

Podnikatelský plán na založení personální agentury dodávající české zdravotnické pracovníky do nemocnic v Saúdské Arábii

Bc. Jana Hrnčířiková

Diplomová práce
2018

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Hrnčířiková**
Osobní číslo: **M15655**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podnikatelský plán na založení personální agentury dodávající české zdravotnické pracovníky do nemocnic v Saúdské Arábii**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska pro sestavení podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu podnikatelského prostředí v oblasti personálních agentur zabývajících se dodáváním zdravotnických pracovníků do Saúdské Arábie.
- Vypracujte podnikatelský plán nové personální agentury zabývající se dodáváním zdravotnických pracovníků do Saúdské Arábie.
- Analyzujte možná rizika, náklady projektu a zpracujte časový harmonogram.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 9788024719993.
MUFTI, Mohammed. Healthcare Development Strategies in the Kingdom of Saudi Arabia. 1st ed. New York: Springer, 2000, 136 s. ISBN 9780306463143.
OUTLÁ, Anna. Veřejnoprávní aspekty podnikání. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012, 114 s. ISBN 9788073804268.
RYŠLINKOVÁ, Markéta. Česká sestra v arabském světě: multikulturní ošetrovatelství v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 123 s. ISBN 9788024728568.
SHELTON, Hal. The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results. 1st ed. Rockville: Summit Valley Press, 2014, 224 s. ISBN 978-0989946001.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 23.3.2018


.....
půdpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení nové firmy – personální agentury zprostředkující práci zdravotníkům ve vybraných nemocničních zařízeních v Saudské Arábii. Cílem této práce bylo identifikovat jednotlivé kroky, které povedou k založení agentury a jejímu následnému provozu.

V rámci řešení práce byly zpracovány marketingové analýzy (SLEPT, Porterova a SWOT analýza) zaměřené na zdravotnické prostředí v Saúdské Arábii a České Republice. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, při kterém byli osloveni pracovníci ve zdravotnictví, kteří sdíleli své názory na vznik nové personální agentury. Veškerá získaná data byla následně vyhodnocena pomocí popisné statistiky (absolutní a relativní četnost). Na základě těchto poznatků vznikl návrh na založení personální agentury zprostředkovávající práci zdravotníkům v Saúdské Arábii obsahující vyhodnocení z hlediska nákladového, časového a rizikového.

Výsledkem této práce je projekt, který může sloužit jako podklad pro založení a následné provozování personální agentury, která bude zprostředkovávat práci zdravotníkům ve vybraných zdravotnických zařízeních v Saúdské Arábii.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, personalistika, práce v zahraničí, zdravotnictví, multi-kulturní ošetrovatelství

ABSTRACT

The thesis is focused on creating of bussiness plan that would lead to new company development. Personnel agency is going to offer a new career in Saudi Arabia for health care workers. The purpose of this thesis is to identify certain steps that would lead to new bussines development.

SLEPT, Porter and SWOT analysis focused on healthcare system in Saudi Arabia and Czech Republic were used. Project part is identifying necessary steps for successful personnel agency development and thesis conclusion.

Keywords: bussiness plan, human resources, international career, healthcare systém, multi-cultural nursing

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za užitečné rady, náměty, trpělivost a podporu v průběhu zpracování této práce. Dále děkuji Markétě Wright za cenné postřehy a rady související se zpracovávaným tématem. Mé poděkování patří v neposlední řadě také rodině za jejich podporu v průběhu celého studia.

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

Motto: „Kde je vůle, tam je i cesta“

Pauline Kael

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	14
1.1 PODNIKÁNÍ.....	14
1.1.1 Podnikatel.....	14
1.1.2 Podnik	14
1.1.3 Související legislativa.....	15
1.1.3.1 Fyzická osoba	15
1.1.3.2 Právnícká osoba	16
1.1.4 Podnikatelské riziko	17
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	19
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	19
2.2 PRO KOHO JE PODNIKATELSKÝ PLÁN URČEN.....	19
2.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	19
2.3.1 Poslání, vize a cíle organizace	20
2.3.1.1 Poslání organizace	20
2.3.1.2 Vize organizace.....	21
2.3.1.3 Stanovení cílů organizace	21
2.3.2 Marketingový plán	22
2.3.2.1 Analýza podnikatelského prostředí.....	24
SLEPT analýza	24
Porterova analýza.....	24
2.3.2.2 SWOT analýza	26
2.3.2.3 Role informačních technologií v marketingu	26
2.3.3 Finanční plán	27
2.3.3.1 Analýza finanční výkonnosti podnikatelského plánu	27
2.3.4 Organizační plán	28
2.3.5 Analýza rizik	28
3 PODNIKÁNÍ V GLOBALIZOVANÉM SVĚTĚ	30
3.3 MEZINÁRODNÍ POHYB PRACOVNÍ SÍLY	30
3.4 MULTIKULTURNÍ OŠETŘOVATELSTVÍ	30
3.4.1 Ošetřovatelství v Saúdské Arábii	31
3.4.2 Kulturní šok.....	31
3.4.3 Kulturní předsudek.....	31
3.4.4 Kulturní vnucování.....	31
3.5 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	32
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	36
5.1 SLEPT ANALÝZA – ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	36
5.1.1 Sociální oblast	36
5.1.1.1 Analýza Saudské Arábie	36
5.1.2 Zřizovatelé zdravotní péče v Saudské Arábii.....	39
5.1.2.2 Ministerstvo zdravotnictví	39

5.1.2.3	Národní garda	39
5.1.2.4	Sdružení Saúdského červeného půlměsíce	39
5.1.2.5	Zdravotní služba ozbrojených sil	40
5.1.2.6	Zdravotní služba ministerstva obrany	40
5.1.2.7	Analýza České republiky	40
5.1.3	Legislativní oblast	41
5.1.4	Ekonomické prostředí	42
5.1.4.1	Ekonomické prostředí v Saúdské Arábii	42
5.1.4.2	Ekonomické prostředí v České republice	43
5.1.5	Politické prostředí	45
5.1.6	Technologické prostředí	45
5.1.7	Závěrečné shrnutí SLEPT analýzy	46
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL – ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	46
5.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	46
5.2.2	Konkurenční prostředí mezi stávajícími subjekty	47
5.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	49
5.2.4	Vyjednávací síla klientů	49
5.2.5	Hrozba substitučních služeb	50
5.3	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	51
6	PRŮZKUM ZÁJMU ZDRAVOTNÍKŮ O SLUŽBY AGENTURY	52
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
6.1.1	Metodika průzkumu	52
6.1.2	Cíle dotazníkového šetření	52
6.1.3	Výzkumné hypotézy	52
6.1.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
6.1.5	Struktura výzkumného vzorku	53
6.1.5.1	Věková struktura respondentů	53
6.1.5.2	Genderová struktura respondentů	54
6.1.5.3	Pracovní zařazení	55
6.1.5.4	Vzdělání	56
6.1.6	Výsledky dotazníkového šetření	57
6.1.6.1	Zájem o práci v Saúdské Arábii	57
6.1.6.2	Motivace	58
6.1.6.3	Očekávané finanční ohodnocení	60
6.1.6.4	Benefity	61
6.1.6.5	Faktory způsobující odchod zdravotníků z českého zdravotnictví	62
6.1.6.6	Osobní limity pro práci v saúdských nemocnicích	63
6.1.6.7	Komunikace s personální agenturou	64
6.1.7	Vyhodnocení cílů a výzkumných hypotéz	65
6.1.7.1	Naplnění předpokladu číslo 1	65
6.1.7.2	Naplnění předpokladu číslo 2	66
6.1.7.3	Naplnění předpokladu číslo 3	66
7	OT ANALÝZA	67
8	ZALOŽENÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY	69

8.1	NÁZEV ORGANIZACE	69
8.2	PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ	69
8.3	CHARAKTERISTIKA PLÁNOVANÉ PERSONÁLNÍ AGENTURY	70
8.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	71
8.4.1.1	Poslání.....	71
8.4.1.2	Vize.....	71
8.4.1.3	Cíle.....	72
8.4.1.4	Segmentace trhu a stanovení cílové skupiny	72
8.4.2	Marketingový mix	73
8.4.2.1	Produkt.....	73
8.4.2.2	Cena	74
8.4.2.3	Místo	74
8.4.2.4	Propagace.....	75
8.5	FINANČNÍ PLÁN	77
8.5.1	Zdroje financování podnikání	77
8.5.1.1	Předpokládané výnosy personální agentury	77
8.5.2	Vstupní náklady	78
8.5.3	Provozní náklady.....	79
8.5.4	Výnosy	81
8.5.5	Bod zvratu	83
8.6	ORGANIZAČNÍ PLÁN	84
8.6.1	Založení personální agentury	84
8.6.2	Personální zajištění agentury.....	84
8.6.3	Přípravné fáze.....	85
8.6.4	Fáze realizace	86
9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	87
9.1	IDENTIFIKACE RIZIK A JEJICH ZHODNOCENÍ	87
9.2	ZHODNOCENÍ RIZIKOVÉ ANALÝZY	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu, jehož cílem je založení personální agentury zprostředkující zdravotníkům pracovní uplatnění v Saúdské Arábii.

Toto téma je zvoleno na základě aktuálního stavu ve zdravotnictví, kdy zdravotníci často z různých důvodů nejsou spokojeni s pracovními podmínkami v České republice a zvažují další možnosti jejich uplatnění, například zahájení kariéry v zahraničí. Všeobecná nespokojenost pracovníků ve zdravotnictví byla potvrzena provedeným dotazníkovým šetřením. Cílem zřízení nové personální agentury je nabídnout zdravotníkům další zajímavou alternativu, která jim může přinést mnoho nových znalostí, zkušeností, zážitků, ale také zajímavější pracovní podmínky včetně platového ohodnocení oproti České republice.

V rámci teoretické části diplomové práce jsou předkládána témata, která souvisí se založením daného projektu. Jedná se o oblasti spojené s podnikáním a jeho náležitostí, dále je v teoretické rovině předložen podnikatelský plán spolu s jeho náležitostmi a také marketingovým organizačním a finančním plánem. Další sekce teoretické části diplomové práce se zabývá analýzami podnikatelského prostředí. Pro zmíněné je použita PEST, Porterova analýza a SWOT analýza. Poslední oddíl teoretické části se zlehka zabývá podnikáním v globalizovaném světě, mezinárodním pohybem pracovní síly nebo podnikáním ve zdravotnictví. Důležitou je také kapitola zabývající se multikulturním ošetrovatelstvím, která objasňuje specifika ošetrovatelské péče v Saúdské Arábii spolu s provázejícími jevy jako je kulturní šok nebo kulturní předsudky.

Praktická část je složena ze tří stěžejních oddílů. V prvním je rozpracována SLEPT, Porterova a OT analýza, která shrnuje vyplývající příležitosti a hrozby pro nově vzniklou personální agenturu. Následující část je věnována dotazníkovému šetření a jeho následnému vyhodnocení. Poté následuje samotný podnikatelský plán na založení personální agentury spolu s vybranými analýzami. V praktické části se dále práce zaměřuje na specifika podnikání v dnešním globalizovaném světě, specifika Saúdské Arábie jak po stránce kulturní, tak i politické a zdravotnické. Nedílnou součástí diplomové práce jsou související přílohy, grafy, tabulky a schémata.

Výsledkem této diplomové práce je projekt na založení personální agentury dodávající zdravotnické pracovníky do nemocnic v Saúdské Arábii, který má za úkol nabídnout českým

zdravotníkům alternativu na poli mezinárodního odborného uplatnění, ale také asistenci se souvisejícími administrativními úkony nebo další doprovodné služby.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat projekt založení personální agentury, která by zprostředkovávala práci českým zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii. Jako vedlejší cíl si tato práce stanovuje vytvoření kvalitního teoretického základu zejména z oblastí podnikání, marketingu a podnikání na mezinárodní úrovni. Mezi další dílčí cíle je zahrnuto zjištění kulturních, politických a zdravotních specifik v Saúdské Arábii, ale také provedení konkurenční analýzy agentur dodávajících zdravotnické pracovníky do Saúdské Arábie.

Cílem teoretické části jako celku je rozbor problematiky podnikání, související legislativy a právních forem podnikání. Dále si teoretická část klade za úkol prozkoumat teorii související s podnikatelským plánem a jeho náležitostmi a úkony, vedoucí k úspěšnému zahájení podnikání. Jako poslední cíl v teoretické části je rozbor témat souvisejících s podnikáním v globalizovaném světě.

Teoretické znalosti budou následně využity pro zpracování analytické části diplomové práce pomocí SLEPT pro analýzu makroprostředí, Porterovu analýzu pro vnější prostředí a OT analýzu pro prozkoumání příležitostí a hrozeb. Součástí diplomové práce bude také analýza konkurenčních firem v daném odvětví. Dále bude zkoumán zájem zdravotnických pracovníků o práci v Saúdské Arábii.

Na základě vypracovaných analýz bude následně zpracována projektová část práce, kde bude zpracován podnikatelský plán, také budou popsány kroky pro vytvoření reálné personální agentury.

Poslední cíl projektu je stanoveno vyhodnocení rizik projektu a jeho zhodnocení z hlediska implementace.

Výstupem této diplomové práce bude projekt na založení personální agentury, který bude realizovatelný a úspěšně bude zprostředkovávat práci zdravotníkům do nemocnic v Saúdské Arábii a tím vytvářet zisk.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Tato kapitola je zaměřena na vymezení a objasnění základních pojmů z oblasti podnikání, podniku. Dále se zabývá legislativním rámcem podnikání.

1.1 Podnikání

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 10) uvádí, že podnikání je v dnešní době definováno jako samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost. Tato činnost usiluje o zhodnocování investovaného kapitálu vlastníků k dosažení zisku a maximalizace tržní hodnoty podniku díky konkurenceschopnému uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců a ostatních zájmových skupin v neustále se měnícím globálním prostředí.

1.1.1 Podnikatel

Rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje je podnikatel. Jedná se o člověka se specifickými vlastnostmi a osobnostními rysy se schopností řídit a být vůdčí osobností. Pro činnost úspěšného podnikatele je potřebná vysoká kvalifikace, odbornost, systematické úsilí a informovanost. Podnikatel sám odpovídá za rozhodnutí, která se týkají:

- předmětu podnikání,
- proč, jaké produkty a pro koho vyrábět,
- jaké množství daných produktů vyrábět,
- na jakém trhu prodávat,
- s jakými zdroji podnikat,
- jak podnikat.

(Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 10-11)

1.1.2 Podnik

Autoři Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 12-13) vnímá podnik jako instituci, která je primárně vytvořená k provozování podnikatelské činnosti. Jedná se o každý podnik vykonávající určitou hospodářskou činnost bez ohledu na jeho formu.

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 14-15) je také důležitá znalost znaků podniku, jimiž se vyznačuje každý podnikatelský subjekt a jejichž znalost významně přispívá ke správnému řízení podniku. Tyto znaky se odvíjejí od okolí podniku, které na podnik působí nejen jako určité omezující podmínky, ale zároveň jako příležitosti pro další rozvoj. Okolí podnikatelského subjektu je možno rozdělit na části, které na podnik nepůsobí samostatně, ale pouze při vzájemném ovlivňování. Mezi hlavní prvky okolí podniku je možné zařadit geografické okolí, politické a právní okolí, sociální okolí, technologické okolí, ekonomické okolí, etické okolí, ekologické okolí a kulturně-historické okolí.

1.1.3 Související legislativa

K úspěšnému podnikání je potřebná základní znalost legislativy související s danou oblastí. Mezi stěžejní legislativní dokumenty patří občanský zákoník, dále se jedná o živnostenský zákon a zákon o obchodních korporacích, podle typu podnikání.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Tento zákon z velké většiny nahrazuje zrušený obchodní zákon, který platil do roku 2012. Občanský zákoník obsahuje definice obchodně právních vztahů mezi fyzickými a právnickými osobami. Mimo jiné se také zaměřuje na problematiku spolků.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Zmíněný zákon stanovuje podmínky pro osobní, kapitálové společnosti a družstva.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nazývaný také živnostenský zákon, upravující podmínky živnostenského podnikání v České republice. Tento zákon stanovuje formy živnostenského podnikání a podmínky pro získání živnosti.

1.1.3.1 Fyzická osoba

Při podnikání fyzické osoby se jedná o osobu – individualitu, která má svá práva a povinnosti. Fyzickými osobami z hlediska podnikání mohou být:

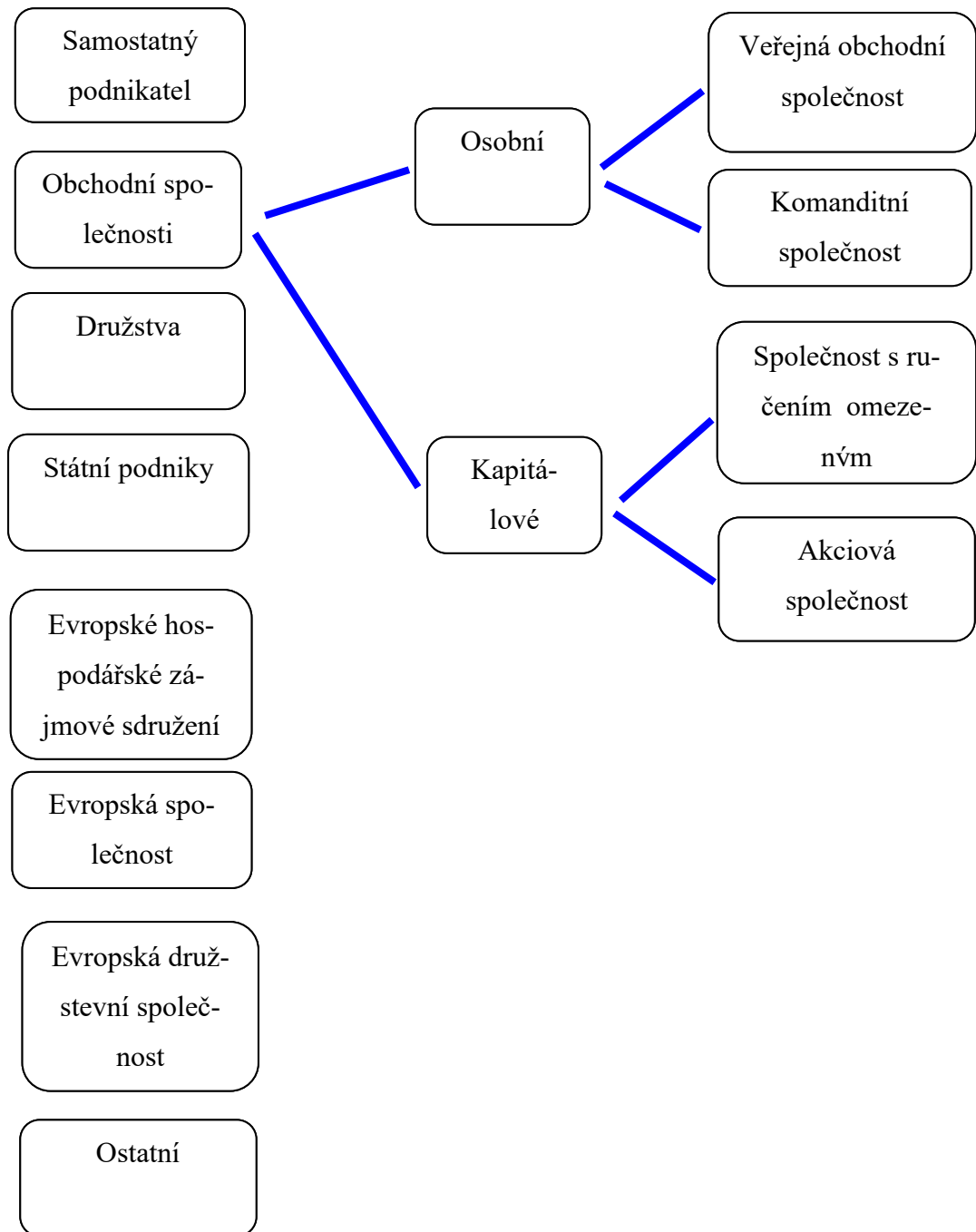
- podnikatelé, tj. osoby podnikající na základě živnostenského zákona nebo na základě jiného oprávnění podle jiných zákonů (např. lékárníci, lékaři, veterináři apod.)
- Zaměstnanci, tj. osoby vstupující do pracovně-právních vztahů se svými zaměstnavateli (Šimková, 2014, s. 118).

1.1.3.2 Právnícká osoba

Podle Šimkové (2014, s. 118) je právníckou osobou právní subjekt, který je vytvořen a zastupován společností několika lidí tzn. fyzických osob, ve výjimečných případech tvoří právníckou osobu jeden člověk. Právnícká osoba je oprávněna vstupovat do pracovně právních vztahů a jednat svým jménem.

Mezi právnícké osoby vykazující podnikatelskou činnost patří:

- Obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
- Družstva,
- Státní podniky (Šimková, 2014, s. 118-119).



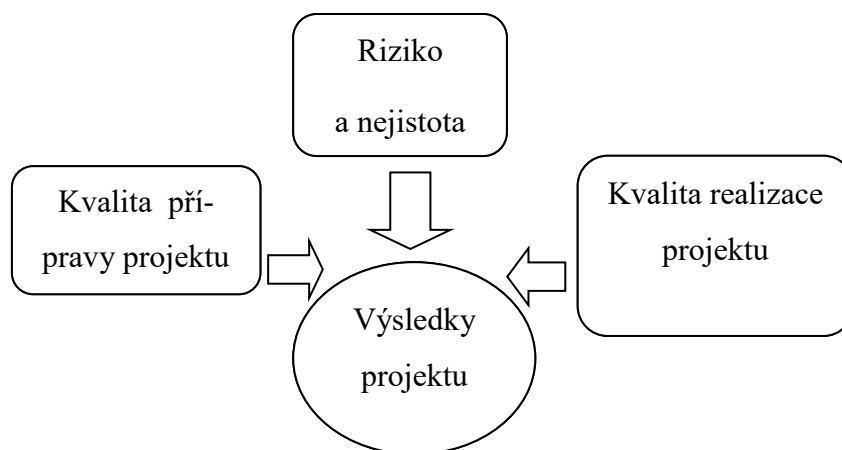
Obrázek 1. Základní formy podnikání (Synek, 2011, s. 33)

1.1.4 Podnikatelské riziko

V současných tržních podmínkách je zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace složitým úkolem. Proto Šimková (2014, s. 114-115) upozorňuje, že podnikatelé musí za pomoci vrcholného managementu průběžně předvídat a některá nebezpečí či ohrožení. Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostředí je velmi proměnlivé, je každý podnikatel nu-

cen se rozhodovat s jistou mírou rizika. V obecné rovině bývá riziko popisováno jako nejistota, kterou je možné vyjádřit určitou mírou pravděpodobnosti. Nejzásadnějším problémem podnikatelského rizika tkví v tom, se skutečně dosažené výsledky z podnikatelské činnosti mohou lišit od těch plánovaných.

Faktory uvedené níže (Obr. 2) je nutné brát v úvahu již ve fázi přípravy projektu, ale také ve fázi hodnocení a rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 142).



Obrázek 2. Faktory ovlivňující výsledek projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 142)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola se zabývá podnikatelským plánem – jeho definicí, strukturou a dalšími náležitostmi potřebnými k založení podniku.

2.1 Účel podnikatelského plánu

Jedná se o základní dokument plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti pro stanovený časový horizont. Zabývá se účelem podnikání, zdroji financování a očekávanými výsledky (Synek a kol., 2006, s. 164). Autor Shelton (2014, s. 19-20) vnímá podnikatelský plán jako formální dokument, který pomáhá přeměnit pouhý nápad v taktický plán a jeho rozpočet. V některých případech se však podnikatelé natolik ponoří do psaní dokonalého plánu, že dospějí do stadia „analysis paralysis“, kdy pouze píšou plán, ale nerealizují. V určitém bodě je nutné přestat plánovat a začít konat.

2.2 Pro koho je podnikatelský plán určen

V procesu přetváření podnikatelského nápadu, který je souborem ucelených představ a myšlenek, založených na faktech a analýzách, popisujících podnikatelský záměr, který bude dále použit v diskuzích s investory, zákazníky, zaměstnanci a ostatními (Shelton, 2014, s. 19-20). Jak uvádí Fotr a kol. (2017, s. 162-163), podnikatelský plán může být mimo již zmíněné použit také jako nástroj vnitrofiremní komunikace nebo v případě, že se podnik uchází některý druh nenávratné podpory nebo podnikatelského úvěru.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Synek a kol., 2006, s. 164-166) popisuje strukturu podnikatelského plánu následovně:

- Shrnutí a základní východiska podnikatelského plánu (název podniku, historie, poslání a základní cíle, základní charakteristika služeb a finanční situace podniku).
- Popis výrobků, daného odvětví, trhu a konkurence (rysy výrobku a jejich konkurenční výhody, charakteristika předpokládaného vývoje odvětví, odhad vývoje konkurence).
- Marketingový plán.

- Plán výroby, výzkumu a vývoje.
- Finanční plán.

Shelton (2014, s. 19-20) uvádí pět klíčových elementů ve struktuře podnikatelského plánu:

- podnikatelský cíl,
- zdůvodnění, proč je stanovený cíl reálný,
- plán pro dosažení stanovených cílů,
- informace potvrzující jedinečnost nabízené služby,
- ukončení podnikání, jaké informace o podniku budou poskytnuty partnerům (o minulosti značky, o již dosažených podnikatelských cílech, potenciálu značky, budoucnosti podnikání).

Podnikatelský plán se skládá z bodů uvedených výše, nicméně se jedná o více než pouhý dokument. Jedná se o strukturovaný proces k otestování představ a k určení, zdali je plán proveditelný a rentabilní. Kvalitní podnikatelský plán je důležitý pro úspěšnou realizaci plánu – čím více času je věnováno podnikatelskému záměru a plánu, tím lépe jsou odhaleny a odstraněny potenciální slabiny celého projektu, což v důsledku může zvýšit šanci na úspěch. Podnikatelský plán není statický, stále se vyvíjí stejně jako samotné podnikání (Shelton, 2014, s. 19-20).

Fotr a kol. (2017, s. 162-163) považuje dokument krátkodobého plánování firmy za stěžejní dokument krátkodobého plánování firmy, ale také nástroj implementace strategie podniku. Upozorňuje na důležitost dokumentu v případě, že se podnik zajímá o nenávratné podpory nebo podnikatelského úvěru.

2.3.1 Poslání, vize a cíle organizace

Pro zahájení nového podnikání je důležité určení poslání, vize a stanovení cílů organizace.

2.3.1.1 Poslání organizace

V rámci organizace je důležité stanovení poslání organizace. Jedná se o definování hodnot, které je obzvlášť důležité pro společnosti v sektoru služeb. Poslání je určeno všem trhům společnosti – jedná se o trh zákazníků, hlavní dodavatele a potenciální zaměstnavatele,

kterým může naznačovat jejich budoucí úkoly, může také zaměstnance sjednocovat při dosažení stanovených cílů. Poslání organizace také podává obraz o společnosti ovlivňovatelům a referenčním trhům (Janečková a Vašítková, 2002, s. 58-59).

Fotr a kol. (2017, s. 29-30) vnímá poslání organizace jako dokument, který zaměřuje podnik žádoucím směrem, jelikož vymezuje hranice pro strategické rozhodování a strategické akce, což může zároveň limitující pro možnosti nasměrování organizace v budoucnu. Poslání organizace jako časově nevymezená proklamace zaměření podniku v budoucnu. Tento dokument má potenciál zvýšit prestiž.

2.3.1.2 Vize organizace

Podnikatelská vize je důležitým a základním dokumentem a iniciační bod pro vytvoření kvalitního strategického záměru. Jedná se o přesně časově vymezený popis podoby, do které má organizace ambice transformovat na konci svého plánovacího období (Fotr a kol., 2017, s. 30).

Podle autora Collinse (2016, s. 246-247) má správně koncipovaná vize dvě hlavní složky:

- Základní ideologie zahrnující základní hodnoty a smysl podnikání
- Vytoužené budoucnost se smělou představou a cílem na 10 až 30 let.

Úspěšné naplňování vize znamená dosahování strategické a organizační souhry, jež pomáhá při procesu změny dobrých úmyslů v konkrétní činy (Collins, 2016, s. 246-247).

Na zpracovanou vizi následně navazuje v rámci strategického plánování stanovení cílů organizace popsané níže.

2.3.1.3 Stanovení cílů organizace

Jasně stanovení cílů organizace napomáhá účelnému směřování podniku. Slouží jako kontrola výsledků a zároveň jako motivace pro manažery a zaměstnance organizace. Při vytváření cílů organizace nutné splnit několik požadavků:

- Měřitelnost cílů (míra zisku, objem prodeje, objem prodeje atd.),
- Stanovení časového období pro dosažení cílů (bezprostřední plán/operativní – méně než 1 měsíc, krátkodobý plán/taktický – 1 až 3 měsíce, střednědobý plán – 3 měsíce až 2 roky a dlouhodobý plán/strategické – déle než 2 roky),
- Stanovení reálných cílů (Janečková, Vašítková, 2002, s. 60-61).



Obrázek 3. Úrovně řízení podniku (Fotr a kol., 2012, s. 29)

Autor Knight (2007) upozorňuje, že nejhorším následkem v případě nedosaženého vytyčeného cíle by byl pocit frustrace z promeškané příležitosti.

2.3.2 Marketingový plán

Pro úspěšné vytvoření marketingového plánu je potřebné vymezit pojem samotného marketingu. Marketing je definován jako proces:

- kterým jsou definovány trhy a potřeby daných skupin zákazníků v rámci trhů,
- skrze který jsou určovány hodnoty, s jehož pomocí jsou tyto hodnoty uspokojeny,
- díky kterému předáváme tyto hodnoty lidem v dané organizaci, odpovědným za jejich naplnění, a je dosaženo toho, že v rámci procesu jako celku tito lidé přijmou své role,
- kterým jsou monitorovány hodnoty, které byly zákazníkům opravdu předány (Barčík, 2013, s. 13).

Samotný proces marketingového plánování je představován sérií činností a logickou sekvencí vedoucí ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich úspěšné dosažení. Za pomoci marketingových plánů mohou manažeři získat sadu nástrojů, které pomohou řídit samotný marketing firmy, prodej a vytvářet systematické postupy. Dále pak pomohou s identifikací různých variant řešení, předvídat vývoj nebo alokovat potřebné náklady pro dosažení stanovených cílů (Barčík, 2013, s. 43).

Janečková (2002, s. 54–55) ve své publikaci uvádí pět hlavních funkcí strategického plánování, které pomohou firmě v neustále měnícím se marketingovém prostředí.

Mezi těchto pět funkcí je zařazeno:

- analýza zabývající se aktuálním tržním postavením dané organizace, také se zabývá aktuálním podílem podniku na trhu, dále velikostí a vlastnostmi trhů a hodnocením výrobků a služeb pro zákazníky. Také zkoumá provozní problémy organizace, jako jsou využití finančních či personálních zdrojů,
- plánování v podobě stanovení cílů podniku a marketingových cílů, které může pomoci s otázkou související se směřováním daného podniku. Tyto cíle jsou většinou spojeny s maximalizací zisku,
- funkce hodnocení strategických alternativ a jejich identifikace, pomáhá určit způsob, jakým se daný podnik dostane k vytyčenému cíli. Posloužit v tomto bodě může vytvoření akčních plánů,
- implementace stanovené strategie následuje po výběru strategie. Tato funkce určuje použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.
- Poslední funkce sledování a kontrola pomáhá zjistit, zdali podnik dosáhl na realizaci daných cílů.

Synek a kol. (2006, s. 203) upozorňuje, že je nutné se v oblasti marketingového plánování rozhodnout, jaký důraz bude u jednotlivých výrobků a služeb kladen na reklamu (televize, billboardy), ostatní formy zvyšování prodeje (zákaznické soutěže) a na public relations. Je důležité, aby propagace firmy přinesla zákazníkovi tyto informace:

- fakt, že daný výrobek existuje,
- kde je možné výrobek získat,
- k čemu výrobek slouží,
- cena výrobku,
- péče o výrobek,
- způsob využívání výrobku,
- životnost výrobku.

2.3.2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Podle Fotra a kol. (2017, s. 31-33) patří analýza podnikatelského prostředí mezi zásadní kroky k poznání pozice organizace na trhu, k posouzení potenciálu podniku, k predikci chování zákazníků a konkurentů, ale také napomáhá k optimální reakci na stálé změny prostředí.

K analýze podnikatelského prostředí jsou používány zásady MAP, což jsou počáteční písmena slov monitoruj, analyzuj, predikuj. Tyto zásady pomáhají k posouzení vlivu podnikatelského prostředí na strategický záměr organizace (Fotr a kol., 2017, s. 31).

SLEPT analýza

Někteří autoři také používají pojem PEST analýza, ze které SLEPT analýza vychází. Často je mnoha autory odlišně interpretována, princip však zůstává zachován (Staňková, 2013, s. 152). Kozel, Minářová a Svobodová (2011, s. 45) uvádí, že tato analýza slouží k identifikaci a zkoumání vnějších faktorů a v podniku by měla být prováděna permanentně. Jejím smyslem je zjišťování aktuálních trendů, ke kterým dochází a na jejichž základě lze usuzovat další vývoj. SLEPT analýza obvykle sbírá a dále hodnotí informace s níže zmíněných oblastí:

- Sociální (demografické ukazatele, trh práce, životní styl nebo kulturní aspekty).
- Legislativní (zákony, vyhlášky, předpisy a daně).
- Ekonomické (vývoj hospodářství a ekonomický vývoj).
- Politické (stabilita vlády a politického systému, ostatní politické aspekty).
- Technologické (technická a technologická úroveň a vývoj, informační technologie).

(Fotr a kol, 2012, s. 305-307)

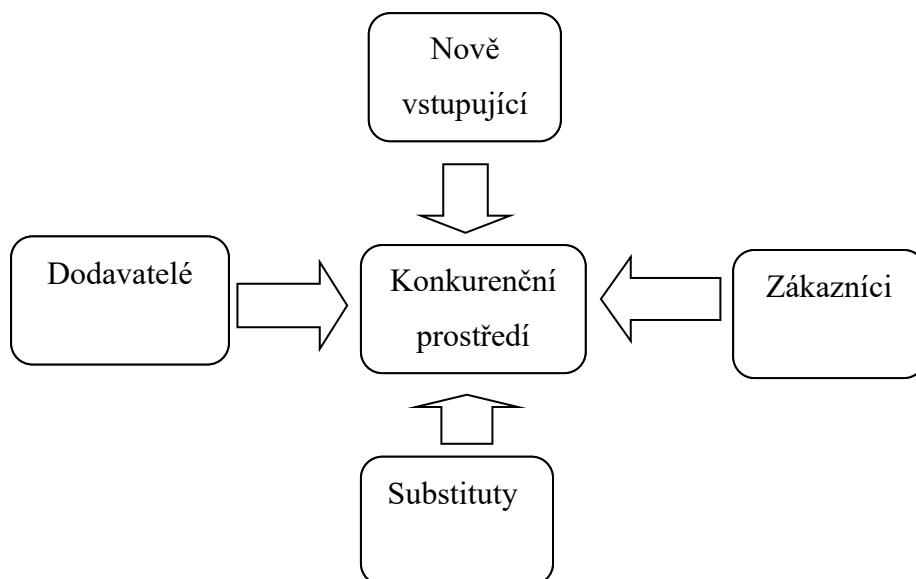
Porterova analýza

Podle Staňkové (2013, s. 154) se Porterova analýza zabývá vnějším mikroprostředím a smyslem této analýzy je popsání konkurence, a to včetně její síly ve stanoveném odvětví. Porterova analýza má za cíl stanovit taková opatření pro podnik, kterými se může těmto silám úspěšně bránit. Aplikací těchto analýz do odvětví personálních agentur nabízející stejnou službu zdravotníkům, můžeme určit pět konkurenčních sil, které v tomto sektoru působí a ovlivňují jejich ziskovost.

Podle Porterovy analýzy jsou v oboru zdravotnictví hrozby představeny hlavně silnou konkurencí a velkou rivalitou konkurenčních zařízení. Také vyjednávací síla lékařských pracovníků a jejich pacientů nebo smluvní síla zdravotních pojišťoven.

Pět základních konkurenčních sil Porterova modelu:

1. Hrozba nově vstupujících podniků na trh (Jak snadné či obtížné je pro novou firmu vstoupit na trh? Existují bariéry vstupu, případně jaké? Může zdravotnické zařízení ovlivnit konkurenční tlak?)
2. Soupeření mezi existujícími podniky v odvětví (Je mezi stávajícími konkurenty silný boj? Existuje v odvětví dominantní konkurent? Jsou zdravotnická zařízení motivována ke zvyšování kvality poskytovaných služeb?)
3. Vyjednávací pozice dodavatelů (Jak silná je pozice dodavatelů? Jaký je jejich počet – málo nebo mnoho? Podléhá dané zařízení zákonu o veřejných zakázkách a diktují si podmínky pro výběrové řízení?)
4. Vyjednávací síla klientů (Jak silná je pozice odběratelů? Mohou zpracovávat a objednávat větší objemy? Jakým způsobem je trh segmentován? Jsou definovány významné a klíčové segmenty?)
5. Hrozba substitučních služeb (Jak snadno mohou být naše zboží a služby nahrazeny jinými?)



Obrázek 4. Porterův model pěti sil (Srpková, 2010, s. 131)

2.3.2.2 *SWOT analýza*

SWOT analýza patří mezi základní a nejčastěji používané metody marketingového auditu. Jedná se o metodu, která je nazvána podle počátečních písmen anglických slov strengths (síly), weaknesses (slabosti), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Janečková, Vašítková, 2002, s. 74).

Úkolem analýza S-W je posouzení vnitřních předpokladů podniku pro úspěšné zhodnocení nabízejících se příležitostí. Současně je nutné čelit potencionálnímu ohrožení. Tuto analýzu lze také provést bodovým hodnocením, při kterém všechny faktory nabývají váhu přisuzovanou faktoru podle úspěšností firmy. Stupnice pro vyhodnocení může být pěti nebo sedmistupňová (Staňková, 2013, s. 159-160).

Při zakládání nového podnikání není nutné provést celou SWOT analýzu, jelikož nové podnikání v daném momentu nemůže zhodnotit silné a slabé stránky uvnitř organizace, která v daném momentu ještě neexistuje. Z těchto důvodů postačí vytvořit rozbor příležitostí a hrozeb, O-T analýzu, která by se měla zabývat studiem například těchto souvislostí:

- strategie ostatních konkurenčních firem a snadnost/obtížnost vstupu nových firem,
- dlouhodobé výhledy a trendy,
- zákony a jiné právní regulace v odvětví. (Staňková, 2013, s. 159-160).

2.3.2.3 *Role informačních technologií v marketingu*

Jako jeden z průvodních jevů, který se projevuje i v oblasti podnikání je označována interkonektivita – zasítování. Tento jev je všudypřítomný a přináší nové příležitosti a výzvy.

Mezi digitální technologie patří také sociální média, která patří mezi hlavní pilíře pro oživení podnikání. Pro jakýkoliv podnik je velmi důležité, jakým způsobem zapojí tyto technologie do svých aktivit a celkového fungování. Síla těchto technologií totiž spočívá právě ve způsobu, jakým se s nimi pracuje (Janatka, 2017, s. 70-74).

Současné komunikační programové prostředky jsou rozvíjeny dynamicky, zejména pro uživatele internetové sítě (Synek a kol. 2006).

Mezi největší přínosy digitální transformace jsou ve vztahu k obchodním aktivitám podniku považovány tyto:

- Optimalizace procesů,

- Rozšíření zákaznických služeb podniku,
- Zlepšená agilita podniku,
- Zvětšení prostoru pro zapojení pracovníků.

Janatka (2017, s. 74) uvádí, že většina podniků vnímá digitální budoucnost jako svou velkou příležitost, část ji však může vnímat jako hrozbu. Obecně je však pro firmy výhodnější akceptovat rizika než se moderním technologiím vyhýbat.

2.3.3 Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu je jeho významnou součástí a slouží jako základ pro zhodnocení podnikatelských příležitostí. Finanční plán se zabývá plánováním kapitálu-určením potřebné výše, ale také jeho struktury při zohlednění jeho rizika a ceny. Dále zahrnuje plánování struktury majetku firmy, podíl oběžného a stálého majetku, ale také rozhodování o investicích a plánování likvidity. Jako nástroj finančního plánování je využívána finanční analýza (Synek a kol., 2006, s. 166).

2.3.3.1 Analýza finanční výkonnosti podnikatelského plánu

Jakmile jsou sestaveny primární rozpočty a finanční plány, je potřebné provést analýzu výkonnosti podnikatelského plánu. Na základě zmíněného je možné vymezit náplň controllin-
gových aktivit, které se může provádět kvalitativně a kvantitativně (Fotr a kol., 2017, s. 166).

Mezi základní prvky tvořící kvalitativní hodnocení patří:

- Realizovatelnost – respektuje soulad kompetencí firmy a jejích zdrojů,
- Prokázání shody se strategií, s konfigurací firmy a s podnikatelským prostředím,
- Posouzení míry přínosů vzhledem k podstupovanému riziku – je hodnocen rozdíl mezi mírou podstupovaného rizika vzhledem k přijatelnému riziku stanoveného firmou.

Do hodnocení procesu za pomoci kvantitativního hodnocení patří analytické procesy hodnotící zejména finanční procesy. Nejčastěji se užívají při měření výkonnosti podnikatelského plánu vycházejícího zejména z ukazatelů, které hodnotí vývoj ekonomických toků, důchodů a také změny v majetku firmy. Dále slouží k posouzení provozního a finančního rizika. Zdrojem pro tuto analýzu jsou účetní podklady (výkaz zisku a ztráty, cash-flow, rozvaha,

audit a výroční zprávy). Získané informace slouží k efektivní implementaci podnikatelského plánu (Fotr a kol., 2017, s. 166-167).

2.3.4 Organizační plán

Autorky Janečková a Vašítková (2002, s. 58) vnímají organizační plán jako další etapu plánovacího procesu, který je pohledem do budoucnosti dané organizace. Pro podnik je potřebné vytvoření poslání, stanovení cílů organizace a také určením strategických alternativ.

Pro podnikatelský plán je důležité prokázat kvalitu, kompetence, profesionální dovednosti a angažovanost celého týmu. Očekává se, že tato část plánu bude zahrnovat toto:

- Organizační schéma vymezující formální komunikační toky, rozdělení pravomocí a odpovědnosti pro všechny stupně řízení
- Popis a charakteristika osob z hlediska jejich zkušeností, rolí a jejich předpokladů uskutečnit plánované výstupy
- Stanovení způsobu odměňování a motivace navazující na výkonnost firmy
- Stanovení skupin zaměstnanců podle jejich důležitosti – určení zaměstnanců s rozhodujícím podílem na naplnění plánu
- Kompetenční model zobrazující efektivní složení dovedností a znalostí mezi zaměstnanci

(Fotr a kol., 2017, s. 167)

2.3.5 Analýza rizik

Pro úspěšné zahájení nového podnikání je důležité zanalyzování potřebných rizik. I v případě, že podnikatel dodrží všechny potřebné postupy při fázi plánování projektu, nikdy nelze zaručit, že plánované a reálné výstupy se nebudou lišit. Z tohoto důvodu je stěžejní kvalitní příprava projektu pro minimalizaci rizika:

- Identifikace faktorů rizika a nejistoty
- Zhodnocení a stanovení dopadů na výstupy podnikatelského plánu
- Výběr klíčových rizik, které podnikání ohrožují nejvíce
- Stanovení opatření a nástroje ošetření dopadu stanovených rizik.

Při podnikání je také nutné použít kvalitní komunikační kanály, je možné na ně přenést systém řízení rizik až na operativní úroveň řízení. Při dodržení správných postupů a kvalitně provedené analýze rizik podnik eliminuje vznik a dopad hrozících rizik (Fotr a kol., 2017, s. 168).

Podle Srpové (2012, s. 31-32) je zmapování předpokladu úspěšnosti projektu prostřednictvím sumarizace SWOT analýzy a analýzy rizik projektu. Riziko je v souvislosti s podnikatelským plánem chápáno jako negativní odchylka od cíle, která je spojená s různými negativními dopady na podnik. V této diplomové práci bude použita analýza rizik pomocí sestavení číselné tabulky s pravděpodobností výskytu rizika a s intenzitou dopadu. Součinem je zjištění závažnosti celkového rizika.

3 PODNIKÁNÍ V GLOBALIZOVANÉM SVĚTĚ

Autor Janatka (2017, s. 22) se domnívá, že v současném světě jsou aktuálně přinášeny globalizační tendence a nové impulsy do oblasti podnikání se zbožím a službami. Ačkoliv definice globalizace neexistuje, je tento proces nevyhnutelný, spontánní, neřízený a očekávaný. Na druhé straně podle Cihelkové a kol. (2011, s. 4-5) je globalizace obecně považovaná za kladný jev ve světové ekonomice, jelikož je s její pomocí zvyšována ekonomická aktivita a v konečném důsledku vede ke zvýšení světového bohatství.

Synek a kol. (2006, s. 366) ve své publikaci uvádí, že subjekty mohou realizovat konkurenční výhodu jak v tuzemsku, tak také v zahraničí. Zapojování podniků do procesů mezinárodní dělby práce nabývá rozličné formy počínaje prostým vývozem přes společné podnikání bez kapitálové účasti končící vytvářením nadnárodních podniků. Tyto procesy se odehrávají v podmínkách globalizace světové ekonomiky.

3.3 Mezinárodní pohyb pracovní síly

Migrace obyvatel ve formě přesídlování a stěhování je lidem vlastní od nepaměti. V důsledku rostoucího počtu obyvatelstva a rozvoji ekonomických a mimoekonomických faktorů, které určovaly existenční možnosti lidstva někdy pozitivně a někdy negativně. Tyto faktory se řadí k hlavním zdrojům motivace k pohybu lidí v časovém a také prostorovém vnímání. Mezinárodní migrace se odvíjí od přesunu obyvatel přes hranice různých ekonomik – států a považuje se za jeden z hlavních předpokladů pro vytvoření světového hospodářství v rámci celé planety (Kubišta a kol., 2017, s. 414-415).

Na druhé straně jsou to celkové vnitřní podmínky daného státu a zaměření hospodářské politiky, které určuje počet pracovních míst k dispozici pro nově příchozí pracovníky a z tohoto důvodu určuje typ, kvalitu a skladbu využívané pracovní síly (Cihelková a kol, 2011, s. 86).

3.4 Multikulturní ošetřovatelství

Jedná se o významnou oblast praxe a studia, která je se zabývá srovnáním významu kulturní péče, víry a praktiky jednotlivců nebo skupin ze stejného nebo odlišného kulturního prostředí. Multikulturní ošetřovatelství má za cíl poskytovat kulturně shodnou a diferencovanou péči a pomáhá čelit nepříznivým podmínkám, nemoci nebo umírání kulturně vhodným způsobem. Péče o nemocného je jedním z mála univerzálních prvků, který je totožný napříč různými kulturami (Špirudová a kol., 2006, s. 33).

3.4.1 Ošetřovatelství v Saúdské Arábii

Autorka Ryšlinková (2008, s. 28-29) zabývající se ve své publikaci ošetřovatelstvím zabývá multikulturním ošetřovatelstvím v praxi z pohledu zdravotní sestry pracující v Saúdské Arábii. Upozorňuje na fakt, že kompetence zdravotních sester v zahraničí jsou vyšší než v České republice. Jako příklad udává poslech plic pacienta, hodnocení rentgenu plic, hodnocení EKG či dávkování medikací podle aktuálního stavu pacienta. Pro zvládnutí těchto činností je nutné doplnění znalostí v podobě rozsáhlých kurzů a školeních zajištěných zdravotnickým zařízením. Tato školení jsou většinou zaměřena na kardiopulmonální resuscitaci, čtení EKG rytmů, hodnocení rentgenů, znalost medikamentů a témata související se zaměřením daného pracoviště. Teoretické znalosti kompetencí zdravotníků jsou v průběhu pracovního poměru zkoumány a hodnoceny.

V rámci multikulturního ošetřovatelství v praxi je možné se setkat s jevy popsány níže.

3.4.2 Kulturní šok

Jedná se o klíčový pojem související s multikulturním ošetřovatelstvím. Kulturní šok se zmiňuje v souvislosti s lidmi, kteří se ocitli v neznámém prostředí a nejsou schopni reagovat přiměřeně na různé situace a lidi, které jsou pro ně tolik neznámé. V důsledku nového prostředí mohou být tyto lidé často i dezorientovaní (Špirudová a kol., 2006, s. 30-33).

3.4.3 Kulturní předsudek

Tento pojem označuje výrazně přísné stanovisko či postoj hodnotící odlišné kultury a víru. Předsudky mohou poznamenat vztah s pacienty, kterým může být ubrán prostor k projevení kulturní svébytnosti (Špirudová a kol., 2006, s. 33).

3.4.4 Kulturní vnucování

V tomto jevu se jedná o tendenci vnucovat vzorce jiné kultury, víru či hodnoty jednotlivcům nebo skupinám. Kulturní vnucování v ošetřovatelství je studován jako vážný problém, který je důsledkem kulturní ignorace, předsudků, rasismu, profesní slepoty nebo etnocentrických tendencí. Tímto jevem je upíráno právo na svobodné rozhodování (Špirudová a kol., 200, s. 33).

3.5 Podnikání ve zdravotnictví

Podnikání v oboru zdravotnictví je součástí podnikatelské sféry. Pro potenciální podnikatele je však důležité mít na zřeteli, že je nutné respektovat některá specifika týkající se fungování zdravotnických zařízení:

- respektování právních předpisů souvisejících se zavedením a provozováním služeb ve zdravotnictví limitující předmět zdravotní péče, ale také způsobilost zdravotního personálu spolu s technickým vybavením a hygienickým zabezpečením,
- je zakázána jakákoliv forma přímé reklamy nebo inzerce léčebných metod nebo zdravotnických zařízení ve sdělovacích prostředcích a tisku je zakázána – z uvedeného důvodu je potřebné citlivé používání propagačních nástrojů upozorňujících na existenci a identitu firmy,
- při plánování spolupráce se zdravotními pojišťovnami je přínosné mít jejich příslib krytí výkonů příslušnou úhradou ze zdravotního pojištění na smluvním základě (Synek a kol., 2006, s. 377).

V podnikání ve zdravotnictví je podobně jako i v jiných oborech důležité mít zpracovaný kvalitní podnikatelský plán popisující vnější i vnitřní faktory podstatné pro založení a fungování podniku ve stanoveném časovém období. Mezi další související záležitosti patří standardní požadavky stejně jako v jiných sférách podnikání jako například vedení účetnictví, platba daní, příspěvky sociálního a zdravotního pojištění, vedení personální a mzdové agendy, zabezpečení požadavků vyplývajících z požadavků platné legislativy. Obecně se dá podotknout, že v tomto oboru podnikání je převaha nabídky nad poptávkou (Synek a kol., 2006, s. 377).

Podnikání ve zdravotnictví je zcela jistě specifickým oborem podnikání. Autorka Staňková (2013, s. 72-73) upozorňuje na rozdíly ve fungování zdravotnictví jako celku, ekonomiky zdravotní péče, názorům a postojům ke zdravotní péči a zdůrazňuje, že je potřebné při aplikaci běžných nástrojů marketingu brát zřetel na specifika tohoto systému. Její pozornost je zaměřena zejména na marketingové aktivity v tomto oboru. Uvádí, že marketing ve zdravotnictví je především zaměřen na vzdělávání sebe sama a jeho cílem je zjištění potřeb a přání potenciálních klientů. Na základě cílených marketingových aktivit je možnost následně získat nové zákazníky. Důležité je však nabídnout zákazníkům typ služby, která naplňuje jejich potřeby a očekávání v daném okamžiku, místě, na kterém ji tito zákazníci potřebují.

Zdravotnictví má svá specifika a omezení, zejména z důvodu diferencované struktury zdravotnických organizací. Také se tento obor dotýká zdraví všech lidí, kteří problematiku péče o zdraví dotýká velmi citlivě.

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce si klade cíl pomocí dostupných zdrojů kvalitně zpracovat oblast podnikání a jeho formami, podnikatelského plánu a problematiku podnikání v globalizovaném světě. Teoretická část byla zpracována takovým způsobem, aby se na teoretické poznatky z této části mohly aplikovat v praktické části diplomové práce.

Úvod teoretické části se zabývá objasněním pojmů spojených s podnikáním, ale také legislativou spojenou s touto oblastí, právními formami podnikání a podnikatelským rizikem. Druhá kapitola shrnuje teoretické poznatky související s tématem podnikatelského plánu. V této části je podrobněji popsán smysl, náležitosti a struktura kvalitního podnikatelského plánu. Jako součást podnikatelského plánu jsou uvedeny i analýzy, které mohou být použity při zpracování situační analýzy pro plánovaný projekt založení personální agentury. Kvalitní literatura související s výše zmíněnými tématy je široce dostupná a byla velkou oporou při zpracování teoretické části. K použitým zdrojům z české literatury patřily publikace od Fotra, Synka, Staňkové, Janatky, Cihelkové, Kubišty a Janečkové. Ze zahraničních autorů byly dále použity publikace od Collinse a Sheltona. Vzhledem k velkému množství dostupné literatury bylo od autorů vybráno to nejvhodnější, proto nelze jednoznačně určit oporu této sekce – jednotlivé knihy se spolu navzájem doplňovaly. Poslední kapitola se zabývá tématem podnikání v globalizovaném světě. Do této sekce byly zařazeny teoretické informace o mezinárodním pohybu pracovní síly a na to navazující podkapitola multikulturní ošetrovatelství a další související pojmy. Sekce se věnuje tématu zdravotnickému systému v Saúdské Arábii. Do této kapitoly byla zařazena pasáž zabývající se podnikáním ve zdravotnictví a souvisejícími specifiky tohoto odvětví. Zde byly nejvíce použity publikace od autorů Janatka, Cihelková a kol., Špirudová a Kubišta. Jelikož byly všechny tyto knihy jednotlivě koncipovány jinak, každá z nich nabídla důležité teoretické poznatky pro mou práci.

Teoretická část byla zpracována díky poměrně obsáhlému a snadno dostupnému množství publikací. Literatura použitá ke zpracování této části byla poměrně různorodá a kvalitně zpracovaná, z tohoto důvodu hodnotím využití knihy kladně. Jako nejpřínosnější literaturu hodnotím knihy od autorů Fotra, Synka a Špirudové a to z důvodu jejich snadné dostupnosti a přehlednosti. Hal Shelton a jeho dílo *The Secrets to Writing a Successful Business Plan* považuji za nejužitečnější zahraniční zdroj pro tuto práci. V rámci literatury zabývající se tematikou multikulturního ošetrovatelství byly pro práci stěžejní publikace od Ryšlinkové a Špirudové a kol.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

V této části diplomové práce je zpracováno několik analýz prostředí. Jako první je zpracována SLEPT analýza, která popisuje obecné okolí plánované personální agentury. Jako další důležitý nástroj je použit Porterův model pěti konkurenčních sil zabývající se hrozbami v analyzovaném odvětví. Zdroje informací pro zpracování analýz níže představovaly informace dostupné na webu Eastern Mediterranean Health Journal, Světové zdravotnické organizace, Journal of Family and Community Medicine nebo také publikace od Muftiho a Ryšlinkové.

5.1 SLEPT analýza – analýza makroprostředí

SLEPT analýza popisuje obecné okolí plánované personální agentury. Analýza popisuje prostředí sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Data použita v analýze se vztahují k prostředí Saúdské Arábie nebo České republiky, podle toho, jakým způsobem se daná oblast dotýká plánovaného projektu.

5.1.1 Sociální oblast

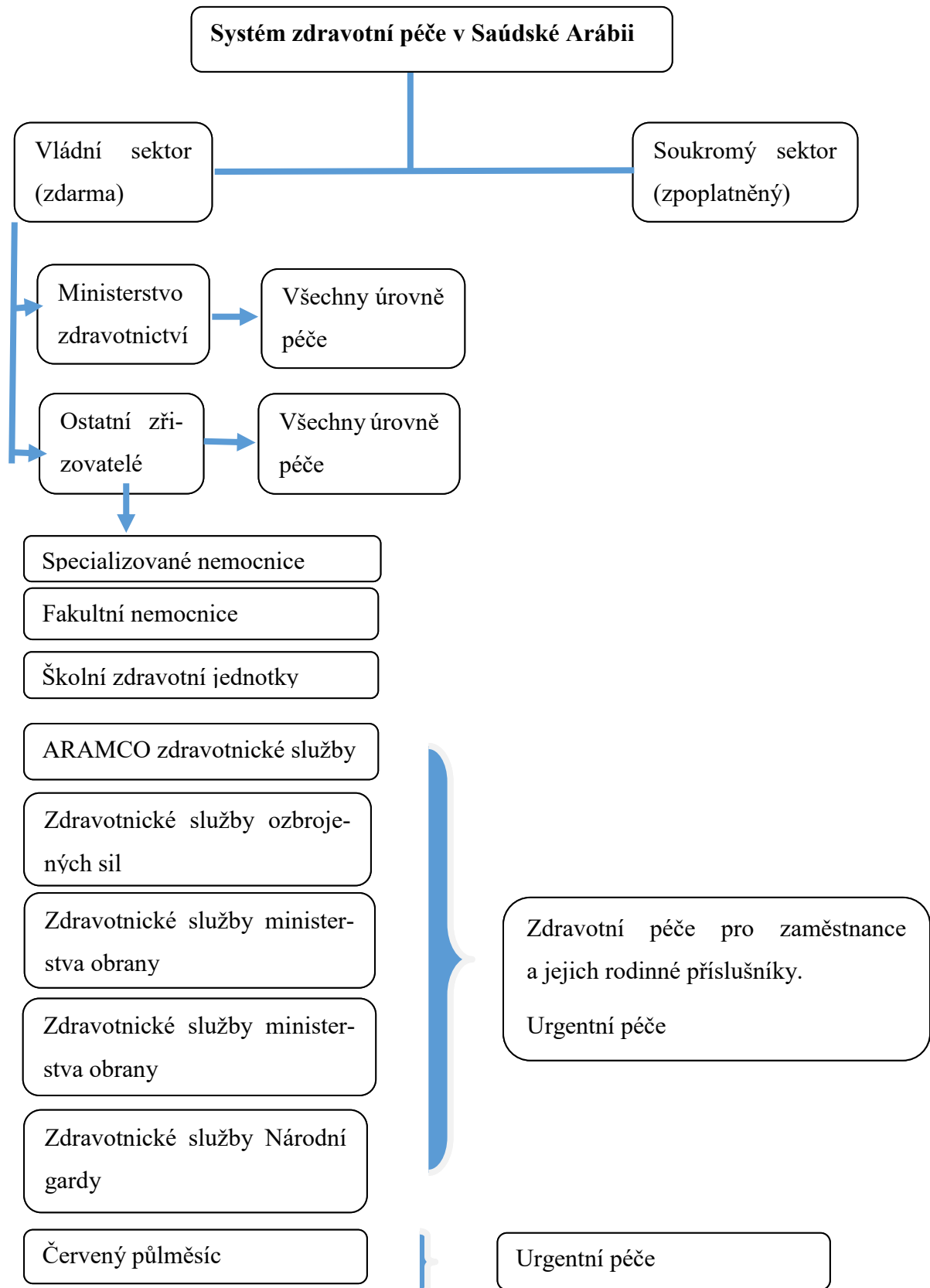
V rámci sociální oblasti bude analyzována jak Saúdská Arábie, tak i Česká republika. V Saudské Arábii je analýza zaměřena na zdravotnictví a zejména na řízení lidských zdrojů v tomto oboru, s kterým má tato země dlouhodobý problém z důvodu nedostatku místních zdrojů. Analýza České republiky se také zabývá řízením lidským zdrojů z hlediska odchodu zdravotníků za prací do zahraničí.

5.1.1.1 Analýza Saudské Arábie

Království Saúdské Arábie je domovem pro 22 milionů místních obyvatel a dalších 5 milionů pracujících cizinců. Většina služeb pro obyvatele státu je zcela zdarma. Vzhledem k zaměření diplomové práce je zde analyzována také oblast zdravotnictví.

Podle Eastern Mediterranean Health Journal (Vol. 17, 2011) je kvalita zdravotní péče v Saúdské Arábii poskytována ve vysoké kvalitě na primární, sekundární i terciální úrovni především díky kontinuální pozornosti a podpoře vlády. Důkazem je postupně se zvyšující zdravotní stav saúdské populace jako celku.

Zdravotnictví v Saúdské Arábii však stále čelí také výzvám zejména ve státním sektoru. Mezi tyto výzvy patří zejména problematika nedostatku místních zdravotnických pracovníků, rozdělení mnoha rolí ministerstva zdravotnictví (financování, poskytování, dozоровání, kontrolování poskytování zdravotní péče), zavedení systému spolupracujících pojišťoven, privatizace státních nemocnic, efektivní státní informační systém a zavedení e-health, efektivní management chronických onemocnění nebo také vytvoření postupů pro úspěšné zvládnutí národních krizí (EMHJ, Vol.17, 2011). Schéma níže zobrazuje systém zdravotní péče v Saúdské Arábii (Obr. 6).



Obrázek 5. Systém zdravotní péče v Saúdské Arábii (Světová zdravotnická organizace, 2017)

5.1.2 Zřizovatelé zdravotní péče v Saudské Arábii

V Saudské Arábii je zdravotní péče ve státním sektoru zaštiťována Ministerstvem zdravotnictví a ostatními subjekty jako Národní gardou, Sdružením Saudského červeného pŕlměsíce, Zdravotní službou ozbrojených sil a Zdravotní službou Ministerstva obrany (Mufti, 2000, s. 4-6).

Podle názoru Journal of Family and Community Medicine (2001) vnímá jako problém fakt, že management zdravotních služeb mimo ministerstvo zdravotnictví nejsou sjednocené, což vede k prodražování zdravotní péče. Uvádí, že spolupráce všech sdružení by znamenala rozumnější a výhodné sdílení dostupných zdrojů a znalostí.

5.1.2.2 Ministerstvo zdravotnictví

Ministerstvo zdravotnictví je nejdůležitější složkou v péči o zdraví obyvatel v Saudské Arábii. Pracuje pod dozorem saúdského krále. Agendou ministerstva je správa zdravotních odborů sídlících v různých částech země, jež mají na starosti správu nemocnic a klinik, ale také přístrojové, technické a administrativní vybavení těchto nemocnic. Dále plánuje a implementuje strategie zdravotní péče a dozoruje činnost subjektů poskytující zdravotní péči v soukromém sektoru (Mufti, 2000, s. 4-9). Ministerstvo zdravotnictví spravuje největší podíl zdravotnických zařízení v zemi, což je téměř 60 %. V řeči čísel to znamená 244 nemocnic a 2037 center primární péče (WHO, 2017).

5.1.2.3 Národní garda

Zdravotní služba Národní gardy existuje od roku 1962. Její agendu do té doby pokrývalo sdružení lékařů pod dozorem oblastních poboček národní gardy v Rijádu, Džiddě a Damámu. Zdravotní péče, zejména terciární, je zprostředkována prostřednictvím vysoce specializovaných nemocnic a zdravotních center. Za hlavní nemocnici je považována National Guard King Fahad Hospital sídlící v hlavním městě Rijádu (Mufti, 2000, s. 4-11).

5.1.2.4 Sdružení Saudského červeného pŕlměsíce

Toto sdružení je zodpovědné zejména za oblast akutní medicíny ve smyslu zdravotnické záchranné služby. Do jejich agendy spadá také charitativní pomoc lidem v nouzi (Mufti, 2000, 4-6).

5.1.2.5 Zdravotní služba ozbrojených sil

Tato zdravotní služba měla velmi skromný začátek působení. Nyní je však po ministerstvu zdravotnictví druhým největším poskytovatelem zdravotních služeb ve veřejném sektoru, zejména pokud jde o počet lidských zdrojů a rozsahu poskytovaných služeb. Její péče je dostupná na celém území země (Mufti, 2000, s. 4-12).

5.1.2.6 Zdravotní služba ministerstva obrany

Ministerstvo obrany začalo poskytovat svou zdravotní službu od roku 1968. V té době byla nabídka služeb poměrně omezená, ale postupem času byla rozšiřována až do bodu, kdy začala nabízet i zdravotní péči. Hlavním zařízením je Security Forces Hospital v Rijádu, poskytující terciální péči nemocniční i ambulantní. Zdravotní služba klade velký důraz na podporu vzdělávání obyvatelstva v oblasti prevence a podpory zdraví (Mufti, 2000, s. 4-12).

5.1.2.7 Analýza České republiky

Podle Světové zdravotnické organizace má Česká republika k dispozici širokou síť kvalitní a velmi dostupné zdravotní péče. Některé důležité ukazatele kvality zdravotní péče jsou nadprůměrné oproti ostatním zemím Evropské unie. Například míra novorozenecké úmrtnosti patří mezi nejnižší celosvětově. Na druhé straně ukazatele jako počet ambulantních ošetření pacientů nebo délka hospitalizace na odděleních akutní péče jsou zbytečně vysoké a jejich řešení by pomohlo zefektivnit zdravotnický systém. Jako další výzva blízké budoucnosti je vnímáno stárnutí pracovníků ve zdravotnictví, zejména lékařů. I přesto že zdravotnictví trápí mnoho problémů, jakož i samotné financování tohoto systému, nedaří se dlouhodobě najít politický konsensus a spíše, než zásadní reformy systému jsou řešeny pouze drobné problémy.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky řeší dlouhodobě problematiku nedostatečného zájmu o širokou nabídku pracovních míst v oblasti zdravotnictví zejména pro mladé generace zejména v důsledku finančního ohodnocení, které pro nepovažují za adekvátní. Jako další problém je uváděno stárnutí zdravotnických pracovníků i jejich pacientů, ale také odcházení zdravotnického personálu za prací do zahraničí. Migrace zdravotnického personálu se začíná stávat běžným jevem současnosti. Nicméně je komplikován nejednotností vzdělávacích systémů u zdravotnických oborů napříč celou Evropskou unií. Nedostatek pracovníků ve zdravotnictví je považován za největší hrozbu pro pokrok v tomto oboru.

Podle dat dostupných pro země OECD z roku 2012 je v České republice 3,6 lékařů na 1000 pacientů. Průměr států OECD je 3,2 lékařů na 1000 pacientů. Počet praktikujících zdravotních sester je naopak pod průměrem zemí OECD (8,6 na 1000 lidí) s počtem 8 sester na 1000 lidí. OECD uvádí, že migrace zdravotnických pracovníků každým rokem narůstá, ve větší míře u zdravotních sester než u lékařů. Z uvedených informací vyplývá, že v zemích centrální a východní Evropy poměrně dobře dokumentované dopady migrace zdravotnických pracovníků zvláště v některých oborech.

Z analýzy obou zemí vyplývá, že obě srovnávané země se dlouhodobě potýkají s nedostatkem zdravotnických pracovníků. Jako příležitost se ukázala neschopnost českého zdravotnického systému zaujmout zdravotníky, aby neodcházely pracovat do jiných oborů nebo do zahraničí. Hrozba pro novou personální agenturu spočívá v často upravovaném vzdělávacím systému nelékařských zdravotnických pracovníků, který může být na mezinárodní úrovni vnímán negativně, ale také proces saudizace v Saúdské Arábii, který by v budoucnosti mohl snížit poptávku po zdravotnících v této zemi.

5.1.3 Legislativní oblast

Vzhledem k faktu, že plánovaná personální agentura bude sídlit v České republice, bude se k její činnosti vztahovat zejména česká legislativa. Jak vyplývá z teoretické části práce, na činnost personální agentury se vztahují zákony č. 89/2012 Sb. (Občanský zákoník), 90/2012 Sb. (o obchodních korporacích) a 455/1991 Sb. (živnostenský zákon). Předpokládá se také, že zdravotníci spolupracující s agenturou budou splňovat požadavky na vzdělávání podle zákona č. 96/2004 Sb. Zdravotníci pracující dlouhodobě v Saúdské Arábii jsou považováni za residenty této země. Nemusí tedy v České republice plnit daňovou povinnost. Jelikož mají zdravotníci pracující v SA zdravotní pojištění, je výhodné si jej v České republice pozastavit.

Co se týče legislativní oblasti Saúdské Arábie, základem právního systému je zde právo Sharia, které je považováno za islámskou tradici, které je odvozeno z učení Koránu. Pro zdravotnické pracovníky v zemi se to dotýká například v tom, že v této zemi nesmí otevřeně praktikovat jinou vírou než Islám, ženy musí na veřejnosti nosit tzv. abáju a nesmí řídit auto, v zemi je prohibice na alkohol a některé další věci, které jsou z českého pohledu zcela běžné.

Z analýzy legislativního prostředí vyplývá jako příležitost pro agenturu, že může svým kandidátům nabízet pracovní uplatnění, které nepodléhá zdanění. Jako hrozba je vnímána kulturní odlišnost, která může některé kandidáty odradit.

5.1.4 Ekonomické prostředí

Z ekonomického hlediska je v diplomové práci analyzováno jak ekonomické prostředí v Saúdské Arábii, tak i v České republice.

5.1.4.1 Ekonomické prostředí v Saúdské Arábii

Ekonomický rozmach Saúdské Arábie nastal po roce 1938 po objevení nalezišť nafty. Do té doby se jednalo o beduínskou zemi, která byla velmi tradiční a izolovaná před vnějším světem. Následný progresivní vývoj ovlivnil všechny aspekty života v této zemi a přidal jí na strategické důležitosti v regionu i celosvětově (Mufti, 2000, s. 1).

Financování systému zdravotní péče v Saúdské Arábii je jednou z největších výzev ministerstva zdravotnictví. Celé zdravotnictví je v současné době hrazeno z vládních prostředků a tyto služby jsou zcela zdarma. Tento fakt vytváří významný tlak na vládu vzhledem k výraznému nárůstu populace, vysokým cenám nových technologií a rostoucímu zájmu o zdraví v komunitě. Z tohoto důvodu bylo v roce 1999 zřízeno Cooperative Health Insurance, které má za úkol představit, regulovat a dozorovat strategii zdravotního pojištění na zdravotním trhu. Zavedení pojištění je plánováno ve třech krocích:

1. Nejříve se bude pojištění vztahovat na cizince pracující v soukromém sektoru, kterým budou jejich zaměstnavatelé hradit zdravotní péči
2. V druhém kroku se pojištění bude vztahovat na saúdské občany a cizince pracující ve státním sektoru. Zde bude náklady na pojištění hradit stát.
3. V poslední fázi bude zdravotní pojištění aplikováno na všechny ostatní, např. poutníky do Mekky

Do dnešního dne byl zaveden pouze první stupeň pojištění (WHO, 2017).

Mufti, (2000, s. 23-27) se domnívá, že je zdravotnictví v této zemi velmi specifické díky faktu, že naprostá většina zdravotníků, která zde pracuje, jsou cizinci. Jakkoli tato praxe výrazně zvyšuje náklady na poskytovanou péči, Saúdská Arábie se snaží svým občanům poskytovat zdravotní péči v té nejvyšší kvalitě za pomoci vysoce kvalifikovaných a zkušených profesionálů. Na druhé straně si země uvědomuje, že závislost na cizincích může způsobovat kulturní a ekonomické problémy. Do budoucna je plánováno snížit počet pracujících cizinců v zemi pomocí saudizace (zvyšování zaměstnanosti místních obyvatel), nicméně v praxi se toto zatím příliš nedaří. Stávající situace je způsobena systémem vzdělávání, které

má stále své limity, ale také kulturními předsudky, kdy většina pracujících ve zdravotnictví jsou ženy, které od kariéry v této sféře může odrazovat rodina či vnímání společnosti.

Světová zdravotnická organizace (2017) vzhledem k závislosti Saúdské Arábie na zaměstnávání cizinců upozorňuje na fakt, že tito lidé přijíždějí do země na ohraničený časový interval, což vede ke značné nestabilitě pracovní síly. Z tohoto důvodu je pochopitelná snaha země zapojit více místních lidských zdrojů do systému zdravotnictví, což by vedlo ke zvýšení efektivity celku. Je nutné zefektivnit systém vzdělávání ve zdravotnických oborech napříč celou Saúdskou Arábií. S tímto tvrzením souhlasí také Journal of Family and Community Medicine (2001), ale také doplňuje, že se systém nemůže soustředit pouze na zvýšení počtu absolventů zdravotnických oborů, ale také zajištění kvality vzdělávání a udržení absolventů v oboru. S tím souvisí zavedení systému kontroly kvality do zdravotnických zařízení.

Poslední dostupná data ze Světové zdravotnické organizace hovoří o 5 % HDP investovaných do zdravotnictví v roce 2009.

Aktuální výše platů nelékařského zdravotnického personálu ve zdravotnictví podle agentury Eurostaff dosahuje průměrně 4400 USD, což odpovídá 90 600 Kč. V základním platu není zahrnut příspěvek na náklady na život ve výši 5 % z měsíčního platu. Dále jsou nemocnicemi v Saúdské Arábii nabízeny benefity ve formě bydlení ve vysokém standardu zdarma, 40 dní dovolené nebo doprava do práce a za nákupy zdarma. Nemocnice zaměstnancům také nabízejí 1-2 zpáteční letenky domů za rok.

5.1.4.2 Ekonomické prostředí v České republice

Na základě informací z Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR ze zprávy Zdraví jako součást národní ekonomiky vyplývá, že do zdravotnictví putuje přibližně 7,5 % HDP. Průměrné náklady na zdravotnictví jsou při tom v zemích Evropské unie 9,59 %. Největší podíl financování tohoto systému nesou ze 79 % zdravotní pojišťovny a z 5,9 % státní a územní rozpočty. Soukromé výdaje představují 15,3 %. V tabulce níže (Tab. 1) jsou zobrazeny informace týkající se odměňování pracovníků ve zdravotnictví s přihlédnutím k rozdílům v ohodnocování ve státních a nestátních zdravotnických zařízeních.

Tabulka 1. Odměňování ve zdravotnictví (UZIS)

Kategorie	Státní zdravotnická zařízení	Nestátní zdravotnická zařízení
Lékaři	69 311 Kč	61 426 Kč
Všeobecné sestry	32 755 Kč	27 056 Kč
Porodní asistentky	32 755 Kč	27 056 Kč

Nejaktuálnější zpráva ÚZIS, zabývající se ekonomickými ukazateli ve zdravotnictví z roku 2016 uvádí výši příjmů pracovníků ve zdravotnictví, kterým se kromě výjimek zvyšuje plat nepravidelně a navyšování finančního ohodnocení v rámci státního a nestátního sektoru se výrazně liší. Naproti tomu se hrubé mzdy v ostatních sektorech průměrně zvyšují přibližně o 2,8 % ročně. Aktuální zvyšování platů ve zdravotnictví z let 2016-18 v této zprávě je v tabulce výše zahrnuto pouze částečně. Míra nezaměstnanosti je v České republice na minimu, v lednu 2018 dosahovala 2,4 % (Český statistický úřad).

OECD uvádí, že je v blízké budoucnosti nutné investovat do systému zdravotnictví zejména do finančního ohodnocení, pracovních podmínek, v rámci vzdělávání zvýšit počet absolventů zdravotnických oborů a prodloužit délku jejich pracovního života, například motivaci k pozdržení odchodu do penze. Jako další stěžejní krok vnímá motivaci zdravotníků k tomu, aby neemigrovali a ti, kteří již pracují v zahraničí, měli důvod se vrátit. Řešení nedostatku lidských zdrojů pro Českou republiku podobě náboru zdravotníků ze zahraničí je vnímáno jako poslední řešení v urgentních případech. Migraci zdravotníků je nutné vnímat zejména z ekonomického hlediska. Migrace zdravotníků je z velké části způsobena nedostatečným finančním ohodnocením a nespokojeností s pracovními podmínkami, které jsou důsledkem nedostatku zdravotnického personálu. Postup České republiky v souvislosti s řešením nedostatku lidských zdrojů může vést ke zvýšení nebo také snížení potřeby mezinárodních náborů zdravotnických pracovníků.

Z ekonomického hlediska bylo na základě analýzy obou zemí zjištěno, že v České republice potřebné investovat velké finanční prostředky do vzdělávání, motivace a odměňování zdravotníků. Z toho, jakým způsobem se to této zemi bude dařit nebo nedařit vyplývají také hrozby a příležitosti pro zamýšlenou personální agenturu, pro kterou je výhodnější, pokud

budou pracovníci v českém zdravotnictví dále nedostatečně finančně ohodnoceni a demotivováni. Na druhé straně ekonomická analýza druhé země ukázala, že Saúdská Arábie má českým zdravotníkům co nabídnout, ať už se jedná o finanční ohodnocení nebo pracovní podmínky.

5.1.5 Politické prostředí

Politické prostředí v obou zemích výrazně ovlivňuje rozhodování zdravotnických pracovníků.

Království Saúdské Arábie s populací kolem 22 milionů Saúdů (plus asi 5 milionů pracujících cizinců) se rozkládá na území 2,2 milionů kilometrů na Arabském poloostrově. Stát sousedí s Jordánskem, Irákem, Kuvajtem, Katar, Ománem, Jemenem a Spojenými Arabskými Emiráty. Hlavním městem státu je Rijád, úředním jazykem je arabština. Jedná se o absolutní monarchii, kde je vyznáván islám jako jediné náboženství, nemuslimským cizincům je většinou odpírána svoboda vyznání (Ryšlinková, 2008, s. 109-116).

Vliv politiky na migraci zdravotních pracovníků je velký. Jak upozorňuje OECD i Světová zdravotnická organizace, k nedostatku lidských zdrojů a ostatních problémů ve zdravotnictví není vůle nalézt politický konsensus, a proto se politici zabývají spíše menšími problémy než těmi zásadními. Doposud se nedaří zajistit dostatečný počet absolventů zdravotnických oborů, jako se to povedlo v jiných zemích například ve Švýcarsku, Finsku, Velké Británii nebo Francii. Také se nevede zvýšit platy na uspokojivou úroveň všem zdravotníkům, zejména pracujícím v nestátních zdravotnických zařízeních a také zlepšit jejich pracovní podmínky.

Z výše zmíněných informací vyplývají zejména příležitosti pro novou personální agenturu, jelikož politické prostředí v České republice přistupuje k nedostatku lidských zdrojů ve zdravotnictví laxe, což se projevuje na nespokojenosti zdravotníků a vyšší ochotě migrovat za prací. Hrozbou pro agenturu by bylo, kdyby se politické vedení země zaktivizovalo a začalo se problematikou zdravotnictví zabývat.

5.1.6 Technologické prostředí

Základem úspěšného fungování personální agentury zprostředkovávající práci je fungující internetové a telekomunikační připojení, které bude používáno ke každodenním činnostem v rámci provozu agentury, např. sdílení informací, komunikace se všemi zúčastněnými nebo řešení procesních záležitostí (víza pro úspěšné kandidáty).

5.1.7 Závěrečné shrnutí SLEPT analýzy

V rámci provedené SLEPT analýzy vyplynuly z jednotlivých částí některé hrozby a příležitosti. Ukázalo se, že obě analyzované země se dlouhodobě potýkají s nedostatkem zdravotnického personálu. Saudská Arábie se snaží problém řešit masivním nábořem zdravotníků ze zahraničí, kterým nabízí vysoce motivační finanční ohodnocení i pracovní podmínky. Česká republika k tomuto problému přistupuje naopak poměrně laxně, což vede k personální krizi v Českém zdravotnictví a ochotě migrovat za prací, což je velká příležitost pro novou personální agenturu. Jako hrozba se ukázala odlišnost kulturního prostředí v Saúdské Arábii, která může být pro některé kandidáty problémem. Další hrozbou by se stalo, pokud by se našla politická vůle v České republice k řešení problémů současného zdravotnictví.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mezoprostředí

Porterův model pěti sil patří k základním nástrojům analýzy konkurenčního prostředí firmy. Tento model analyzuje odvětví pomocí číselné stupnice, kdy číslo 1 znamená nejnížší možné riziko a číslo 5 naopak nejvyšší.

5.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Zprostředkování práce zdravotnickým pracovníkům v zemi jako je Saúdská Arábie, tolik specifickou svým náboženským a kulturním prostředím, je poměrně složitá záležitost. Je nutné mít dostatečnou znalost saúdských specifik, ale také porozumět požadavkům zdravotnických pracovníků a zároveň vědět, jaké očekávání od nich mají saúdstí partneři. K vykonávání této podnikatelské činnosti je také důležitá znalost anglického jazyka, alespoň základy arabského jazyka jsou velkou výhodou. Všechny vyjmenované požadavky zcela jistě patří do bariér vstupu do daného odvětví. Kapitál potřebný pro vstup do odvětví je poměrně nízký, neměl by překročit 100 000Kč, proto je tato hrozba hodnocena 3 body. Ziskovost odvětví je hodnocena 5 body, jelikož agentura obdrží za každého kandidáta 10-15 % jeho ročního platu a vzhledem k tomu, že kapitál potřebný ke vstupu do odvětví je nízký, může být tato vysoká ziskovost motivací pro nové konkurenty ke vstupu do odvětví.

Tabulka 2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh (nejnižší riziko 1 bod, nejvyšší riziko 5 bodů)	
Bariéry vstupu	2
Kapitál pro vstup do odvětví	2
Ziskovost odvětví	5

5.2.2 Konkurenční prostředí mezi stávajícími subjekty

V rámci oblasti zprostředkování pracovních příležitostí zdravotníkům existují v České republice dvě personální agentury. Jedná se o Eurostaff a G5plus. Obě tyto agentury sídlí v Praze, jsou zavedené a nabízí poměrně širokou škálu pracovních příležitostí v několika zemích a doprovodných služeb. Mezi kandidáty, kteří již služeb těchto agentur využili je všeobecně známo, že tyto agentury vzájemně nemají dobré vztahy, pomlouvají se před klienty a znesnadňují si práci. Vzhledem k rozsahu jejich podnikání, který je založen hlavně na množství odeslaných kandidátů je nesnadné nabídnout kandidátům individuální přístup, i přesto, že jej obě agentury propagují. Bližší charakteristika obou konkurentů je uvedena dále v textu.

Eurostaff

První agentura, která v České republice začala v České republice nabízet zprostředkování práci zdravotníkům v zahraničí. V současnosti nabízí zprostředkování práce v Saúdské Arábii, Kataru, Spojených Arabských Emirátech, Bahrajnu a Velké Británii.

Kromě hlavních služeb zprostředkování práce nabízí také jazykové kurzy ve formě individuální nebo skupinové výuky.

Silnou stránkou této agentury je to, že je již zavedená a zdravotníci ji mají v povědomí. Nabízí dostatečné spektrum poskytovaných služeb. Její nevýhodou je, že i když sídlí v Praze, tak poměrně daleko od centra, což může být odrazující zejména pro mimopražské zdravotníky. Vzhledem k tomu, že majitelka ani její asistentka nehovoří anglicky, musí si na výuku jazyků, pohovory s kandidáty nebo externí firmy najímat externí dodavatele služeb, což firmě zvyšuje náklady.

G5plus

Agentura G5plus nabízí v podstatě totožné služby jako Eurostaff. Zprostředkovává práci v Saúdské Arábii, Bahrajnu, Kataru, Spojených Arabských Emirátech nebo Velké Británii.

G5plus také poskytuje kurzy zdravotnické angličtiny ve skupinové nebo individuální výuce. Tato agentura každý měsíc pořádá ve svém sídle informační schůzku, která přináší zdravotníkům informace o možnosti mezinárodní kariéry, interkulturní zdravotní péče nebo zážitky zdravotníků, kteří již odcestovali.

Silnou stránkou této agentury je kvalitní marketing a aktivní přístup k získávání nových kandidátů. Celá prezentace společnosti působí na zájemce o jejich služby profesionálně i přesto, že jsou na trhu kratší dobu než Eurostaff. Také sídlo firmy na Václavském náměstí je vzhledem k dobré dopravní dostupnosti velkou výhodou. Slabou stránkou je naopak to, že agentura komunikuje s kandidáty hlavně ve svém sídle v Praze, což může být pro zájemce z jiných částí České republiky komplikované.

V tabulce níže (Tab. 3) je vyjádřena hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Vstup nového subjektu na daný trh by zcela jistě nevyhovoval ani jedné z existujících agentur. Z tohoto důvodu je reálný důvod očekávat, že obě existující agentury se k nové situaci nějakým způsobem postaví. Konkurenceschopnost stávajících poskytovatelů zprostředkování práce vnímána jako vysoká, proto v tabulce obdržela 4 body. Růst odvětví je ohodnoceno 2 body, jelikož není považován za velkou hrozbu. Konkurenční výhoda byla ohodnocena dvěma body, jelikož všichni v tomto odvětví mají podobnou pozici a pracují s podobnými informacemi.

Tabulka 3. Konkurenční prostředí mezi stávajícími subjekty

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh (nejnižší riziko 1 bod, nejvyšší riziko 5 bodů)	
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	4
Růst odvětví	2
Konkurenční výhoda	2

5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Závislost personální agentury na dodavatelích je poměrně malá. Jedná se zejména o dodavatele poskytující internetové připojení, energie, zařízení kanceláře nebo potřeby pro marketingové účely. Jelikož ve jmenovaných sektorech existuje poměrně velká nabídka konkurenčních výrobků a služeb, je jednoduché dodavatele v případě nutnosti obměnit. Na základě uvedených argumentů je vyjednávací síla dodavatelů vnímána jako malá.

Tabulka 4. Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů (nejnižší riziko 1 bod, nejvyšší riziko 5 bodů)	
Dodavatelé výrobků a služeb	2
Náklady na přechod k jinému dodavateli	1

5.2.4 Vyjednávací síla klientů

Personální agentura je zaměřena na zprostředkování práce zdravotnickým pracovníkům. Cílovou skupinou jsou pracovníci ve zdravotnictví, zejména zdravotní sestry, zejména specializované, dále pak porodní asistentky, fyzioterapeuti, záchranáři nebo lékaři rozličných odborností. Velkou výhodou u všech kandidátů je pokročilá znalost anglického jazyka a vysokoškolské vzdělání. Další požadavek je na minimální délku praxe v délce 2 let.

Na druhé straně procesu jsou zdravotnická zařízení v Saúdské Arábii, která jsou pro personální agenturu také klientem. Po prvotním oslovení ze strany vznikající agentury je rozhodnutím těchto zařízení, zdali chtějí navázat novou spolupráci. Vzhledem k tomu, že v této zemi je velký nedostatek zdravotníků, tak se nepředpokládá, že by tato zařízení neměla zájem o nabízenou spolupráci. Mají však rozhodovací pravomoc při vyjednávání o výši provize pro personální agenturu za dodané zdravotnické pracovníky. Běžná odměna personálních agentur činí 10-15 % z ročního platu dodaného zdravotníka. Je však pouze věcí vyjednávání, jaká bude výše finální provize.

V rámci České republiky stejnou službu nabízí další dvě agentury, proto je důležité navázat osobní vztah s kandidáty a přizpůsobit své služby jejím konkrétním potřebám, což by mohlo při dosažení snížení vyjednávací síly klientů. Agentura bude pracovat na získání dobré pověsti, pozitivních referencí, aby spokojení klienti neměli potřebu utíkat ke konkurenci.

V tabulce (Tab. 5) níže je zpracována vyjednávací síla klientů. Počet důležitých klientů je ohodnocen 3 body. Ať už ze strany zdravotnických zařízení, se kterými se agentura rozhodla

spolupracovat, kdy se bude ze začátku zaměřovat na 3 velké nemocniční zařízení v SA. Vzhledem k vysokým provizím za jednotlivé kandidáty se nebude agentura cítit pod tlakem posílat velké množství kandidátů. Význam poskytované služby pro zdravotníky i zdravotnická zařízení v SA byl ohodnocen 4 body. Pokud chtějí zdravotníci vycestovat do této země, musí služeb personální agentury využít. Na druhé straně pro zdravotnická zařízení, která mají nedostatek zdravotnického personálu, jsou také služby personální agentury důležité.

Tabulka 5. Vyjednávací síla klientů

Vyjednávací síla klientů (nejnižší riziko 1 bod, nejvyšší riziko 5 bodů)	
Počet důležitých klientů	3
Význam služby pro zdravotníky	4
Význam služby pro zdravotnická zařízení v SA	4

5.2.5 Hrozba substitučních služeb

Poslední analyzovanou silou je hrozba substitučních služeb, která označuje možnost zákazníka zvolit si jiné alternativní služby či produkty namísto těch nabízených naší agenturou. Možnosti volby substitutů v analyzovaném odvětví jsou velmi omezené. Kandidáti, kteří mají zájem o práci v Saúdské Arábii, jsou nuceni využít služby personální agentury vzhledem ke složitosti a komplexnosti celého procesu. Saúdská zdravotnická zařízení také nepřijímají žádosti jednotlivců, ale vyžadují spolupráci s personálními agentury, které poté za jejich služby odměňují. Jako substituční hrozba je vnímán fakt, že se potenciální kandidát rozhodne zůstat doma nebo pracovat v jiné zemi. Možné hrozby substitučních služeb jsou bodově ohodnoceny v tabulce níže (Tab. 6).

Tabulka 6. Hrozba substitučních služeb

Hrozba substitučních služeb (nejnižší riziko 1 bod, nejvyšší riziko 5 bodů)	
Kandidát se rozhodne neodcestovat	3
Kandidát zvolí kariéru v jiné zemi	3

5.3 Vyhodnocení analytické části

Z provedených analýz vyplývá, že založení personální agentury zprostředkovávající zdravotníkům práci v Saúdské Arábii je proces, který je ovlivňován různými vlivy prostředí. Jedná se zejména o konkurenci v podobě dvou dalších personálních agentur na trhu, které již mají vybudované postavení s dostatečnou nabídkou služeb a jsou zdravotnické veřejnosti známé. Výrazný dopad na fungování personální agentury mohou mít politická rozhodnutí, ať už na straně Saúdské Arábie nebo České republiky.

Na druhou stranu se ukázalo, že rozjezd toho typu podnikání není výrazně náročný na kapitál či technologické požadavky.

6 PRŮZKUM ZÁJMU ZDRAVOTNÍKŮ O SLUŽBY AGENTURY

Následující kapitola diplomové práce je věnována průzkumu zájmu zdravotnických pracovníků o služby nové personální agentury.

6.1 Dotazníkové šetření

V rámci průzkumu zájmu zdravotníků o služby nové personální agentury bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou zanalyzovány v navazujících podkapitolách.

6.1.1 Metodika průzkumu

Ke sběru údajů pro analytickou část byl vytvořen standardizovaný dotazník složený z celkem 11 otázek. V úvodu dotazníku byly uvedeny otázky týkající se představ respondentů týkající se práce v Saúdské Arábii, jejich motivace a osobních limitů pro práci v této zemi. Na závěr byly umístěny otázky zaměřené na osobní údaje respondentů.

Sběr dat byl realizován formou anonymního dotazníku distribuovaného cílové skupině prostřednictvím facebookových internetových stránek s názvem Odbory a nelékaři sdružující z větší části nelékařské zdravotnické pracovníky. Dotazník byl určen pracovníkům ve zdravotnictví, zejména zdravotním sestrám, porodním asistentkám, fyzioterapeutům, zdravotnickým záchranářům a lékařům. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 14. 2. až 7. 3. 2018. Výsledky průzkumu byly vyhodnoceny pomocí popisné statistiky (absolutní a relativní četnost).

Podoba dotazníku je uvedena jako Příloha I.

6.1.2 Cíle dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem zjistit, zda má zdravotnická veřejnost zájem o služby personální agentury, jaká jsou očekávání respondentů od práce v zahraničí, ale také jejich osobní limity.

6.1.3 Výzkumné hypotézy

Pro stanovení hypotéz dotazníkového šetření bylo čerpáno z výzkumů zaměřených na práci v zahraničí bez ohledu na sektor, zejména z výzkumu Work Migration Abroad realizovaným mezinárodním portálem Paylab.com. Cílem provedeného šetření je potvrdit či vyvrátit tyto výsledky vzhledem ke zdravotnictví.

Pro účely dotazníkového šetření zkoumající zájem zdravotnických pracovníků o práci v Saúdské Arábii byly stanoveny následující výzkumné hypotézy:

- Zájem o práci v zahraničí ve svém oboru projevuje více než 50 % respondentů.
- Práce v zahraničí je atraktivní pro více než 30 % respondentů starších 36 let.
- Více než 20 % respondentů považuje za svůj osobní limit nedostatečnou znalost cizího jazyka.

6.1.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Důkladné vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření je nástrojem k získání postojů a názorů respondentů na plánovaný projekt založení nové personální agentury zprostředkávající práci zdravotnickým pracovníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii.

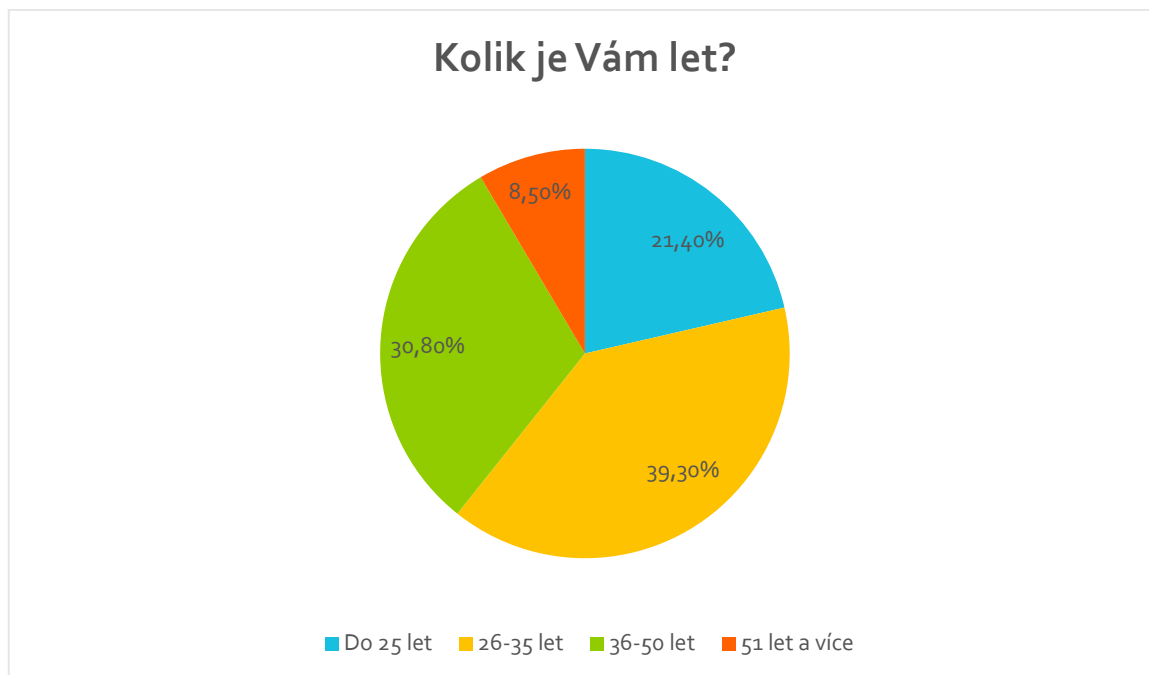
Celkem vyplnilo dotazník 117 respondentů.

6.1.5 Struktura výzkumného vzorku

V následujícím textu je analyzována struktura výzkumného vzorku v závislosti na věku, pohlaví, pracovním zařazení a vzdělání.

6.1.5.1 Věková struktura respondentů

Největší skupina respondentů (39,3 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, patřila do kategorie 26-35 let. Další významnou skupinou respondentů se stala věková kategorie 36-50 let (30,8 %). Respondentům ve věkové kategorii do 25 let patřil podíl 21,4 % a nejmenší skupinou respondentů se stala věková kategorie 51 let a více s 8,5 %. Věková struktura respondentů je dále zpracována v grafu (Obr. 7) a tabulce (Tab. 7) níže.



Obrázek 6. Věková struktura respondentů

Tabulka 7. Věková struktura respondentů-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Do 25 let	25
26-35 let	46
36-50 let	36
51 let a více	10
Celkový počet odpovědí	117

6.1.5.2 Genderová struktura respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 117 respondentů. Z tohoto počtu byla většina žen, celkem 111, což odpovídá 94,9 % podílu. Šetření se zúčastnilo 6 mužů (5,1 %). Vzájemný poměr respondentů z genderového hlediska je zobrazen v grafu (Obr. 8) níže. Vzhledem k nízkému počtu mužů proběhl v rámci zpracování diplomové práce pokus o zjištění poměru žen a mužů pracujících ve zdravotnictví. Podle informací z Ministerstva zdravotnictví České republiky tyto informace nejsou dostupné, jelikož v roce 2012 přestaly být moni-

torovány. V současné době probíhá sběr dat pro novou webovou aplikaci Evidence zdravotnických pracovníků, která bude sdružovat statistické údaje o zdravotnících a zahájí svůj provoz v roce 2019.



Obrázek 7. Genderová struktura respondentů

6.1.5.3 Pracovní zařazení

Téměř všichni respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, patří mezi nelékařské zdravotnické pracovníky. Jejich počet je 115 (98,3 %). Mezi respondenty byli pouze 2 lékaři (1,7 %). Malý počet lékařů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je nejpravděpodobněji způsoben tím, že dotazník byl umístěn k vyplnění do facebookové skupiny věnované zejména nelékařským zdravotnickým povoláním. Nicméně podle informací ÚZIS připadá v rámci sektoru zdravotnictví na lékaře celkový počet 41 600 pracovních úvazků a na všeobecné sestry 82 796 úvazků. Rozdělení respondentů je dále zpracováno v grafu (Obr. 9) a tabulce (Tab. 8) níže.



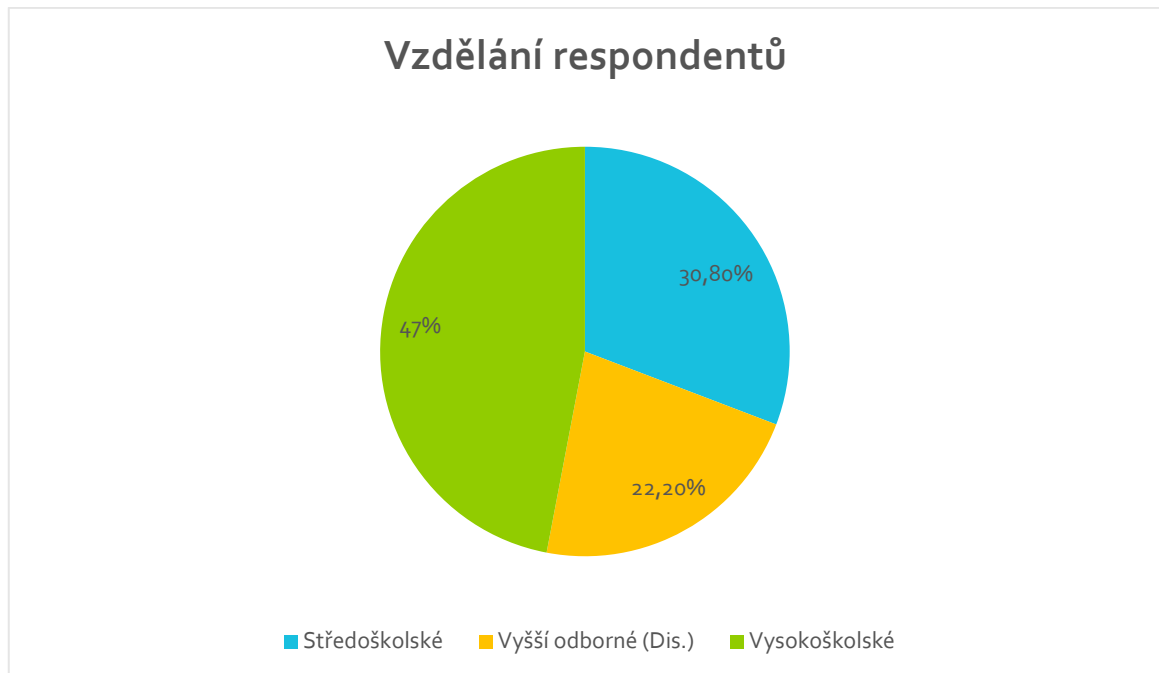
Obrázek 8. Pracovní zařazení

Tabulka 8. Pracovní zařazení respondentů-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Nelékařský zdravotnický pracovník	36
Lékař	26
Jiná	0
Celkový počet odpovědí	117

6.1.5.4 Vzdělání

Největší počet respondentů, kteří vyplnili dotazník, byli vysokoškolsky vzdělaní zdravotníci. Do této skupiny patřilo 55 respondentů, tedy 47 %. Další významnou skupinou byli s počtem 36 responzí (30,8 %) středoškolsky vzdělaní zdravotničtí pracovníci. Nejmenší skupinou byli zdravotníci s vyšším odborným vzděláním s počtem 26 responzí 22,2 %. Stejně jako u genderové struktury zdravotníků, tak i u vzdělání v současnosti statistické informace o obecné úrovni vzdělání pracovníků ve zdravotnictví. Tyto budou podle Ministerstva zdravotnictví České republiky také součástí Evidence zdravotnických pracovníků. Struktura respondentů na základě jejich vzdělání je zpracována v grafu (Obr. 10) a tabulce (Tab. 9) níže.

Obrázek 9. *Vzdělání respondentů*Tabulka 9. *Vzdělání respondentů-počet jednotlivých odpovědí*

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Středoškolské	36
Vyšší odborné (Dis.)	26
Vysokoškolské	55
Celkem odpovědí	117

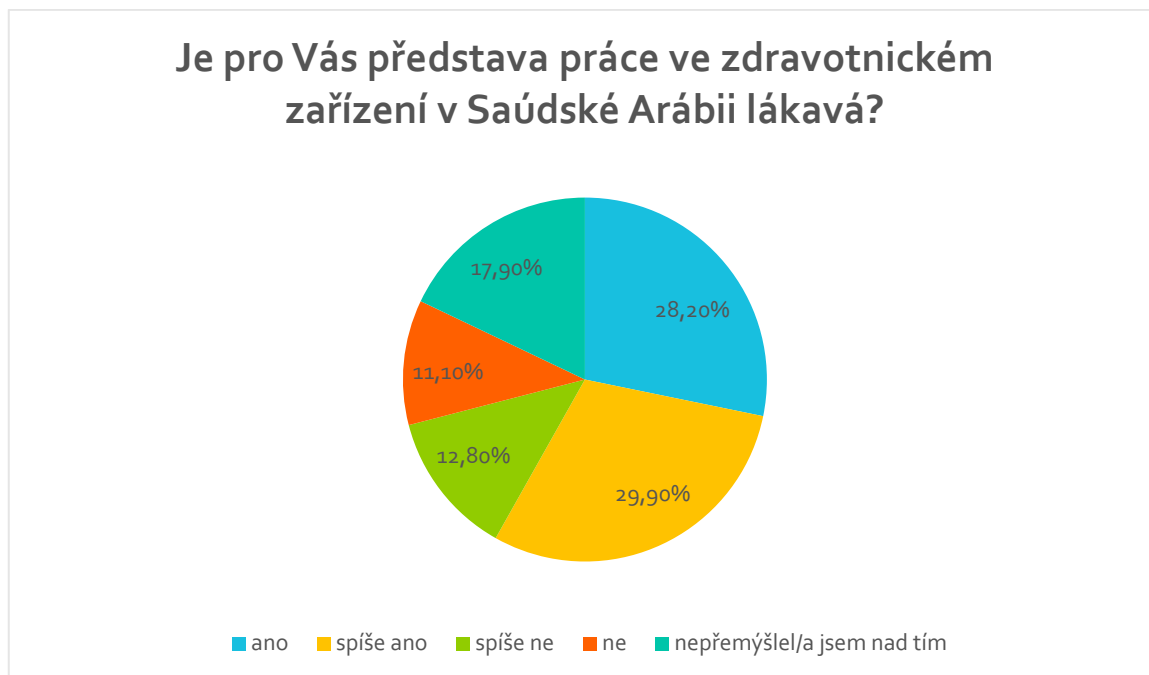
6.1.6 Výsledky dotazníkového šetření

V podkapitolách níže jsou blíže zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření.

6.1.6.1 Zájem o práci v Saúdské Arábii

„Je pro Vás představa práce v Saúdské Arábii lákavá?“

Na první otázku dotazníkového šetření odpověděla většina dotázaných kladně. Odpověď ano zvolilo 33 respondentů (28,2 %) a spíše ano 35 respondentů (29,9 %). Zápornou odpověď ne zvolilo 13 zdravotníků (11,1%) a spíše ne 15 dotázaných (12,8 %). Poměrně velká skupina respondentů-21 (17,9 %) nad touto otázkou nikdy nepřemýšlela. Představy zdravotníků blíže ilustruje následující graf (Obr. 11) a tabulka (Tab. 10).



Obrázek 10. Zájem o práci v Saúdské Arábii

Tabulka 10. Zájem o práci v Saúdské Arábii-počet jednotlivých odpovědí

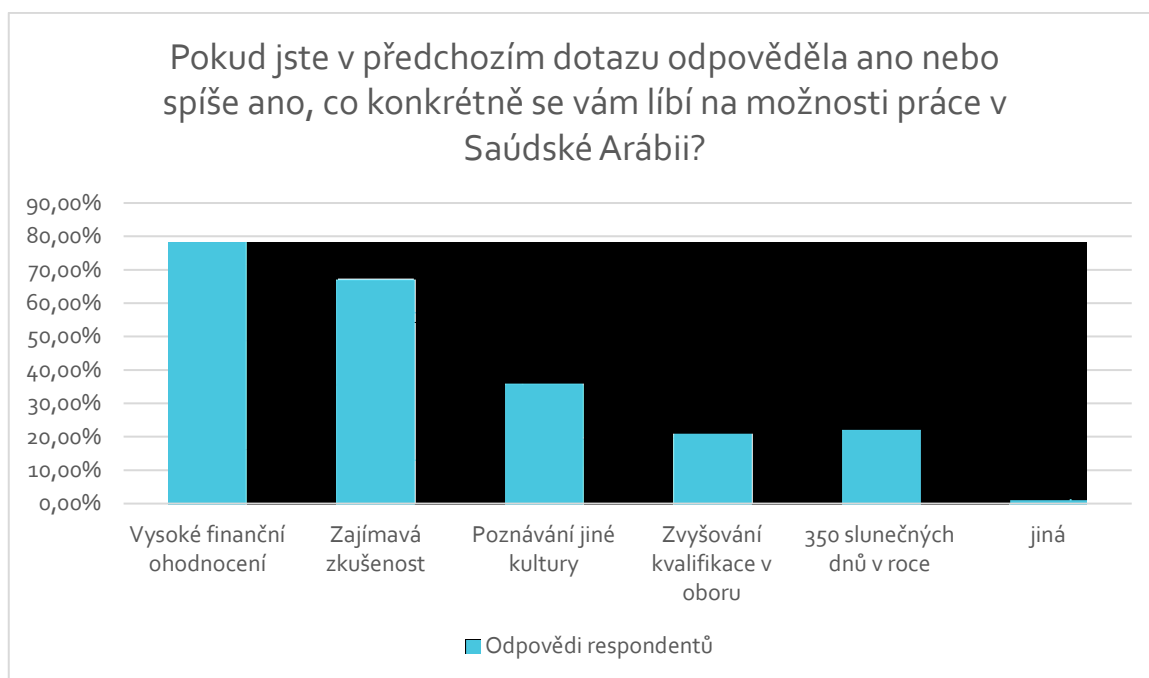
Varianty odpovědi	Počet odpovědí
Ano	33
Spíše ano	35
Spíše ne	15
Ne	13
Nepřemýšlel/a jsem nad tím	21
Celkem odpovědí	117

6.1.6.2 *Motivace*

„Pokud jste v předchozím dotazu odpověděla ano nebo spíše ano, co konkrétně se Vám líbí na možnosti práce v Saúdské Arábii?“

U otázky zkoumající motivaci zdravotnických pracovníků pro vykonávání práce v Saúdské Arábii byla povolena více než jedna odpověď. Odpovídali na ni respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli ano nebo spíše ano. Většina respondentů, 63 respondentů (77,8 %), nevíce oceňovala vysoké finanční ohodnocení, 54 respondentů (66,7 %) označilo odpověď zajímavá zkušenost, poznávání nové kultury získalo 29 responzí (35,8 %). Zvyšování kva-

lifikace v oboru označilo 17 (21 %) dotázaných a odpověď 350 slunečných dnů v roce oce-
nilo 18 zdravotníků (22,2 %). Odpověď jiná byla označena jedním respondentem (1,2 %),
kterého neoslovila žádná z nabízených odpovědí. Odpovědi respondentů jsou zpracovány
v grafu (Obr. 12) a tabulce (Tab. 11) níže.



Obrázek 11. Motivace

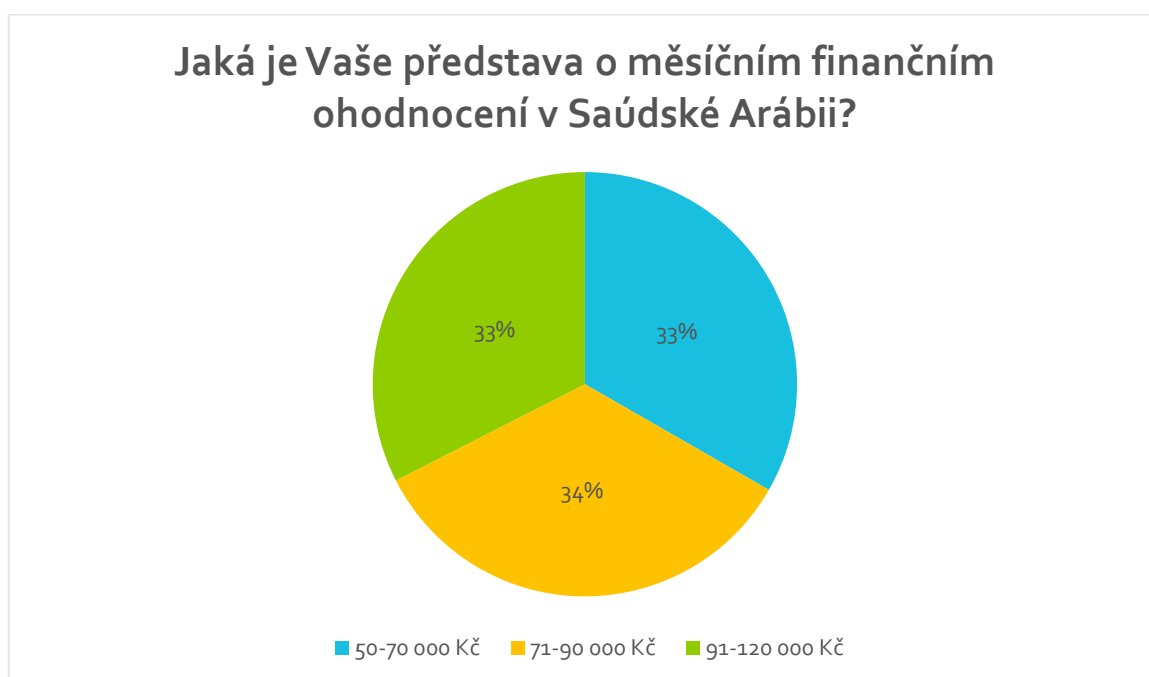
Tabulka 11. Motivace-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Vysoké finanční ohodnocení	63
Zajímavá zkušenost	54
Poznávání jiné kultury	29
Zvyšování kvalifikace v oboru	17
350 slunečných dnů v roce	18
Jiná	1
Celkem odpovědí	182

6.1.6.3 Očekávané finanční ohodnocení

„Jaká je Vaše představa o měsíčním finančním ohodnocení v Saúdské Arábii?“

Nejvíce pravděpodobné finanční ohodnocení pro nelékařský zdravotní personál pracující v nemocnicích v Saúdské Arábii je 91-120 000 Kč. Takovouto výši odměny očekávalo 38 respondentů (32,5 %). Zbytek respondentů si v dotazníku zvolilo nižší částky. Nejvíce, tedy 40 respondentů (34,2 %) očekávalo částku v rozmezí 71-90 000 Kč. Částku 50-70 000 Kč zvolilo 39 zdravotníků (33 %). Vzájemný poměr zvolených odpovědí je uveden v grafu (Obr. 13) a jejich počet v tabulce níže (Tab. 12).



Obrázek 12. Očekávané finanční ohodnocení

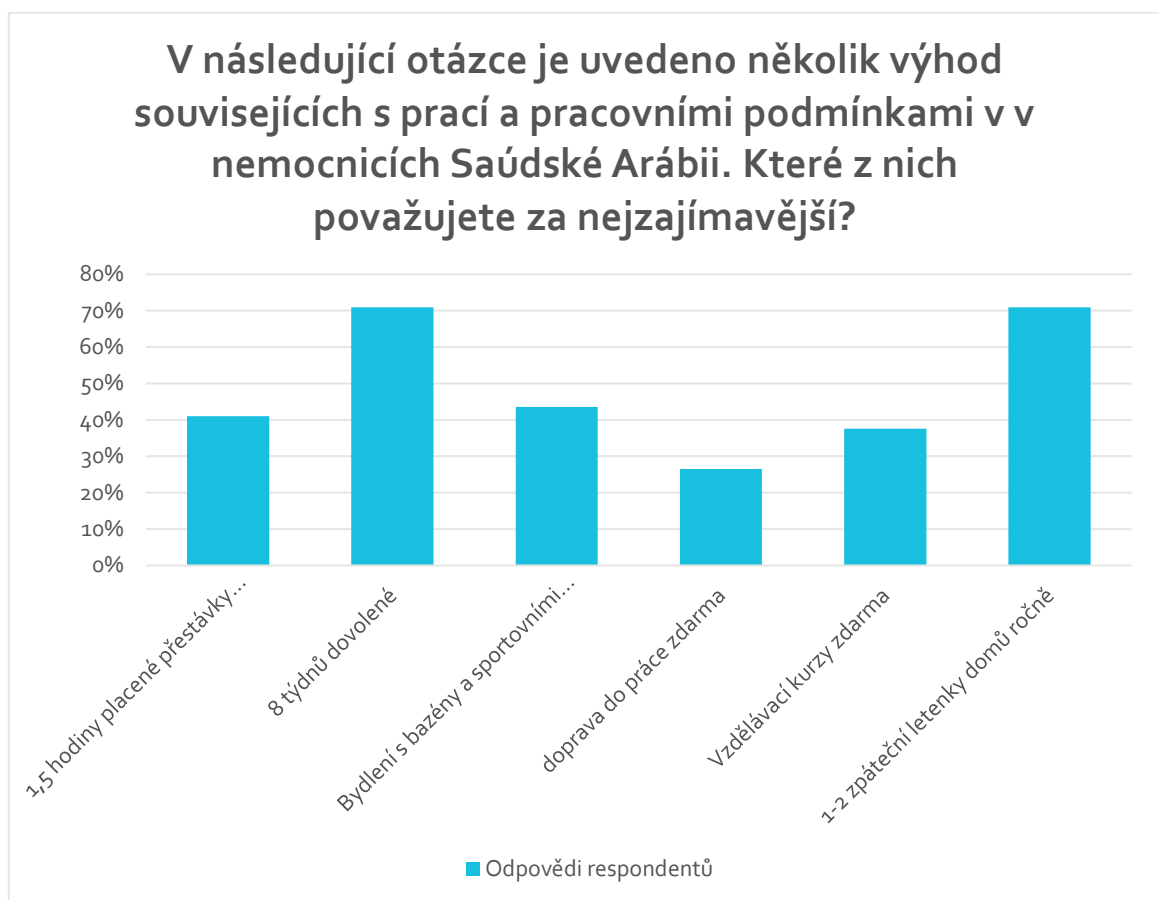
Tabulka 12. Očekávané finanční ohodnocení-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
50-70 000 Kč	39
71-90 000 Kč	40
91-120 000 Kč	38
Celkem odpovědí	117

6.1.6.4 *Benefity*

„V následující otázce je uvedeno několik výhod souvisejících s prací v s prací a pracovními podmínkami v nemocnicích v Saúdské Arábii. Které z nich považujete pro Vás za nejzajímavější?“

U otázky zabývající se výhodami souvisejícími s prací a pracovními podmínkami v nemocnicích v Saúdské Arábii měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Nejzajímavějšími benefity se stala 8týdenní dovolená, kterou označilo 83 respondentů (70,9 %) spolu s 1-2 zpátečními letenkami ročně zdarma, které zajímaly také 83 zdravotníků (70,9 %). Dále bylo pozitivně vnímáno bydlení s bazény a sportovními areály zdarma v 51 responzích (43,6 %) nebo 1,5 hodiny placené přestávky během 12 hodinové směny získalo 48 respozí (41 %). Jako nejméně zajímavý benefit byly hodnoceny vzdělávací kurzy zdarma, které zvolilo 44 respondentů (37,6 %). Odpovědi jsou dále zpracovány v grafu (Obr. 14) a tabulce (Tab. 13) níže.



Obrázek 13. *Benefity*

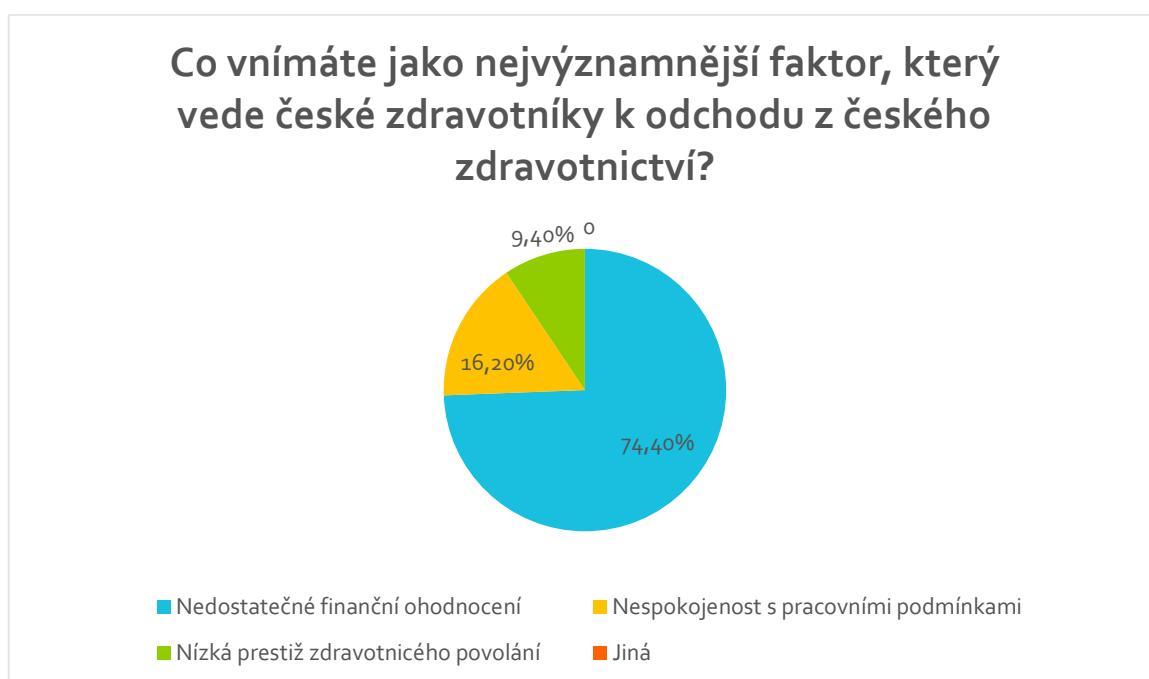
Tabulka 13. Benefity-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
1,5 hodiny placené přestávky během 12 hodinové směny	48
8 týdnů dovolené	83
Bydlení s bazény a sportovními areály zdarma	51
Doprava do práce zdarma	31
Vzdělávací kurzy zdarma	44
1-2 zpáteční letenky domů	83
Celkem odpovědí	340

6.1.6.5 Faktory způsobující odchod zdravotníků z českého zdravotnictví

„Co vnímáte jako nejvýznamnější faktor, který vede české zdravotníky k odchodu z českého zdravotnictví?“

U otázky týkající se faktorů způsobujících odchod českých zdravotníků výrazně dominovala přesvědčení, že hlavním důvodem je nedostatečné finanční ohodnocení zdravotníků, které označilo 87 respondentů (74,4 %). 19 zdravotníků (16,2 %) udávalo jako důvod nespokojenost s pracovními podmínkami. Menšina, 11 respondentů (9,4 %), považovalo za důvod k odchodu nízkou prestiž zdravotnického povolání.



Obrázek 14. Faktory způsobující odchod zdravotníků

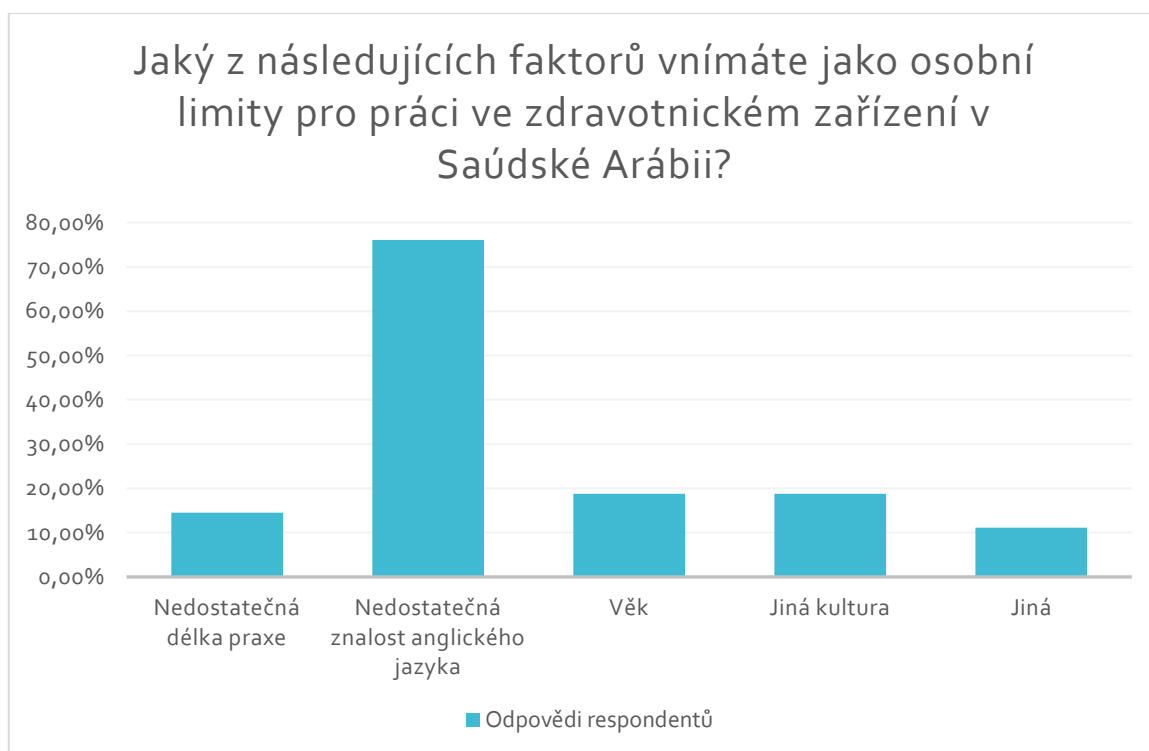
Tabulka 14. Faktory způsobující odchod českých zdravotníků-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Nedostatečné finanční ohodnocení	87
Nespokojenost s pracovními podmínkami	19
Nízká prestiž zdravotnického povolání	11
Jiná	0
Odpovědi celkem	117

6.1.6.6 Osobní limity pro práci v saúdských nemocnicích

„Jaký z následujících faktorů vnímáte jako osobní limity pro práci ve zdravotnickém zařízení v Saúdské Arábii?“

Otázka zabývající se osobními limity zdravotníků pro práci ve zdravotnických zařízeních v Saúdské Arábii nabízela možnost více odpovědí. Jako největší osobní limit byla vnímána nedostatečná znalost anglického jazyka, kterou označilo 89 zdravotníků (76,1 %). Shodně 22 respondentů (18,8 %) označilo za svůj limit věk a jinou kulturu cílové země. Nejméně zdravotníků, 13 (11,1 %) vidělo jako osobní limit jiný důvod. Ve všech případech se jednalo o rodinné důvody nebo péči o děti.



Obrázek 15. Osobní limity pro práci v saúdských nemocnicích

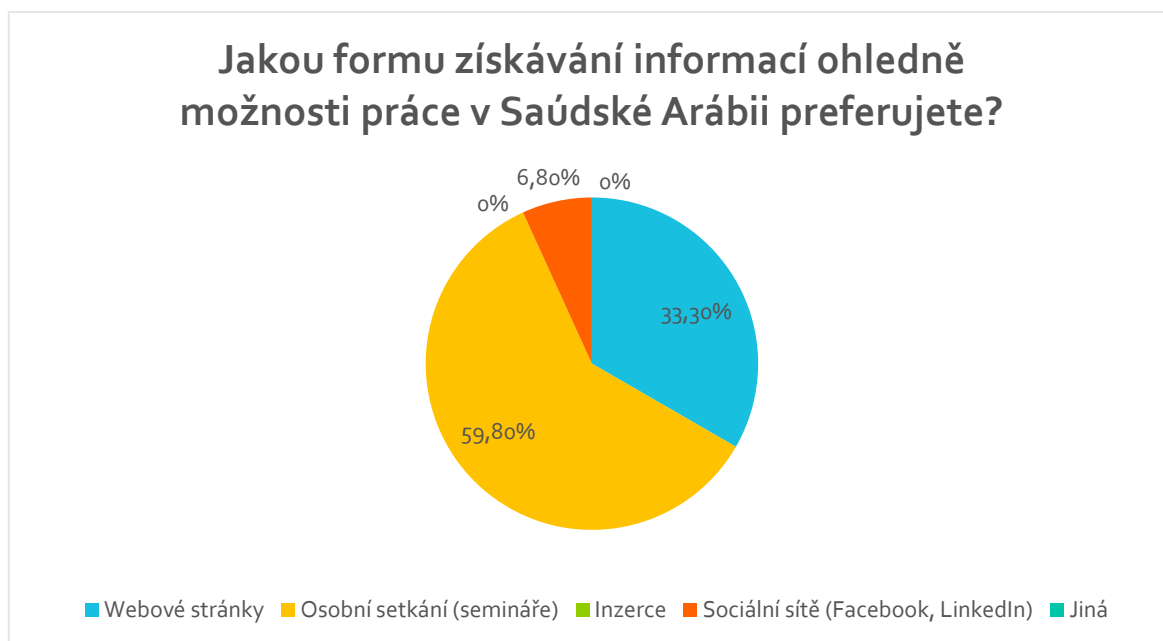
Tabulka 15. Osobní limity-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Nedostatečná délka praxe	17
Nedostatečná znalost anglického jazyka	89
Věk	22
Jiná kultura	22
Jiná	13
Odpovědi celkem	163

6.1.6.7 Komunikace s personální agenturou

„Jakou formu získávání informací ohledně možnosti práce v Saúdské Arábii preferujete?“

Z celkového souboru zdravotníků preferuje 70 z nich (59,8 %) osobní setkání formou seminářů. 39 dotázaných (33,3 %) ke komunikaci upřednostňuje webové stránky. Sociální sítě byly označeny 8 respondenty (6,8 %). Naprostý nezájem (0 %) byl projevem o inzerci nebo jakoukoliv jinou formu komunikace.



Obrázek 16. Komunikace s personální agenturou

Tabulka 16. Komunikace s personální agenturou-počet jednotlivých odpovědí

Varianta odpovědi	Počet odpovědí
Webové stránky	39
Osobní setkání (semináře)	70
Inzerce	0
Sociální sítě (Facebook, LinkedIn)	8
Jiná	0
Odpovědi celkem	117

6.1.7 Vyhodnocení cílů a výzkumných hypotéz

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo provedeno s cílem zjistit, zda má zdravotnická veřejnost zájem o služby personální agentury, jaká jsou očekávání pracovníků ve zdravotnictví od práce v zahraničí, ale také jejich osobní limity. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 117 respondentů. Nejvíce respondentů patřilo do věkové kategorie 26-35 let. Nejvyšší dosažené vzdělání zdravotníků bylo nejčastěji vysokoškolské. Představa vykonávání odborné zdravotnické práce v Saúdské Arábii byla vnímána 68 respondenty (58,1 %), kteří v dotazníku zvolili odpověď ano nebo spíše ano. Očekávání zdravotníků po stránce finančního ohodnocení bylo nejčastěji 40 respondenty (34,2 %) zvolena měsíční mzda 71-90 000 Kč. Zvolená částka respondenty je nižší, než je reálná mzda zdravotníků ve většině saúdských nemocnic. Mezi největší osobní limit byla 89 zdravotníky (76,1 %) zařazena nedostatečná znalost anglického jazyka. Všechna zjištění jsou kladná pro novou personální agenturu, jelikož se ukázalo, že zájem v určité skupiny zdravotníků existuje, reálné platy v saúdských nemocničních zařízeních mohou kandidáty mile překvapit. I fakt, že největším osobním limitem pro zdravotnické pracovníky je nedostatečná znalost anglického jazyka je vnímán kladně, jelikož se jedná o problém poměrně dobře řešitelný.

6.1.7.1 Naplnění předpokladu číslo 1

Předpokládá se, že zájem o práci v zahraničí ve svém oboru ve zdravotnictví projevuje více než 55 % respondentů.

Ve výzkumu Work Migration Abroad realizovaným mezinárodním portálem Paylab.com, sledujícím ochotu českých občanů pracovat v zahraničí bez ohledu na jejich obor projevilo

zájem 55 % respondentů. Na stejnou otázku dotazníkového šetření zaměřeného na pracovníky ve zdravotnictví odpověděla většina dotázaných kladně. Odpověď ano zvolilo 33 respondentů (28,2 %) a spíše ano 35 respondentů (29,9 %). Celkově tedy vyjádřilo 58,1 % zdravotníků ochotu vycestovat za prací ve svém oboru do zahraničí. Předpoklad číslo 1 byl tímto naplněn.

6.1.7.2 Naplnění předpokladu číslo 2

Předpokládá se, že práce v zahraničí je atraktivní pro více než 30 % respondentů starších 36 let.

Pouze 31 respondentů (26,5 %), kteří u první otázky zvolili odpověď ano, nebo spíše ano patřilo do věkové kategorie na 36 let. Druhý předpoklad tedy nebyl naplněn. Respondenti, kteří projevíli zájem o práci v Saudské Arábii, spadali do různých věkových skupin. Ve výzkumech, které se zabývaly ochotou lidí vycestovat za prací do zahraničí, byl u respondentů starších 36 projevem zájem ve více než 30 %.

6.1.7.3 Naplnění předpokladu číslo 3

Předpokládá se, že více než 20 % respondentů považuje za svůj osobní limit nedostatečnou znalost cizího jazyka.

Tento předpoklad byl také naplněn. Nedostatečnou znalost anglického jazyka považovalo za svůj osobní limit 89 respondentů, což odpovídá 76,1 %. Z tohoto srovnání vyplývá, že mezi zdravotníky je jazyková vybavenost horší oproti obecné situaci v České republice.

7 OT ANALÝZA

V následující kapitole je uvedena SW analýza shrnující výsledky analýzy prostředí společně s výsledky dotazníkového šetření. Vzhledem k faktu, že personální agentura je zatím neexistující, zkoumá tato analýza pouze příležitosti a hrozby týkající se nové personální agentury, ale také není možné zhotovit vnitřní analýzy pro vytvoření kompletní SWOT analýzy. OT analýza níže je zpracovaná na základě provedených analýz a popisuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (T-threats) pro nové podnikání v oboru zprostředkování práce zdravotníkům v Saúdské Arábii.

Tabulka 17. OT analýza

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Nespokojenost zdravotníků se současnými podmínkami ve zdravotnictví	Vznik nové personální agentury se stejným zaměřením
Malý počet konkurentů v odvětví	Legislativní nebo regulační opatření
Možnost rozšíření služeb agentury zdravotníkům z jiných evropských zemí	Proces saudizace v Saúdské Arábii
Chuť zejména mladých zdravotníků vykonávat kvalifikovanou práci v zahraničí	Změna podmínek pro výběr kandidátů ze strany saúdských partnerů (např. požadavky na vyšší vzdělání zdravotníků)
Jednodušší kontaktování potencionálních zájemců pomocí profesních sítí	Slabá jazyková vybavenost zdravotnických pracovníků
Nízké počáteční náklady	Rozdílnost kultur
Žádná z konkurenčních agentur nemá kontaktní místo na Moravě	

Mezi hlavní příležitost patří všeobecná nespokojenost pracovníků v českém zdravotnictví ať už s finančním ohodnocením, tak i s pracovními podmínkami – například s množstvím přesčasových hodin. Za další příležitost je považován nízký počet konkurentů v odvětví – jedná se o agentury Eurostaff a G5plus. Obě agentury navíc sídlí v Praze, tudíž se nabízí i možnost více se zaměřit na moravské zdravotníky, kterým by odpadlo náročné cestování do hlavního města. Jako velká příležitost je vnímána možnost rozšíření služeb agentury zdravotníkům

z jiných evropských zemí, kde zatím podobné služby nikdo nenabízí a zdravotnictví je ještě hůře placeno než v České republice – např. Slovensko, Maďarsko nebo balkánské země. Agentura také považuje za příležitost chuť zejména mladých zdravotníků vykonávat práci ve svém oboru v zahraničí, kteří často disponují dobrou znalostí anglického jazyka. Jako poslední, ale neméně důležitá příležitost jsou uvedeny nízké počáteční náklady.

Jako hrozba je vnímáno riziko vzniku nové personální agentury se stejným zaměřením, vzhledem k velikosti českého pracovního trhu. Legislativní nebo regulační opatření mohou být další hrozba, stejně jako proces saudizace (zvyšování zaměstnanosti Saúdů) v Saúdské Arábii, který by mohl snížit poptávku po zahraničních pracovnících. Problémem může být také změna podmínek pro přijímání zdravotnických pracovníků například na vzdělávání – nutnost minimálně bakalářského vzdělání. Jelikož se v rámci dotazníkového šetření ukázalo, že jazyková vybavenost zdravotníků je poměrně nízká, je jako další hrozba uvedena slabá jazyková vybavenost pracovníků ve zdravotnictví. Poslední faktor, který by mohl některé zdravotníky odradit od práce v Saúdské Arábii je její kulturní odlišnost.

8 ZALOŽENÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY

8.1 Název organizace

Jako název nové personální agentury byl zvolen MediExpert. Tento název je odvozen od anglických slov „medical experts“. Název agentury má být lehce srozumitelný pro české i saúdské klienty. Očekává se, že bude název MediExpert vysílat signál jak k partnerským zdravotnickým zařízením v Saúdské Arábii, tak i českým pracovníkům ve zdravotnictví, že pracuje s kvalifikovaným, vzdělaným a perspektivním zdravotnickým personálem.

Logo organizace bude zpracováno grafikem.

8.2 Právní forma podnikání

Po důkladném zvážení variant právních forem podnikání přichází v úvahu podnikání jako fyzická osoba nebo jako společnost s ručením omezeným. V tabulkách níže jsou proto zpracovány výhody a nevýhody jednotlivých forem podnikání, které napomohou výběru vhodné varianty pro nově vznikající personální agenturu.

Pro zřízení personální agentury se jeví jako vhodná právní forma podnikání jako fyzická osoba, vzhledem k jednoduchosti celého procesu. V úvahu také přichází podnikání jako právnická osoba, s největší pravděpodobností jako společnost s ručením omezeným (s.r.o.). V případě prodeje nebo převedení agentury by však byla prospěšnější právnická forma podnikání, jelikož eliminuje prostoje ve fungování agentury v případě výměny vlastníků.

Tabulka 18. Výhody a nevýhody živnostenského podnikání

Živnostenské podnikání	
Výhody	Nevýhody
Samostatnost	Podnikatel vystupuje v právních vztazích pod vlastním jménem
Nenáročná administrativu	Podnikatel nese odpovědnost za své podnikatelské aktivity v občanskoprávní rovině
	Obtížnější přístup k cizím finančním prostředkům

Tabulka 19. Společnost s ručením omezeným – výhody a nevýhody

Společnost s ručením omezeným	
Výhody	Nevýhody
Snadnější přístup k cizím finančním zdrojům	Vyšší náročnost zakladatelské administrativy
Působí důvěryhodnějším dojmem na klienty	Náročnější vedení účetní evidence
Větší možnost výběru podnikatelských činností	
Vyšší finanční náročnost zahájení podnikání	

8.3 Charakteristika plánované personální agentury

Plánovaná personální agentura se chystá zprostředkovávat práci v Saúdské Arábii zdravotnickým pracovníkům. Cílit bude na zdravotní sestry specialistky, fyzioterapeuty, porodní asistentky, záchranáře a lékaře, kteří budou mít uspokojivou úroveň anglického jazyka, požadované vzdělání a praxi v oboru. Těmto zdravotníkům budou následně nabízeny pracovní pozice v různých nemocnicích na území Saúdské Arábii. Zpočátku je plánováno spolupracovat s menším počtem zdravotnických zařízení, jmenovitě s Prince Sultan Cardiac Center, King Faisal Specialist and Research Center a Security Forces Hospital. Tyto instituce jsou zvoleny z důvodu trvalé poptávky po zdravotnickém personálu napříč obory, ale také hojným zaměstnáváním českých zdravotníků. Tato zdravotnická zařízení jsou známa korektním jednáním s agenturami a svými zaměstnanci, zakládají si na vytváření kvalitních pracovních podmínek pro své zaměstnance. Jakmile bude provoz agentury probíhat bez problémů, je plánováno rozšířit nabídku nemocnic o další zdravotnická zařízení.

Pro navázání spolupráce s vybranými zdravotnickými zařízeními je potřebné kontaktovat „Recruitment department“ jednotlivých institucí, které mají v kompetenci spolupráci s personálními agenturami posílající jim zdravotnické pracovníky. Jelikož je v Saúdské Arábii chronický nedostatek zdravotnického personálu, předpokládá se, že vytipovaná zdravotnická zařízení projeví o novou spolupráci zájem. Důležitá bude fáze vyjednávání, při které budou

stanoveny podmínky spolupráce s partnerskými organizacemi a zejména výše provize za odeslané kandidáty. Provize se pohybuje mezi 10-15 % ročního platu jednotlivých kandidátů a je vyplácena po skončení tříměsíční zkušební doby.

Dále bude personální agentura pořádat semináře se zdravotnickými pracovníky, jelikož v dotazníkovém šetření preferovali zdravotníci osobní setkání pro získávání relevantních informací. Případní zájemci o zprostředkování práce budou provedeni celým procesem s důrazem na přihlídnutí k individuálním požadavkům jednotlivých kandidátů. Bude jim nabídnuta možnost přípravy k pohovoru s budoucím zaměstnavatelem, ať už ve formě doučování anglického jazyka, odborné nebo kulturní přípravy. V případě získání kontraktu agentura zajistí nebo pomůže s náležitostmi potřebnými před odletem, jako jsou překlady a superlegalizace potřebných dokumentů a také vízovým procesem. Následně bude agentura připravena řešit problémy, které by mohly nastat po nastoupení do nového zaměstnání v Saúdské Arábii po dobu 3 měsíců, kdy probíhá zkušební doba.

Celý proces zprostředkování práce je pro zdravotníky zdarma, zpoplatněny budou pouze kurzy zdravotnické angličtiny. Platby bude agentura získávat od saúdských partnerů, po skončení zkušební doby jednotlivých kandidátů.

8.4 Marketingový plán

Personální agentura má za cíl úspěšně zprostředkovávat práci zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii. Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité sestavení marketingového plánu spolu se stanovením poslání, vize a cílů organizace. V návaznosti, na již zmíněné bude vytvořen marketingový mix, který napomůže ke správnému stanovení marketingové strategie.

8.4.1.1 Poslání

Dlouhodobě zprostředkovávat práci zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii a udržovat vysokou spokojenost českých zdravotníků i saúdských partnerských organizací.

8.4.1.2 Vize

Stát se úspěšnou, vyhledávanou a trvale se rozvíjející personální agenturou zprostředkující práci českým zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii.

8.4.1.3 Cíle

Jako hlavní strategické marketingové cíle jsou vnímány:

- získání dobrého jména a stabilního postavení na trhu díky serióznímu přístupu při poskytování služeb personální agentury,
- úspěšně konkurovat stávajícím i nově příchozím subjektům na trhu.

Mezi taktické cíle marketingového plánu stanoveny tyto:

- do šesti měsíců mít vybudovanou základní databázi potenciálních kandidátů,
- odlišit se od stávajících konkurentů pomocí nabízených služeb.

8.4.1.4 Segmentace trhu a stanovení cílové skupiny

Trh podnikání v oblasti zprostředkování práce zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii je velmi specifický vzhledem k tomu, že je podnikání zaměřeno pouze na zdravotnické profese, ale také kulturními odlišnostmi Saúdské Arábie a nutnosti znalosti místních poměrů z pozice personální agentury.

Primární cílová skupina je tvořena tržním segmentem níže:

- zdravotní sestry, fyzioterapeuti, porodní asistentky ve věku 22–45 let.

Skupina nelékařských zdravotních pracovníků byla vybrána jako primární, jelikož těchto pracovníků je ve vybraném sektoru největší množství, také je jich nedostatek a velká poptávka po nich. Věková hranice byla určena od 22 do 45 let, jelikož v této věkové kategorii se předpokládá větší zájem o služby agentury. Cílová skupina od nové kariéry očekává vysoké finanční ohodnocení a dobré pracovní podmínky. Předpokládá se, že většina kandidátů na práci v zahraničí bude tvořena ženami.

Sekundární cílovou skupinu tvoří tržní segment:

- lékaři různých specializací ve věku 27-50 let.

Lékaři jsou uvedeni jako sekundární cílová skupina vzhledem k faktu, že jsou ve zdravotnictví zastoupeni v menším počtu oproti nelékařům. Na druhé straně poptávka po lékařích je ze strany zdravotnických zařízení v Saúdské Arábii nižší, protože jsou schopni část poptávky pokrýt ze svých zdrojů nebo lékaři z okolních arabských států.

Jak již bylo zmíněno, klient personální agentury je z většiny nelékařský zdravotnický pracovník, často vysokoškolsky vzdělaný. Největší podíl nelékařů jsou zdravotní sestry, dále

pak fyzioterapeuti nebo porodní asistentky. Lékaři různých specializací budou patřit také mezi klienty agentury, ale předpokládá se, že v menší míře.

8.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix bude zaměřen na nabízenou službu zprostředkování pracovních příležitostí zdravotníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii a bude zahrnovat 4P – produkt, cena, místo a propagaci.

8.4.2.1 Produkt

Produktem personální agentury jsou nabízené služby ve formě zprostředkování pracovních příležitostí v Saúdské Arábii. Agentura bude také nabízet asistenci při vyřizování veškerých dokumentů potřebných k získání kontraktu a víz. Jako doprovodnou službu nabídne jazykové kurzy zdravotnické angličtiny. Služby nabízené agenturou jsou znázorněny v následujícím schématu (Obr. 18).



Obrázek 18. Služby personální agentury

Pracovní pozice budou nabízeny v těchto zdravotnických zařízeních:

- Prince Sultan Cardiac Center – zdravotnické zařízení nabízející 158 lůžek, je považováno za jedno z nejlepších zařízení specializujících se na srdeční onemocnění dětských i dospělých pacientů.

PSCC nabízí zdravotníkům roční kontrakty s měsíčním platem průměrně 4400 USD. V rámci benefitů dále třináctý plat, 2 zpáteční letenky ročně, ubytování v compoundu ve vilách s bazény a sportovním areálem, dopravu do zaměstnání zdarma, 40 dnů dovolené, sick days, zdravotní péči zdarma.

- King Faisal Specialist and Research Center – vysoce specializované nemocniční zařízení třetího typu s 580 lůžky, disponující také výzkumným centrem.

V této nemocnici se platy pohybují na kolem 4000USD. Nabízené ubytování je v apartmánech v blízkosti nemocničního areálu, pro zaměstnance je nabízeno široké spektrum sportovních a rekreačních aktivit (např. tenis, squash, jízda na koni, výlety), 49 dní dovolené, 1 zpáteční letenka ročně.

- Security Forces Hospital – dynamicky se rozvíjející nemocniční zařízení disponující 508 lůžky.

Nabízený plat je přibližně 4500USD. V balíčku benefitů jsou 2 zpáteční letenky ročně, 41 dnů dovolené, ubytování v compoundu v řadových domech s rekreačním vyžitím, zdravotní péče zdarma.

Platové podmínky se mohou lišit na základě pracovních pohovorů, kdy zaměstnavatel může ocenit jazykovou vybavenost nebo délku odborné praxe kandidáta. V Saudské Arábii zaměstnanci dostávají měsíčně tzv. living allowance na pokrytí nákladů na život v zemi ve výši 5-10 %.

8.4.2.2 Cena

Ceny služeb personální agentury ve formě zprostředkování práce jsou pro klienty zdarma. Zpoplatněny jsou pouze individuální lekce zdravotnické angličtiny ve výši 300 Kč za hodinu. Odměnu za zprostředkování práce získá agentura od partnerské nemocnice po uplynutí tříměsíční zkušební doby daného kandidáta.

8.4.2.3 Místo

Personální agentura nemá velké nároky na prostory nebo technické vybavení. Plánované sídlo firmy bude v bytě na Praze 4. Setkání s kandidáty bude probíhat v pronajatých prostorech na různých místech republiky podle počtu zájemců o služby agentury. Individuální lekce zdravotnické angličtiny pak budou poskytovány přes Skype z důvodu různých bydlišť zájemců.

Mezi potřebné materiální vybavení patří počítač s internetovým připojením, tiskárna se skenerem a telefonní připojení.

8.4.2.4 Propagace

Webové stránky

Prioritou a stěžejní nástroj propagace je zřízení webových stránek personální agentury. Náklady na vytvoření webu jsou odhadovány na 15 tisíc Kč, což je za danou službu cena obvyklá. Uvedená cena zahrnuje tvorbu webové prezentace na klíč, tzn. Zařízení hostingu, založení emailových schránek, zálohování, redakční systém pro správu webu, originální grafiku na míru, víceúrovňové menu, propojení se sociálními sítěmi, programování funkcí na míru, vyhledávání na webu a cizí jazykové verze. Cena správy a údržby webových stránek je odhadována na 500 Kč měsíčně. Součástí webu budou jednotlivé odkazy poskytující konkrétní informace:

Odkaz „O nás“

V této sekci se zájemci o služby agentury dozvědí více obecných informací o fungování agentury, poslání a vizi, ale také poskytovaných službách a konkrétních lidech, kteří jsou s agenturou spojeni.

Odkaz „Poskytované služby“

V tomto odkazu budou konkretizována jednotlivá zdravotnická zařízení v Saúdské Arábii, se kterými agentura spolupracuje. Budou zde také definovány podmínky, které nemocnice nabízejí svým zaměstnancům. Na druhé straně budou také specifikovány požadavky, které musí kandidáti splnit pro úspěch přijímacího řízení. Dále zde budou prezentovány doplňkové služby agentury jako jazyková příprava nebo kulturní příprava.

Odkaz „Život v Saúdské Arábii“

Zde budou zařazeny informace o možnostech trávení volného času v Saúdské Arábii, které mají účel případné zájemce motivovat jako např. výlety do pouště, kulturní akce na ambasádách různých států, sportovní nebo vzdělávací aktivity. Také zde budou osobní zkušenosti zdravotníků, kteří již v této zemi pracují.

Odkaz „Fotogalerie“

Do uvedeného odkazu bude agentura poskytovat fotky partnerských zdravotnických zařízení a jimi poskytovaného ubytování. Dále zde bude prezentovat fotografie ze seminářů a jiných akcí pořádaných personální agenturou.

Odkaz „Novinky“

Novinky budou obsahovat zejména aktuální informace o plánovaných setkáních se zdravotníky. Několikrát do roka partnerské organizace mohou přijet vykonat pracovní pohovory se zájemci o práci. Bližší informace k takové události by byly také umístěné do sekce novinky.

Odkaz „Ceník“

Zde bude uvedena informace, že služby agentury za zprostředkování pracovní příležitosti jsou zdarma, ale také ceny za doplňkové služby.

Odkaz „Kontakty“

V tomto odkazu budou uvedeny kontaktní informace personální agentury ve formě telefonního čísla, emailu a mapy sídla personální agentury. V odkaze bude vytvořen také kontaktní formulář, který bude vyžadovat jméno a email klienta, pro odeslání textové zprávy bude sloužit kolonka odeslat.

Následně se počítá se zřízením facebookového profilu agentury pro rychlé a dostupné sdílení informací a také profilu na personální síti LinkedIn z důvodu snadného a přímého hledání vhodných kandidátů. Explicitní náklady na sociální sítě jsou nulové. Na Facebooku bude agentura využívat placenou reklamu, která je pro personální agenturu výhodná z hlediska zacílení na správnou skupinu na základě věku, zájmů nebo kategorií na Facebooku. Předpokládaná cena reklamy je 1000 Kč měsíčně.

Vizitky

Dalším důležitým bodem marketingové propagace je vytvoření vizitek, které budou použity při osobním setkání s klienty nebo zástupci partnerských organizací. Požadavkem je, aby vizitky obsahovaly telefonní a emailový kontakt, sídlo firmy, odkaz na webové stránky firmy, jméno firmy a případně logo firmy, pokud již bude k dispozici. Náklady na vizitky jsou odhadnuty na 500 Kč (1Kč za kus) za profesionální tisk. Do nákladů bude také zahrnut grafický návrh vizitky za 350 Kč.

Informační letáky

Jako poslední položka je plánován tisk propagačního letáku, který bude zpracován pod dohledem zástupce personální agentury v reklamním studiu. Náklady na návrh letáku grafikem jsou odhadnuty na 1500 Kč. Tisk letáků se je odhadnut na 1400/2000 kusů letáků (průměrná cena letáku se pohybuje okolo 0,70 haléřů/kus). Velikost letáku bude formát A5 a bude obsahovat velmi stručné informace o personální agentuře, jejích službách a finančních podmínkách. Doplněn bude kontaktními údaji a fotografií pracovníků ve zdravotnictví. Cílem letáků je vzbudit zvědavost u potenciálních zájemců o práci v zahraničí.

Vytvoření informačního letáku vyžaduje dílčí úkony v podobě zpracování grafického návrhu, tisk finálních letáků a následnou distribuci. Logistika distribuce letáků bude vyřešena na základě domluvených míst. Představa agentury je taková, že by letáky měly být k dispozici na vzdělávacích akcích určených zdravotníkům a ve společných prostorách nebo nástěnkách ve zdravotnických zařízeních.

8.5 Finanční plán

V rámci sestavování podnikatelského plánu je důležité mít představu o výši finančních prostředků potřebných pro krytí vstupních nákladů a ostatních nákladů souvisejících s daným podnikáním.

8.5.1 Zdroje financování podnikání

Základní kapitál bude činit 100 000 Kč a bude čerpán z vlastních zdrojů podnikatele. Předpokládané použití základního kapitálu je krytí vstupních nákladů. Zbývající částka bude následně sloužit jako finanční rezerva.

8.5.1.1 Předpokládané výnosy personální agentury

Hlavní a zcela zásadní podíl příjmů personální agentury bude hrazen ze strany saúdských partnerů jako úhrada za zprostředkování práce. Tato odměna se liší mezi jednotlivými zdravotnickými zařízeními. Obecně se dá uvést, že se jedná o 10-15 % ročního platu nové pracovní síly. Základní plat středního zdravotnického personálu, který bude tvořit největší část zájemců o zprostředkování práce, se pohybuje mezi 3000-5000 \$. Z uvedeného vyplývá, že již jeden kandidát, který odcestuje za prací a dodrží 3měsíční zkušební lhůtu, agentuře pokryje jednorázové vstupní náklady.

8.5.2 Vstupní náklady

Vstupní náklady jsou všechny náklady, které vznikají a je nutné je uhradit ještě před zahájením podnikatelské činnosti. Do této kategorie patří náklady na založení živnosti, marketingové aktivity, technické vybavení, ale také nájem, poplatky za telefon/internet nebo jiné související služby nebo grafické zpracování loga.

Tabulka 20. Náklady související se založením živnosti

Související náklady	Cena v Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	1000
Výpis z Rejstříku trestů	100
Grafické zpracování loga	8000
Celkem	9100

V další tabulce je zpracován soupis předpokládaného vybavení personální agentury a jeho cena. Jedná se o psací stůl, kancelářskou židli, počítač, tiskárna, scanner, telefon a kancelářské potřeby. Položky byly naceněny podle obvyklých cen zjištěných u prodejců.

Tabulka 21. Soupis vybavení a výše předpokládaných nákladů na vybavení personální agentury

Položka	Cena v Kč
Psací stůl	3 500
Kancelářská židle	2 000
Počítač	20 000
Tiskárna	1 000
Scanner	3 500
Telefon	5000
Kancelářské potřeby	500
Celkem	35500

Jako další kategorie vstupních nákladů jsou náklady spojené s marketingovými aktivitami, které jsou zpracovány v tabulce níže. Jedná se zejména o založení webových stránek agentury. Uvedená cena 15 000 Kč zahrnuje tvorbu webové prezentace na klíč, tzn. Zařízení hostingu, založení emailových schránek, zálohování, redakční systém pro správu webu, originální grafiku na míru, víceúrovňové menu, propojení se sociálními sítěmi, programování funkcí na míru, vyhledávání na webu a cizí jazykové verze. Dalším vstupním nákladem je zřízení profilů na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Přesto, že zřízení profilů je zdarma, inzerce na těchto sítích bude zpoplatněná a zařazena do kategorie provozních nákladů.

Tabulka 22. Náklady spojené se vstupními marketingovými aktivitami

Nástroj marketingové komunikace	Cena v Kč
Internetové stránky	15000
Profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn)	0
Celkem	18000

8.5.3 Provozní náklady

Kategorie provozních nákladů je v tabulkách níže rozdělena na náklady jednorázové a měsíční. Do jednorázových nákladů (Tab. 21) byly zařazeny náklady na vizitky, letáky, inzerci ve zdravotnických periodikách a účetní poradenství.

Tabulka 23. Provozní náklady jednorázové

Provozní náklady	Cena v Kč
Vizitky	500
Letáky	1500
Inzerce ve zdravotnických periodikách	900
Celkem	2900

Do kategorie provozních nákladů měsíčních jsou uvedeny na prvním místě mzdové náklady. Vzhledem k tomu, že v počáteční fázi podnikání si podnikatel nebude vyplácet žádnou

mzdu, je v této položce uvedena 0. Dále se kalkuluje s poplatky spojené s telefonním a internetovým připojením, pronájmem prostor, cestovními aktivitami a marketingové aktivity. Do měsíčních marketingových aktivit je plánována inzerce na Facebooku s předpokládanou cenou 1000 Kč a tištěná inzerce ve Zdravotnických novinách za 900 Kč. U účetního poradenství se předpokládá částka 3000 Kč.

Tabulka 24. Provozní náklady měsíční

Provozní náklady	Cena v Kč
Mzdové náklady	0
Telefon + internet	1000
Marketingové aktivity	1900
Cestovní náklady	5000
Pronájem prostor	4000
Účetní poradenství	3000
Celkem	14900

V následující tabulce (Tab. 25) jsou shrnuty všechny náklady agentury v za první rok podnikání. Do položky marketingové aktivity byly zahrnuty jak vstupní, tak i měsíční náklady spojené s propagací personální agentury.

Tabulka 25. Provozní náklady roční

Provozní náklady	Cena v Kč
Mzdové náklady	0
Telefon + internet	12000
Marketingové aktivity	25700
Cestovní náklady	60000
Pronájem prostor	48000
Účetní poradenství	36000
Celkem	181000

8.5.4 Výnosy

Očekávané výnosy personální agentury jsou zpracovány v ročním horizontu, jelikož počet odeslaných zdravotníků do Saúdské Arábie se může v jednotlivých měsících výrazně lišit. Množství kandidátů, kteří budou odesláni za práci do nemocnic v Saúdské Arábii, je podnikání zcela zásadní, jelikož hlavní zdroj finančních prostředků je generován z provizí za jednotlivé zdravotníky, kteří do země odcestují a zůstanou i po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty. Vedlejší služby agentury jako jazykové kurzy zdravotnické angličtiny, příprava k pracovnímu pohovoru nebo kulturní příprava jsou sekundárními zdroji příjmů. Ceník služeb personální agentury je uveden v tabulce níže (Tab. 26).

Tabulka 26. Ceník služeb

Název služby	Množství	Cena v Kč
Zprostředkování pracovní příležitosti	1 kontrakt	0
Doučování zdravotnické angličtiny	60 minut	250
Lekce přípravy k pracovnímu pohovoru	60 minut	250
Kulturní příprava	60 minut	250
Poradenství s administrativou potřebnou k odletu	1	Zdarma

Plán výnosů je zpracován ve třech variantách v tabulkách níže: optimistické, reálné a pesimistické. Všechny výstupy výnosů jsou uváděny v intervalu jednoho roku vzhledem k očekávaným výrazným výkyvům v příjmech mezi jednotlivými měsíci. Finální výše provize personální agentury je součástí vyjednávání se saúdskými nemocnicemi a dosud není známa, nicméně se jedná o 10-15 % ročního platu jednotlivých odeslaných kandidátů. Pro zjednodušení se tedy bude počítat s 12,5 % provizí a měsíčním platem 4300USD (51 600USD ročně), což je průměr platů třech zdravotnických zařízení v Saúdské Arábii, se kterými se chystá agentura spolupracovat. Americké dolary jsou přepočítány kurzem 20,60 Kč za 1 USD uvedeným Českou národní bankou k datu 2. 4. 2018. V reálné variantě (Tab. 27) se

v průběhu prvního roku podnikání počítá s takovým množstvím příjmů z poskytnutých služeb, které pokryjí náklady a také vygenerují přiměřený zisk pro personální agenturu.

Tabulka 27. Reálná varianta výnosů

Reálná varianta		
Název služby	Počet účastníků	Výnosy ročně v Kč
Zprostředkování pracovní příležitosti	10	1 328 700
Doučování zdravotnické angličtiny	15	3750
Lekce přípravy k pracovnímu pohovoru	15	3750
Kulturní příprava	10	2500
Celkem		1 338 700

V další tabulce (Tab. 28) je zpracována optimistická varianta výnosů nové personální agentury.

Tabulka 28. Optimistická varianta výnosů

Optimistická varianta		
Název služby	Počet účastníků	Výnosy ročně v Kč
Zprostředkování pracovní příležitosti	15	1 993 050
Doučování zdravotnické angličtiny	30	7500
Lekce přípravy k pracovnímu pohovoru	30	7500
Kulturní příprava	15	3750
Celkem		2 011 800

Jako poslední tabulka (Tab. 29) je uvedena pesimistická varianta výnosů ze zamýšleného podnikání.

Pesimistická varianta		
Název služby	Počet účastníků	Výnosy ročně v Kč
Zprostředkování pracovní příležitosti	5	664 350
Doučování zdravotnické angličtiny	10	2500
Lekce přípravy k pracovnímu pohovoru	10	2500
Kulturní příprava	5	1250
Celkem		670 600

8.5.5 Bod zvratu

Bod zvratu je tzv. kritickým bodem rentability, kdy se utržené finanční částky za poskytnuté služby rovnají celkovým nákladům podniku. V tomto bodě firma nedosahuje zisku ani ztráty, ale jakmile jej překoná, začne zisku dosahovat.

Bod zvratu lze vypočítat podle vzorce

$$\text{Bod zvratu } Q = \text{fixní náklady} / \text{cena} - \text{průměrné variabilní náklady}$$

Pro výpočet bodu zvratu jsou do vzorce dosazeny roční fixní náklady a provize agentury za jednoho odeslaného kandidáta do ceny, jelikož provize za odeslané kandidáty jsou považovány za hlavní zdroj příjmu personální agentury.

$$\text{Bod zvratu} = 181\,000 / 132\,870 = 1,4$$

Podle provedeného výpočtu dochází k bodu zvratu po odeslání 1,4 kandidáta za pracovní příležitosti do Saúdské Arábie.

8.6 Organizační plán

Sekce věnovaná organizačnímu plánu je rozdělena do podkapitoly věnující se úkonům souvisejícím se založením personální agentury a následnému personálnímu zajištění.

8.6.1 Založení personální agentury

Personální agentura bude realizována jako podnikání fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění pro poradenskou činnost. Výběr podnikání na živnost byl zvolen na základě provedené analýzy, zejména kvůli samostatnosti, kterou nabízí a zamýšlenému rozsahu podnikání. Tato forma není regulována velkým množstvím legislativy, a proto nabízí podnikateli větší svobodu (Outlá, 2013, s. 34). Zpočátku bude toto podnikání probíhat jako podnikání jedné osoby jako vedlejší výdělečná činnost.

Pro založení živnosti bude potřebné vykonat následující kroky:

- vyplnit Jednotný registrační formulář na příslušném živnostenském úřadě pro následné získání živnostenského oprávnění na poradenskou činnost,
- přihlášení nově zřízené živnosti na finančním úřadě a následné získání daňového identifikačního čísla-DIČ,
- nahlášení nově vzniklé živnosti na České správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně.

Jako sídlo firmy bude uvedena adresa bytových prostor v Praze, které jsou v majetku majitele agentury a budou k dispozici pro potřebu personální agentury.

8.6.2 Personální zajištění agentury

V počátcích podnikání bude veškerý chod agentury obstarávat sám podnikatel, který je schopen pokrýt celou problematiku daného projektu i nabízených služeb, jako je komunikace se saúdskými partery, pořádání seminářů se zdravotnickými pracovníky, příprava na pohovor se zaměstnavatelem, doučování zdravotnické angličtiny nebo administrativní činnost. Toto rozhodnutí má za cíl minimalizovat náklady v začátcích podnikání.

Účetní záležitosti budou konzultovány a předány externímu dodavateli, od kterého se bude očekávat vyhotovení potřebných finančních výkazů za dané zdaňovací období. Úhrada za tyto služby bude personální agenturou hrazena měsíčně, jak bylo uvedeno ve finanční analýze výše.

V rámci časové analýzy zamýšleného projektu je sestaven harmonogram činností, které jsou důležité pro úspěšné podnikání ve vybraném oboru. Tento harmonogram je rozdělen na úkony spadající do přípravné fáze a fáze realizace. Zpracování časového harmonogramu je přínosná pomůcka pro zefektivnění postupu při realizaci nového podnikání, podnikateli také pomůže s odhadem časové náročnosti daného projektu.

8.6.3 Přípravné fáze

Fáze přípravy je zaměřena na sbírání informací související s předmětem podnikání. Dále bude realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit zájem zdravotníků o zprostředkování práce v Saúdské Arábii a jejich očekávání od nové personální agentury.

V dalším kroku budou zahájeny úkony potřebné k založení nové živnosti, realizaci marketingových aktivit, zvolení názvu personální agentury a zřízení webových stránek, technické vybavení personální agentury až po zahájení samotného podnikání.

V tabulce níže jsou uvedeny jednotlivé kroky, které je nutné učinit v rámci přípravné fáze.

Tabulka 29. Časový harmonogram fáze přípravy založení personální agentury

Název úkonu	Termín
Sběr informací související s předmětem podnikání	Březen/ duben 2018
Realizace dotazníkového šetření	Březen 2018
Vypracování podnikatelského plánu	Duben 2018
Vyřízení živnostenského listu	Červen 2018
Realizace marketingových aktivit	Červen 2018
Zřízení webových stránek	Červen 2018
Vyjednání smluvních podmínek s vybranými saúdskými zdravotnickými zařízeními	Květen 2018
Technické vybavení personální agentury	Červen 2018
Zahájení provozu	Červenec 2018

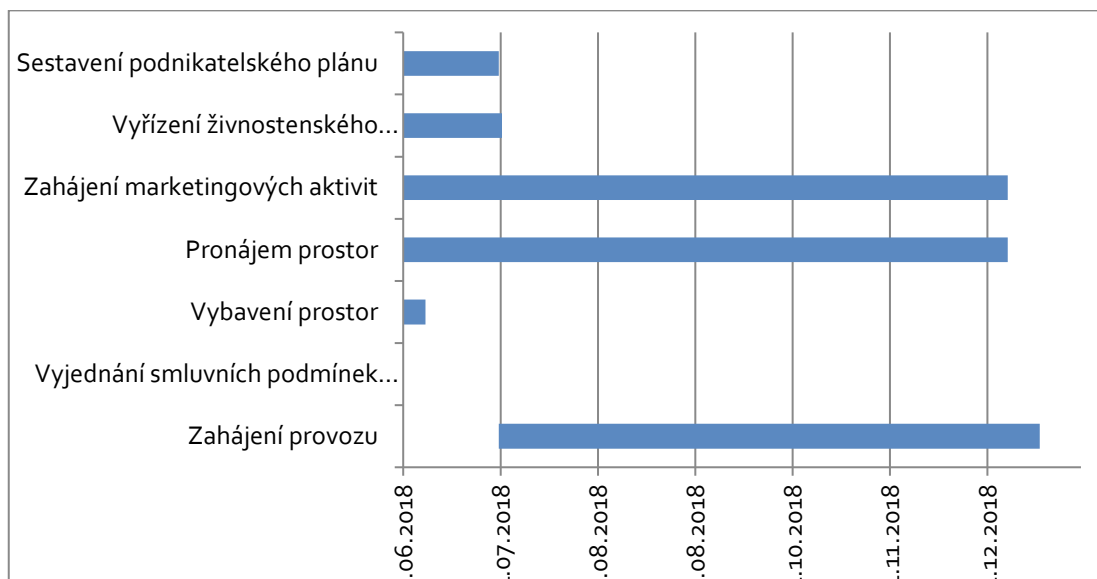
8.6.4 Fáze realizace

Zahájení provozu personální agentury zprostředkovávající zdravotníkům práci v nemocnicích v Saúdské Arábii je plánováno v červnu roku 2018. Fáze realizace bude v sobě zahrnovat nastartování nového podnikání. Cílů bude dosaženo pomocí probíhajících intenzivních marketingových aktivit, pořádání seminářů pro zdravotnickou veřejnost a aktivní vyhledávání vhodných kandidátů pomocí profesní sítě LinkedIn.

Vhodným kandidátům agentura nabídne asistenci s přípravou na pohovory s budoucími zaměstnavateli ve formě kurzů zdravotnické angličtiny.

Uchazeče, kteří úspěšně zvládnou výběrové řízení, agentura provede celým dalším procesem ve smyslu zajištění pomoci s potřebnými formálními úkony, jako jsou superlegalizace potřebných dokumentů nebo také a asistence při získání pracovních víz do Saúdské Arábie.

Tabulka 30. Časový harmonogram fáze realizace



9 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt založení personální agentury vystaven některým rizikům, stejně jako ostatní podnikatelské záměry. Tyto rizika mohou mít negativní dopad na následný průběh podnikání. Z tohoto důvodu je důležitá identifikace hrozících rizik a zhodnocení jejich závažnosti. Následně jsou navržena opatření, která povedou k jejich eliminaci.

9.1 Identifikace rizik a jejich zhodnocení

Pro projekt založení personální agentury byla identifikována následující rizika:

Riziko 1: nezájem zdravotnických pracovníků o služby agentury.

Riziko 2: nedostatečná nabídka zdravotnických zařízení v Saúdské Arábii ze strany personální agentury.

Riziko 3: nekalé praktiky ze strany již existujících konkurenčních personálních agentur.

Riziko 4: vstup nové konkurence na český trh.

Riziko 5: legislativní změny – proces saudizace v Saúdské Arábii.

V rámci podnikatelského plánu jsou stanovená rizika analyzována podle pravděpodobnosti jejich výskytu a podle stupně jejich dopadu. V tabulce níže je zpracována riziková analýza zamýšleného projektu, výsledek hodnot je násobkem pravděpodobnosti a stupně dopadu.

Tabulka 31. Riziková analýza projektu

Riziko	Pravděpodobnost			Stupeň dopadu			Výsledek
	Nízké 0,1	Střední 0,3	Vysoké 0,5	Nízké 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Riziko 1	X					X	0, 07
Riziko 2	X				X		0, 05
Riziko 3		X			X		0, 15
Riziko 4	X				X		0, 05
Riziko 5		X				X	0, 21

Tabulka 32. Číselné zhodnocení rizik projektu

Stupeň rizika	Interval	Riziko
Nízký	0-0, 12	1, 2, 4
Střední	0, 13-0, 24	3, 5
Vysoký	0, 25-0, 35	žádné

9.2 Zhodnocení rizikové analýzy

Z provedené rizikové analýzy identifikovány rizika, která mají nízký a střední stupeň dopadu.

Jako riziko s nízkým stupněm dopadu je považován nezájem zdravotnických pracovníků o služby agentury, nedostatečná nabídka zdravotnických zařízení v Saúdské Arábii ze strany personální agentury a vstup nové konkurence na český trh.

Mezi rizika se středním stupněm dopadu se ukázaly nekalé praktiky ze strany již existujících konkurenčních personálních agentur a legislativní změny, zejména plánovaný proces saudi-zace ze strany Saúdské Arábie.

ZÁVĚR

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo vytvoření projektu na založení personální agentury zprostředkující zdravotnickým pracovníkům pracovní příležitosti v nemocnicích v Saúdské Arábii a následně zhodnotit rizika nového podnikání. Vzhledem k faktu, že každé nové podnikání stojí podnikatele velké množství, úsilí, finančních prostředků a času, je nutností mít pečlivě sestavený podnikatelský plán, který následně může ovlivnit zbytečné plýtvání v jakémkoliv směru.

V teoretické části práce byly předloženy informace související s podnikáním a související problematikou obecně. Dále byla zpracována teorie týkající se tvorby podnikatelského plánu, jeho strukturou a ostatními náležitostmi. Byl také věnován prostor informacím o podnikání ve zdravotnictví, multikulturním ošetrovatelství a specifikách práce v Saúdské Arábii.

V následně zpracované analytické části byla zpracována SLEPT, Porterova, provedeno dotazníkové šetření a vše zhodnoceno v tzv. OT analýze.

Z provedených analýz vyplynulo, že založení personální agentury zprostředkovávající zdravotníkům práci v Saúdské Arábii je složitý proces, který má i svá úskalí a výzvy. Jedná se zejména o konkurenci v podobě dvou dalších personálních agentur na trhu, které jsou již zavedené, mají vybudované postavení a jsou zdravotnické veřejnosti známé.

Na druhou stranu se ukázalo, že zahájení vybraného typu podnikání není výrazně náročný na kapitál či technologické požadavky. Jako důležitá se ukázala znalost specifik zdravotnictví v Saúdské Arábii a kulturního prostředí pro potencionálního podnikatele.

Z následně provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi zdravotnickými pracovníky je poměrně velká skupina otevřená novým příležitostem a zajímající se o možnosti kariéry v Saúdské Arábii. Mnoho z nich však narazilo na své osobní limity v podobě nedostatečné znalosti anglického jazyka. I tento fakt však může být pro novou personální agenturu příležitostí v podobě možnosti poskytování kurzů zdravotnické angličtiny.

V OT analýze byly stanoveny příležitosti a hrozby. Zamýšlený projekt ukázal, že má potenciál vzhledem k příležitostem, které se v tomto odvětví nabízejí. Také však existují hrozby, se kterými je nutné v budoucnu počítat. Na základě provedených analýz se založení nové personální agentury jeví jako myšlenka, která má perspektivu.

V samotné projektové části byl zpracován podnikatelský plán se všemi potřebnými náležitostmi doplněné o časový harmonogram realizace nového podnikání. Z následně provedené rizikové analýzy vyplynulo, že rizika, která byla identifikována, mají nízký až střední stupeň dopadu. Jednalo se zejména o silnou konkurenci v tomto oboru, ale také proces saudizace, který je plánován Saúdskou Arábií a v rámci kterého jsou na volné pracovní pozice dosazovány lokální lidské zdroje s vidinou snížení závislosti země na zahraničních pracovních silách.

Z posouzených informací v rámci diplomové práce mohu konstatovat, že je reálné, aby nově založená personální agentura zprostředkovávala práci zdravotnickým pracovníkům a aby po určité době prosperovala.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Edice právo a management, 110 s. ISBN 9788090524774.
- CIHELKOVÁ, Eva a kol., 2010. *Regionalismus a multikulturalismus. Základy nového světového řádu?* 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 373 s. ISBN 9788074001963.
- COLLINS, Jim, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: Úspěšné návyky vizionářských společností*. 1. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7.
- FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 384 s. ISBN 9788024739854.
- FOTR, Jiří, Emil Vacík, Miroslav Špaček a Ivan Souček, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praga: Grada, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 8085424835.
- JANATKA, František a kol., 2017. *Podnikání v globalizovaném světě*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 340 s. ISBN 9788075527547.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 9788024719993.
- KOZEL, Roman, Lenka Mynářová a Hana Svobodová, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304s. ISBN 9788024744353.
- KUBIŠTA, Václav a kol., 2016. *Mezinárodní obchod a migrace*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 463s. ISBN 9788073806552.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš Konečný a Jan Vavřina, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208s. ISBN 9788024753164.
- MUFTI, Mohammed, 2000. *Healthcare Development Strategies in the Kingdom of Saudi Arabia*. 1st ed. New York: Springer, 136 s. ISBN 9780306463143.
- OUTLÁ, Anna, 2012. *Veřejnoprávní aspekty podnikání*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 114 s. ISBN 9788073804268.

RYŠLINKOVÁ, Markéta, 2009. *Česká sestra v arabském světě: multikulturní ošetrovatelství v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 9788024728568.

SHELTON, Hal, 2014. *The secrets to Wrihting a Succesful Business Plan: A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. 1st ed. Rockville: Summit Valley Press, 224 s. ISBN 978-0989946001.

SRPOVÁ, Jitka a kol, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 432 s. ISBN 978-80-247-4103-1

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketingové řízení nemocnic*. 1. vyd. Žilina: Georg, 54 s. ISBN 978-80-89401-64-2

SYNEK, Miroslav a kol, 2006. *Podniková ekonomika: 4. přepracované a doplněné vydání*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: Systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 138 s. ISBN 9788074353581.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, Danuška Tomanová, Pavla Kudlová a Renata Halmo, 2006. *Multikulturní ošetrovatelství II*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 80-247-1213-X

INTERNETOVÉ ZDROJE

- Český statistický úřad* [online]. [cit.2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>
- EuroStaffCZ* [online]. [cit. 2018/03/05]. Dostupné z: www.eurostaff.cz
- G5plus, Mezinárodní kariéra ve zdravotnictví* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: www.g5plus.cz
- Health Care Services in Saudi Arabia: Past, present and future* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3439740/>
- King Faisal Specialist Hospital and Research Center* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.kfshrc.edu.sa/en/home>
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/zasedani-hlavnich-sester-a-dialog-k-politice-migrace-sester_2237_930_3.html
- OECD iLibrary* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: https://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oced/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2015/changing-patterns-in-the-international-migration-of-doctors-and-nurses-to-oced-countries_migr_outlook-2015-6-en#page31
- Prince Sultan Cardiac Center* [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.pscc.med.sa/En/pages/home.aspx>
- Security Forces Hospital* [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: www.sfh.med.sa
- Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, Síť zdravotnických zařízení* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/sit-zdravotnickych-zarizeni>
- Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/zdravotnictvi-jako-soucast-narodni-ekonomiky-drive-vyvoj-financnich-ukazatelu-makroekono>
- World Health Organization Health care system in Saudi Arabia: an overview* [online]. [cit.2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.emro.who.int/emhj-volume-17/volume-17-issue-10/article-11.html>

World Health Organization [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z:
<http://www.euro.who.int/en/countries/czech-republic/publications/czech-republic-hit-2015>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- MZČR Ministerstvo zdravotnictví České republiky.
- NLZP Nelékařský zdravotnický pracovník.
- OECD Organization for Economic Co-operation and Development.
- PSCC Prince Sultan Cardiac Center.
- SA Saúdská Arábie.
- SFH Security Forces Hospital.
- ÚZIS Ústav zdravotnických informací a statistiky.
- WHO Světová zdravotnická organizace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Základní formy podnikání (Synek, 2011, s. 33).....	17
Obrázek 2. Faktory ovlivňující výsledek projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 142)	18
Obrázek 3. Úrovně řízení podniku (Fotr a kol., 2012, s. 29).....	22
Obrázek 4. Porterův model pěti sil (Srpová, 2010, s. 131).....	25
Obrázek 6. Systém zdravotní péče v Saúdské Arábii (Světová zdravotnická organizace, 2017).....	38
Obrázek 7. Věková struktura respondentů.....	54
Obrázek 8. Genderová struktura respondentů.....	55
Obrázek 9. Pracovní zařazení	56
Obrázek 10. Vzdělání respondentů	57
Obrázek 11. Zájem o práci v Saúdské Arábii	58
Obrázek 12. Motivace.....	59
Obrázek 13. Očekávané finanční ohodnocení	60
Obrázek 14. Benefity	61
Obrázek 15. Faktory způsobující odchod zdravotníků	62
Obrázek 16. Osobní limity pro práci v saúdských nemocnicích	63
Obrázek 17. Komunikace s personální agenturou	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Odměňování ve zdravotnictví (UZIS)	44
Tabulka 2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	47
Tabulka 3. Konkurenční prostředí mezi stávajícími subjekty	48
Tabulka 4. Hrozba vyjednávací síly dodavatelů.....	49
Tabulka 5. Vyjednávací síla klientů	50
Tabulka 6. Hrozba substitučních služeb	50
Tabulka 7. Věková struktura respondentů-počet jednotlivých odpovědí	54
Tabulka 8. Pracovní zařazení respondentů-počet jednotlivých odpovědí	56
Tabulka 9. Vzdělání respondentů-počet jednotlivých odpovědí	57
Tabulka 10. Zájem o práci v Saúdské Arábii-počet jednotlivých odpovědí.....	58
Tabulka 11. Motivace-počet jednotlivých odpovědí	59
Tabulka 12. Očekávané finanční ohodnocení-počet jednotlivých odpovědí.....	60
Tabulka 13. Benefity-počet jednotlivých odpovědí.....	62
Tabulka 14. Faktory způsobující odchod českých zdravotníků-počet jednotlivých odpovědí	63
Tabulka 15. Osobní limity-počet jednotlivých odpovědí	64
Tabulka 16. Komunikace s personální agenturou-počet jednotlivých odpovědí.....	65
Tabulka 17. OT analýza.....	67
Tabulka 18. Výhody a nevýhody živnostenského podnikání	69
Tabulka 19. Společnost s ručením omezeným-výhody a nevýhody.....	70
Tabulka 20. Náklady související se založením živnosti	78
Tabulka 21. Soupis vybavení a výše předpokládaných nákladů na vybavení personální agentury.....	78
Tabulka 22. Náklady spojené se vstupními marketingovými aktivitami.....	79
Tabulka 23. Provozní náklady jednorázové.....	79
Tabulka 24. Provozní náklady měsíční.....	80
Tabulka 25. Provozní náklady roční	80
Tabulka 26. Ceník služeb.....	81
Tabulka 27. Reálná varianta výnosů.....	82
Tabulka 28. Optimistická varianta výnosů	82
Tabulka 29. Časový harmonogram fáze přípravy založení personální agentury.....	85
Tabulka 30. Časový harmonogram fáze realizace	86

Tabulka 31. Riziková analýza projektu	87
Tabulka 32. Číselné zhodnocení rizik projektu	88

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Název dotazníku

Průzkum zájmu pracovníků ve zdravotnictví o služby personální agentury zprostředkovávající práci v nemocnicích v Saúdské Arábii

Úvodní text dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Management ve zdravotnictví. V rámci své diplomové práce se zabývám vytvořením projektu pro vznik personální agentury zprostředkující práci zdravotnickým pracovníkům v nemocnicích v Saúdské Arábii. Cílem tohoto krátkého dotazníku je zjištění zájmu zdravotníků a jejich postoj k možnosti mezinárodní kariéry.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut. Pokud není uvedeno jinak, zvolte prosím u každé otázky jednu Vámi vybranou variantu.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Jana Hrnčířiková

Otázky dotazníku

1. Je pro Vás představa práce ve zdravotnickém zařízení v Saúdské Arábii lákavá?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nepřemýšlel/a jsem nad tím

2. Pokud jste v předchozím dotazu odpověděla ano nebo spíše ano, co konkrétně se Vám líbí na možnosti práce v Saúdské Arábii?

Zde je možné uvést více než jednu odpověď.

- vysoké finanční ohodnocení
- zajímavá zkušenost
- poznávání jiné kultury

- zvyšování kvalifikace v oboru
- 350 slunečných dnů v roce
- jiné:

3. Jaká je Vaše představa o měsíčním finančním ohodnocení v nemocnicích v Saúdské Arábii?

- 50–70 000Kč
- 71-90 000Kč
- 91-120 000Kč

4. V následující otázce je uvedeno několik výhod souvisejících s prací a pracovními podmínkami v nemocnici v Saúdské Arábii. Které z nich považujete pro Vás za nejzajímavější?

Zde je možné označit více odpovědí.

- 1,5 hodiny placené přestávky během dvanáctihodinové směny
- 8 týdnů dovolené
- bydlení s bazény a sportovními areály zdarma
- doprava do práce zdarma
- vzdělávací kurzy zdarma
- 1-2 zpáteční letenky domů ročně

5. Co vnímáte jako nejvýznamnější faktor, který vede české zdravotníky k odchodu z českého zdravotnictví:

- nedostatečné finanční ohodnocení
- nespokojenost s pracovními podmínkami
- nízká prestiž zdravotnického povolání
- jiné:

6. Jaký z následujících faktorů vnímáte jako osobní limity pro práci ve zdravotnickém zařízení v Saúdské Arábii?

U této otázky je možné uvést více než jednu odpověď.

- nedostatečná délka praxe

nedostatečná znalost anglického jazyka

věk

jiná kultura

jiné:

.....

7. Jakou formu získávání informací ohledně možnosti práce v Saúdské Arábii ze strany agentury preferujete?

webové stránky

osobní setkání (semináře)

inzerce

sociální sítě (Facebook, LinkedIn)

jiné:

.....

8. Vaše pohlaví:

muž

žena

9. Kolik je Vám let?

do 25 let

26–35 let

36-50 let

51 let a více

10. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

nelékařský zdravotnický pracovník

lékař/ka

jiné:

11. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

středoškolské

vyšší odborné (Dis.)

vysokoškolské

Děkuji Vám za spolupráci!