

Projekt zavedení nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA

Bc. Kateřina Ševčíková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Ševčíková**
Osobní číslo: **M130256**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zavedení nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši k problematice personalistiky v oblasti podnikové ekonomiky.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost ZELENKA.
- Analyzujte současný stav plánování a získávání pracovníků společnosti ZELENKA.
- Vypracujte projekt zavedení nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA.
- Zhodnoťte přínosy, náklady, návratnost a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KASPER, H. a W. MAYHOFER. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
MILKOVICH, G. T. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
PRICE, A. Human resource management in a business context. 2. vyd. London: Thomson Learning, 2004, 745 s. ISBN 978-186-1529-664.
ROBERT L. M. a R. L. J. JACKSON. Human resource management: essential perspectives. I. vyd. South-Western: Division O, 2012, 265 s. ISBN 978-053-8481-700.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2014



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se zabývá zavedením nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKÁ. Jako externí pracovníci společnosti jsou označeni především překladatelé, dále pak tlumočníci a lektori. Konkrétně se práce zabývá způsobem zadávání zakázek překladatelům. Cílem teoretické části práce je seznámit čtenáře s pojmem personalistika a aspekty personalistické práce. Analytická část se nejprve zabývá charakteristikou společnosti a jejím ekonomickým zhodnocením. V druhé části je analyzován současný stav plánování a získávání pracovníků společnosti. Projektová část poskytuje kromě časové, nákladové a rizikové stránky projektu, představení poptávkového systému a jeho užívání.

Klíčová slova: personalistika, plánování pracovníků, získávání pracovníků, překladatelská činnost

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the creation of the new inquiry system for the external workers of the ZELENKÁ company. Mostly the translators, then interpreters and language teachers are labeled as the external workers. The thesis specifically deals with the way of assigning the projects to the translators. The aim of the theoretical part of the thesis is to acquaint the reader with the term human resources management and with the aspects of the personnel work. The first part of the analytical section of the thesis is to characterise the company and its economical evaluation. The current situation in the company regarding the human resource planning and acquisition is analysed in the second part. The project part of the thesis, besides time, cost and risk analysis, involves the presentation of the inquiry system and its usage.

Keywords: human resource management, human resource planning, human resource acquisition, translation business

Tímto bych chtěla poděkovat společnosti ZELENKA za poskytnutí materiálů potřebných k vypracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PERSONALISTIKA	13
1.1 DEFINICE PERSONALISTIKY	13
1.2 CÍLE PERSONALISTIKY	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.1 DEFINICE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.2 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.4 PLÁNY LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
3 TVORBA A SPECIFIKACE PRACOVNÍCH MÍST	20
3.1 POJETÍ PRACOVNÍHO MÍSTA V MODERNÍ ORGANIZACI.....	20
3.2 DEFINICE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	20
3.2.1 Externí pracovní místo	21
3.2.2 Interní pracovní místo	21
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU A PODOBU PRACOVNÍCH MÍST	21
3.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	23
3.5 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	24
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	25
4.1 NÁBOROVÝ PROCES.....	25
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU.....	26
4.2.1 Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce	27
4.2.2 Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce.....	27
4.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	28
5 ADAPTACE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	29
5.1 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	29
5.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	30
6 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	32
6.1 SWOT ANALÝZA	32
6.2 BRAINSTORMING	32
6.3 ROZHOVOR.....	32
7 PROJEKTOVÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI.....	33
7.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	33
7.2 SYSTÉM QUAHILL.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZELENKA.....	36
8.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
8.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	37
8.3 ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	37
8.3.1 Překladatelské služby	37

8.3.2	Korektury	38
8.3.3	Grafické služby	38
8.3.4	Tlumočení	39
8.3.5	Jazyková škola	39
8.3.6	Jazykové poradenství	39
8.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI ZELENKA	39
8.4.1	Tržby společnosti	39
8.4.2	Zisk společnosti	40
8.4.3	Aktiva společnosti	40
8.4.4	Pohledávky a závazky společnosti	41
8.4.5	Vlastní kapitál a cizí zdroje společnosti	42
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZELENKA	44
9.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	44
9.2	ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ INTERNÍCH PRACOVNÍKŮ	45
9.2.1	Plánování interních pracovníků.....	45
9.2.2	Získávání a výběr interních pracovníků	46
9.2.3	Adaptace interních pracovníků	47
9.3	ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ	47
9.3.1	Plánování externích pracovníků	47
9.3.2	Získávání externích pracovníků	49
9.3.3	Výběr externích pracovníků	50
9.3.4	Způsob spolupráce s externími pracovníky.....	51
9.4	SWOT ANALÝZA	53
9.5	ROZHOVOR S PERSONALISTOU SPOLEČNOSTI.....	54
9.6	BRAINSTORMING S PROJEKTOVÝMI MANAŽERY	56
9.7	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	57
10	PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO POPTÁVKOVÉHO SYSTÉMU PRO EXTERNÍ PRACOVNÍKY	59
10.1	CÍL PROJEKTU.....	59
10.2	REALIZÁTOR PROJEKTU	59
10.3	SOFTWAREVÁ PODPORA	60
10.4	PŘÍPRAVA PROJEKTU	60
10.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	60
10.6	ZADÁNÍ PROJEKTU.....	61
10.7	REALIZACE PROJEKTU	62
10.8	NEDOSTATKY ZJIŠTĚNÉ PŘI TESTOVÁNÍ.....	68
10.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	69
10.10	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	70
10.10.1	Náklady projektu	70
10.10.2	Návratnost projektu	71
10.11	RIZIKA PROJEKTU	72
10.12	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	73
	ZÁVĚR	74

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM GRAFŮ	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Kvalita služeb a rychlost jejich provedení jsou dva klíčové faktory pro úspěch podniku v sektoru služeb. Aby mohl podnik poskytovat takovéto služby, musí mít dobře nastavené podmínky pro své pracovníky, jak interní, tak externí.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou spolupráce s externími pracovníky v oboru překladatelských služeb. Tento obor je specifický vysokým počtem externích pracovníků, to znamená především překladatelů a tlumočnicků. Aby byl zákazníkovi dodán finální produkt v co nejvyšší možné kvalitě, je důležité používat efektivní prostředky pro spolupráci s těmito externími pracovníky. Interní zaměstnanci překladatelské společnosti denně komunikují s desítkami externích pracovníků. Cílem této práce je tedy vytvořit nový systém, ve kterém budou interní pracovníci spolupracovat s externími pracovníky a usnadnit tuto komunikaci, zrychlit ji a zapojit do ní do nejvíce osob najednou.

V teoretické části práce bude nastíněn úvod do oblasti personalistiky, dále budou popsány cíle a procesy personálního plánování, tvorba a specifikace pracovních míst, způsoby získávání a výběru pracovníků a jejich následná adaptace. Na závěr teoretické části budou vysvětleny metody, které budou následně využity v analytické a projektové části.

Úvodem praktické části bude představena a charakterizována společnost ZELENKA, především její činnost a předmět podnikání. Následně bude společnost hodnocena z ekonomického hlediska.

V analytické části bude provedena analýza současného stavu plánování, získávání a adaptace interních a externích pracovníků společnosti. Za závěr bude analýza podpořena SWOT analýzou, rozhovorem s pracovníky společnosti a vyhodnocena.

Projektová část se bude zabývat zavedením nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA. Budou vytvořeny cíle projektu, určen realizátor a softwarová podpora, rozvržen časový harmonogram a příprava prací. Následně bude projekt realizován a testován. Budou vyhodnoceny jeho nedostatky a přínosy a za závěr bude zhodnocen z ekonomického hlediska a budou identifikovány jeho rizika.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

1.1 Definice personalistiky

Definicí personalistiky se objevuje mnoho, od různých autorů a specialistů zabývajících se tímto tématem.

Dle Armstronga (2002, s. 27) lze personalistiku, resp. řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracovníků v organizaci, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů.

Další definici nabízejí autoři Milkovich a Boudreau (1993, s. 38): „Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“

Alan Price (2006, s. 32-33) ve své knize *Human Resource Management in a Business Context* upozorňuje na nedostatečné vyzdvižení lidského elementu v definici personalistiky. Dle něj se zdá být těžké ohodnotit lidskou cenu či hodnotu pro organizaci na rozdíl od vybavení a financí. Z pohledu organizace zahrnují lidské zdroje pracovníky v organizaci a také lidský potenciál dostupný pro společnost. Lidský potenciál lze chápat jako rozpoznání a vývoj nerealizovaných dovedností a znalostí.

1.2 Cíle personalistiky

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím lidí a to v těchto oblastech:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Cílem organizace je získat a udržet si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. Především předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a rozvíjet pracovní schopnosti lidí poskytováním soustavného vzdělávání a rozvoje.

Ocenění pracovníků

Ocenění pracovníků slouží jako jejich motivace a také udržuje jejich oddanost organizaci. Měli by být oceňováni za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Důležité je vytvářet ovzduší, ve kterém bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a ve kterém bude podporována týmová práce. Dále také pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti) a přizpůsobovat se jim. (Armstrong, 2002, s. 28)

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších úkolů personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Předvídá vývoje potřeb zaměstnanců, způsob ovlivňování pohybu zaměstnanců mezi firmou a okolím i uvnitř podniku. (Synek, 2010, s. 228)

2.1 Definice personálního plánování

„Plánování lidských zdrojů je proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě rozhodujeme o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.“ (Milkovich, 1993, s. 190)

Dle autora Armstronga (2003, s. 361) plánování lidských zdrojů určuje požadavky na lidské zdroje v organizaci potřebné k dosažení strategických cílů této organizace. Plánování lidských zdrojů je založeno na předpokladu, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně se zabývá přiřazením zdrojů k podnikovým potřebám na dlouhodobé bázi. Přesto někdy adresuje potřeby krátkodobé povahy.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- rozbor prostředí – ten má zajistit a předvídat zdroje rizik a příležitostí, zkoumat vnější a vnitřní prostředí organizace.
- předpověď poptávky po práci – jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů.
- předpověď nabídky lidských zdrojů – předpověď disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly.
- identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení – zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí a funkcí.
- harmonogram akcí k realizaci řešení doporučených v předchozím kroku.
- kontrolu a vyhodnocení, do jaké míry jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní. (Dvořáková, 2012, s. 121)

2.2 Cíle plánování lidských zdrojů

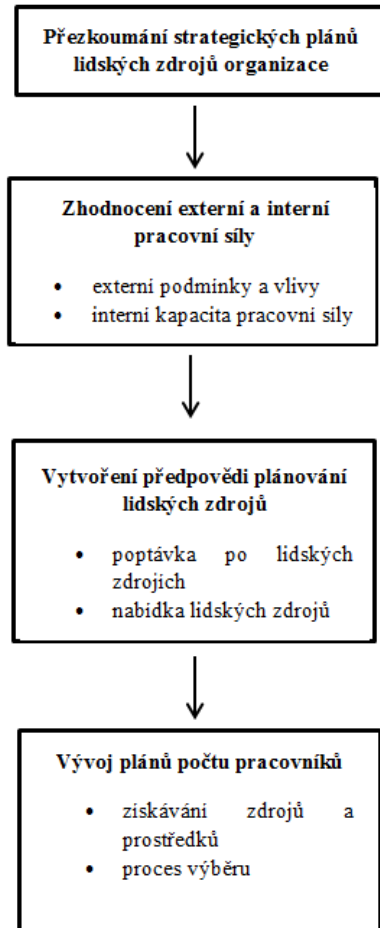
Cílem plánování zaměstnanců je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou lidských zdrojů a použitelnými zdroji a uspokojit tuto potřebu v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců. (Synek, 2010, s. 228)

Cíle plánování lidských zdrojů značně závisí na podmínkách v organizaci. Mezi typické cíle ale lze zařadit tyto:

- získat a udržet si takové počty pracovníků, které podnik potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům, které souvisejí s možným přebytkem nebo nedostatkem pracovních sil;
- formovat dobře vycvičené a flexibilní pracovníky a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy je nabídka pracovních sil s kvalifikací klíčovou pro organizaci nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníka;
- zlepšit využití pracovníků zavedením pružnějších systémů práce. (Armstrong, 2002, s. 332-333)

2.3 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je zobrazen v následujícím obrázku.



Obr. 1. Proces plánování lidských zdrojů (Mathis, 2011, s. 60) (vlastní zpracování)

Proces začíná zvážení strategických cílů organizace v oblasti plánování lidských zdrojů. Poté musí být zhodnocena možná dostupnost pracovní síly a to jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí. Jakmile jsou hotova tyto vyhodnocení, musí být vyvinuta předpověď poptávky i nabídky po lidských zdrojích. Management poté formuluje plány počtu pracovníků pro dlouhodobé i krátkodobé období. Nakonec jsou vyvinuty plány, které poskytují specifické instrukce pro nábor, výběr a udržení zaměstnanců. Nejvýmluvnějším důkazem úspěšného plánování lidských zdrojů je stálý uspořádání dostupnosti a schopností lidských zdrojů s potřebami organizace v krátkodobém i dlouhodobém období. (Mathis, 2011, s. 60-61)

2.4 Plány lidských zdrojů

Systematické personální plánování je završeno dílčími plány. V následujících kapitolách jsou uvedeny typické plány a co je jejich předmětem. (Dvořáková, 2012, s. 127)

Plán získávání pracovníků

Plán získávání pracovníků určí:

- kolik a jaké pracovníky a k jakému termínu je třeba získat;
- jaké lidské zdroje oslovit;
- jaké metody vyhledávání a získávání využít. (Dvořáková, 2012, s. 128)

Plán snižování nadbytečných zaměstnanců

Plán snižování nadbytečných zaměstnanců obsahuje:

- celkový počet nadbytečných pracovníků;
- přirozené odchody a úbytky;
- odhad počtu nedobrovolně propuštěných pracovníků;
- podmínky a služby, které jsou nabízené odcházejícím zaměstnancům (např. pomoc při hledání nového zaměstnání, rekvalifikace, apod.);
- časový harmonogram snižování počtu nadbytečných pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 128)

Plán flexibilních forem zaměstnání

Plán flexibilních forem zaměstnání se zabývá sledováním vyššího využití zaměstnanců a snížením personálních nákladů. Organizace může k flexibilitě přistupovat následovně:

- pružný pracovní režim, tj. práce na zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa, pružné rozvržení pracovní doby, práce na směny, aj.;
- pružná délka produktivního života, tj. přerušení pracovní kariéry k čerpání studijního volna, popř. předčasný odchod do starobního důchodu;
- pružný pracovní vztah, tj. pracovní poměr na dobu určitou, práce na základě dohod, práce na základě smlouvy o dílo či na základě živnostenského listu;
- distanční práce, tj. práce na dálku, která využívá informační a komunikační technologie a domácí práce. (Dvořáková, 2012, s. 128)

Plán stabilizace

Plán stabilizace se zaměřuje na snížení fluktuace – pohyb pracovníků do a z organizace – tak, aby se snižovaly personální náklady a předcházelo se poklesu produktivity. Zvýšení pracovní spokojenosti a zlepšení soudržnosti pracovních týmů působí pozitivně na pokles fluktuace. V tomto plánu lze také vymezit opatření, která reagují na příčiny odchodů zjištěné z průzkumu pracovní motivace a spokojenosti, neformálních či hodnotících rozhovorů. Znamenají:

- věnovat větší pozornost organizační jednotce, věkové skupině nebo profesím a funkcím s nadprůměrnou fluktuací;
- uplatnit spolehlivější metody selekce zaměstnanců;
- udělat přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr zaměstnance;
- kontrolovat využití zaměstnanců během pracovní doby;
- rozlišovat mzdy podle hodnoty práce a odvedeného pracovního výkonu;
- uplatnit, resp. zlepšit adaptační program;
- poskytnou dostatečné školení;
- povyšovat z vnitřních zdrojů organizace;
- zajistit kvalitní pracovní podmínky, které je nutno zlepšovat. (Dvořáková, 2012, s. 128-129)

Plán vzdělávání a rozvoje

Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a managementu zahrnuje:

- počet vzdělávaných zaměstnanců a program jejich vzdělávání;
- počet zaměstnanců, kteří potřebují vzdělávání nebo rekvalifikaci a programy vzdělávání;
- nové programy vzdělávání a změny již existujících programů. (Dvořáková, 2012, s. 129)

Plán následnictví

Stanoví se pouze podmínka rozvíjet rezervy pro klíčové manažerské funkce a schémata následnictví v manažerských funkcích na všech úrovních řízení organizace. (Dvořáková, 2012, s. 129)

3 TVORBA A SPECIFIKACE PRACOVNÍCH MÍST

3.1 Pojetí pracovního místa v moderní organizaci

„Pracovní místo je technologicky uspořádaný vymezený prostor, na kterém se (podle druhu prováděných činností) realizuje výroba, služby, neobchodní činnost apod.“ (Personalistika, 2005, s. 3)

Ostrá konkurence určuje všem podnikatelům nesmlouvavé podmínky. Dominantní postavení získali kupující. Cena se určuje ochotou zákazníka zaplatit za kvalitní a rychlé uspokojení svých potřeb. Firmy jsou řízeny trhem a zakázkou. Podstatou každého pracovního místa je tvorba hodnoty a také přidané hodnoty pro zákazníka a akcionáře. Cesta k tvorbě pracovních míst vede přes pracovní příležitosti, které poskytuje zákazník. Musí být spokojen s cenou, rychlostí, kvalitou, předvídatostí, inovacemi apod. Tam, kde není zákazník, není ani práce. (Personalistika, 2005, s. 3-4)

V úspěšných firmách se stává měřítkem budoucnosti především trvale rostoucí výkonnost. Proto zachování stávajících míst, nebo tvorba nových je předmětem důsledné a přísné analýzy jejich přínosu a efektivnosti pro firemní výsledky. Především výše nákladů rozhoduje o tom, který firemní trh práce se svými pracovními místy obtočí v konkurenci. (Personalistika, 2005, s. 4)

3.2 Definice pracovního místa

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. Rutinní nebo chodem stroje určovaná práce a pracovní místa skutečně ve většině organizací existují, ale stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí. To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a s dodavateli.“ (Armstrong, 2007, s. 277)

3.2.1 Externí pracovní místo

Na externí pracovní místo bývá zařazen pracovník z vnějšího prostředí, který je odborník na danou problematiku, plní v instituci dílčí úkol, zúčastňuje se jen vybraných činností a není institucí zaměstnán. (Kolář, 2012, s. 41)

3.2.2 Interní pracovní místo

Pracovník na interním pracovním místě, který má podepsanou pracovní smlouvu s institucí a který dochází pravidelně za prací do instituce, je označován jako zaměstnanec instituce, resp. společnosti. (Kolář, 2012, s. 59)

3.3 Faktory ovlivňující tvorbu a podobu pracovních míst

Tvorba pracovních míst se týká organizačních úkolů, povinností a odpovědností a dalších prvků produktivní jednotky práce. Rozpoznání komponentů pro určité místo je zásadní pro jeho tvorbu. Tři hlavní důvody, proč věnovat pozornost tvorbě pracovního místa:

- Tvorba pracovního místa může ovlivnit výkon v určitých pracovních pozicích, především u těch, kde může motivace zaměstnance představovat zásadní rozdíl
- Tvorba pracovního místa se může dotknout pracovního uspokojení. Lidi uspokojují určité elementy práce více než jiné. Zjištění, co dělá určitou práci „dobrou“ je zásadní.
- Tvorba pracovního místa může ovlivnit jak fyzické tak duševní zdraví. (Mathis, 2011, s. 63-64)

Tab. 1. Příklady charakteristik pracovních míst a pracovníků (Mathis, 2011, s. 64) (vlastní zpracování)

Charakteristiky pracovního místa (které může management ovlivnit)		Charakteristiky pracovníka (které nemůže management ovlivnit)	
úkoly	časové požadavky	motivace	fyzické charakteristiky
autorita/odpovědnost	sociální příležitosti	zájmy	čestnost
politika/procedury	pracovní podmínky	stupeň energie	svědomitost
prostředky	stres	osobní nestálost	inteligence
různorodost		predispozice uspokojení	

Obsah práce ovlivňuje cíl organizace, konkrétní požadavky, které plnění tohoto cíle klade na lidi, struktura organizace, procesy a činnosti, které jsou v organizaci prováděny. Technika a technologie organizace a její změny a prostředí, v němž organizace působí. V úvahu se ale musejí brát i následující faktory: (Armstrong, 2002, str. 262)

Proces vnitřní motivace

Vytváření pracovních míst je založeno především na předpokladu, že efektivní výkon a skutečné uspokojení z vykonávané práce vyplývá hlavně z vnitřního obsahu práce. Lidé jsou motivováni, když se jim poskytnou možnosti k dosažení vlastních cílů (peníze jako vnější odměna uspokojující základní potřeby, ale i potřeby na vyšší úrovni). Práce nabízí ale také vnitřní odměnu, uspokojení, které je pod přímou kontrolou daného pracovníka. (Armstrong, 2002, str. 262)

Charakteristiky struktury úkolů

Vytváření pracovních míst je založeno na přiřazování řady úkolů nějakému pracovnímu místu. Jeden pracovník může vykonávat jeden hlavní úkol skládající se z řady vzájemně propojených prvků nebo operací. Nebo je možné úkolem pověřit tým. V případě složitější práce mohou jedinci vykonávat škálu souvisejících úkolů, každý s řadou operací. Složitost práce může být ovlivněna množstvím a rozmanitostí vykonávaných úkolů, různými dovednostmi a schopnostmi potřebnými k jejich plnění, rozsahem rozhodování, obtížností předvídat výsledky rozhodnutí. (Armstrong, 2002, str. 262)

Motivující charakteristiky práce (pracovních míst)

Ideálním uspořádáním z hlediska vnitřní motivace pracovníka je uspořádání, které nabízí plně integrované práce, obsahující všechny tři prvky – plánování, výkon a kontrola. Jedním z cílů vytváření pracovních míst je rozšíření odpovědnosti řadových pracovníků i na funkci poskytování a kontroly. (Armstrong, 2002, str. 263)

Model charakteristik práce

Model charakteristik práce připomíná, že kritická psychická rozpoložení osob zažívajících smysluplnost práce, odpovědnost za výsledky práce a vědomí skutečných výsledků práce silně ovlivňují motivaci, spokojenost s prací a výkon. K upevnování tohoto vědomí přispívá to, že si daná osoba uvědomuje, že je odpovědná za tyto výsledky a za dobré plnění úkolu, který má na starosti. (Armstrong, 2002, str. 263)

Zabezpečování vnitřní motivace

Rozlišují se tři charakteristiky, které má místo mít, pokud má pracovníka vnitřně motivovat:

- zpětná vazba (odezva) – smysluplné odezvy na pracovní výkon pomocí hodnocení tohoto výkonu;
 - využívání schopností – vnímání práce jako něco, co vyžaduje využívání schopností, kterých si pracovník cení;
 - autonomie – pracovníci musí cítit, že mají při stanovování vlastních cílů a při rozhodování o cestách směřujících k dosažení těchto cílů vysokou míru autonomie.
- (Armstrong, 2002, str. 263)

3.4 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst (analýza práce) systematicky zkoumá údaje o pracovních místech (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a rovněž údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (zejména o odborné kvalifikaci). Analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, která slouží vedoucím zaměstnancům a personalistům při vykonávání ostatních personálních činností.“
(Dvořáková, 2012, s. 142)

Výstup analýzy pracovních míst

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech v podniku. Popis pracovního místa uvádí údaje o pracovním místě, tzn. Název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky, apod. Specifikace pracovního místa zahrnuje údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance, tj. dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti, dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilost atd. Výsledky analýz využívají vedoucí zaměstnanci a personalisté při vytváření a změně pracovních míst, plánování, získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců apod. (Dvořáková, 2012, s. 142)

3.5 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst má dva cíle: uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností, kvalitu výrobků a služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a úspěchu. Tyto cíle jsou vzájemně propojené a obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace. (Armstrong, 2002, str. 264)

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat (analýzou úkolů). Ten, kdo vytváří pracovní místo, může zvažovat, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby to v zájmu zlepšování výkonu a produktivity zabezpečovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo je vykonává. Je třeba věnovat pozornost také dalšímu důležitému cíli – plnění sociální odpovědnosti organizace za zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují. (Armstrong, 2002, str. 264)

Přístupy k vytváření pracovních míst

- Rotace práce – pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, smyslem je snížit monotónnost a zvýšit rozmanitost.
- Obohacování práce – poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práce, je založeno na přístupu vycházejícím z charakteristik práce.
- Samostatně řídicí týmy – samy sebe usměrňující týmy, do značné míry pracují bez dozoru.
- Systémy vysoce výkonné práce – soustřeďují se na formování pracovních skupin v prostředí, kde je vyžadována vysoká úroveň pracovního výkonu. (Armstrong, 2002, str. 265)

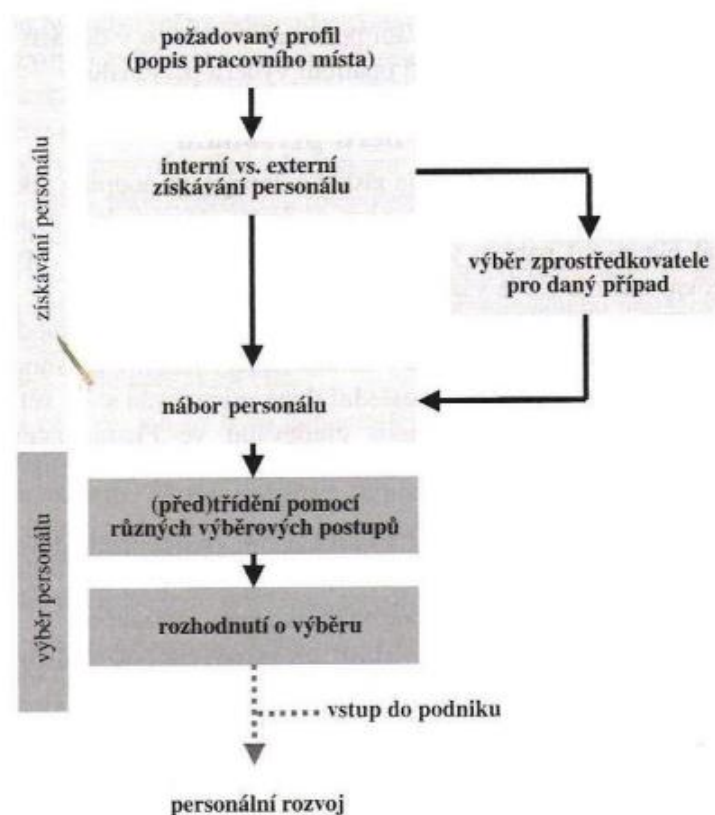
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Jednou z podstatných úloh personální práce je získávání a výběr (resp. nábor) dostatečně kvalifikovaných pracovníků na obsazení míst. Při náboru se jedná o dvoustranný proces. Musíme vzít v úvahu jak hledisko uchazečů o práci, tak potenciálního zaměstnavatele, tj. podnik. (Mayrhofer, 2005, s. 378)

4.1 Náborový proces

Fáze náborového procesu

Podnětem pro nábor nových pracovníků je potřeba personálu, která může nastat buď jako potřeba náhrady (výpovědi, odchody do důchodu, apod.), nebo jako nová potřeba (zvýšený nápor práce). Vznikla-li tato potřeba, uvede se do chodu náborový proces. Tento proces zahrnuje dvě od sebe oddělitelné a po sobě následující fáze, tj. získávání a výběr pracovníků, a předchází fázi personální rozvoje, která nastává až po vstupu pracovníka do zaměstnání. (Mayrhofer, 2005, s. 379)



Obr. 2. Fáze náborového procesu (Mayrhofer, 2005, s. 379)

Získávání personálu je hledání a dodání personálních zdrojů pro pokrytí potřeby personálu. Zahrnuje v souladu s tím všechny aktivity, které slouží k získání co možná nejkvalifikovanějších uchazečů, aby tak stav personálu byl sladěn z hlediska kvantitativního, kvalitativního, místního a časového s aktuální potřebou personálu. Nábor personálu je dílčí aktivitou získávání personálu a vykonává funkci infomační, komunikační a aktivizační. Prostřednictvím náboru jsou uchazeči informováni o nabídce míst. Výběr personálu následuje po fázi získávání a označuje všechny aktivity, které slouží k výběru nejlepšího vhodného uchazeče. Zahrnuje činnosti, které se týkají určení kvalifikace uchazečů a rozhodnutí o samotném výběru. (Mayrhofer, 2005, s. 380)

Definování požadavků

„Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazené nově vytvořených pracovních míst a obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních pozic jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. (Armstrong, 2002, s. 353-354)

4.2 Získávání personálu

Cílem získávání personálu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající pozice a dovést je k aktivnímu navázání kontaktu s podnikem. K dosažení tohoto cíle si musí zodpovědní pracovníci položit v průběhu procesu získávání pracovníků různé otázky týkající se způsobu postupu a učinit rozhodnutí. (Mayrhofer, 2005, s. 383)

Tab. 2. Rozhodující skutečnosti v rámci získávání personálu (Mayrhofer, 2005, s. 383) (vlastní zpracování)

Krok 1	Koho hledám?				
Krok 2	Kde hledám?				
	Interní trh práce		Externí trh práce		
Krok 3	Jak?		Kdo?/Prostřednictvím koho?		
	S pohybem personálu	Bez pohybu personálu	Podnik sám	Třetí	Iniciativní uchazeč
Krok 4	Která personální náborová opatření budou nasazena a jak budou vytvářena?				

4.2.1 Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce

Při interním získávání existuje zásadní možnost pokrýt zvýšenou potřebu personálu tím, že se pohne nebo nepohne personálem:

- Bez pohybu personálu – zvýšená potřeba je pokryta přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených, vhodné pouze při krátkodobém zvýšeném náporu práce.
- S pohybem personálu – převedení pracovníků s kvalifikacemi a potenciály na volná místa v podniku. Rozlišuje se mezi vertikálními přesuny (povýšení) a horizontálními přesuny (na hierarchický stejně postavené místo). (Mayrhofer, 2005, s. 386)

4.2.2 Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce

Při externím získávání personálu musí být ujasněna otázky kým, popř. Prostřednictvím koho bude prováděn výběr.

Personální nábor prostřednictvím podniku - podnik může nábor provádět pomocí inzerce nabídky volných míst a vývěsek, osobním oslovením potenciálních uchazečů, doporučením, externím nábořem pomocí internetu.

Personální nábor za podpory třetích – zprostředkování práce pomocí úřadu práce, personálního poradce, leasing personálu.

Iniciativní uchazeč – přihlásí se sám na vlastní popud. (Mayrhofer, 2005, s. 387-391)

4.3 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců navazuje na získávání pracovníků. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní, budou pracovat pro zaměstnavatele po dobru, která se od nich očekává, nebudou jednat nežádoucím způsobem, který by snižoval produktivitu a kvalitu práce. Výběr se skládá z procesu sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání profilu uchazeče se specifikacemi požadavků a vyhodnocení, na kolik se s nimi shoduje. (Dvořáková, 2012, s. 150-151)

Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Obsahem předvýběru uchazečů je analýza jejich materiálů. Cílem je vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému pohovoru. Analýza materiálů má napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do kolektivu a organizace a jaká je jeho pracovní motivace a jaký má zájem o nabízenou práci. (Dvořáková, 2012, s. 151)

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Je mu přisuzován zvláštní význam. Přináší autentické informace oběma stranám, které vyhodnocují, aby posoudili, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Působí nejen vlastní organizace rozhovoru, ale i verbální a neverbální ukazatele. V souhrnu se jedná o vlivy, které uchazeč i podnik zohledňují při svém rozhodnutí. (Dvořáková, 2012, s. 154)

5 ADAPTACE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

5.1 Adaptace pracovníků

Stabilizace klíčových zaměstnanců připívá k plnění cílů organizace. Jedním z důležitých argumentů, které zdůvodňují účel řízení adaptace při vnější i vnitřní mobilitě zaměstnanců, patří náklady na fluktuaci a ztráty na produktivitě. Problém stabilizace zaměstnanců vyvstává do popředí personální politiky hlavně v případě nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se požadavkům práce a také se začlenit do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociálních vztahů zaměstnavatele. Toto se nazývá pracovní a sociální adaptací, které se vzájemně prolínají. Když je proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost. (Kleibl, 2001, s. 48)

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do organizace, a dále v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, jež potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v organizaci adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má následující cíle:

- pomoc pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu;
- ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci a tím zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu;
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka z organizace. (Kociánová, 2010, s. 131)

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během adaptace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa a na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. Vždy je třeba poskytnout pracovníkovi všechny informace, které se jej jako pracovníka organizace a osoby zařazené na určité pracovní místo týkají. (Koubek, 2007, s. 192)

Adaptace probíhá po oficiální (formální) linii a neformálním způsobem. V případě formálního způsobu jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarům a bezprostřed-

ním nadřazeným. V druhém, neformálním případě jde o víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Neformální adaptace má především značný význam pro zařazování nového pracovníka do kolektivu a mnohdy je významnější a efektivnější. (Koubek, 2007, s. 192)

5.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je úkolem personálního managementu a přímých nadřízených. Je podkladem pro celou řadu rozhodování a plánování a poskytuje důležité informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profilu. Jeho prostřednictvím získáváme přehled o vytiženosti zaměstnanců a množství jim přidělené práce. Jeho smyslem je přiřadit pracovníkům takovou pozici, která odpovídá jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem tak, aby byli motivováni k odvádění ekonomicky efektivní práce a zvyšovala jejich potenciál. (Duda, 2008, s. 76)

Hodnocení pracovníků spočívá v posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve kterých se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, se kterými přijde do kontaktu. (Duda, 2008, s. 76)

„Mezi základní úkoly hodnotících systémů patří:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků,
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencování odměňování,
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).“ (Duda, 2008, s. 77)

Předmět hodnocení

Mezi předměty hodnocení pracovníka řadíme pracovní výkon, pracovní chování a sociální chování. (Duda, 2008, s. 78)

Pracovní výkon se dělí na tři části a to na schopnosti, které se v čase příliš nemění, jsou využívány pro vykonávání svěřené práce, vnímání svěřeného úkolu a úsilí zaměstnance, tj. množství fyzické nebo duševní energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolů. (Duda, 2008, s. 79)

Pracovní chování můžeme pozorovat v následujících souvislostech:

- jako poměr k novým úkolům – u pracovníka pozorujeme míru vlastní iniciativy při plnění úkolů,
- jako dispoziční schopnosti – tzn., jak pracovník plánuje provedení úkolů a jestli je schopen plnit úkoly v pořadí dle důležitosti,
- jako rozhodovací vlastnosti a odpovědnost – míra připravenosti a schopnosti přijímat vyvážená rozhodnutí a nést za ně odpovědnost,
- hospodárné jednání – zda pracovník dosahuje požadovaného poměru mezi náklady a výnosy při plnění svého úkolu. (Duda, 2008, s. 79)

Hodnocení sociálního chování se zaměřuje především na tyto kritéria:

- spolupráce – stupeň kooperace se spolupracovníky, popř. externími pracovníky, chování k nadřízeným, vztah k zákazníkům,
- schopnost vést lidi – schopnost získat si osobní a odbornou autoritu, vést spolupracovníky,
- pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce. (Duda, 2008, s. 79-80)

6 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

6.1 SWOT analýza

Hlavním smyslem SWOT analýzy je identifikovat silné, slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které prověří, zda strategie společnosti dokáže odolávat změnám v mikroprostředí a makroprostředí. Obecně se doporučuje analýzu začít analýzou příležitostí a hrozeb, které analyzují vnější makroprostředí (politické, ekonomické, sociální, technologické faktory) a mikroprostředí (zákazníci konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost). Po důkladné analýze vnějších podmínek analyzujeme vnitřní prostředí společnosti prostřednictvím silných a slabých stránek pomocí vnitropodnikových analýz nebo hodnotících systémů. Pomocí dobře vypracované SWOT analýzy dokáže společnost určit nosné prvky důležité pro její růst, ale také se připravit na možné hrozby. (Jakubíková, 2008, s. 103-105)

6.2 Brainstorming

Brainstorming je skupinová technika, která se zaměřuje na generování co nejvíce nápadů na určité téma. Zakládá se na skupinovém výkonu. Hlavní myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí na základě podnětů ostatních více, než by vymysleli sami. Nezbytným předpokladem kvalitního brainstormingu je vzájemná důvěra lidí ve skupině. Šedivý, Medlíková, 2011, s. 133)

6.3 Rozhovor

Pomocí rozhovoru získáme informace přímo od respondenta, kterému osobně klademe otázky. Je založený na sociální interakci mezi respondentem a tazatelem. Rozlišujeme tyto typy rozhovorů:

- standardizovaný, kdy se tazatel drží předem připravených otázek a jejich pořadí,
- nestandardizovaný, kdy tazatel určuje pořadí otázek dialogu sám,
- polostandardizovaný, kdy tazatel pokládá soubor otázek z části standardizovaných a z části nestandardizovaných. (Gúčík, 2006)

7 PROJEKTOVÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

7.1 Projektové řízení

Součástí každého připravovaného projektu je vývoj tří etap:

- analytická etapa – sběr informací pro potřeby projektu
- koncepční etapa – na základě dostupných informací se vypracuje návrh postupu projektu
- schvalovací etapa – vyhodnocení a schválení projektu na úrovni organizátorů a účastníků projektu (Filo, 2006)

Scénář projektu podléhá následující struktuře:

- cíl projektu – informace o hlavním cíli projektu
- realizátor projektu – identifikace, stručný popis realizátora projektu a jeho historie
- realizační tým projektu – seznam lidí podílejících se na projektu
- technické zabezpečení projektu – realizace, odhadované datum zahájení a ukončení projektu
- cílové skupiny – identifikace hlavních a vedlejších cílových skupin
- realizované aktivity – popis činností, které směřují k dosažení cíle
- časový harmonogram – harmonogram realizace pro navržené činnosti
- hmotné zdroje – zdroje, které realizátor získá před zahájením projektu
- rozpočet projektu – nákladová stránka projektu
- identifikace rizik – předpokládaný výskyt rizik v rámci projektu a jejich identifikace (Filo, 2006)

7.2 Systém QuaHill

QuaHill je informační systém určený pro potřeby překladatelských agentur. Obsahuje databáze a podsystémy, mezi které patří:

- správa zákazníků – obsahuje všechny potřebné údaje o zákaznících, jejich předchozí zakázky, nabídky, které jim byly zaslané, obchodní aktivity.
- správa dodavatelů – seznam všech dodavatelů překladatelské agentury, tedy překladatelů a tlumočnicků, včetně jejich kontaktních a osobních údajů, softwaru, cen, přechozích zakázek.

- ceníky – globální ceníky určené pro specifické jazykové kombinace.
- zakázky – seznam a správa všech zakázek, vytváření nových zakázek.
- objednávky od zákazníků.
- objednávky pro dodavatele.
- cenové nabídky – tvorba cenových nabídek, jejich správa a seznam.
- fakturace a platby – systém pro správu financí.
- statistiky – generování statistik za určité časové období, např. počty zakázek apod.
- obchodní aktivity – databáze stávajících obchodních aktivit se zákazníky (telefonáty, obchodní schůzky, korespondence) a jejich tvorba.

(QuaHill, ©2014)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZELENKA

Společnost ZELENKA je rodinná firma, která poskytuje komplexní jazykové služby (překlady, tlumočení a jazykové kurzy) již od roku 1990. Je jednou z největších a nejdéle působících překladatelských agentur ve střední Evropě s hlavním sídlem ve Zlíně. (ZELENKA, ©2014)

8.1 Historie společnosti

Společnost ZELENKA byla založena v roce 1990 a patří mezi nejdéle působící překladatelské agentury v České republice i ve Střední Evropě. Již 24 let neustále vyvíjí své služby a know-how a díky tomu dokáže poskytovat kvalitní služby pro stále náročnější zákazníky. Společnost spolupracuje jak s českými, tak se zahraničními společnostmi a pravidelně se umísťuje na předních příčkách v žebříčku největších překladatelských agentur v Evropě i ve světě. (Porada, 2013, s. 44)

Společnost byla založena podnikatelem Zbyňkem Zelenkou a fungovala na základě živnostenského oprávnění. V roce 2007 byla přetransformována na společnost s ručením omezeným s úplným názvem ZELENKA Czech Republic s.r.o. Zbyňek Zelenka zůstal jako většinový jednatel společnosti a jeho syn Roman přistoupil do společnosti jako druhý jednatel. (Justice, ©2012)

Nyní se může společnost pochlubit 24 letou, dlouhodobou spoluprací se společnostmi z každého odvětví. Spektrum zákazníků je opravdu široké, ať už se jedná o velké nadnárodní korporace, či malé specializované podniky nebo o fyzické osoby. (Porada, 2013, s. 44)

Společnost ZELENKA poskytuje kvalitní služby především díky pečlivě vybraným externím pracovníkům, resp. dodavatelům překladatelských a tlumočnických služeb a také díky interním zaměstnancům, kteří jsou motivováni k prozákaznickému přístupu. (Porada, 2013, s. 44)

8.2 Předmět podnikání

Dle Obchodního rejstříku České republiky je předmět podnikání společnosti ZELENKA Czech Republic s.r.o. vymezen jako Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Mezi ně patří překladatelská a tlumočnická činnost, výuka jazyků, zprostředkování obchodu a služeb a činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. (Justice, ©2012)

Základní kapitál společnosti je vyčíslen na 200 000 Kč. (Justice, ©2012)

8.3 Činnost společnosti

V nabídce služeb jsou překlady a s nimi související odborné, jazykové, stylistické a předtiskové korektury, které zaručují vysokou kvalitu překladů. Firmy při mezinárodních schůzkách a konferencích využívají služeb tlumočnicků. Mezi další služby společnosti patří poradenství v oblasti jazykových překladů, lokalizací softwaru, grafické úpravy dokumentů a firemní jazykové kurzy. Při práci na překladech společnost využívá nejmodernější softwarové produkty, tzv. CAT nástroje, které zabezpečují vysokou kvalitu. (ZELENKA, ©2014)

8.3.1 Překladatelské služby

Společnost ZELENKA nabízí dva druhy překladů:

- Běžné
- Soudně ověřené (s tlumočnickou doložkou s pečeti soudního překladatele)

Agentura je schopná zabezpečit překlady do každého světového jazyka v libovolné jazykové kombinaci. Běžně se překládají výroční zprávy, manuály, certifikáty, tiskové zprávy, jídelní lístky, obchodní korespondence, smlouvy, reklamní materiály, směrnice, normy, novinové články, diplomy, výpisy z registrů apod. Kromě toho se provádí také lokalizace softwaru, her a internetových stránek. (ZELENKA, ©2014)

Pro běžné překlady se čím dál častěji využívají tzv. CAT nástroje (Computer Assisted Translation). Jedná se o lidský překlad podporovaný CAT nástrojem. Základním principem CAT nástrojů je ukládání všech přeložených vět, či jejich částí do překladové paměti. Pokud se kdykoli v budoucnu vyskytne v překladech stejná nebo alespoň podobná věta, bude

překlad této věty překladateli nabídnut. Mezi hlavní výhody patří zachování terminologické a stylové jednotnosti a zrychlení překladů a snížení jejich ceny. (Borkovec, 2011)

8.3.2 Korektury

K překladům se na objednávku zákazníka poskytují také různé druhy korektur. Korektura je kontrolní pročitání přeloženého textu druhým překladatelem, které zajišťuje úplnost textu, jednotnou terminologii, gramatickou a stylistickou správnost, ale také dodržuje stylový manuál, na kterém se zadavatel překladu dohodl a agenturou. Korektury vždy zajišťují rodilí mluvčí přímo v dané zemi. (ZELENKA, ©2014)

Jsou nabízeny tyto druhy korektur:

- Základní jazyková korektura - Kontroluje a upravuje celkovou správnost překladu a jeho konzistenci, opravuje gramatické chyby a překlepy. Jedná se o hlavní korekturu z hlediska celkové kvality překladu.
- Odborná korektura - Provádí se u odborných textů obsahujících speciální terminologii zákazníka. Tato korektura kontroluje a upravuje použití odborné terminologie a její jednotnost v celém překladu. Pro dodržení požadavků zákazníka se obvykle používají referenční materiály (starší překlady), překladová paměť nebo terminologický slovník.
- Stylistická korektura - Kontroluje a upravuje styl překladu, například pořadí slov ve větách nebo celých vět. Vylepšuje srozumitelnost a čtivost pro daný účel použití, pro cílovou zemi a cílového čtenáře. Tato kontrola a úprava se provádí obvykle bez srovnání se zdrojovým dokumentem.
- Předtisková korektura - Odstraňuje typografické chyby, například špatné rozdělení slov na konci řádků, nadbytečné mezery a další interpunkční nedostatky, chybějící nebo chybně použitá diakritická znaménka, posunutí obrázků nebo textů. Kontroluje také úplnost překladu. (ZELENKA, ©2014)

8.3.3 Grafické služby

Podle typu dokumentu jsou k překladům nabízeny také grafické služby. S využitím grafické úpravy je překládaný dokument upraven k nerozeznání od originálního textu. Tyto služby jsou zajišťovány interním DTP studiem. (ZELENKA, ©2014)

8.3.4 Tlumočení

Agentura poskytuje konsekutivní, simultánní a soudní tlumočení do všech světových jazyků. Zákazníci využívají tlumočení při neformálních i formálních obchodních schůzkách, poradách, prezentacích, výročních zasedáních, konferencích apod. (ZELENKA, ©2014)

8.3.5 Jazyková škola

Součástí nabídky společnosti ZELENKA je také organizování jazykových kurzů pro firmy ve Zlíně, Brně, Olomouci a v Praze. Specializuje se především na výuku evropských, ale i exotických jazyků, jako např. čínština. Přitom lektori mohou docházet přímo do firem, anebo se výuka může uskutečnit v prostorách jazykové školy. (ZELENKA, ©2014)

8.3.6 Jazykové poradenství

Jazykové poradenství znamená asistenci při tvorbě jakýchkoliv textových dokumentů – od volby terminologie, přes gramatickou stránku až po stylistickou stavbu vět. Dále rady při objednání překladů a konzultace, co je třeba při konkrétní objednávce zajistit a objednat, aby celá objednávka byla v souladu s normou EN 15038:2006 a EN ISO 9001:2008 (normy zabezpečující vysokou kvalitu překladů). (ZELENKA, ©2014)

8.4 Ekonomické zhodnocení společnosti ZELENKA

Společnost ZELENKA je v následující kapitole zhodnocena na základě tržeb, zisku, pohledávek, závazků, aktiv a kapitálu.

8.4.1 Tržby společnosti

V posledních 5 letech společnost výrazně expandovala a zaměřila se na zahraniční trhy. Toto rozhodnutí bylo podpořeno založením nových kontaktních míst nejen v České republice (Praha, Brno, Olomouc), ale také právě v zahraničí – Bratislava, Mnichov, Paříž, Budapešť, Split, Treviso, Orlando, Tokio a Šanghaj. Díky tomu a také díky účasti na mezinárodních konferencích a veletrzích společnost postupem času získala velké množství zahraničních zákazníků. Jako důsledek rostly tržby společnosti v posledních čtyřech letech. (interní materiály ZELENKA, 2014)

Tab. 3. Tržby v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	tržby (v tis. Kč)	nárůst
2012	43 785	23,5%
2011	33 514	12,1%
2010	29 470	15,9%
2009	24 773	

Zdroj: VZZ (Příloha P I)

Jak můžeme vyčíst z tabulky, tržby z prodaných služeb v posledních čtyřech letech výrazně vzrostly. Největší nárůst sledujeme v roce 2012 – o 23,5% oproti roku 2011, kdy společnosti expandovala především na německý trh a získala zde množství nových zákazníků. V roce 2011 sledujeme taktéž nárůst oproti předchozímu roku, avšak nejmenší ze všech sledovaných let. Důvodem jsou zvýšené náklady na služby, tedy externí pracovníky. Jejich počet se v roce 2011 zvýšil o 25% (viz. Tab. 3). Rok 2013 ještě nebyl uzavřen. (interní materiály ZELENKA, 2014)

8.4.2 Zisk společnosti

Podobně jako tržby rostl i čistý zisk společnosti. Důvodem je stejně jako v případě tržeb zvýšení počtu zakázek díky přílivu nových zákazníků. Zisk rostl také díky udržení nízkých dodavatelských cen a snižováním nákladů na provoz. Největší nárůst zisku byl zaznamenán také v roce 2012. Zisk vzrostl o 24,3% ve srovnání s rokem 2011. Zisk společnosti byl každý rok využit k navýšení vlastního kapitálu společnosti. (interní materiály ZELENKA, 2014)

Tab. 4. Zisk v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	zisk (tis. Kč)	nárůst
2012	2 300	24,3%
2011	1 740	16,5%
2010	1 453	16,4%
2009	1 214	

Zdroj: VZZ (Příloha P I)

8.4.3 Aktiva společnosti

Společnost se snaží v průběhu let snížit nárůst svých aktiv. Největší položkou na seznamu aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek společnosti, především peníze a účtu v bankách. Velkou část peněžního majetku tvoří valuty pro obchodní styk se zahraničím. Jejich suma

každoročně narůstá, nejvíce v roce 2010. V tomto roce vzrostla suma peněz o téměř polovinu, aby složily k pokrytí krátkodobých závazků k dodavatelům.

Tab. 5. Aktiva v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	aktiva	nárůst v %
2009	7 199	
2010	9 803	36,17
2011	12 374	26,23
2012	15 813	27,79

Zdroj: Rozvaha (Příloha P I)

8.4.4 Pohledávky a závazky společnosti

Stav pohledávek a závazků společnosti ZELENKA a jejich doba obratu jsou zobrazeny v Tab. 6 a 7.

Doba obratu pohledávek je vypočítána vzorcem $360/\text{počet obrátek pohledávek}$. Počet obrátek pohledávek se rovná poměru tržeb za prodej zboží a výkonů ke krátkodobým pohledávkám.

Na době obratu pohledávek můžeme pozorovat zlepšení v platební morálce odběratelů, tedy zákazníků společnosti ZELENKA. Ta se snížila z 25 dnů na konečných 19 v roce 2012. Jako důvod tohoto snížení lze považovat zavedení důkladnějšího systému prověřování platební morálky nových zákazníků. Každému novému odběrateli je zaslán dotazník, kde musí vyplnit své fakturační údaje a také podpisem potvrdit splatnost faktur 30 dní. Z tabulky je jasné, že pohledávky bývají uhrazeny během doby jejich splatnosti a odběratelé tak dodržují smlouvené podmínky.

Tab. 6. Pohledávky v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	pohledávky	tržby	výkony	počet obrátek pohledávek	doba obratu pohledávek
2009	2 977	24 773	18 671	15	25
2010	3 639	29 470	22 526	14	25
2011	3 626	33 514	25 822	16	22
2012	4 137	43 785	33 697	19	19

Zdroj: Rozvaha (Příloha P I)

Doba obratu závazků je vypočítána vzorcem $360/\text{počet obrátek závazků}$. Počet obrátek závazků se rovná poměru tržeb za prodej zboží a výkonů ke krátkodobým závazkům.

Co se týká závazků a jejich doby obratu, společnost je mírně v nevýhodě. V roce 2009 splácela své závazky vůči dodavatelům o 5 dní dříve, než jí byly uhrazeny pohledávky od odběratelů. V následujícím roce doba obratu závazků převýšila o jeden den dobu obratu pohledávek. V roce 2011 si společnost udržela stejnou dobu obratu pohledávek jako závazků. Vzhledem k výraznému nárůstu počtu dodavatelů se toto dá považovat za udržení stability. V posledním sledovaném roce 2012 se společnosti podařilo převýšit dobu obratu závazků o jeden den oproti době obratu pohledávek. Je to způsobeno především větším nárůstem zakázek v poměru nárůstu nových dodavatelů.

Tab. 7. Závazky v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	závazky	tržby	výkony	počet obrátek závazků	doba obratu závazků
2009	2 459	24 773	18 671	18	20
2010	3 686	29 470	22 526	14	26
2011	3 634	33 514	25 822	16	22
2012	4 380	43 785	33 697	18	20

Zdroj: Rozvaha (Příloha I)

8.4.5 Vlastní kapitál a cizí zdroje společnosti

Společnost ZELENKA se snaží udržet optimální poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Podíl cizích zdrojů převýšil vlastní kapitál pouze v roce 2009. Od té doby společnost udržuje výsledek hospodaření ve struktuře vlastního kapitálu a nerozděluje zisk mezi majitele dle rozhodnutí valné hromady společnosti.

Tab. 8. Kapitál, míra zadluženost, ROE v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	VK	CZ	míra zadluženosti	EAT	ROE
2009	3 404	3 431	100,79%	1 214	35,66%
2010	4 857	4 494	92,53%	1 453	29,92%
2011	6 597	4 941	74,90%	1 740	26,38%
2012	8 897	6 295	70,75%	2 300	25,85%

Zdroj: Rozvaha (Příloha I)

Míra zadluženosti společnosti se rok od roku zlepšuje díky navyšování vlastního kapitálu. V případě potřeby úvěru na budoucí možné investice má společnost dobrou výchozí pozici.

Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje své prostředky, které byly do podnikání vloženy. Výsledky ukazují, že podnikání je pro společnost výhodné, přesto že výše zisku připadajícího na jednu korunu vlastního kapitálu klesá.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZELENKA

V následující kapitole je analyzován současný stav plánování a získávání pracovníků společnosti ZELENKA.

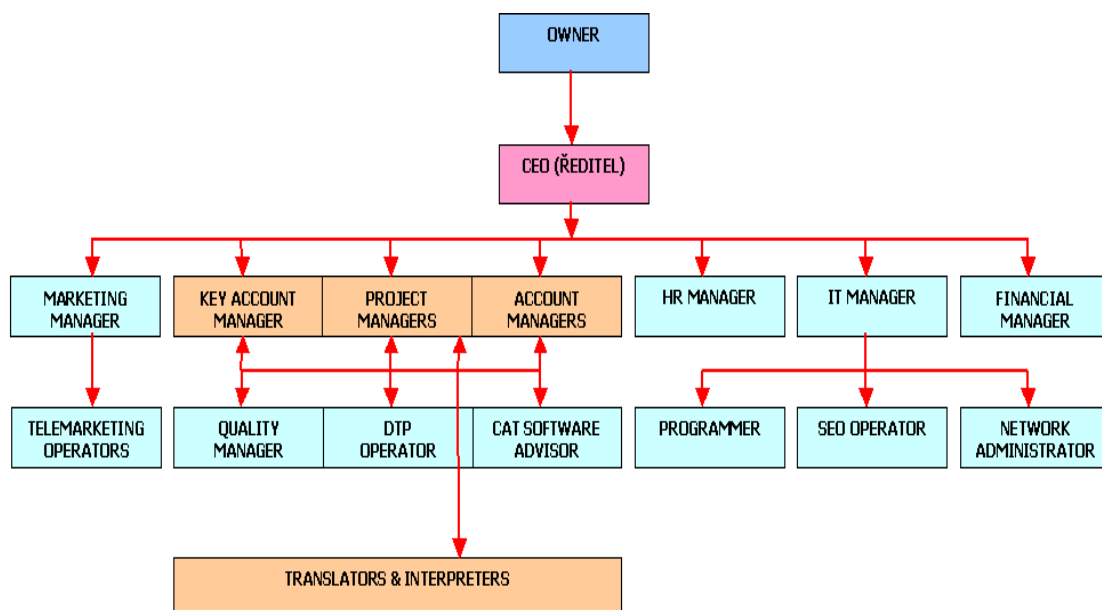
9.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti ZELENKA zahrnuje 3 organizační úrovně. Na první úrovni jsou majitel a výkonný ředitel (top management), druhá úroveň zahrnuje střední linii managementu a třetí tvoří externí pracovníci společnosti. (interní materiály ZELENKA, 2014)

Nejvýše z hierarchického hlediska je pozice výkonného ředitele, který disponuje plánovací, řídicí, rozhodovací, kontrolní pravomocí. Rozhodnutí všech liniových útvarů jsou mu přímo podřízena a podléhají jeho schválení. (interní materiály ZELENKA, 2014)

Střední linie managementu představuje především projektové manažery, manažera lokalizací, manažera jazykové školy, manažera pro měření, analýzy a vyhodnocování vztahů se zákazníky, personalistu a účetní. (interní materiály ZELENKA, 2014)

Mezi externí pracovníky patří překladatelé, tlumočníci, lektori jazykové školy a grafici. (interní materiály ZELENKA, 2014)



Obr. 3. Organizační struktura společnosti ZELENKA (interní materiály ZELENKA, 2014)

Pozice personalisty zahrnuje plánování, výběr a získávání jak interních tak externích pracovníků. Personalista je přímo podřízen výkonnému řediteli, kterému se zodpovídá. Z hlediska obstarávání interních zaměstnanců má na starosti tvorbu a zveřejnění inzerátů na webu společnosti, sběr dat o uchazečích, předvýběr uchazečů na osobní pohovory, kontaktování neúspěšných uchazečů a uchování všech personálních dat. Personalista také vyhledává externí pracovníky, kontaktuje je, zajišťuje s nimi všechny potřebné náležitosti nutné k započetí spolupráce a vede jejich evidenci, tzv. databázi dodavatelů. Personalista současně zastává i pozici projektového manažera a podílí se na realizaci menších projektů.

9.2 Analýza plánování a získávání interních pracovníků

Společnost ZELENKA zaměstnává interní zaměstnance, kteří pracují přímo na pobočce. Jde o projektové a obchodní manažery, finančního manažera, vedení společnosti a vedení jazykové školy.

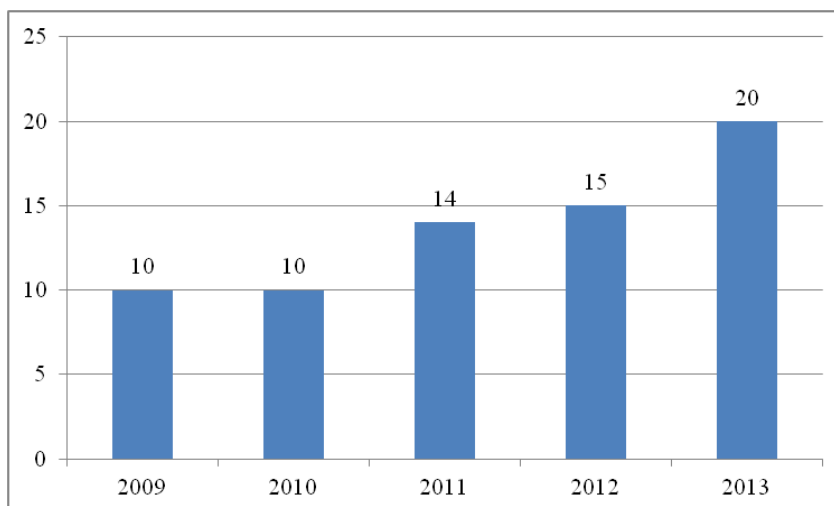
9.2.1 Plánování interních pracovníků

Interní lidské zdroje jsou plánovány tak, aby byl zachován trend zvyšování spokojenosti zákazníka a bylo možné v rámci přidělených zdrojů plnit všechny požadavky zákazníků. Plánování se tedy odvíjí od plánů prodeje a nákladů a skutečných ekonomických výsledků.

Jak je uvedeno v předchozí kapitole 8.4, společnost zaznamenala v posledních letech značný nárůst tržeb a zisku vyvolaný novým přílivem zákazníků především ze zahraničí.

Z toho důvodu bylo nutné plánovat více interních zaměstnanců, kteří zabezpečují zakázky na překlady a tlumočení ze zlínské centrály.

S narůstajícím počtem nových zákazníků bylo potřeba plánovat a přijímat nové interní zaměstnance pro vyřizování jejich zakázek. V letech 2009 – 2010 se jejich počet držel na 10 lidech, v roce 2011 se zvýšil na 14 a v roce 2012 na 15. Největší nárůst zaznamenáváme v roce 2013, kdy bylo přijato 5 nových zaměstnanců – především pro projektové a obchodní oddělení. V současné době, k 31. 3. 2014 pracuje ve společnosti stále 20 interních zaměstnanců. (interní materiály ZELENKA, 2014)



Zdroj: interní materiály ZELENKA, 2014

Graf 1. Počty interních zaměstnanců 2009 – 2013 (vlastní zpracování)

9.2.2 Získávání a výběr interních pracovníků

Na získávání interních zaměstnanců se podílí personalista, který má jako jednu ze svých činností také projektový management, a výkonný ředitel.

Pro sběr uchazečů se využívá inzerce na webových stránkách společnosti. V inzerátu jsou uvedeny požadavky na uchazeče a stručný popis pracovního místa. Personalista následně provádí analýzu dotazníků, kontroluje dokumentaci uchazečů a zjišťuje základní údaje (znalost jazyků, vzdělání, praxe, osobní CV, profesní CV) a po dohodě s výkonným ředitelem pozve vybrané uchazeče k ústnímu pohovoru. Ostatním uchazečům zašle vyjádření.

Interní pracovníci musejí mít následující kompetence:

- formální vzdělání - minimálně SŠ,
- znalosti cizích jazyků - minimálně jeden cizí jazyk na vysoké úrovni,
- znalost práce na PC,
- jazykový cit,
- komunikativnost,
- přesnost a pečlivost,
- schopnost a touhu vzdělávat se,
- schopnost spolupracovat v týmu,
- další znalosti a schopnosti potřebné pro konkrétní funkční zařazení.

Osobní pohovor je veden výkonným ředitelem v souladu s testy pro přijímání a vyhodnocování uchazečů. Tyto testy jsou vyhodnocovány s ohledem na kompetence, které by měl uchazeč v dané funkci splňovat. Výkonný ředitel po odsouhlasení generálním ředitelem provede rozhodnutí o jeho přijetí/nepřijetí. Záznamy z výběrových řízení ukládá výkonný ředitel ve spolupráci s personalistou po dobu 6 měsíců, potom jsou skartovány.

(interní materiály ZELENKA, 2014)

9.2.3 Adaptace interních pracovníků

Adaptaci a zaškolení nového interního zaměstnance má na starosti vedoucí příslušného oddělení, tedy vedoucí oddělení překladů, finančního oddělení, obchodního oddělení a jazykové školy.

Největší počet pracovníků je na projektovém oddělení, resp. oddělení překladů. Pro zaškolení projektových manažerů byla zpracována směrnice, která popisuje první dva týdny na pracovišti. Stručně shrnuje, co je třeba si nastudovat před nástupem a během prvních pár dní ve firmě, jak vyřizovat poptávky a zakázky a jak komunikovat na pracovišti.

(interní materiály ZELENKA, 2014)

9.3 Analýza plánování a získávání externích pracovníků

Činnost firmy je z velké části založena na spolupráci s externími pracovníky, tzv. dodavateli. Mezi ně řadíme překladatele, tlumočníky a lektory jazykové školy.

9.3.1 Plánování externích pracovníků

Plánování externích lidských zdrojů je závislé na plánech prodeje a tržeb, stejně jako plánování interních zdrojů. Odvíjí se také od nových požadavků zákazníků. Společnost ZELENKA získala v posledních letech mnoho nových zahraničních zákazníků. Tito zákazníci mají nové požadavky na jazykové kombinace. Proto je třeba stále vyhledávat nové dodavatele pro uspokojení jejich potřeb.

Nástrojem pro plánování a řízení externích lidských zdrojů ve společnosti ZELENKA je databáze externích pracovníků. V současné době obsahuje tato databáze více než 5000 externích překladatelů, tlumočnicků a korektorů (skupina A+B+C+D).

Databáze je rozdělena na čtyři skupiny:

Skupina A

Obsahuje seznam pracovníků, kteří:

- vyhovují kritériím podle normy ČSN EN 15038 (norma, stanovuje konkrétní požadavky na poskytování překladatelské služby – tj. požadavky, které má splňovat překladatelská agentura (Zelenka, 2010)),
- byli otestováni překladem,
- mají se společností ZELENKA podepsanu Rámcovou smlouvu o provedení překladatelských prací včetně Čestného prohlášení o mlčenlivosti a ochraně utajovaných informací nebo Dohodu o mlčenlivosti, ochraně utajovaných informací a zákazu jejich zneužití.

Skupina B

Obsahuje seznam pracovníků, kteří:

- vyhovují kritériím podle normy ČSN EN 15038,
- zatím s nimi nebyla zahájena plná spolupráce,
- nemají se společností ZELENKA podepsanu smlouvu.

Skupina C

Obsahuje seznam pracovníků,

- kteří nevyhovují kritériím podle normy ČSN EN 15038,
- u nichž není známo, zda vyhovují,
- kteří nesplňují podmínky smluvní spolupráce.

Skupina D

Obsahuje seznam pracovníků, kteří:

- byli vyřazeni ze skupiny A, B nebo C a se kterými společnost ZELENKA nemá zájem spolupracovat.

(interní materiály ZELENKA, 2014)

Vývoj počtu externích pracovníků v posledních letech zobrazuje Tab. 9.

Tab. 9. Vývoj počtu externích pracovníků v letech 2009 – 2013 (vlastní zpracování)

	2009	2010	nárůst	2011	nárůst	2012	nárůst	2013	nárůst
celkem	2 773	3 391	22,29%	4 244	25,15%	4 722	11,26%	5 222	9,57%
A	198	230	16,16%	257	11,74%	339	31,91%	374	9,36%
B	2 140	2 493	16,50%	2 889	15,88%	3 338	15,54%	3 655	8,67%
C	250	442	76,80%	775	75,34%	912	17,68%	1 006	9,34%
D	43	50	16,28%	123	146,00%	133	8,13%	187	28,88%

Zdroj: interní materiály ZELENKA, 2014

Z tabulky je patrný každoroční nárůst počtu překladatelů. Největší nárůst celkového počtu překladatelů pozorujeme v roce 2011, kdy celkový počet vzrostl o 25,15% oproti roku 2010. Od té doby do současnosti počet překladatelů stále roste, pouze mírnějším tempem. Důvodem je příliv nových zákazníků, především ze zahraničí, kteří přinášejí nové požadavky. Pro jejich uspokojení je pak nutné vyhledávat nové překladatele v různých jazykových kombinacích. Největší nárůst uvnitř skupin překladatelů pozorujeme v roce 2011 ve skupině D, kde celkový počet překladatelů vzrostl z 50 na 123. Největší podíl překladatelů v databázi je ve skupině B (tedy překladatelé, kteří splňují kritéria, ale nebyli ještě vyzkoušeni). Druhou pozici z hlediska podílu na celkovém počtu obsazují překladatelé skupiny C a třetí místo překladatelé ze skupiny A. Skupina D obsahuje pouze malý počet překladatelů vzhledem k celkovému počtu. (interní materiály ZELENKA, 2014)

9.3.2 Získávání externích pracovníků

Externí lidské zdroje, tedy překladatelé a tlumočníci, jsou získávání dvěma způsoby. Jde o aktivní a pasivní vyhledávání. Aktivní vyhledávání znamená, že společnost sama hledá překladatele, zejména pro speciální obory nebo méně obvyklé jazykové kombinace. Pasivní vyhledávání znamená, že překladatelé sami nabízejí svou spolupráci. V průměru společnost takto denně oslovuje pět zájemců o spolupráci. (Zelenka, 2014)

Při aktivním vyhledávání jsou využívány především odborné weby a portály pro překladatele a tlumočníky, jak v Česku, tak v zahraničí.

Každý zájemce o externí spolupráci se společností ZELENKA má povinnost vyplnit registrační formulář pro nového dodavatele (aktuální formulář je vždy na www.zelenka.cz/jobs). V dotazníku vyplňuje dodavatel kromě jiného také údaje o svých jazykových a odborných kompetencích. Podle úrovně kompetencí a délky praxe je zájemce zařazen personalistou do příslušné kategorie v databázi. Zařazení pracovníků a případné

přeřazení z jedné skupiny do jiné skupiny závisí na vyhodnocení kvality zkušebního nebo „ostrého“ překladu či korektury a dalších parametrů kvality. (interní materiály ZELENKA, 2014)

9.3.3 Výběr externích pracovníků

Výběr externích pracovníků a jejich zařazení do jednotlivých skupin databáze má na starosti personalista.

Překladatelé (dodavatelé) musejí mít následující kompetence (tj. zkušenosti získané praxí, znalosti, vědomosti, schopnosti, dovednosti a vzdělání):

Překladatelská kompetence: Překladatelská kompetence spočívá ve schopnosti překládat texty na potřebné úrovni. Patří sem zhodnocení problematiky porozumění textu a tvorby textu a dále také schopnost cílový text po dohodě mezi zákazníkem a společností ZELENKA zpracovat a být schopen odůvodnit výsledky.

a) Jazyková a textová kompetence ve výchozím a cílovém jazyce: Jazyková a textová kompetence je schopnost porozumět výchozímu jazyku a ovládat cílový jazyk. Textová kompetence vyžaduje znalost textových konvencí v rámci co nejširšího spektra textů psaných obecným jazykem a také odborných textů a rovněž schopnost používat tyto znalosti při tvorbě textů.

b) Schopnost vyhledávání informací a jejich zpracovávání: Schopnost vyhledávání informací (rešerše) je schopnost efektivního získávání doplňujících jazykových a odborných informací, jež jsou nezbytné pro porozumění výchozímu textu a tvorbu cílového textu. Schopnost vyhledávání informací vyžaduje také zkušenost při používání nástrojů pro vyhledávání informací a také schopnost vyvíjet vhodné strategie pro efektivní použití disponibilních zdrojů informací.

c) Kulturní kompetence: Kulturní kompetence je schopnost používat informace o místních specifikách, vzorcích chování a hodnotových systémech, jež jsou charakteristické pro výchozí a cílovou kulturu.

d) Odborná kompetence: Odborná kompetence zahrnuje schopnosti a dovednosti, jež jsou nezbytné pro profesionální přípravu a vyhotovení překladů. Patří sem také využívání technických zdrojů.

Každý překladatel zařazený do skupiny A databáze společnosti ZELENKA musí splňovat alespoň jeden z následujících předpokladů:

- vyšší formální překladatelské vzdělání (uznané ukončení vysokoškolského studia),
- srovnatelné vzdělání v jiném oboru s nejméně dvěma lety dokumentované překladatelské zkušenosti,
- nejméně pět let dokumentované překladatelské zkušenosti.

Jakmile je vybrán překladatel, který splňuje výše uvedená kritéria, je s ním navázán kontakt. Následně je překladatel požádán o podepsání dohody o mlčenlivosti a ochraně utajovaných údajů, jsou s ním dohodnuty ceny a také doba splatnosti faktur. Je možné si také ověřit jeho reference.

Po splnění všech těchto kroků je překladateli zadán zkušební překlad. Ten slouží k ověření kvality a také schopností překladatele. Překlad je následně vyhodnocen zkušeným předatelem, který pro společnost ZELENKA pracuje delší dobu. Pokud vyhodnocení dopadlo úspěšně, je nový překladatel představen personalistou celému týmu projektových manažerů a ti s ním mohou začít spolupracovat na reálných zakázkách.

Dalším krokem k upevnění spolupráci mezi překladatelem a společností je podpis smlouvy o provedení překladatelských a tlumočnických prací. Smlouva obsahuje běžné smluvní náležitosti, upřesnění obchodních podmínek, vymezení odpovědnosti za vady, ujednání o nezneužívání získaných kontaktů s našimi zákazníky nebo ujednání o splatnosti faktur a další. Tato smlouva musí být v souladu s tím, co je uvedeno ve smlouvách mezi společností a zákazníky.

(interní materiály ZELENKA, 2014)

9.3.4 Způsob spolupráce s externími pracovníky

S externími pracovníky jsou v kontaktu nejčastěji projektoví manažeři, kteří jim zadávají práci. Dále také spolupracují s personalistou a finančním manažerem.

Jak už bylo řečeno, projektoví manažeři zadávají úkoly, zakázky a práci překladatelům. Toto zadávání probíhá následujícím způsobem:

Projektový manažer obdrží od zákazníka, popř. potenciálního zákazníka poptávku na překlad či tlumočení. Na základě specifikací uvedených zákazníkem vypracuje cenovou nabídku. Pokud zákazník s cenovou nabídkou souhlasí, je převedena na zakázku.

Pro zakázku musí projektový manažer vybrat vhodné překladatele. Ty vybírá v databázi dodavatelů dle jazykové kombinace, ceny, oboru a časové dostupnosti. Všechny tyto in-

formace zpracovává informační systém QuaHill. Ten byl speciálně vyvinut pro potřeby překladatelských agentur ve spolupráci se společností ZELENKA. Systém obsahuje mnoho modulů, které zahrnují zákazníky, dodavatele, zakázky, poptávky, finance apod.

Po vytipování vhodných překladatelů pro danou zakázku začne projektový manažer s jejich kontaktováním. Toto je proces, který se snažíme vylepšit a jímž se zabývá následující kapitola projektu. Pro kontaktování překladatelů se využívá buď program Skype a nebo telefonických hovorů. Často se jedná o časově náročný proces. Jakmile se projektový manažer domluví s určitými překladateli na zadání a termínech, je mu e-mailem zaslána objednávka.

Objednávka obsahuje počet slov na překlad a cenu, termín a další instrukce, které jsou vyžadovány zákazníkem, popř. agenturou. Po obdržení objednávky je překladatel povinen potvrdit její přijetí. Jakmile dokončí překlad, zašle jej nazpět projektovému manažerovi. Ten překlad obvykle zašle dalšímu překladateli na korekturu, resp. Více korektur (záleží na zákaznickově objednavce). Proces vyhledávání překladatele na korekturu a zadání probíhá stejně jako při zadání na překlad.

Po dokončení překladu a všech korektur jsou provedeny závěrečné kontroly a překlad je odevzdán zákazníkovi. Probíhá také hodnocení dodavatelů a celé zakázky. Hodnocení se ukládá opět do systému QuaHill.

(interní materiály ZELENKA, 2014)

9.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena z hlediska současného stavu získávání externích pracovníků společnosti ZELENKA.

Tab. 10. SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
odborné a dlouholeté zkušenosti v oboru	zastaralý způsob zadávání zakázek
velká databáze překladatelů	velký počet překladatelů ve skupině B
kvalitní základna interních zaměstnanců	
Příležitosti	Hrozby
zvýšení zahraničního obchodu ČR	nové technologie pro automatické překlady
chyby konkurence	cenově nedosažitelná konkurence

Mezi silné stránky společnosti z hlediska získávání pracovníků lze zařadit odborné a dlouholeté zkušenosti v oboru překladů a tlumočení. Společnost působí na trhu již od roku 1990 a má tak více než 24 leté zkušenosti a praxi s vyhledáváním a získáváním pracovníků. Má dlouhodobé místo na trhu a tradici. To je důvodem pro mnohé překladatele, že mají zájem navázat se společností spolupráci. Společnost disponuje velkou databází překladatelů, která čítá více než 5000 lidských zdrojů. Každodenně do databáze přibývá kolem deseti překladatelů a tak se stále rozrůstá. Díky tomu může společnost uspokojit potřeby zákazníků a zajistit tak překlady v jakékoliv jazykové kombinaci. Vše je zajišťováno stále se rozrůstající kvalitní základnou interních pracovníků, především projektových manažerů, kteří překlady realizují a organizují. Projektoví manažeři především zajišťují zázemí pro překladatele a zajišťují chod celé zakázky. Díky tomu se překladatelé mohou plně soustředit pouze na svou práci.

Jako hlavní slabou stránku lze označit především zastaralý a zdoluhavý způsob zadávání zakázek překladatelům prostřednictvím telefonické komunikace, popř. pomocí programu

Skype. Zde se objevuje prostor pro vylepšení a navrhnutí nového systému pro zadávání zakázek. Zásadní je především úspora času. Ze slabé stránky se tak vytvoří silná stránka společnosti. Další slabou stránkou je velké množství překladatelů ve skupině B, která má největší podíl na celkovém počtu překladatelů. Tato skupina obsahuje vhodné překladače, kteří ale zatím nebyli vyzkoušeni, nemají podepsanou dohodu o mlčenlivosti a nebyly s nimi odsouhlaseny ceny. Obsahuje tak velké množství nevyužitého lidského kapitálu.

Jako možné příležitosti z vnějšího okolí lze považovat zvýšení zahraničního obchodu České republiky. Zde by se naskytla také příležitost pro společnost ZELENKA. Firmy, které obchodují se zahraničními partnery, mají často potřebu překladů z, anebo do cizího jazyka. Čím více tedy narůstá zahraniční obchod, tím větší prostor se otevírá pro společnost a pro získávání nových zákazníků. Jako další příležitost lze chápat chyby konkurence, které donutí její zákazníky obrátit se na jiného poskytovatele překladatelských a tlumočnických služeb. Jde především o nekvalitní překlady, nadhodnocení služeb a nedostatečná servis zákazníkům.

Mezi potenciální hrozby z vnějšího okolí se řadí vývoj nové technologie, která by zajistila automatické překlady pomocí počítače. Zatím existují podobné druhy technologií, které ale nedosahují požadovaných kvalit a bez lidského zásahu se tyto překlady neobejdou. Pokud by ale byl vyvinut systém, který by byl schopen plně nahradit lidskou práci, mohla by nastat situace, kdy by překladatelská agentura neměla potřebu získávat nové lidské zdroje. Další hrozbou může být cenově nedosažitelná konkurence. Pokud by konkurence snížila ceny na takovou úroveň, která by přetáhla zákazníky společnosti, znamenalo by to velkou hrozbu. Společnost si zakládá na vysoké kvalitě překladů a tak by nemohla snížit ceny na úroveň konkurence na úkor kvality.

9.5 Rozhovor s personalistou společnosti

Pro sběr dat byl využit standardizovaný rozhovor s personalistou společnosti, který má na starosti vyhledávání a získávání externích pracovníků a zároveň pracuje částečně na pozici projektového manažera.

Seznam otázek připravených pro rozhovor zněl:

Jakou formou komunikujete s externími pracovníky společnosti?

S kolika externími pracovníky v průměru za den komunikujete?

Jak velká část komunikace je ohledně personálních záležitostí a jak velká kvůli zadávání zakázek?

Vyhovuje vám dosavadní způsob komunikace?

Co je podle vás největší problém stávajícího způsobu zadávání zakázek?

Rozhovor byl následně analyzován a zde je uvedena jeho interpretace spolu s autentickými citacemi odpovědí.

Nejčastější formou komunikace s externími pracovníky je telefonická komunikace a také komunikace prostřednictvím programu Skype. Jak uvádí personalista, *„neuběhne hodina, kdy nejsem na telefonu a na Skypu jsem permanentně“*. V průměru komunikuje s a asi 20-30 překladateli za den. *„Záleží, jestli mám zrovna hodně zakázek, a nebo jestli právě aktivně vyhledávám nového překladatele třeba pro určitý obor nebo zákazníka. Někdy se to sejde najednou a za den můžu mluvit i s padesáti překladateli.“* Personalista řeší s externími pracovníky většinou záležitosti personálního charakteru, zakázek méně. *„Obvykle mívám za den zhruba 3 nové zakázky, takže většina mojí komunikace s překladateli spočívá v řešení personálních záležitostí. Třeba podpis nové smlouvy, aktualizace cen a podobně.“* Dosavadní způsob komunikace s externími pracovníky personalistovi vyhovuje, především při řešení personálních záležitostí kvůli osobnímu kontaktu, který je pro něj důležitý, *„někdy se s překladateli zakecám a dozvím se i různé osobní věci, které bych jinak netušil. Spolupráce s nimi je pak mnohem příjemnější.“* Pokud jde ale o zadávání zakázek, telefonická komunikace mu ne vždy vyhovuje. Jako největší problém vidí ztrátu času při obvolávání překladatelů, kteří o zakázku nemají zájem. *„Stane se, že obvolám třeba šest lidí, než najdu někoho, kdo chce zakázku vyhotovit. Buď to nikdo nebere, nebo nemá čas. Anebo chtějí nejdříve poslat zdrojový text k nahlédnutí a až potom se rozhodnou, jestli zakázku přijmou. To je největší žrout času.“*

V souhrnu je dosavadní způsob komunikace s externími pracovníky společnosti pro personalistu vyhovující, protože nejčastěji s nimi komunikuje o personálních záležitostech. Pro tento typ komunikace považuje telefon za nejvhodnější prostředek. Z pohledu zadávání zakázek ale tento názor nesdílí. Považuje tento způsob za pomalý a zdržující od ostatních pracovních povinností.

9.6 Brainstorming s projektovými manažery

Po rozhovoru následovala porada oddělení projektových manažerů, které se účastnil také personalista. Na poradě se sešlo celkem 11 zaměstnanců. Na této poradě byl zahájen brainstorming na téma dosavadního způsobu zadávání zakázek a jeho vylepšení. Téma bylo také zapsáno na tabuli pro lepší představivost zúčastněných. Nejdříve byl popsán dosavadní způsob zadávání zakázek a jeho problémy. Jako největší problém vidí všichni projektoví manažeři časovou náročnost tohoto způsobu. Vyvstal také komentář k malému prostoru pro vyjednávání o ceně s překladateli. Následoval sběr nápadů pro vylepšení dosavadního způsobu. Nápad na vylepšení dosavadního způsobu byl pouze takový, že by se hromadně rozesílaly e-maily o nové zakázce překladatelům a ti by na ně následně reagovali. Tento způsob byl ale jednohlasně zamítnut z důvodu podobné časové náročnosti. Následně bylo navrženo zavedení úplně nového systému, který by byl automatizovaný a fungoval na bázi současného systému QuaHill. Byly vzneseny návrhy na vytvoření zcela nového systému a na vznik nového dodatečného systému, který by byl součástí stávajícího a byl by propojen s databází. Projektoví manažeři se shodli na propojení se stávajícím systémem. Dále probíhal sběr nápadů a návrhů, co by měl nový systém obsahovat. Požadavky od projektových manažerů byly, aby měl překladatel možnost prohlédnutí zdrojového textu a aby byla cena určena překladatelem, ne společností ZELENKA. Následně byla porada ukončena. Výstup z porady byl poté prezentován výkonnému řediteli.

Výsledkem porady a brainstormingu projektových manažerů byly tyto body:

- snížení časové náročnosti zadávání zakázek
- zvýšení konkurence mezi cenami překladatelů
- vytvoření nového systému poptávek
- možnost ukázky zdrojového textu
- rychlá reakce na poptávku
- možnost uvedení ceny v odpovědi

9.7 Zhodnocení analytické části

Hlavním cílem analytické části bylo zjištění ekonomické situace podniku a dosavadního stavu plánování, získávání a adaptace interních a externích pracovníků společnosti ZELENKA a dokázat potenciál pro úspěch projektu zavedení nového poptávkového systému.

Jelikož se jedná o nový systém pro společnost ZELENKA, v kapitole 8 je charakterizována společnost, její činnost a předmět podnikání. Dále je v této kapitole společnost ekonomicky zhodnocena. Z ekonomické stránky si firma stojí dobře. Tržby a zisk stále rostou. Hodnota vlastního kapitálu také narůstá a firma si tak udržuje stabilní prostředí.

V kapitole 9.2 je analyzován současný stav plánování a získávání interních pracovníků, kteří jsou důležití pro komunikaci a spolupráci s externími pracovníky společnosti. Kvůli zvýšení počtu zákazníků a pro uspokojení jejich potřeb je nutné přijímat a plánovat více lidských zdrojů na interní pozice. V posledních pěti letech tak vzrostl počet interních pracovníků na dvojnásob a plánuje se další nárůst. Získávání a výběr pracovníků probíhá na základě předem určených požadavků a kompetencí. Pro rychlou adaptaci interních pracovníků je vypracována interní směrnice společnosti. Současný stav plánování a získávání interních pracovníků je vyhovující.

Kapitola 9.3 analýzy se zaměřuje na plánování a získávání externích pracovníků společnosti ZELENKA, tedy překladatele a tlumočnický. Jejich počet taktéž roste každým rokem. Překladatelé se na základě normy dělí do skupin, dle jejich kvalifikace a spolupráce se společností. Nejdůležitější je skupina A, ve které se nachází překladatelé, kteří se společností spolupracují na denní bázi. Velký potenciál se nachází také ve skupině B, která čítá největší podíl překladatelů na celkovém počtu ve všech skupinách. Dělení překladatelů do skupin je efektivní a nabízí tak lepší přehled o celé jejich databázi. Dále je popsán způsob spolupráce s překladateli. Ten je na základě rozhovoru a brainstormingu s interními pracovníky označen za nevyhovující. Zde se nachází prostor pro vytvoření projektu nového poptávkového systému. Dosavadní způsob zadávání zakázek překladatelům je zastaralý a časově náročný. Nenabízí se ani možnost pro vyjednávání o ceně.

Tyto skutečnosti jsou podpořeny v kapitole 9.4 - SWOT analýzou, která je vytvořena z hlediska získávání a spolupráce s externími pracovníky, a také výstupy z kapitol 9.5 a 9.6 - rozhovorem s personalistou a brainstormingem s projektovými manažery společnosti.

Závěry z analytické části slouží jako podklad pro přípravu projektu zavedení nového požávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA.

10 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO POPTÁVKOVÉHO SYSTÉMU PRO EXTERNÍ PRACOVNÍKY

Projekt zavedení nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA se zabývá zlepšením procesu zadávání zakázek překladatelům, tedy externím pracovníkům společnosti ZELENKA.

V analytické části práce bylo zjištěno, že při zadávání zakázek překladatelům je nutné projektoví manažeři kontaktovat telefonicky nebo pomocí programu Skype. Tento proces bývá velmi časově náročný. Často se stává, že se překladatelům nedá dovolat. Celý proces je jednostranný. Pouze projektoví manažeři kontaktují překladatele. Jen zřídka se stává, že překladatel sám kontaktuje projektového manažera a hlásí se o práci.

10.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit nový systém, který by umožnil hromadné kontaktování překladatelů ohledně konkrétních zakázek. Překladatelé by se poté sami hlásili, o kterou zakázku mají zájem a bude jednodušší a časově méně náročné přidělovat jim zakázky. Vytvořil by se mezi nimi také větší konkurenční boj a objevil by se prostor pro vyjednávání o ceně. Toto je výhodné zejména pro zakázky od zákazníků, které nejsou pravidelné, také pro větší nárazové projekty. Pro zakázky od stálých zákazníků, kde se typ a styl textu často opakuje, se většinou využívá stálý tým překladatelů, který bývá kontaktován napřímo.

Strategickým cílem pro zavedení nového poptávkového systému je tedy zrychlení zadávání zakázek, oslovení velkého počtu překladatelů najednou a otevření prostoru pro zvýšení konkurence mezi překladateli a jejich cenami.

10.2 Realizátor projektu

Jako zadavatel a realizátor projektu vystupuje společnost ZELENKA. Odpovědnou osobou byl zvolen autor práce. Úkolem odpovědné osoby je sběr dat pro analýzu současného stavu, vypracování zadání projektu, dohled nad realizací projektu ve spolupráci se softwarovou podporou, uvedení systému do testovacího provozu, testování nového systému, připomínkování první verze systému a dohled nad následnou implementací změn dle požadavků zjištěných při testování.

10.3 Softwarová podpora

Pro softwarovou podporu byl zvolen distributor systému pro překladatelské agentury QuaHill, jehož součástí se má nový poptávkový systém stát. Dodavatel má za úkol zpracování zadání dle požadavků společnosti, jeho implementaci do stávajícího systému QuaHill a portálu pro dodavatele a aktualizaci celého systému. Poté následuje zapracování změn a nová aktualizace systému. Systém QuaHill poskytuje optimální řešení pro management projektů v překladatelské agentuře. Obsahuje systémy pro správu databáze dodavatelů, ceníky, projekty, objednávky, cenové nabídky, finanční správu, statistiky, obchodní aktivity a jiné. Se systémem pracuje každý pracovník společnosti ZELENKA. Systém je také propojen s webovým portálem pro dodavatele. Ti pak mohou vidět např. výpis všech zakázek, které jim byly přiděleny.

10.4 Příprava projektu

Pro přípravu projektu bylo nutné nejdříve posbírat všechna důležitá data a analyzovat je. Tyto výstupy jsou uvedeny v kapitole č. 9. Na základě výstupů analýzy bylo opodstatněno vytvoření projektu zavedení nového poptávkového systému.

Po analýze následovalo naplánování celého projektu a všech jeho kroků. Nejdříve bylo potřeba určit si cíl projektu a jeho realizátory. Po tomto kroku následovalo vypracování zadání, na jehož základě mohl být systém vytvořen.

10.5 Časový harmonogram projektu

Projekt se začal připravovat na podzim roku 2013. Do listopadu probíhalo shromažďování požadavků a podnětů, co by měl nový poptávkový systém obsahovat. Během prosince bylo vypracováno zadání projektu pro realizátora projektu. Realizátor pracoval na vývoji zadání do konce února. V březnu proběhla aktualizace celého systému QuaHill a jeho součástí již byl nový poptávkový systém, zatím v testovací verzi. V měsíci dubnu probíhalo testování systému a jeho připomínkování. Během května by měly být zapracovány připomínky a na červen se odhaduje uvedení systému do provozu. Časový harmonogram zobrazuje tabulka 11.

Tab. 11. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

měsíc	úkol
listopad 2013	sběr dat a požadavků
prosinec 2013	vypracování zadání projektu
leden – únor 2014	realizace zadání
březen 2014	aktualizace systému, spuštění poptávkového systému
duben 2014	testování s připomínkování systému
květen 2014	zpracování oprav
červen 2014	uvedení systému do provozu

10.6 Zadání projektu

Zadání bylo vypracováno jako podklady pro softwarovou podporu. Obsahovalo požadavky, co by měl nový poptávkový systém obsahovat. Bylo potřeba vytvořit poptávkový systém pro externí pracovníky, aby bylo možné jejich hromadné kontaktování a poptávání jejich překladatelských služeb.

Nový systém se měl zařadit mezi stávající systémy pro zakázky, nabídky a dodavatele. Důležitou funkcí bylo, aby bylo možné přidávat nové poptávky stejně tak, jako nové zakázky a nabídky. Systém musel být propojený s ostatními systémy tak, aby se všechna data dala sdílet v rámci systémů. To znamená, aby byl především propojen s databází dodavatelů, tedy překladatelů.

Nejpodstatnějším úkolem z celého zadání byla propojenost s ostatními dosavadními systémy a s portálem pro dodavatele. Bylo nutné, aby se v poptávkovém systému dali vyhledávat překladatelé a zákazníci. Všechny údaje se tak uchovají na jednom místě a dají se snadno dohledat pozpátku.

Každá nová poptávka v systému měla vypadat jako nová karta, která obsahuje všechny detaily. Poptávky měly být řazeny v systému pomocí nové číselné řady.

Každá poptávka měla obsahovat více záložek, do kterých se zadají specifikace každé zakázky, resp. poptávky po službách překladatele.

První záložka měla obsahovat detaily poptávky. To znamená typ (překlad, korektura, tlumočení, apod.) a rozsah (počet slov, hodin) služeb. Dále všechny důležité termíny, tzn., od kdy bude poptávka platná, do kdy je možné na poptávku reagovat, kdy je požadované zahájení a dokončení prací. Dále byla nutná možnost přidání CAT nástroje, popř. modelu.

V této záložce bylo také požadováno vytvoření funkce, která by umožňovala zveřejnění zdrojového textu. Toto je důležitý faktor při rozhodování překladatele o přijetí zakázky. Další záložka by měla sloužit k ukázce textu pro případ, že by nebylo možné zdrojový soubor vložit celý.

Následně měla být vytvořena záložka, ve které bude možné vybrat seznam dodavatelů, kterým bude poptávka rozeslána. Poptávka měla být napojena na databázi dodavatelů tak, aby se v ní dalo vyhledávat stejně jako v databázi. To znamená podle jména, oboru, CAT nástroje, jazykové kombinace, ceny. Poptávka měla obsahovat možnost rozesílání pomocí e-mailu a také se měla zobrazit na portále pro dodavatele. Dodavateli by měl být doručen e-mail, který jej bude informovat o vytvoření nové poptávky. Ten se poté přihlásí na portál a zde se bude moct podívat na detail poptávky a reagovat na ni. Reakce znamená vyplnění krátkého formuláře nabídky ze strany překladatele, kde vyplní nabízenou cenu a termín.

V každé poptávce by měla být také záložka pro sběr odpovědí od dodavatelů. Odpovědi lze následně seřadit podle času odpovědi nebo podle nabízené ceny a termínu vyhotovení. Následně, po posbírání všech odpovědí, může projektový manažer vyhodnotit nejlepšího vhodného překladatele pro danou zakázku. Zde by měla být funkce pro rozeslání rozhodnutí o vybrání/nevybrání překladatele.

10.7 Realizace projektu

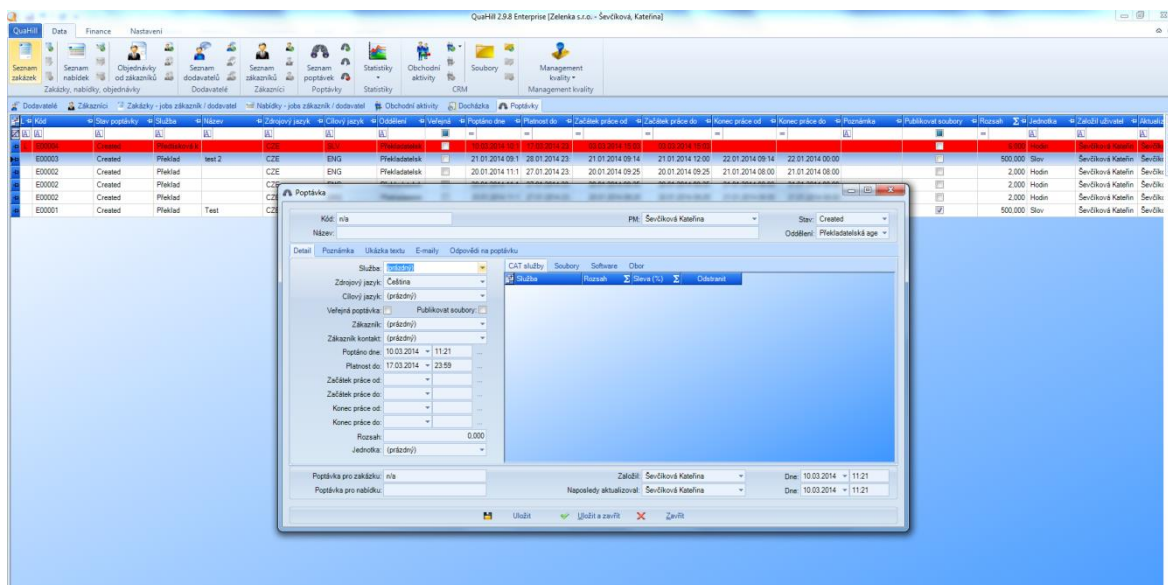
Zadání projektu bylo realizováno distributorem systému QuaHill v průběhu měsíců ledna a února. V průběhu realizace probíhaly konzultace se společností ZELENKÁ. V březnu následovala aktualizace systému QuaHill, aby bylo možné spustit první testovací verzi poptávkového systému.

V této kapitole je popsáno fungování a práce s poptávkovým systémem v testovací verzi. Tato verze by se už neměla výrazně lišit o finální verze.

Postup kroků při práci s novým poptávkovým systémem je následující:

1. Uživatel se přihlásí do systému QuaHill. Po přihlášení se zobrazí všechny podsystémy, tedy dodavatelé, zákazníci, zakázky, nabídky, obchodní aktivity, finance a

nově také poptávky (viz. Obr. 7 přílohy P II). V novém systému „Poptávka“ se zobrazí seznam dosavadně vytvořených poptávek. Pro vytvoření nové poptávky je nutné zvolit funkci „Přidat“. Tím je vytvořena nová poptávka s pořadovým číslem dle číselné řady, viz. obrázek 4.



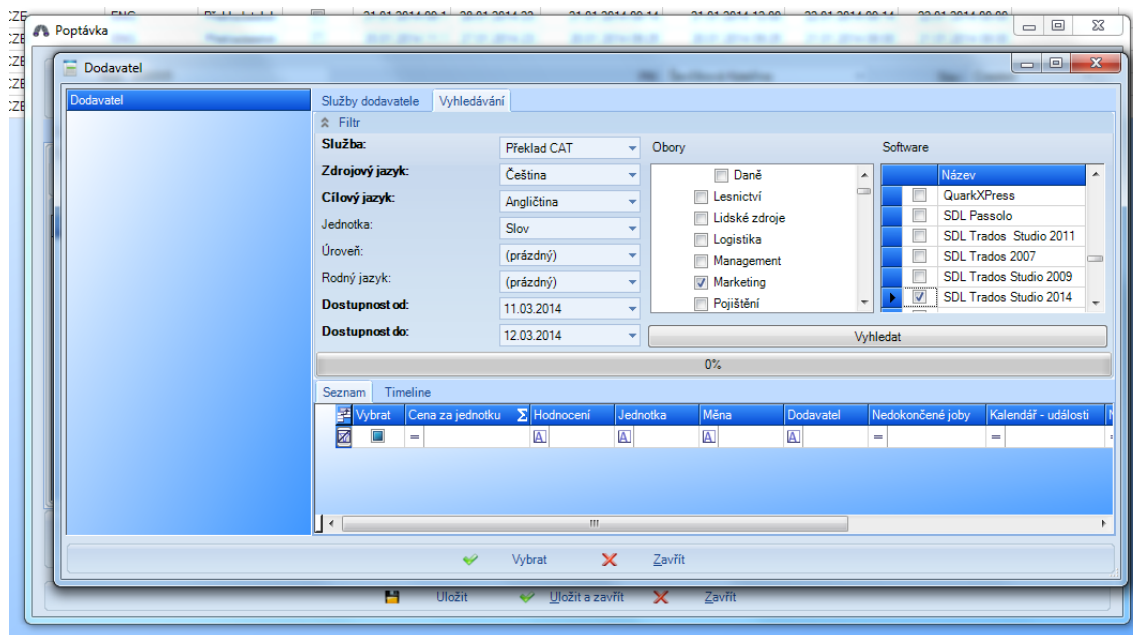
Obr. 4. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

2. Nová poptávka se otevře v nové kartě na pozadí seznamu všech poptávek a má číselnou řadu EXXXXX.
3. Nyní je třeba vyplnit detail poptávky v první záložce. Nejdůležitější položkou je typ služby. Zde se volí mezi překladem, překladem s pomocí CAT nástroje, všemi typy korektur, tlumočením, ale také grafickou úpravou, pro případ poptávky po grafických službách dodavatelů. Spolu s typem služby je také podstatný rozsah služeb. Zde záleží na typu služby. U překladů a korektur se volí obvykle počet zdrojových slov, popř. normostran. Pro grafické úpravy a tlumočení se volí počet hodin. Dalšími důležitými údaji jsou termíny, od kdy a do kdy je poptávka platná, časové rozmezí pro požadované započítání a dokončení prací. Nabízí se zde také možnost zaškrtnout volbu „Veřejná poptávka“. Pokud je zaškrtnuta volba „Veřejná poptávka“, zobrazí se v portálu všem dodavatelům z databáze, bez ohledu na jejich jazykovou kombinaci (viz. Obr. 8 přílohy P II).
4. Pokud je pro zakázku vyžadováno použití CAT nástroje, je třeba toto uvést v poptávce. Rozsah těchto služeb lze vyplnit přímo v pravém okně první záložky.

Nejdříve je nutné uvést typ služby „Překlad CAT“. Následně se vyplní rozsah CAT služeb. Specifikem této služby je analýza zdrojového textu pomocí překladové paměti zákazníka v požadované jazykové kombinaci. Na základě analýzy je celkový počet slov rozdělen do skupin dle shody s pamětí. Skupiny se dělí na nová slova (NW), částečné shody s pamětí (FM) a opakování včetně úplných shod s pamětí (PM). Kliknutím pravého tlačítka myši do pravé části okna poptávky se přidají CAT služby (viz. Obr. 9 přílohy P II).

5. Po přidání CAT služeb je nutné vybrat jejich typ a rozsah každého typu služby. Každý z typu služby nabízí kromě rozsahu také procentuelní slevu pro tuto službu. Obvykle se účtuje sleva 50% na částečné shody a 80% na úplné shody a opakování (viz. Obr. 10 přílohy P II).
6. Poptávka obsahuje další záložky. Další je označena jako „Poznámka“. Zde lze vyplnit doplňující informace, např. požadavky a instrukce od zákazníka ke zpracování překladu, jaké další materiály budou k dispozici, zda bude k dispozici překladová paměť, terminologický slovník, zda budou možné konzultace se zákazníkem, nebo např. nutnost postupného dodávání přeložených textů (viz. Obr. 11 přílohy P II).
7. Další záložkou poptávkového systému je „Ukázka textu“. Zde je vhodné vložit pár odstavců ze zdrojového textu, aby měl překladatel možnost zhodnotit zdrojový text a usoudit, zda je tento typ textu, či obor pro ně vhodný. Toto je spolu s možností přidání celého zdrojového souboru jedna ze zásadních funkcí celého systému (viz. Obr. 12 přílohy P II).
8. V záložce „E-mail“ je nutné vybrat šablonu, která se objeví jako text v hromadně rozeslaném e-mailu. Šablona se vytváří zvlášť ve speciálním modulu pro jejich tvorbu, ke kterému mají přístup pouze určití pracovníci společnosti. Šablona by měla obsahovat upozornění pro překladatele o přidání nové poptávky do systému. Poptávku si mohou překladatelé po přihlášení zobrazit na portále pro dodavatele a následně na ni reagovat (viz. Obr. 13 přílohy P II).

9. Po zvolení e-mailové šablony následuje volba „Najít dodavatele“, která se zobrazí po kliknutí pravým tlačítkem myši, popř. stisku klávesy F4, do prostoru pro dodavatele, kterým bude poptávka rozeslána (viz. Obr. 14 přílohy P II).
10. Po spuštění volby „Najít dodavatele“ se otevře nové okno „Dodavatel“. Zde je potřeba vyhledat vhodné dodavatele dle oboru, dle preferovaného softwaru pro překlad, ceny a také dle jejich časových možností. V každé kartě dodavatele je jejich kalendář, který eviduje aktuální kapacitu překladatele. Pokud má tedy překladatel v kalendáři již naplánované zakázky, nemusí se při filtraci objevit. Jakmile jsou zadány všechny požadavky pro výběr vhodného typu překladatele pro danou zakázku, je třeba stisknout tlačítko „Vyhledat“ a systém vygeneruje vhodné překladatele dle zadaných požadavků (viz. Obr. 5).



Obr. 5. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

11. Druhá možnost pro výběr překladatelů, kterým bude poptávka rozeslána, je záložka „Služby dodavatele“. Zde lze vyhledat přímo určitého dodavatele dle jména. U jména zvoleného dodavatele se označí políčko „Vybrat“ a poté se výběr potvrdí a uloží (viz. Obr. 15 přílohy P II). Tím je vytvořen seznam e-mailových kontaktů všech vybraných překladatelů pro danou poptávku.
12. Po výběru vhodných dodavatelů se jejich jména zobrazí v seznamu e-mailů. Poté kliknutím pravého tlačítka myši, popř. zkratkou Ctrl+Shift+E jsou rozeslány ozna-

movací e-maily o nové poptávce všem vybraným překladatelům (viz. Obr. 16 přílohy P II).

13. Před odesláním e-mailu si systém ještě vyžádá potvrzení o rozeslání e-mailů. Po potvrzení odeslání se zobrazí „Datum plánovaného odeslání“. Nyní se poptávka uloží a uzavře (viz. Obr. 17 přílohy P II).
14. Následně jsou rozeslány e-maily s poptávkou vybraným překladatelům. Ukázka e-mailu je v příloze P II, obr. 18.
15. Překladateli se poptávka následně zobrazí po přihlášení v portálu pro dodavatele v seznamu všech poptávek, které mu byly zaslány (viz. Obr. 6).

	Kód	Služba	Zdrojový jazyk	Cílový jazyk	Rozsah	Jednotka	Poptáno dne (UTC formát)	Platnost do (UTC formát)	Začátek pro (UTC formát)
Detail >>	E00006	Překlad	ENG	DUT	150,000	Slov	23.4.2014 8:59	30.4.2014 22:59	23.4.2014 7:01

Obr. 6. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

16. Po otevření detailu poptávky se zobrazí její specifikace, tedy všechny údaje, které byly vyplněny při vytváření poptávky. Nyní se překladateli nabízí možnost na poptávku reagovat a vytvořit na ni jeho vlastní nabídku (viz. Obr. 19 přílohy P II).
17. Při reakci na poptávku, tedy při vyplňování nabídky, překladatel vyplní tyto údaje (viz. Obr. 20 přílohy P II):

- cenu za zdrojové slovo, normostranu či hodinu – dle specifikací poptávky. Zde se otevírá prostor pro snižování ceny. Pokud se jedná např. o velký projekt, je vhodné uvést nižší cenu, která zvyšuje možnost překladatele zakázku získat a tím mu také zaručuje jistou práci na delší časové období.
 - slevu, kterou může uvést jako procento na celou zakázku.
 - termíny, kdy může na zakázce začít pracovat a kdy jej může dodat.
18. Po odeslání nabídky na danou poptávku se zobrazí v seznamu odpovědí na portálu dodavatele (viz. Obr. 21 přílohy P II). Zde má tak překladatel přehled o tom, na jaké poptávky reagoval. Následně má také možnost vyhodnotit, které zakázku mu nebyly přiděleny, a může toto řešit s daným projektovým manažerem, který poptávku vytvořil a rozeslal.
19. Následně je odpověď i zobrazena v kartě příslušné poptávky – záložka „Odpovědi na poptávku“. Odpovědi lze řadit dle ceny, slevy, a doby dodání (viz. Obr. 22 přílohy P II).
20. Po otevření odpovědi je možné si zobrazit její detail a popř. k ní připsat komentář (viz. Obr. 23 přílohy P II). Po dosažení termínu určeného pro reakci na poptávku se uzavírá možnost odpovědi. Následně je na projektovém manažerovi, aby na základě nabídek vyhodnotil, který překladatel je pro danou zakázku nejvhodnější a nabízí nejvýhodnější cenu a termín. Pro velké zakázky s kratším termínem, kdy je třeba zdrojový text rozdělit mezi více překladatelů, se tak nabízí výhodná možnost pro sestavení celého týmu, který se na zakázce bude podílet.

Pro potřeby testování poptávkového systému byl vytvořen fiktivní dodavatel, kterému byla zřízena jeho karta s kontaktními údaji, jazykovými kombinace a cenami za služby v těchto kombinacích. Byly také vybrány obory a software a byl mu zřízen portál, kde pak bylo možné poptávku zobrazit a reagovat na ni. Důvodem bylo vyzkoušení a ověření všech funkcí a požadavků, které obsahovalo zadání projektu. Při testování byla potvrzena funkčnost většiny požadovaných úkolů, které má poptávkový systém splňovat. Byla také zjištěna řada nedostatků. Nedostatky je potřeba přepracovat a zajistit tak plnou funkčnost systému. Nedostatky jsou popsány v následující kapitole 10.8.

10.8 Nedostatky zjištěné při testování

V průběhu měsíce dubna, 2014 probíhalo testování nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA. Pro testování byla vytvořena šablona a fiktivní zakázka na překlad. Šlo zatím pouze o interní testování ve firmě z důvodu nedostatečné kvality pro reálné použití systému v praxi.

Nejvíce nedostatků systému bylo zjištěno z hlediska neúplného provedení zadání, tak aby byl systém správně propojen a kompatibilní se zbytkem QuaHillu. V každém podsystému je možné měnit stavy např. zakázek a nabídek na rozpracované, odeslané apod. Slouží to k větší přehlednosti. U nové poptávky lze nastavit pouze stav „Created“, čili není možné rozeznat, zda je ještě poptávka platná či nikoliv.

Při vytváření poptávky nefunguje funkce pro přidání a publikování souborů. Je to jedna z hlavních funkcí, protože překladatelé se často rozhodují o přijetí zakázky až na základě kontroly zdrojového textu. Obzvláště pokud by byly poptávky využívány pro zadávání jednorázových a větších projektů. Někdy se může totiž stát, že překladatel zjistí, že mu text nevyhovuje, přestože je z jeho oboru.

Dalším nedostatkem je textová šablona pro e-mail. Lze nastavit pouze jednu obecnou, která bude informovat překladatele o vzniku nové poptávky. Ten se po přečtení e-mailu musí přihlásit na portál pro dodavatele a až zde se dozví podrobnosti o poptávce. Když je při vytváření poptávky zvolena volba „Veřejná poptávka“, je e-mail rozeslán všem překladatelům v databázi, přestože pro ně zakázka nemusí být vůbec určena. Proto by bylo vhodné, aby se do e-mailu generovaly automaticky detaily poptávky. Funguje to tak při rozesílání objednávky na překlad, která se generuje také přímo z QuaHillu. Překladatel by si tak mohl přečíst rovnou v e-mailu detail poptávky a rozhodl by se, zda se má přihlásit na portál a odpovědět nabídkou.

Vyhledávání dodavatelů pro rozesílání e-mailů nefunguje zcela dle potřeb. Vyhledávání dle jména funguje v pořádku, ale dle oboru a softwaru ne zcela. Toto je potřeba vyladit při další aktualizaci systému.

Další funkcí, která systému chybí je reakce na odpovědi od překladatelů. Odpovědi se zaznamenávají přímo v kartě dané poptávky. Nelze ale na ně zpětně reagovat a rozeslat e-maily s rozhodnutím, zda byl překladatel pro danou zakázku vybrán či ne. Navíc v případě zvoleného překladatele je nutno jej telefonicky informovat, aby se zakázkou počítal.

10.9 Přínosy projektu

Přínosy zavedené nového poptávkového systému jsou především při realizaci zakázek pro nepravidelné zákazníky a pro velké projekty.

Mezi výhody při zadávání zakázek pro zákazníky, kteří objednávají pouze několikrát do roka a jejichž zdrojový text není nijak zvlášť podobný navzájem, spočívají především v rychlém oslovení více překladatelů navzájem. Jsou pouze vybráni překladatelé ve zvolené jazykové kombinaci a oboru a jsou osloveni všichni najednou. To ušetří spoustu času v jejich kontaktování obvyklými způsoby. Můžeme také sledovat, jak byly rychlé reakce překladatelů a jakou cenu a termín nabídli. To může poté usnadnit rozhodování, kterému překladateli zakázku zadat v případě, že mají oba srovnatelnou kvalitu překladu v daném oboru.

Důležitý je také přínos při zadávání velkých projektů. Zde se objevuje prostor především pro smlouvání o ceně. Zadání velkého projektu překladateli mu zajistí jistou práci na delší časové období. Většina překladů jsou menšího rozsahu, a proto vyhlídka na jistotu práce v delším časovém horizontu je pro ně motivujícím faktorem ke snížení ceny. U velkých projektů také často nastává nutnost rozdělit projekt mezi více překladatelů. Při vytváření poptávky je možné toto uvést v jejím detailu, např. v záložce „Poznámka“. Lze zde např. uvést na kolik částí je třeba text rozdělit, jaký objem je třeba přeložit na určité časové období apod. Překladatelé pak mohou reagovat s jejich nabídkami na základě zadaných specifik. U velkých a komplikovanějších projektů je důležité důkladně domluvit všechny detaily před zahájením projektu. Překladatelé tedy mají možnost vše důkladně zhodnotit, protože mají všechny podrobnosti o projektu v poptávce. Zatím je praxe taková, že překladatel bývá osloven kvůli velkému projektu po telefonu a následně je mu zaslán e-mail se všemi detaily a poté se rozhodne. Následně je také pro projektového manažera snadnější dát dohromady seznam všech odpovědí a nabídek a naplánovat projekt tak, aby na sebe vše navazovalo a mohl odevzdat velký projekt v kratším termínu a potřebné kvalitě.

Výhoda spočívá také v zaznamenávání odpovědí od překladatelů, které mohou být užitečné pro možné podobné zakázky v budoucnu.

10.10 Ekonomické zhodnocení projektu

Projekt je hodnocen z hlediska nákladů na jeho realizace a z hlediska návratnosti.

10.10.1 Náklady projektu

Náklady projektu lze vyčíslit na základě rozvržení harmonogramu prací. Jedná se pouze o jednorázové náklady na realizaci systému a uvedené jej do provozu. Žádné další dodatečné náklady nejsou nutné.

Tab. 12. Náklady projektu (vlastní zpracování)

	počet	jednotka	cena	náklady
vyhotovení zadání	35	hod.	95 Kč	3 325 Kč
realizace zadání	40	hod.	960 Kč	38 400 Kč
aktualizace systému	1	j.	5 050 Kč	5 050 Kč
testování systému	10	hod.	95 Kč	950 Kč
implementace změn	3	hod.	960 Kč	2 880 Kč
náklady celkem				50 605 Kč

Mezi prvotní náklady patří náklady na vyhotovení zadání projektu. Tyto náklady lze vyčíslit jako reálný počet hodin, který odpovědná osoba nad vypracováním zadání projektu strávila. Počet hodin je vynásoben mzdovou sazbou za hodinu.

Jako další krok následuje realizace zadání. Nad tou strávil zhotovitel 40 hodin čistého času, který je opět vynásoben hodinovou sazbou.

Aby bylo možné začít s testováním nového poptávkového systému, byla nutná aktualizace systému QuaHill včetně portálu pro dodavatele, který je propojený se systémem QuaHill. Aktualizace je zpoplatněna ročním udržovacím poplatkem ve výši 12 625 Kč. Aktualizace se provádí dvakrát až třikrát ročně. Poplatek je tedy vydělen průměrem 2,5 a uveden jako jedna jednotka.

Po aktualizaci systému začalo testování. Testování poptávkového systému zabralo 10 hod. práce. Tento počet hodin byl také vynásoben hodinovou sazbou.

Očekávaná implementace změn byla prozatím vyčíslena na 3 hodiny práce. Jedná se zatím pouze o odhad, protože implementace nebyla ještě zahájena.

Celkové odhadované náklady projektu jsou 50 605 Kč.

10.10.2 Návratnost projektu

Jelikož nelze vyčíslit budoucí finanční toky pro tento projekt, je návratnost projektu hodnocena z hlediska úspory nákladů po jeho zavedení.

Tab. 13. Úspora nákladů po realizaci projektu (vlastní zpracování)

Průměrný počet zakázek za měsíc	30
Průměrný počet telefonátů na zakázku	3
Cena za 1 min. hovoru	0,95 Kč
Průměrná délka telefonátu	2 min.
Průměrný počet zakázek za rok	360
Průměrná délka telefonátů za rok	2160 min.
Náklady na telefonování za rok	2 052 Kč

Průměrný počet zakázek vhodných pro použití poptávkového systému připadajících na jednoho projektového manažera je 30 zakázek za měsíc. Průměrný počet telefonátů nutných k získání vhodného překladatele pro danou zakázku je 3 telefonáty po průměrné délce 2 minuty. Cena jedné minuty je 0,95 Kč. Za rok se dá tedy odhadnout 360 vhodných zakázek pro tento projekt. To znamená časovou úsporu 2 160 minut a částku 2 052 Kč na jednoho projektového manažera. V současné době pracuje na projektovém oddělení 11 manažerů, kteří jsou budoucí uživatelé systému. Celková úspora nákladů při zapojení všech projektových manažerů je tedy 22 572 Kč za rok. Návratnost projektu se tedy odhaduje za 2,24 let od zahájení užívání systému.

Úspora nákladů není značná. Mnohem důležitější je ale úspora časová. Na jednoho projektového manažera činí v průměru 2 160 minut za rok. V souhrnu všech 11 projektových manažerů se jedná o 23 760 minut, tj. 396 hodin. Tento čas mohou projektoví manažeři využít k lepší péči o zákazníky a zvýší kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků.

10.11 Rizika projektu

Každý projekt představuje určité riziko a proto je při jeho plánování a realizaci potřeba zaměřit se na možné hrozby, které by mohly projekt negativně ovlivnit. Při správné identifikaci rizik projektu lze zabránit případnému vzniku problémů.

Tab. 14. Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost rizika	Hodnota rizika
časová náročnost implementace změn	malá	střední
nedostatečná spolupráce externích pracovníků	střední	vysoká
dočasný výpadek internetu a systému	malá	vysoká

Jedním z rizik, které mohou ohrozit uvedení projektu do praktického užívání, je časová náročnost implementace změn, které byly zjištěny testováním a popsány v kapitole č. 10.8. Implementace změn je naplánována v průběhu měsíce května 2014. Od začátku června je naplánován ostrý provoz poptávkového systému. Pravděpodobnost, že by zapracování změn trvalo delší dobu, je malá. Očekává se dodržení termínu od dodavatele, stejně jako v předchozích krocích. Avšak hodnota tohoto rizika je střední kvůli možnému oddálení úspory času projektových opatření. Jako preventivní opatření se navrhuje pravidelná kontrola dodavatele systému a postupné odsouhlasení provedení všech změn.

Riziko, které může nastat po zavedení systému a při jeho užívání, je nedostatečná spolupráce ze strany externích pracovníků. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je střední. Mohla by nastat situace, že určitá skupina externích pracovníků bude odmítat používání nového systému a budou trvat na dosavadním způsobu zadávání zakázek. Pokud by tato situace nastala, znamenalo by to vysoké riziko pro úspěšnost projektu. Lze se tomu vyhnout důkladným zaškolením projektových manažerů, kteří následně vysvětlí výhody nového systému externím pracovníkům a nabídnou jim pomoc a zaškolení na práci se systémem.

Jako poslední riziko byl identifikován dočasný výpadek internetu a tím pádem i fungování celého systému. Pravděpodobnost je malá, ale hodnota rizika vysoká. Znamenalo by to nemožnost propojení systému s portálem pro dodavatele, nemožnost rozesílání e-mailů a poptávek. Pro prevenci je možné vytvoření záložního zdroje u poskytovatele internetových služeb společnosti.

10.12 Zhodnocení projektu

Analytická část práce zhodnotila dobré ekonomické postavení společnosti. Současný stav plánování a získávání externích pracovníků byl také vyhodnocen jako na výborné úrovni. Hůře byl ale ohodnocen dosavadní způsob spolupráce s externími pracovníky společnosti, především zadávání zakázek. Toto stanovisko bylo podpořeno SWOT analýzou a výpověďmi interních pracovníků při rozhovoru a brainstormingu, kde byly zároveň shromážděny návrhy pro nový systém. Po vyhodnocení celé analytické části byl potvrzen potenciál pro vytvoření projektu zavedení poptávkového systému ve společnosti ZELENKA.

Cílem projektové části bylo vypracování projektu na zavedení poptávkového systému pro externí pracovníky. Byl určen realizátor projektu a odpovědná osoba a zároveň softwarová podpora nutná k realizaci systému. Následně byl vytvořen harmonogram projektu a bylo vypracováno zadání projektu. Zadání bylo následně převedeno pomocí softwarové podpory do reálně použitelné testovací verze. Díky možnosti testování systému byly následně identifikovány jeho nedostatky, které je potřeba eliminovat. Přínosy projektu jsou především nefinančního charakteru. Jedná se o velkou časovou úsporu při práci projektových manažerů a celkově urychlení jejich každodenní práce. Jelikož je projekt již částečně v provozu, lze jej zatím hodnotit jako úspěšný. Konečné stanovisko bude ale záležet především na reakci externích pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem předkládané diplomové práce bylo analyzovat současná stav plánování, získávání a adaptace interních a externích pracovníků společnosti ZELENKA a poté navrhnout nového systému pro zadávání zakázek externím pracovníkům společnosti, kde je na základě analýzy viditelný prostor pro zlepšení dosavadního způsobu.

Nejdříve bylo nezbytné uvést teoretická východiska personálního plánování, tvorby a specifikace pracovních míst, získávání a výběru pracovníků a jejich adaptace. Byly také popsány metody využití v analytické a projektové části.

Na úvod praktické části je charakterizována společnost ZELENKA a je také ekonomicky zhodnocena. Výsledkem ekonomického zhodnocení je fakt, že společnost stále roste a proto také má stálou potřebu získávání nových pracovníků.

Analytická část je rozdělena na tři hlavní části. V první části je analyzován současný stav plánování a získávání interních pracovníků společnosti. Z této části analýzy vyplývá, že společnost v posledních letech značně navýšila počet svých interních pracovníků z důvodu přílivu nových zákazníků. Velký nárůst byl zaznamenán také v zahraničí, kde společnost vytvořila množství kontaktních míst. V druhé části analýzy je vyhodnocen dosavadní stav plánování a získávání externích pracovníků společnosti. Jejich počet taktéž stále roste, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků. Tato část se také zaměřuje na spolupráci interních pracovníků s externími. Tato problematika je klíčová pro celou diplomovou práci a od ní se odvíjí další projektová část. Spolupráce s externími pracovníky je dále analyzována pomocí metody SWOT a také na základě rozhovoru s personalistou společnosti a brainstormingu s projektovými manažery. Tito interní pracovníci jsou v nejčastějším kontaktu s externími pracovníky. Z analýzy vyplývá, že dosavadní způsob spolupráce v oblasti zadávání zakázek je nevyhovující a je třeba jej změnit.

Výstupem této diplomové práce je vytvoření projektu na zavedení nového poptávkového systému pro externí pracovníky společnosti ZELENKA. Poptávkový systém bude sloužit pro zadávání zakázek externím pracovníkům, tedy překladatelům. Hlavním úkolem systému je urychlení spolupráce při zahájení zakázky, možnost oslovit více překladatelů najednou a také otevření prostoru pro vyjednávání o ceně. Systém byl v průběhu tvorby práce vytvořen a testován. Byly identifikovány jeho nedostatky, které budou dále zlepšovány. Nyní se čeká na uvedení systému do reálného provozu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BORKOVEC, Michael, 2011. Překlady a CAT nástroje. In: *Blog.zelenka.cz* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://blog.zelenka.cz/2011/11/preklady-a-cat-nastroje/>
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Justice* [online]. 2012 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- KLEIBL, Jiří, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATHIS ROBERT L., Robert L. John Jackson, 2011. *Human resource management: essential perspectives*. S.l.: South-Western, Division O, ISBN 978-053-8481-700.
- MAYRHOFER, Wolfgang, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
- MILKOVICH, George T, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
- Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ...*, 2005. 4. vyd. Praha: ASPI, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- PORADA, Juraj, 2013. *Projekt zefektivnění internetového marketingu ve společnosti ZELENKA*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- PRICE, Alan, 2004. *Human resource management in a business context*. 2. ed. London [u.a.]: Thomson Learning. ISBN 978-186-1529-664.

- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- QuaHill: Translation Management Systém, 2014. *QuaHill* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.quahill.com/en/index.html>
- ZELENKA, Zbyněk, 2014. Kvalitní překladatel = kvalitní technický překlad. In: *Blog.zelenka.cz* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://blog.zelenka.cz/2014/04/kvalitni-prekladatel-kvalitni-technicky-preklad/>
- ZELENKA, Zbyněk, 2010. Co stanovuje norma ČSN EN 15038 překladatelským agenturám?. In: *Blog.zelenka.cz* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://blog.zelenka.cz/2010/04/co-stanovuje-norma-csn-en-15038-prekladatelskym-agenturam/>
- ZELENKA. *ZELENKA* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.zelenka.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAT Computer Assisted Translation

CV Curriculum Vitae

ČSN Česká státní norma

DTP Desktop publishing

EN Evropská norma

ROE Return On Equity

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces plánování lidských zdrojů	17
Obr. 2. Fáze náborového procesu	25
Obr. 3. Organizační struktura společnosti ZELENKA	44
Obr. 4. Ukázka poptávkového systému	63
Obr. 5. Ukázka poptávkového systému	65
Obr. 6. Ukázka poptávkového systému	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příklady charakteristik pracovních míst a pracovníků	21
Tab. 2. Rozhodující skutečnosti v rámci získávání personálu	27
Tab. 3. Tržby v letech 2009 – 2012	40
Tab. 4. Zisk v letech 2009 – 2012	40
Tab. 5. Aktiva v letech 2009 – 2012	41
Tab. 6. Pohledávky v letech 2009 – 2012	41
Tab. 7. Závazky v letech 2009 – 2012	42
Tab. 8. Kapitál, míra zadluženost, ROE v letech 2009 – 2012.....	42
Tab. 9. Vývoj počtu externích pracovníků v letech 2009 – 2013	49
Tab. 10. SWOT analýza	53
Tab. 11. Časový harmonogram projektu	61
Tab. 12. Náklady projektu	70
Tab. 13. Úspora nákladů po realizaci projektu	71
Tab. 14. Rizika projektu	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Počty interních zaměstnanců 2009 – 2013	46
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Účetní závěrky společnosti ZELENKA z let 2009 – 2012
- P II Obrázky poptávkového systému

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ ZÁVĚRKY SPOLEČNOSTI ZELENKA Z LET 2009 – 2012

V souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění
č. 472/2003 Sb.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT
v plném rozsahu

Účetní jednotka: **ZELENKA Czech Republic s.r.o.**
Název a sídlo účetní jednotky: **ZELENKA Czech Republic s.r.o.**
Kvítková 4703
760 01 Zlín, CZ

Účetní období: **31.12.2009**
Došlo dne: **30.06.2010**
(v celých tisících Kč)

1x příslušné daně
úřadu

Prilohy:	rok	Měsíc	IC
	2009	12	27746364

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03		
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	24773	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24773	
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	18679	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	407	
B. 2.	Služby	10	18272	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	6094	
C	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	3676	
C. 1.	Mzdové náklady	13	2695	
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	872	
C. 4.	Sociální náklady	16	109	
D	Daně a poplatky	17	31	
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	515	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		
H.	Ostatní provozní náklady	27	174	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	1697	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	
N.	Nákladové úroky	43	98	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	80	
O.	Ostatní finanční náklady	45	317	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (f. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-333	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	150	
Q 1.	- splatná	50	150	
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	1214	
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
+	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 53 + 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	1214	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1364	

Sestaveno dne 30.06.2010	čas 10:23	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Osoba odpovědná za účetní závěrku ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady tlumočení jazyková kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Kviltkova 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746364, DIČ: CZ27746364
Předmět podnikání překladačská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		ing. Pavla Králová tel. 608 222 322

Zpracováno účetním a evidenčním systémem EKONOM - www.blakom.com

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2009	12	27746364

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (liší-li se od bydliště)

Kvůli právní úřad ve Zlíně

Č.j.:

760/01 Zlín, CZ

Došlo dne: 30. 06. 2010

Přílohy:

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+63)	001	7975	-776	7199	4999
A	Pohledávky za upsány základní kapitál	002				100
B	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	003	2165	-776	1389	426
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	72	-48	24	48
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	72	-48	24	48
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	2093	-728	1365	378
B II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2093	-728	1365	378
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

-16-

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+58)	031	5709		5709	4391	
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032					
C. I. 1.	Materiál	033					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034					
3.	Výrobky	035					
4.	Zvířata	036					
5.	Zboží	037					
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039					
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a fiducí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048					
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2977		2977	2635	
2.	Pohledávky - ovládající a fiducí osoba	050	2934		2934	2115	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				500	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054					
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	34		34	1	
8.	Dohadné účty aktivní	056				14	
9.	Jiné pohledávky	057	9		9	5	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2732		2732	1756	
C. IV. 1.	Peníze	059	1205		1205	555	
2.	Účty v bankách	060	1527		1527	1201	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	102		102	82	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	102		102	82	
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066					

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118)	067	7199	4999
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+81+84)	068	3404	2191
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200
A. I. 1.	1. Základní kapitál	070	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	239	239
A. II. 1.	1. Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	239	239
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	078	71	10
A. III. 1.	1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	71	10
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	081	1681	530
A. IV. 1.	1. Nerozdělený zisk minulých let	082	1681	530
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01-(+69+73+78+81+85+118)/ (+/-))	084	1214	1212
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	3431	2809
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091		
B. II. 1.	1. Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101		

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	2459	2809
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2496	1877
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	4	3
5.	Závazky k zaměstnancům	107	173	189
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	103	102
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-318	596
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		42
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	973	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	973	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	364	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	364	
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne 30.06.2010	čas 11:22	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Osoba odpovědná za účetní závěrku Ing. Pavla Králová tel. 608 222 322
Předmět podnikání překladačská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady tlumočení jazykové kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Kvítková 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746864, DIČ: CZ27746864

V souvislosti s vyhláškou
Č. 420/2003 Sb. ve znění
č. 473/2003 Sb.

Účetní jednotka dle
účetní závěrky, která není
k zveřejnění daňového přiznání
v daní z příjmu.

Je přikládáno Transakční
účetní

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY v plném rozsahu

k 31.12.2010

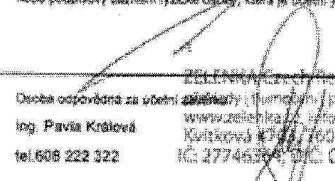
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2010	12	27746364

Název a sídlo účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.
Kulíková 4703
FINANČNÍ ÚŘAD
760 01 Zlín, CZ

Označení a	TEXT b	Číslo nádku c	Skutečnost v účetním období Přidání	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03		
II.	Výkony (f. 05 + 09 + 07)	04	29470	24773
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	29470	24773
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	22526	18679
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	446	407
B. 2.	Služby	10	22080	18272
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	6943	9004
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	3737	3676
C. 1.	Mezové náklady	13	2836	2695
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	811	872
C. 4.	Sociální náklady	16	89	109
D.	Daně a poplatky	17	24	37
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	700	515
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	149	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	149	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	38	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	38	
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2	
H.	Ostatní provozní náklady	27	235	174
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	2982	1697

Označení #	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účelných jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	124	98
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	35	80
O.	Ostatní finanční náklady	45	431	317
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
+	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-519	-333
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	390	150
Q. 1.	- splatná	50	390	150
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1453	1214
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 + 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1453	1214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1542	1364

Sešitováno dne 27.08.2011	čas 09:47	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		
Právní podstata převládající a tlumočnická činnost, výuka jazyků		ZELFENY Czech Republic s.r.o. Dělná (Tlumová) průmyslová zóna www.zelfeny.cz info@zelfeny.cz Kvítková 1334, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746366 DIČ: CZ27746366

Měsíční závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 280/2002 Sb.

Účetní jednotka dosud
účelní závěrku současně
s uzavřením účtového přehledu
za dané období

Účtová příloha k účetní závěrce
účetní jednotky

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Číslo
2010	12	27746364

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (má-li se od bydliště)

Kvítková 4703

FINANČNÍ ÚŘAD
760 01 Žlín, CZ

Číslo: 17.06.2011

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+53)	001	11053	1250	9803	7199
A.	Příspěvky za upsání základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	003	2260	1250	1010	1369
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	168	86	82	24
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	168	86	82	24
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	2092	1164	928	1365
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2085	1164	901	1365
4.	Pěstební práce trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	27		27	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Půjčky v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Půjčky v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Bružo 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+56)	031	8669		8669	8709
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 36)	032				
C. I. 1.	1. Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Zvřetel	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládalci a řídící osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložené daňové pohledávky	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	3639		3639	2977
C. III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3548		3548	2934
	2. Pohledávky - ovládalci a řídící osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Štát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	74		74	34
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	17		17	9
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	5030		5030	2732
C. IV. 1.	1. Peníze	059	2456		2456	1205
	2. Účty v bankách	060	2574		2574	1527
	3. Krátkodobé cenné papíry a podoby	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	124		124	102
D. I. 1.	1. Náklady příštích období	064	124		124	102
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	d	e
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118)	067	9803	7199
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+81+84)	068	4857	3494
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	239	239
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	239	239
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 73+80)	078	71	71
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	71	71
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	081	2895	1681
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	2895	1681
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01-(-68+73+78+81+85+118))	084	1453	1214
B. I.	Čistý zdroj (ř. 85+91+102+114)	085	4494	3431
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směněky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odloužený daňový závazek	101		

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v účetním období	
			Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	d	e
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	3686	2469
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3378	2469
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	4	4
5.	Závazky k zaměstnancům	107	187	173
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	90	103
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	19	-318
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	12	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	-1	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	808	973
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	808	973
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	452	364
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	452	364
2.	Výnosy příštích období	120		

Seznamová dne 27.06.2011	čas 09:31	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Příjemní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překladatelství a tlumočnické služby www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Číslo odpovědné za účetní závěrku: Ing. Pavla Králová 4703, 266 01 Zlín, CZ IČ: 27746364, DIČ: CZ27746364 tel: 508 222 322
Předmět podnikání překladatelská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		

V případě výměny
Č. 550/2002 Sb. ve znění
č. 472/2003 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku společnosti
s doplněním o daně a přílohy
k daní z příjmů

Účetní závěrku finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT v plném rozsahu

k 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ZELENKA Czech Republic s.r.o.

FINANČNÍ ÚŘAD
vr. ZELN

Rok	Měsíc	IC
2011	12	27746364

25.06.2012
780 01 Zlín, CZ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03		
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	33514	29470
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	33514	29470
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	25822	22526
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1202	445
B. 2.	Služby	10	24620	22081
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	7692	6943
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	4262	3737
C. 1.	Mzdové náklady	13	3217	2836
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	944	811
C. 4.	Sociální náklady	16	101	89
D.	Daně a poplatky	17	19	24
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	863	700
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	10	149
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	10	149
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	15	38
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	15	38
F. 2.	Prodáván materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	86	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	23	2
H.	Ostatní provozní náklady	27	271	235
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	2208	2362

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	2	1
N.	Nákladové úroky	43	89	124
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	291	35
O.	Ostatní finanční náklady	45	241	431
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-37	-519
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	431	390
Q 1.	- splatná	50	431	390
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1740	1453
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 + 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1740	1453
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2171	1842

Sestaveno dne 25.06.2012	čas 10:42	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Osoba odpovědná za účetní závěrku ing. Pavla Králová tel.608222322
Předmět podnikání překladatelská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady tlumočení jazykové kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Kvítková 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746364, DIČ: CZ27746364

Zpracováno účetním a výkazním systémem EKONOM www.ekonom-system.cz

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	27746364

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kvítková 4793
FINANČNÍ ÚŘAD
Vězeňská 5
576 01 Zlín, CZ

Doslo: 25. 06. 2012

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+31+63)	001	14493	2119	12374	9803
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	003	3892	2034	1858	1010
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	298	145	153	82
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	298	145	153	82
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	3594	1889	1705	928
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	016	3594	1889	1705	901
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				27
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+58)	031	10451	86	10365	8669
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032				
C. I. 1.	Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	3712	86	3626	3639
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3654	86	3568	3548
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	47		47	74
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	12		12	17
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	6739		6739	5030
C. IV. 1.	Peníze	059	4391		4391	2456
	2. Účty v bankách	060	2348		2348	2574
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořízený krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	151		151	124
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	151		151	124
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Óznač. a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118)	067	12374	9803
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+81+84)	068	6597	4857
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	239	239
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	239	239
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	078	71	71
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	71	71
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	081	4348	2895
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	4348	2895
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01.-(+69+73+78+81+85+118)/	084	1740	1453
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	4941	4494
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložené daňové závazek	101		

Óznac.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	3634	3686
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3382	3376
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	40	4
5.	Závazky k zaměstnancům	107	210	187
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	139	90
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-165	19
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	21	12
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	7	-1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	1307	808
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1307	808
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	837	452
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	837	452
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne 25.06.2012	čas 10:23	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Osoba odpovědná za účetní závěrku ing. Pavla Králová tel.608222322
Předmět podnikání překladačská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady tlumočení jazykové kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Mlýnská 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ:27746364, DIČ:CZ27746364

Zpracováno účetním a evidčním systémem EKO-CZ 27746364

V souladu s vyhláškou
650/2002 Sb. ve znění
č. 472/2003 Sb.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY v plném rozsahu

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
k dani z příjmů

k 31.12.2012

Finanční úřad pro Zlínský kraj (v celých tisících Kč)

1x příslušnému mamonmu

Úřadu	Územní pracoviště ve Zlíně	Rek. číslo	Měsíc	IČ
Popisná osobně dne:	25-06-2013	2012	12	27746364
Číslo dne:				
Číslo:				
Přílohy:				

Název a sídlo účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.
Kvítková 4703
760 01 Zlín, CZ

Označení	a	b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
				sledovaném 1	minulém 2
			c		
I.		Tržby za prodej zboží	01		
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+		Obchodní marže (f. 01 - 02)	03		
II.		Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	43785	33514
II. 1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	43785	33514
2.		Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06		
3.		Aktivace	07		
B.		Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	33697	25822
B. 1.		Spotřeba materiálu a energie	09	1180	1202
B. 2.		Služby	10	32517	24620
+		Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	10087	7692
C.		Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	5193	4262
C. 1.		Mzdové náklady	13	3903	3217
C. 2.		Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.		Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1173	944
C. 4.		Sociální náklady	16	118	101
D.		Daně a poplatky	17	22	19
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1224	863
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19		10
III. 1.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		10
III. 2.		Tržby z prodeje materiálu	21		
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22		15
F. 1.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		15
F. 2.		Prodaný materiál	24		
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	17	86
IV.		Ostatní provozní výnosy	26		23
H.		Ostatní provozní náklady	27	360	271
V.		Převod provozních výnosů	28		
I.		Převod provozních nákladů	29		
*		Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	3272	2208

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	93	89
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	41	291
O.	Ostatní finanční náklady	45	353	241
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-404	-37
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	568	431
Q 1.	- splatná	50	568	431
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2300	1740
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 + 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2300	1740
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2868	2171

Sestaveno dne 25.06.2013	čas 08:45	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady / tlumočení / jazykové kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Kvítková 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746364
Předmět podnikání překladačská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		Osoba odpovědná za účetní záznam ing. Pavla Králová tel. 608222322

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ZELENKA Czech Republic s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kvítková 4703

760 01 Zlín, QZ

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

Finanční úřad pro Zlínský kraj
Územní úřad v Zlíně

25-06-2013

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	27746364

Označ. a	AKTIVA (02) b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02+03+31+63)	001	19173	3360	15813	12374
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04+13+23)	003	5447	3257	2190	1858
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 až 12)	004	298	220	78	153
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	298	220	78	153
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 14 až 22)	013	5150	3037	2113	1705
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5133	3037	2096	1705
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	17		17	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (f. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+58)	031	13603	103	13500	10365
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032				
C. I. 1.	Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	4240	103	4137	3626
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4175	103	4072	3568
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	45		45	47
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	20		20	12
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	9363		9363	6739
C. IV. 1.	Peníze	059	7490		7490	4391
	2. Účty v bankách	060	1873		1873	2348
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	122		122	151
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	122		122	151
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118)	067	15813	12374
A.	Vlastní kapitál (ř. 69+73+78+81+84)	068	8897	6597
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	239	239
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	239	239
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79+80)	078	71	71
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	71	71
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82+83)	081	6088	4348
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	6088	4348
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01-(+69+73+78+81+85+118)/	084	2300	1740
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	6295	4941
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	4380	3634
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4291	3382
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	3	40
5.	Závazky k zaměstnancům	107	233	210
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	121	139
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-304	-165
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	30	21
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	6	7
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	1915	1307
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1915	1307
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	620	837
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	620	837
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne 25.06.2013	čas 08:08	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručním omezeným		ZELENKA Czech Republic s.r.o. překlady tlumočení jazykové kurzy www.zelenka.cz, info@zelenka.cz Kvítková 4703, 760 01 Zlín, CZ IČ: 27746364, DIČ: CZ27746364
Předmět podnikání překladačská a tlumočnická činnost, výuka jazyků		Osoba odpovědná za účetní závěrku ing. Pavla Králová tel. 608222322

PŘÍLOHA P II: OBRÁZKY POPTÁVKOVÉHO SYSTÉMU

Oddělení	Zkratka	Stav	Dodavatel	Služba	Jaz. kombinace	Zdrojový jazyk	Cílový jazyk	Cena	Měna	Jednotka	Poznámka	Hodnocení - služba	Čenik
			dodavatel	Jana	Jazyková výu	CZE -> GER	CZE	GER	1.00000	CZK	Vyučovací ho		Základní
	VSE		dodavatel	věra	Překlad	CZE -> GER	CZE	GER	250.00000	CZK	NS		Základní
	VSE		dodavatel	věra	Tlumočení ko	GER -> CZE	GER	CZE	300.00000	CZK	Hodin		Základní
			dodavatel	Lena									
	TSEY		dodavatel	Tatána	Překlad	CZE -> GER	CZE	GER	190.00000	CZK	NS		Základní
	TSEY		dodavatel	Tatána	Překlad	GER -> CZE	GER	CZE	160.00000	CZK	NS		Základní
	TSEY		dodavatel	Tatána	Překlad	CZE -> GER	CZE	GER	190.00000	CZK	NS		Základní
	RSEY		dodavatel	Roman	Překlad	GER -> CZE	GER	CZE	0.90000	CZK	Slov		Základní
	RSEY		dodavatel	Roman	Překlad	ENG -> CZE	ENG	CZE	220.00000	CZK	NS		Základní
	RSEY		dodavatel	Roman	Překlad	ENG -> CZE	ENG	CZE	0.90000	CZK	Slov		Základní
	RSEY		dodavatel	Roman	Překlad	GER -> CZE	GER	CZE	220.00000	CZK	NS		Základní
	ANSE		dodavatel	Andrej	Překlad	CZE -> RUS	CZE	RUS	180.00000	CZK	NS		Basic
	ANSE		dodavatel	Andrej	Tlumočení ko	CHI -> RUS	CHI	RUS	700.00000	CZK	Hodin		Basic
	SKPY		dodavatel	Pavel	Překlad	CZE -> ENG	CZE	ENG	200.00000	CZK	NS		Základní
	SKPY		dodavatel	Pavel	Překlad	ENG -> CZE	ENG	CZE	200.00000	CZK	NS		Základní
	ESVY		dodavatel	Eva	Překlad	CZE -> GER	CZE	GER	230.00000	CZK	NS		Základní
	ESVY		dodavatel	Eva	Překlad se S.	CZE -> GER	CZE	GER	300.00000	CZK	NS		Základní
	ESVY		dodavatel	Eva	Překlad	GER -> CZE	GER	CZE	230.00000	CZK	NS		Základní

Obr. 7. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

Poptávka E00005

Kód: E00005 PM: Ševčíková Kateřina Stav: Created

Název: Test Oddělení: Překladačská age

Detail | Poznámka | Ukázka textu | E-mail | Odpovědi na poptávku

Služba: Překlad
 Zdrojový jazyk: Čeština
 Cílový jazyk: Angličtina
 Veřejná poptávka: Publikovat soubory:
 Zákazník: ZELENKA Czech Republic s.
 Zákazník kontakt: Ševčíková, Kateřina
 Poptáno dne: 10.03.2014 11:21
 Platnost do: 10.03.2014 23:59
 Začátek práce od: 11.03.2014 08:00
 Začátek práce do: 11.03.2014 09:00
 Konec práce od: 12.03.2014 08:00
 Konec práce do: 12.03.2014 08:30
 Rozsah: 500,000
 Jednotka: Slovo

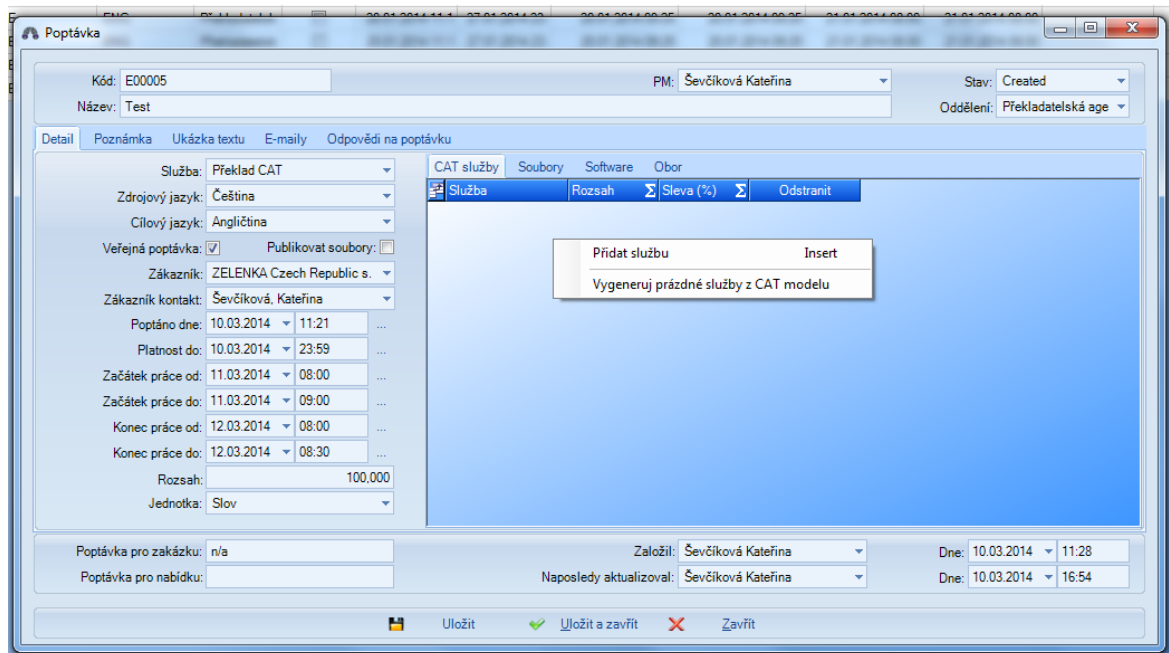
CAT služby | Soubory | Software | Obor

Služba	Rozsah	Sleva (%)	Odstranit

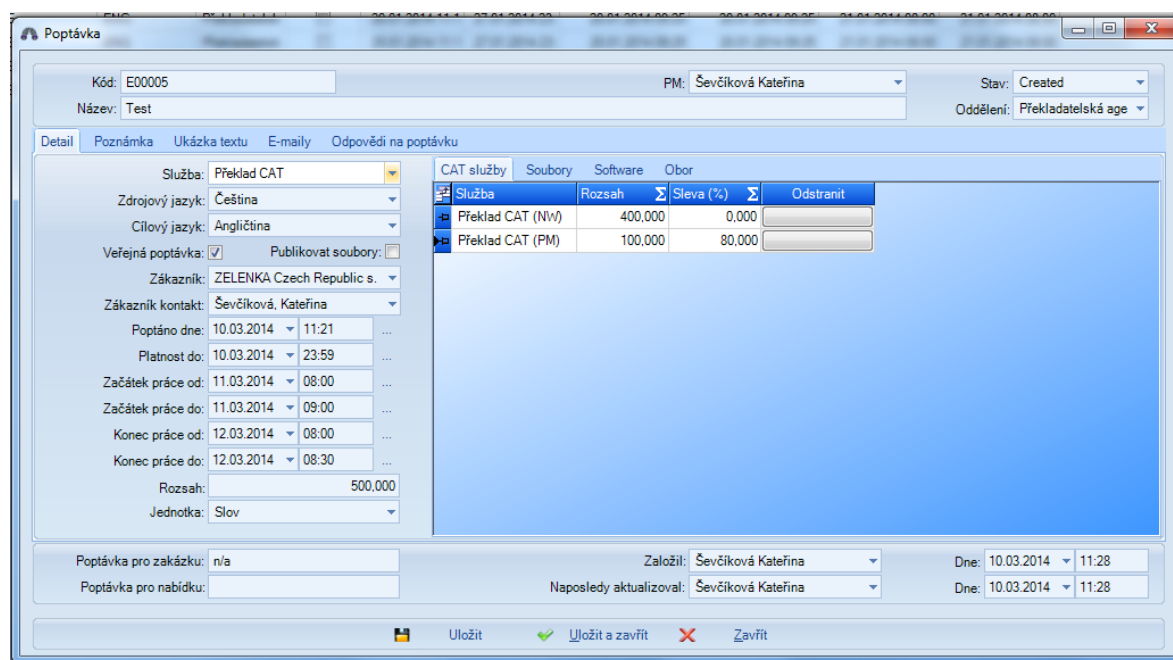
Poptávka pro zakázku: n/a Založil: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 11:28
 Poptávka pro nabídku: Naposledy aktualizoval: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 11:28

Uložit Uložit a zavřít Zavřít

Obr. 8. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 9. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 10. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

Poptávka

Kód: E00005 PM: Ševčíková Kateřina Stav: Created

Název: Test Oddělení: Překladatelská age

Detail Poznámka Ukázka textu E-mailly Odpovědi na poptávku

Poptávka pro zakázku: n/a Založil: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 11:28

Poptávka pro nabídku: Naposledy aktualizoval: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 16:54

Uložit Uložit a zavřít Zavřít

Obr. 11. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

Poptávka

Kód: E00005 PM: Ševčíková Kateřina Stav: Created

Název: Test Oddělení: Překladatelská age

Detail Poznámka Ukázka textu E-mailly Odpovědi na poptávku

Vlašská vrchnost začala s hájením a racionálním chovem zvěře v uzavřených lesních prostorách již na počátku 17. století. Byly to nejdříve „obory pánovy“, totiž komplex skoro celého dnešního zámeckého parku. Po nich přišly asi v době Marie Josefy Auerspergové, kdy se okolí zámku změnilo na přírodní krajinářský park, obory v Němci, tj. na Skalkovsku a Bolínsku – dnešní obory Seller & Bellot. Ke scelení a rozšíření celé plánované oblasti pro novou oboru, bylo přikročeno kolem roku 1800.

V oboře byla chována zvěř daňčí, smíjí a pak bažanti. U rybníka byla malá dřevěná budova pro přezimování bílých a černých labutí. Na podzim přijížděla do Vlašimi vrchnost a byly pořádány hony, na které přijížděli šlechtičtí hosté. I korunnní princ Rudolf tu býval hostem za svého pobytu v Praze.

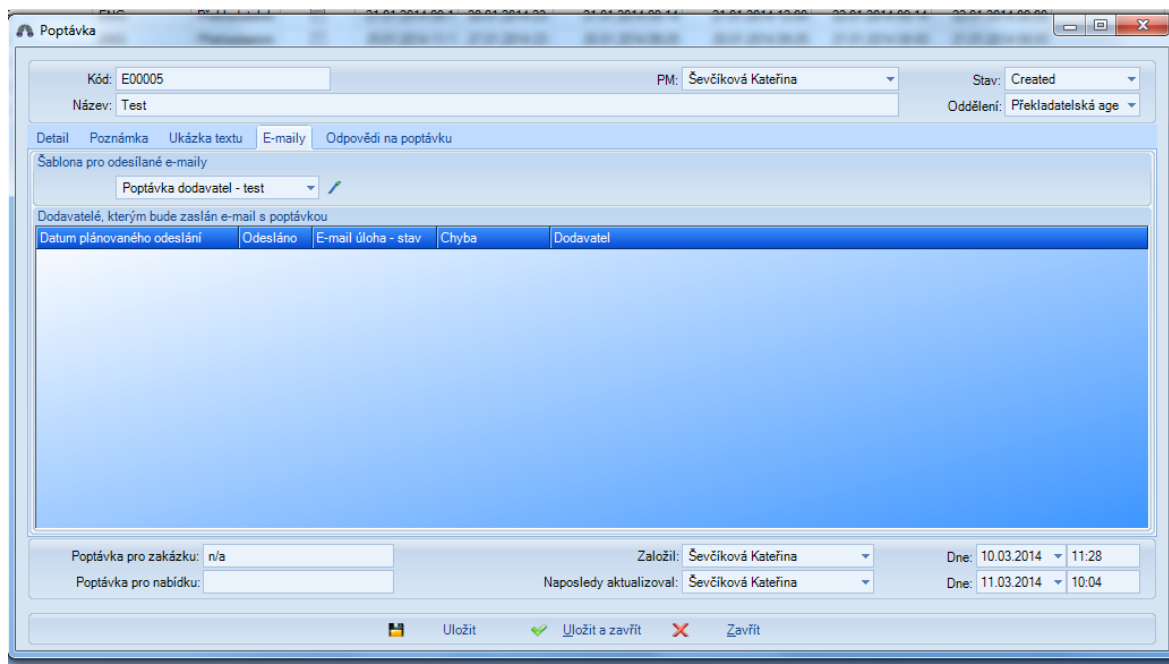
Dnes slouží obora reprezentaci Seller & Bellot zákazníkům i obchodním partnerům. Významnou roli plní úspěšným chovem geneticky hodnotné, silné, zdravé a trofejově vyspělé zvěře. Testují a předvádějí se zde nově vyvinuté druhy kulové munice.

Poptávka pro zakázku: n/a Založil: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 11:28

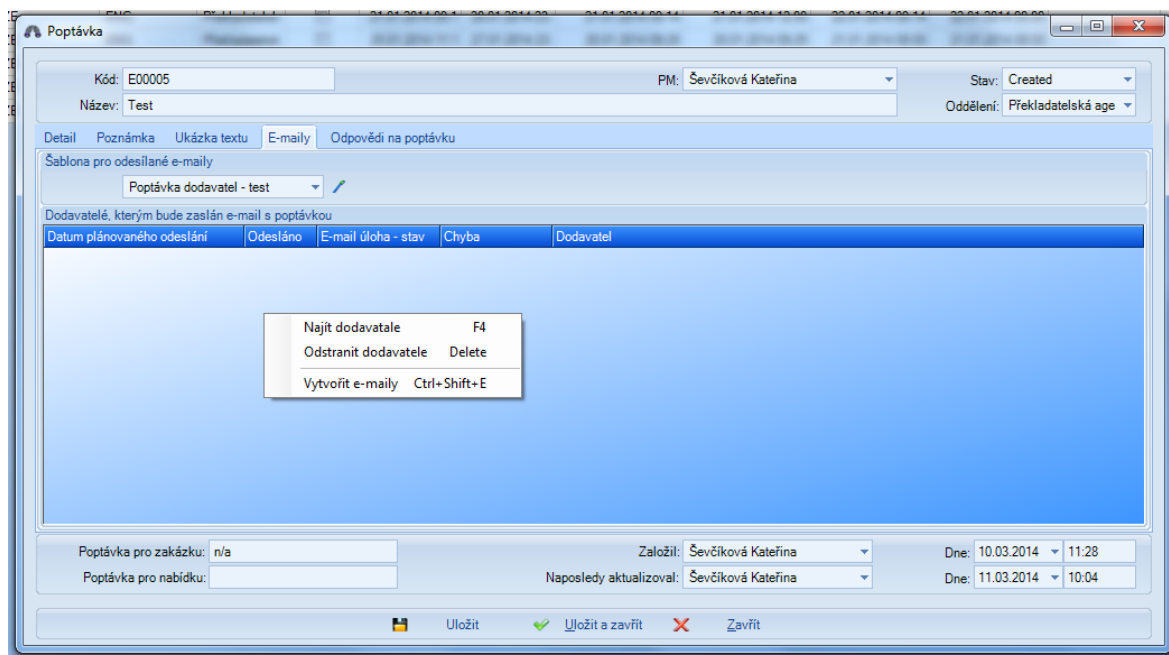
Poptávka pro nabídku: Naposledy aktualizoval: Ševčíková Kateřina Dne: 10.03.2014 16:54

Uložit Uložit a zavřít Zavřít

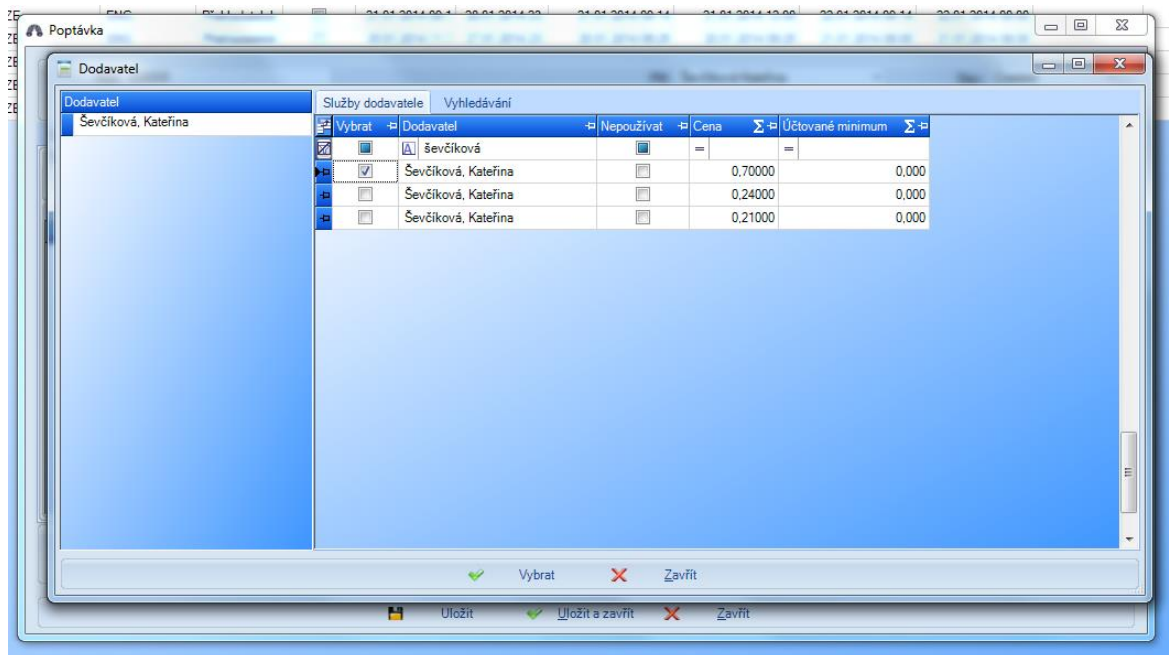
Obr. 12. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



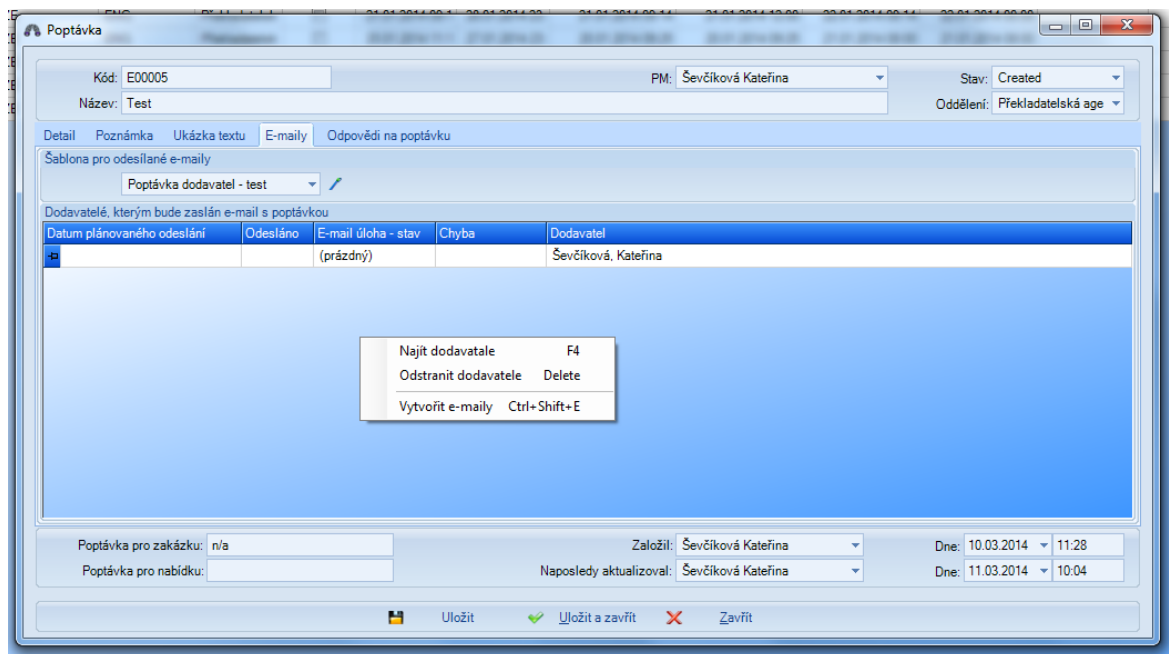
Obr. 13. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



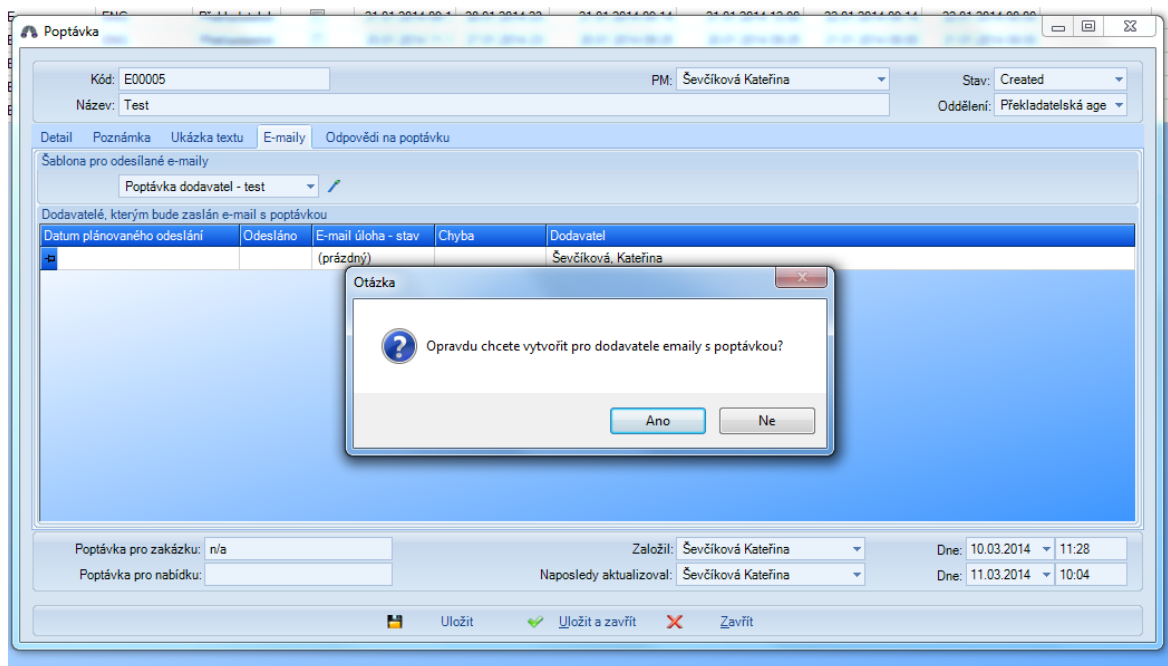
Obr. 14. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



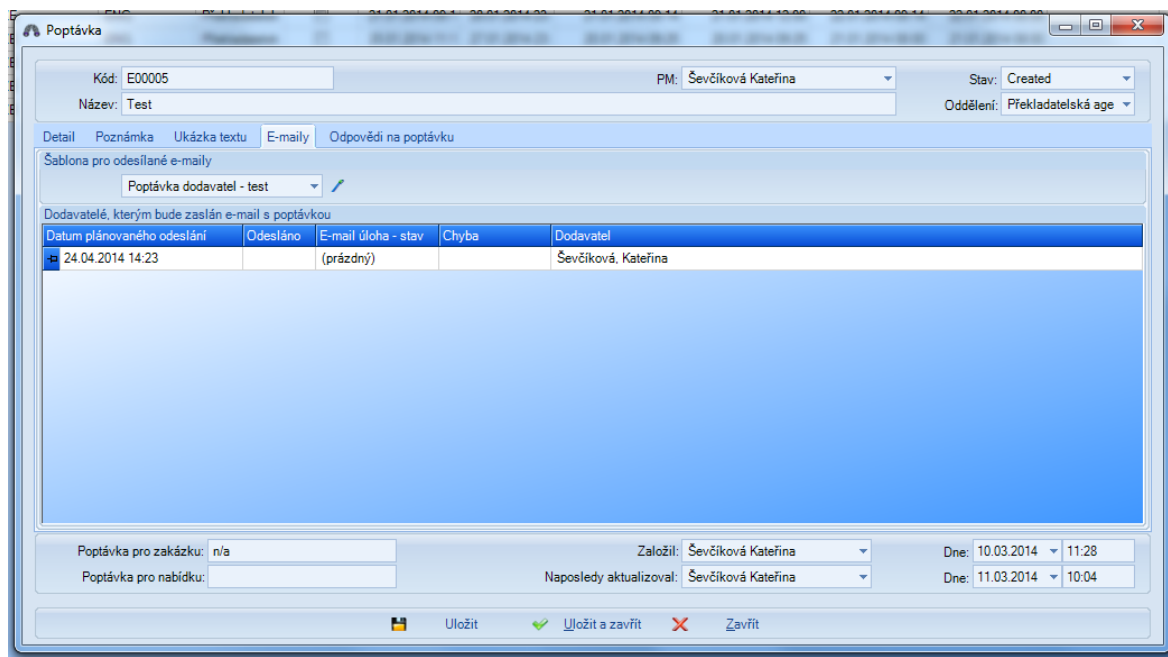
Obr. 15. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



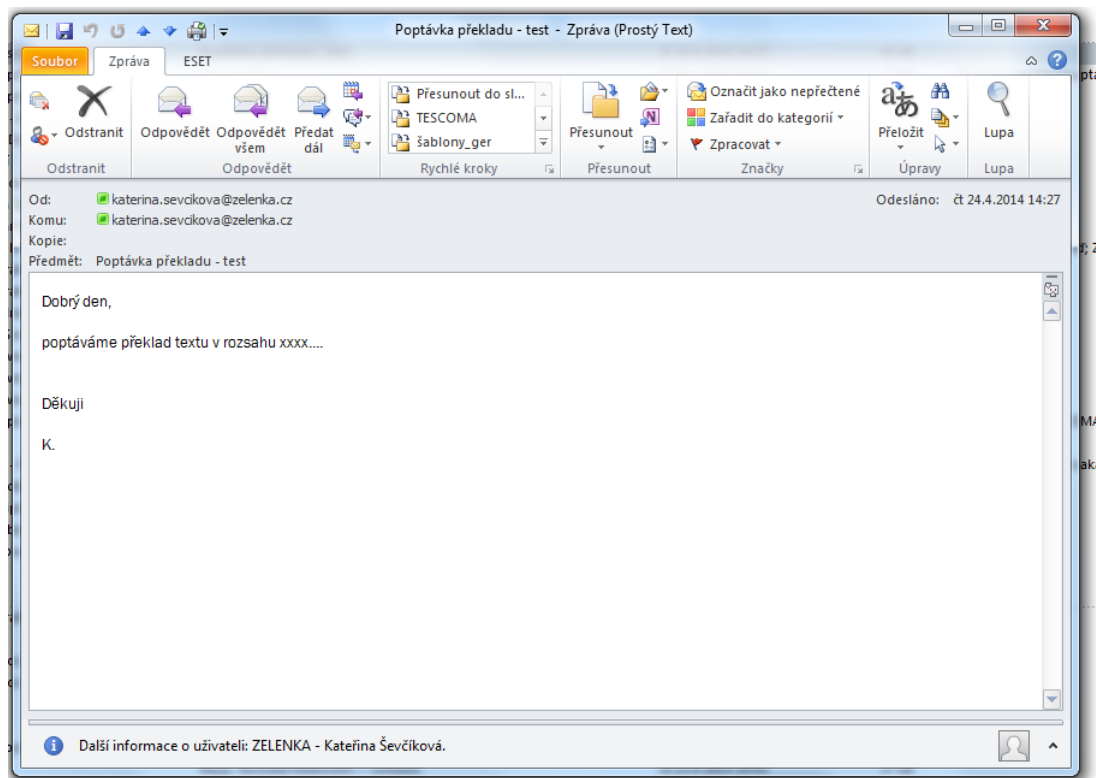
Obr. 16. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 17. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 18. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 19. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Portál pro dodavatele

Osobní nastavení

- Příhlašovací údaje
- Základní údaje
- Nabízené služby a jejich ceny
- Vzdělání a zkušenosti
- Technické vybavení
- Bankovní údaje
- Zakázky - fakturace
- Zakázky - podrobný přehled
- Soubory od překladatele
- Poptávky
- Odpovědi na poptávky
- Kalendář

INFORMACE O POPTÁVCE

Kód	E00006
Služba	Překlad
Zdrojový jazyk	ENG
Cílový jazyk	DUT
Poptáno dne (UTC formát)	23.4.2014 8:50
Platnost do (UTC formát)	30.4.2014 22:59
Začátek práce od (UTC formát)	23.4.2014 7:01
Začátek práce do (UTC formát)	23.4.2014 7:01
Konec práce od (UTC formát)	24.4.2014 13:00
Konec práce do (UTC formát)	24.4.2014 13:00
Rozsah	150,000
Jednotka	Slov

[Vytvořit nabídku](#)

Obr. 20. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

- Osobní nastavení
- Přihlašovací údaje
- Základní údaje
- Nabízené služby a jejich ceny
- Vzdělání a zkušenosti
- Technické vybavení
- Bankovní údaje
- Zakázky - fakturace
- Zakázky - podrobný přehled
- Soubory od překladatele
- Poptávky
- Odpovědi na poptávky
- Kalendář

Odpověď na poptávku E00006

Rozsah	<input type="text" value="150.000"/>
Jednotka	<input type="text" value="Slov"/>
Měna	<input type="text" value="CZK"/>
Cena za jednotku	<input type="text" value="1"/>
Sleva	<input type="text" value="0"/>
Začátek práce od (UTC formát)	<input type="text" value="23.4.2014 7:01"/>
Konec práce do (UTC formát)	<input type="text" value="24.4.2014 13:00"/>

CENA

Cena celkem	<input type="text" value="150.000"/>
--------------------	--------------------------------------

Odeslat

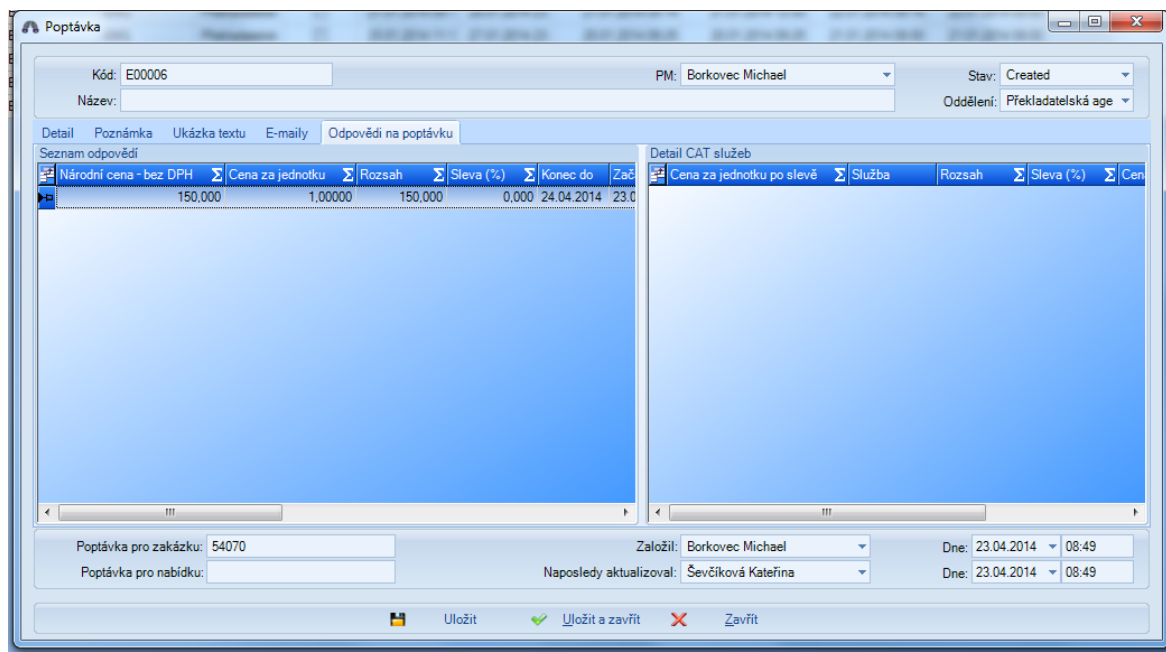
Obr. 21. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)

- Osobní nastavení
- Přihlašovací údaje
- Základní údaje
- Nabízené služby a jejich ceny
- Vzdělání a zkušenosti
- Technické vybavení
- Bankovní údaje
- Zakázky - fakturace
- Zakázky - podrobný přehled
- Soubory od překladatele
- Poptávky
- Odpovědi na poptávky
- Kalendář

Drag a column here to group by.

Poptáno dne	Kód poptávky	Název	Stav poptávky	Datum odpovědi	Stav odpovědi	Rozsah	Jednotka	Měna	Cena za jednotku	Sleva
23.4.2014	E00006		Created	24.4.2014	Created	150,00	Slov	CZK	1,000	0,00
21.1.2014	E00003	test 2	Created	21.1.2014	Created	500,00	Slov	CZK	1,000	52,00
20.1.2014	E00002		Created	21.1.2014	Created	2,00	Hodin	CZK	250,000	0,00
20.1.2014	E00002		Created	21.1.2014	Created	2,00	Hodin	CZK	200,000	0,00
20.1.2014	E00001	Test	Created	20.1.2014	Created	500,00	Slov	CZK	0,800	42,00

Obr. 22. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)



Obr. 23. Ukázka poptávkového systému (vlastní zpracování)