, aby byl uživatelsky jednoduchý a společnost si ho mohla spravovat a aktualizovat sama. Tím ušetří čas a náklady za správu poskytovanou externí společností, jak je tomu doteď. Navíc navrhuji jeho vylepšení a to takové, že se u každého uchazeče zaregistrovaného na internetových stránkách přímo ukáže přesná výše dotace, jakou na něj zaměstnavatel může pravidelně dostávat. Program ho automaticky přiřadí, což přinese vyšší zájem, přehlednost a zrychlení celého procesu. Také uchazeč, když se přihlásí, uvidí kolik a na jak dlouho na něj firma může dostávat dotace. Nabídka služby tohoto charakteru se prozatím na trhu vůbec nevyskytuje, a tak se produkt stává unikátním a představuje významnou výhodu oproti konkurenci.

Zaměření se na zlepšení personálního softwaru také přinese snížení nákladů na poskytování služeb personální agentury, zejména na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele. Když zaměstnavatel, hledající vhodného uchazeče, navštíví internetové stránky a přímo zde uvidí dotaci na zaměstnance, rozhodně ho to zaujme a popřípadě se sám společnosti ozve.

### Kalkulace

Po konzultaci s web developerem Janem Fitzem a zvážení všech požadavků odhaduji níže uvedené hodnoty časové náročnosti a finančních nákladů pro naprogramování personálního softwaru.

Z hlediska **časové náročnosti** na projekt zde uvádím odhad hodin, který jeden programátor stráví tvorbou webové prezentace. Popřípadě existuje možnost rozdělit práci mezi jednotlivé členy vývojové týmu.

- Kódování: 40 – 60 hodin
- Grafický návrh: 20 hodin

Také chci představit jednorázové **vstupní investice**, které u každého nově vznikajícího webu existují.

- Design: 3 000 – 10 000 Kč
- Kódování: 15 000 – 30 000 Kč
- SEO optimalizace: 5 000 – 10 000 Kč
- Šablona chráněná licencí: 3 000 – 10 000 Kč
- Licence na CMS: 6 000 – 20 000 Kč

SEO optimalizace a šablona chráněná licencí jsou volitelné položky. Zastávám názor, že u společnosti SALMA PLUS s.r.o. je SEO optimalizace na místě a stojí za to se jí věnovat alespoň na základní úrovni. Firma je na trhu krátce a pro zefektivnění marketingu potřebuje, aby se dostala na přední místa internetových vyhledávačů.

U nákladů spojených s údržbou internetových stránek záleží dost na četnosti aktualizací obsahu nebo vlastnostech a různých druhů vylepšení webu, které se budou postupně implementovat. Doporučuji spíše důkladnou prvotní implementaci pracovního portálu a nasazení redakčního systému pro správu a export obsahu webové stránky, jakou jsou například

pracovní inzeráty nebo uchazeči. Navrhuji upřednostnit CMS, který bude mít na starost zaměstnanec organizace.

Mezi jisté **měsíční náklady** se řadí následující položky:

- Vlastní správce internetových stránek: 200 – 300 Kč/h
- Předplatné webového a databázového hostingu: 60 – 500 Kč
- Předplatné domény: 150 Kč

Pro společnost bude nejlepší celkově zvolit lehce nadstandardní varianty vzhledem k širokému rozsahu dostupnosti obsahu webu, která je jak pro uchazeče, tak pro samotné firmy Zlínského, Olomouckého a Jihomoravského kraje.

**Průměrné celkové jednorázové náklady** tedy činí **56 000 Kč** a **410 Kč** u **měsíčních nákladů** v levnější variantě, která nepředpokládá výrazně větší úpravy. Jelikož to bude investice, která se společnosti vrátí a zefektivní její činnost, tak cena odpovídá této skutečnosti. Navíc je zde možnost, že SALMA PLUS s.r.o. získá na tento projekt dotaci od Evropské unie. Pokud ji nedostane, může si dovolit vzít úvěr od banky, protože tento zdroj financování ještě nevyužila.

### **Analýza rizik**

Každý nový projekt s sebou přináší určitá rizika. U realizace vylepšení a aktualizace personálního softwaru může být rizikem, že program bude **příliš složitý** a tím nebude odpovídat jednomu z hlavních požadavků, že si ho společnost bude spravovat úplně sama, aby ušetřila náklady, které nyní platí externí společnosti. Toto nesplnění požadavku by vedlo k dalšímu přeprogramování, které pro společnost představuje další náklady. Tomuto se firma vyhne, když zakázku zadá někomu ověřenému, s dobrými recenzemi a nejlépe na doporučení.

Další riziko může představovat **selhání nového zaměstnance**, který se nenaučí správně pracovat s personálním programem, čemuž se dá vyhnout kvalitním výběrovým řízením a důkladným zaškolením. Může také nastat situace, že i po aktualizaci a vylepšení funkcí Jobsplus.cz, bude problémem **malá návštěvnost webových stránek**. V současné době není tak vysoká nezaměstnanost jako dříve, ale dá se předpokládat, že se do budoucna bude nezaměstnanost zvyšovat, a tak bude zájem o tuto službu růst. Společnost může předejít malé

návštěvnosti webu také tím, že zvýší aktivitu na sociální síti Facebook, což je popsáno v posledním návrhu.

## 7.2 Přijetí správce internetového portálu (webmastera)

Aktualizace personálního softwaru rozebraného v předchozí kapitole s sebou přináší další návrh, a to přijetí nového zaměstnance, který bude mít správu Jobsplus.cz na starosti. Bude to rozhodně finančně méně náročné než údržba skrze externí firmu.

Podle kritériální analýzy z hlediska personálního zajištění v kapitole 6.2.2. a ze slabých stránek společnosti ve SWOT analýze bylo zjištěno, že společnost už teď nezaměstnává dostatečné množství zaměstnanců. S aktualizovanými stránkami by to rozhodně časově nestíhala, docházelo by k přepracování zaměstnanců a nekvalitně odvedené práci. Nový zaměstnanec se bude vyloženě starat o personální software a případně i Facebook, tím pádem budou mít ostatní zaměstnanci dostatek času na služby spadající pod dotační projekt, což povede ke snížení nákladů.

Navrhují zaměstnance hledat přímo v databázi Jobsplus.cz, což podpoří personální software a bude zde možnost zřízení chráněného pracovního místa. To znamená, že společnost získá finance na pokrytí nákladů na vybavení nového pracovního místa jako je nákup notebooku, mobilu, pracovního stolu, židle a kancelářských potřeb. Tím pádem bude pro společnost nový zaměstnanec znamenat až **mzdové náklady** po přijetí, které u správce internetových stránek tvoří průměrně **27 061 Kč**. Tyto náklady budou ještě snížené o **pravidelný příspěvek na mzdu** při zaměstnávání OZP, který představuje **12 000 Kč**.

Za nového člena týmu by ze začátku zodpovídala projektová manažerka, která by ho zaškolovala a přidělovala mu práci. Jak již bylo rozebráno ve SWOT analýze, jednou ze silných stránek organizace tvoří soudržnost pracovního týmu, tudíž považuji za vhodné najít někoho týmového, kdo nenaruší, ale naopak dotvoří pracovní kolektiv, aby se zaměstnanci vzájemně doplňovali a společně dosahovali podnikového cíle. Je to důležité, protože SALMA PLUS s.r.o. zaměstnává pouze tři zaměstnance, tudíž je spolupráce hodně týmová, zakládají si na vzájemné důvěře a ochotě si pomáhat.

## Analýza rizik

U zaměstnání nového zaměstnance přes CHPM riziko představuje, že firma nakonec **nedostane dotaci** ze státního rozpočtu. V takovém případě si může vzít úvěr. Jak jsem již zmínila, společnost zatím žádný nečerpala, a tak zde nevidím možnost proč to nevyužít. Pokud by nedostala úvěr, použije interní zdroje organizace.

## 7.3 Pořízení firemního automobilu

Tento návrh na zlepšení stávajících služeb vznikl na základě výsledků z kritériální analýzy podle hlediska informací veřejnosti rozebrané v kapitole 6.2.3. Jak bylo patrné z grafu a popisu poskytovaných informací, nejvíce společnost seznamuje zákazníky o své činnosti aktivním oslovování firem. Tento způsob firma využívá na více než 50 %, takže se do něho skutečně oplatí investovat.

Manažerka s projektovou manažerkou navštěvuje firmy, které aktivně oslovují a informují o své činnosti anebo zkoumají, jestli se daný podnik hodí na zřízení CHPM, a tak zde firemní automobil opravdu chybí. Jak je již popsáno ve slabých stránkách SWOT analýzy, používají se osobní prostředky majitelky a zaměstnanců, a tak je pro společnost přímo nutností vlastnit firemní automobil. Také navrhuji auto polepit reklamou na unikátní personální software, což povede k jeho lepší propagaci. Na pořízení automobilu doporučuji využití leasingu.

## 7.4 Vyšší aktivita na sociální síti Facebook

SALMA PLUS s.r.o. je krátce na trhu a potřebuje se více zviditelňovat, což je možné díky sociálním sítím, které se čím dál více rozšiřují. Graf na straně 48 ukazuje, že společnost poskytuje informace veřejnosti prostřednictvím Facebook stránky pouze z necelých 6 %. Jestliže zde společnost zvýší pravidelné aktualizace, začne efektivněji fungovat také reklama na pracovní portál Jobsplus.cz. Na Facebook stránce může inzerovat nabízené pozice, což povede k vyšší návštěvnosti portálu a organizace bude moci naplno využívat personální software.

O Facebook se může starat nově přijatý správce internetového portálu, nicméně jako nejlepší variantu doporučuji stážisty, kteří pro společnost představují pouze náklady v podobě času zaměstnance, který jim vysvětluje určité činnosti.



## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo provést analýzu poskytovaných služeb a zhodnotit nastavení interních procesů společnosti SALMA PLUS s.r.o. Po provedení zvolených analýz jsem zjistila, že organizace velice efektivně provádí služby spojené s vymezením a zřízením chráněného pracovního místa pro zdravotně postižené osoby. Tato hlavní činnost podniku jim přináší nejvyšší výnosy a zaručuje spokojené zákazníky. Nicméně je na místě se zaměřit také na ostatní služby, které mají zbytečně vysoký podíl na celkových nákladech, a tím nepřispívají k maximalizaci zisku. Ukázalo se, že správa personálního softwaru, prováděná externí firmou, není pro společnost vůbec výhodná. Náklady na jeho provoz převyšovaly výnosy nejvíce ze všech služeb. Externí správa měla také za důsledek zpomalování firemních procesů.

Navrhla jsem tedy společnosti přeprogramování a vylepšení personálního softwaru. Pře-programování, aby si internetové stránky Jobsplus.cz mohla společnost spravovat sama a vylepšení, které společnosti zaručí konkurenční výhodu. Upgrade služby, který jsem popsala v návrzích na zlepšení, se na trhu prozatím nevyskytuje, což představuje hlavní přínos mé práce. S aktualizací personálního programu je spojené přijetí správce internetového portálu, který nahradí externí společnost. Dalším podnětem k tomuto návrhu bylo, že podnik provádí určité množství služeb v nepoměru s nízkým počtem zaměstnanců. Přijetí nového zaměstnance, na kterého společnost bude dostávat příspěvky na mzdu, pomůže s problémem v plnění termínů zakázek, povede k úsporám celkových nákladů a ke zlepšení interních procesů. Zároveň ostatní zaměstnanci nebudou pod takovým časovým tlakem, budou se moci více zaměřit na své činnosti a celkově to přispěje ke kvalitě poskytovaných služeb.

Prostřednictvím ekonomické analýzy jsem zjistila, že firma je stabilní, nicméně její výsledek hospodaření není převratně vysoký, což vychází z toho, že společnost se teprve rozvíjí a také je spíše zaměřena na společensky prospěšnou činnost. Nicméně tím, že zaměstnavatelka dostává příspěvky na mzdy zaměstnanců, je společnost schopná pokrýt náklady a větší část zisku je reinvestována do vybavení podniku, vzdělávání zaměstnanců a naplňování obecně prospěšných cílů.

Navrhla jsem společnosti zlepšení, která spolu vzájemně souvisí, a tak firmě doporučuji následující implementaci. Nejdříve přijetí nového zaměstnance jako správce internetového portálu Jobsplus.cz. Poté vyhledání vhodné firmy a zadání zakázky k přeprogramování a

vylepšení personálního softwaru. Program se tedy bude vytvářet mezitím, kdy se bude nový zaměstnanec postupně zapracovávat a seznamovat s interními procesy společnosti. Další návrh tvořilo zakoupení firemního auta, kterým se zajistí a zrychlí proces informování o společnosti. Zároveň bude společně se stránkou Facebook zprostředkovávat reklamu na personální software a tím zvyšovat návštěvnost stránek.

Společnost si sama uvědomuje, že správa pracovního portálu prováděná externí firmou pro ně není efektivní, a tak mé návrhy uvítala. Pokud společnost zrealizuje návrhy na zlepšení, povede to k odstranění slabých stránek a správnému nastavení interních procesů společnosti, což představuje rozhodující složku pro rozvoj podniku. Pro ujištění o přínosu projektu doporučuji provést metodu nákladů a výnosů, která dokáže určitými váhami zhodnotit také nepeněžní výhody projektu, které zde existují.

Společnost SALMA PLUS s.r.o. představuje důležitého prostředníka na trhu práce. Se svým sociálním záměrem a perspektivní činností se po odstranění zmíněných nedostatků může stát jedničkou na trhu ve své oblasti. Bude se rozvíjet, plnit podnikové cíle a pomáhat znevýhodněným osobám zajistit plnohodnotný život.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000033016&item_sequence=000060)

[request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000033016&item\\_sequence=000060](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000033016&item_sequence=000060)

CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK, 2008. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition, 214 s. Ekonómia. ISBN 9788080782108.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. Učebnice. ISBN 9788074181641.

GILMORE, Audrey, 2003. *Services marketing and management*. S.1: Response Books. ISBN 9788178293349.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 9788025126219. Dostupné také z:

[http://toc.nkp.cz/NKC/201003/contents/nkc20102040276\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201003/contents/nkc20102040276_1.pdf)

HESKOVÁ, Marie, 2015. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. Vysokoškolská učebnice. ISBN 9788087472804.

HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J.

KENYON, 2014. *Services marketing: concepts, strategies and cases*. Australia: Cengage Learning, xxii, 624. ISBN 9781473709126.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 9788024742090. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000068163&item_sequence=000050)

[request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000068163&item\\_sequence=000050](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000068163&item_sequence=000050)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708. Dostupné také z:

[http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000068831&item\\_sequence=000060](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000068831&item_sequence=000060)

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788074940392.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973. Dostupné také z:

[http://toc.nkp.cz/NKC/201004/contents/nkc20102031046\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201004/contents/nkc20102031046_1.pdf)

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.

Dostupné také z:

[http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000033739&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000033739&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 159 s. Manažer. Prodej. ISBN 8024713217.

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 760 s. Partners. ISBN 9788024736716.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Expert. ISBN 9788024740041.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001543. Dostupné také z:

[http://toc.nkp.cz/NKC/201002/contents/nkc20092009375\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201002/contents/nkc20092009375_1.pdf)

ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar, 2004. *Řízení služeb: přednášky*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 93 s. ISBN 8070406739.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 9788074780066.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024727219. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200809/contents/nkc20081814266\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200809/contents/nkc20081814266_1.pdf)

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 9788024750378.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 9788024745206.

WOODSIDE, Marianne a Tricia MCCLAM, 2015. *An Introduction to Human Services*. Eighth Edition. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-74990-7.

### **Internetové zdroje**

*Administrativní registr ekonomických subjektů online databáze (Ares)*, ©2013. [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

BROŽOVÁ, Helena, ©2005. *Systémová podpora rozhodování: Case study*. [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~BROZOVA/CASESTUDY/index.html>

SALMA PLUS, ©2016, *Pracovní příležitosti. Bez bariér*. [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.salmaplus.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CMS	Content Management System (systém správy obsahu)
CHPM	Chráněné pracovní místo
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (evropský klasifikační číselník ekonomických činností)
OPZ	Operační program zaměstnanost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Osoba zdravotně postižená
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
SEO	Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – Logo společnosti (SALMA PLUS, ©2016).....	33
Obr. 2 – Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2017).....	35
Obr. 3 – Úvodní stránka Jobsplus.cz (JOBSPLUS.CZ, ©2016) .....	39
Obr. 4 – Procentuální vyjádření podílu jednotlivých služeb na celkové činnosti společnosti SALMA PLUS s.r.o. (vlastní zpracování podle interních zdrojů podniku, 2017).....	42
Obr. 5 – Procentuální zobrazení způsobů poskytování informací veřejnosti (vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti).....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – Sektorová klasifikace služeb.....	16
Tab. 2 – Princip nehmotnosti.....	18
Tab. 3 – Faktory působící na výkonnost pracovníka .....	21
Tab. 4 – Výběr položek z výkazu zisků a ztrát .....	36
Tab. 5 – Ukazatel ROE a běžné likvidity .....	37
Tab. 6 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod personální agenturu .....	42
Tab. 7 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro službu spadající pod personální software .....	43
Tab. 8 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod screening .....	44
Tab. 9 – Procentuální vyjádření nákladů a výnosů pro služby spadající pod Dotační projekt.....	44
Tab. 10 – SWOT analýza společnosti.....	49



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisků a ztrát a vybrané položky rozvahy za rok 2016

# PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT A VYBRANÉ POLOŽKY ROZVAHY 2016

Daňový subjekt:	SALMA PLUS
IČ / DIČ:	03817679 / CZ03817679
Sídlo účetní jednotky:	Vavrečkova 5262, 76001 ZLÍN

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2016  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1166	341
II.	Tržby za prodej zboží	0	123
A.	Výkonová spotřeba	218	297
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	108
A.2	Spotřeba materiálu a energie	89	94
A.3	Služby	129	95
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	440	209
D.1.	Mzdové náklady	382	179
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	58	30
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	58	30
D.2.2.	Ostatní náklady	0	0
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	95	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	95	0
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	95	0
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	334	191
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	334	191
F.	Ostatní provozní náklady	10	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	0	0
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	10	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	737	149
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0
VII.	Ostatní finanční vynosy	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	1	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	736	149
L.	Daň z příjmů	71	29
L.1.	Daň z příjmů splatná	71	29
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	665	120
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	665	120
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1500	655

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: Adéla Lorencová

Daňový subjekt:	SALMA PLUS
IČ / DIČ:	03817679 / CZ03817679
Sídlo účetní jednotky:	Vavrečkova 5262, 76001 ZLÍN

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro mikro účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem  
ke dni 31.12.2016  
(v celých tisících Kč)

	P A S I V A	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	732	252
A.	Vlastní kapitál	716	171
B.+C.	Cizí zdroje	16	81
B.	Rezervy	0	0
C.	Závazky	16	81
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	827	95	732	252
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	475	95	380	0
C.	Oběžná aktiva	347	0	347	252
D.	Časové rozlišení aktiv	5	0	5	0

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: Adéla Lorencová