

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku
Effectivity Assessment of Company Personnel Policy

PLZEŇ 2014

Bc. Monika STROBACHOVÁ

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

“Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku”

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

V Plzni, dne

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě podporovali při psaní diplomové práce. Velký dík patří především vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, PhD., který mi po celou dobu dával cenné odborné rady a připomínky.

Dále bych ráda touto cestou poděkovala prokuristovi společnosti High Security s.r.o. panu Lud'kovi Bednářovi, že mi poskytl potřebné informace potřebné pro zpracování práce.

V neposlední řadě velice děkuji své rodině za podporu a trpělivost během studia.

Obsah

Úvod	7
1. Představení společnosti High Security s.r.o.	8
1.1. Charakteristika firmy	8
1.1.1. Základní informace	8
1.1.2. Služby a jejich podíl na tržbách společnosti	10
1.1.3. Hospodářský vývoj společnosti	11
1.1.4. Zákazníci	13
1.1.5. Etický kodex	13
1.2. Strategický záměr	14
1.2.1. Poslání	15
1.2.2. Vize (2015 - 2017)	15
1.2.3. Strategické cíle	16
1.2.4. Návrh strategie pro dosažení cílů	17
2. Strategická analýza	18
2.1. Externí analýza	18
2.1.1. Makroprostředí	18
2.1.2. Mezoprostředí	22
2.1.3. Hodnocení faktorů externí analýzy	25
2.2. Interní prostředí	27
2.2.1. Management	27
2.2.2. Vyhodnocení interní analýzy	37
2.3. Matice hodnocení interní a externí analýzy	39
3. Implementace strategie metodikou BSC	40
3.1. Rozpracování cílů do perspektiv	40
3.2. Převedení strategického plánu do provozních činností podniku	42
3.3. Cíle personální politiky podniku	44
4. Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál	45
4.1. Personální oddělení High Security s.r.o.	45
4.2. Lidské zdroje	46
4.2.1. Struktura zaměstnanců	46
4.3. Řízení lidských zdrojů	50
4.3.1. Vedoucí pracovníci	50
4.3.2. Získávání a výběr pracovníků	51
4.3.3. Adaptace zaměstnanců	53
4.3.4. Hodnocení zaměstnanců	55
4.3.5. Odměňování zaměstnanců	55
4.3.6. Motivace zaměstnanců	58
4.3.7. Vzdělávání	59
4.3.8. Firemní kultura	59
4.4. Dotazníkové šetření	62
4.5. Výstup dotazníkové šetření	64
4.6. Silné a slabé stránky vyplývající ze závěru dotazníku	73
5. Cíle personálního oddělení pro období 2015 – 2017	74
6. Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů	77
6.1 Rizikové faktory dílčích cílů	84

6.1.1	Definice rizikových faktorů.....	84
6.1.2	Hodnocení rizikových faktorů.....	86
6.2	Ekonomický efekt cílů a navržených opatření	91
	Závěr	95
	Seznam tabulek a obrázků	97
	Seznam zkratek	99
	Seznam použité literatury	100
	Seznam příloh	103

Úvod

V souvislosti s podnikem a úspěšným podnikáním je důležité, aby se management společnosti zaměřil na lidský kapitál. Efektivní personální politika je základem úspěchu každého podnikání a může být důvodem pro problematický chod společnosti.

“Vědomosti, návyky a schopnosti člověka začaly být pokládány za zvláštní formu kapitálu proto, že jejich rozvoj je časově velmi náročný a vyžaduje poměrně značné materiální zdroje. Lidský kapitál je specifický tím, že je od narození nerozlučně spojen se svým nositelem – jednotlivcem, a v důsledku toho není možné jej odcizit nebo prodat.” [39, s. 37]

Cílem této práce je analyzovat stav a úroveň lidského kapitálu ve společnosti High Security s.r.o. a navrhnout opatření pro naplnění stanovených cílů. Práce je rozdělena do 6 kapitol, kde je nejprve charakterizována společnost a stanovena její vize, strategické cíle a strategie pro jejich naplnění. Navazuje strategická analýza, zaměřující se na popis externího a interního prostředí a následuje implementace zvolené strategie.

Druhá polovina diplomové práce je již zaměřena na lidské zdroje ve společnosti. Na začátku je provedena analýza interních procesů podložené vypracovaným dotazníkem. Na základě analýzy jsou stanoveny cíle personálního oddělení na stejné období jako vize společnosti, tedy na následující 3 roky mezi lety 2015 – 2017. V závěru je zhodnocen ekonomický efekt stanovených cílů.

1. Představení společnosti High Security s.r.o.

1.1. Charakteristika firmy

Společnost High Security s.r.o. působí na českém trhu od 24. února roku 2002. Firma se zabývá převážně ostrahou osob a majetku, elektronickým zabezpečením objektů, technickými službami, úklidovými pracemi a poskytuje náhradní plnění jiným společnostem (podle § 81 odst. 2, písm. b) zákona č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů).[1]

Sídlo a zároveň centrála společnosti se nachází v Plzni – městské části Slovany. Na tomto místě má své zázemí jak vedení společnosti, tak i zástupci jednotlivých oddělení potřebných k plynulému provozu. Společnost nemá více poboček, tudíž tyto prostory jsou jediným místem.

Firma působí na české trhu již 12 let. Za počátku byli zákazníci z Plzeňského kraje, později společnost začala své služby nabízet i v jižních Čechách. V roce 2012 se manažerům podařilo získat zakázky i za hranicemi České republiky, konkrétně v Bulharsku a Rumunsku.

1.1.1. Základní informace

Obchodní jméno: High Security s.r.o.
Sídlo: Částkova 95, Plzeň, 326 00
IČ: 263 45 072
DIČ: CZ263 45 072
Datum zápisu do OŘ: 24. dubna 2002.

Obr. č. 1: Logo společnosti High Security s.r.o.



Zdroj: [1]

Podnik založili dva společníci, kteří měli na společnosti i základním kapitálu rovný podíl, tj. 50 %. Základní kapitál byl splacen najednou a v plné výši 200 000 Kč. Později došlo k prodeji podílu jednoho z vlastníků a od roku 2008 je společnost vlastněna jedním majitelem panem Martinem Kotýkem.

Dozorčí rada nebyla zřízena za celou dobu existence společnosti. High Security s.r.o. nevlastní podíly v jiných firmách a ani nemá sjednané žádné ovládací smlouvy.

Ve vedení společnosti je kromě majitele také prokurista. Jeho úkolem je zastupovat firmu na základě plné moci, čímž mu vzniká pravomoc podnikat právní úkony souvisejících s provozem podniku.

Od založení měla společnost High Security s.r.o. sídlo v pronajatých prostorech. Tuto skutečnost chtělo vedení společnosti změnit. V roce 2007 došlo k nákupu nemovitosti a působiště společnosti se přesunulo do vlastních prostor v Částkově ulici.

Organizační struktura je funkčního typu, kde jsou zaměstnanci zařazeni podle jejich specializace a zaměření do stejných skupin.[2] Personální uspořádání je nastíněno na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, informace získané ve firmě, 2014

1.1.2. Služby a jejich podíl na tržbách společnosti

Společnost High Security s.r.o. nabízí široké portfolio služeb. Ostraha osob a majetku probíhá formou fyzické ostrahy, která se nejčastěji využívá v obchodních domech, na společenských akcích a podobně. Zákazníkovi je také nabízena možnost fyzické ochrany s vycvičeným psem. Služby soukromých detektivů jsou využívány převážně v obchodních domech, kde se ostraha pohybuje v civilním oblečení mezi nakupujícími a snaží se minimalizovat krádeže.

Dále firma poskytuje montáže kamerových systémů, čidel, sirén a dalších bezpečnostních prvků do objektů. S tímto souvisí i nabídka připojení objektu na pult centrální ochrany (PCO). Připojení zajišťuje rychlý příjezd zásahové jednotky při neoprávněném vstupu do objektu.

Neméně významnou službou zákazníkům je náhradní plnění, které firma poskytuje jiným společnostem. Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů, §81 odst. 2, písm. B), jsou podniky, které zaměstnávají více než 25 pracovníků, povinny zaměstnávat alespoň 4 % osob zdravotně znevýhodněných (OZZ). Zaměstnavatel, který této kvóty nedosáhne, má několik možností volby, jak se zachovat:

- zaměstnat OZZ napřímo - tj. vytvořit chráněná pracovní místa
 - odebrat služby či výrobky od firem, které zaměstnávají více jak 50 % OZZ, nebo jim zadat zakázky
- v hodnotě 7 x měsíční mzda za I. - III. Q v daném roce / 1 OZZ v povinném podílu

- odvodem do státního rozpočtu
 - v hodnotě 2,5 x měsíční mzda za I. - III. Q v daném roce / 1 OZZ v povinném podílu
- vzájemnou kombinací výše uvedených způsobů [22]

Majitel společnosti High Security s.r.o. se rozhodl pro tyto účely založit firmu Safe point s.r.o., ve které je zaměstnáno více než 50 % zaměstnanců zdravotně znevýhodněných a spolu s High Security s.r.o. nabízejí možnost náhradního plnění.

Společnost High Security s.r.o. se také zabývá úklidovými pracemi (úklidy kanceláří, v obchodních domech, po společenských akcích, apod.)

Tabulka č. 1 vyjadřuje procentuální podíl poskytovaných služeb na celkových tržbách podniku.

Tab. č. 1: Podíl služeb na tržbách

Typ služby	Podíl na tržbách v %
Fyzická ostraha	30
Montáže	15
PCO	15
Úklidové služby	10
Náhradní plnění	10
Detektivní služby	10
Fyzická ostraha se psem	5
Ostatní služby (pronájem)	5

Zdroj: Vlastní zpracování, informace ze společnosti High Security s.r.o., 2014

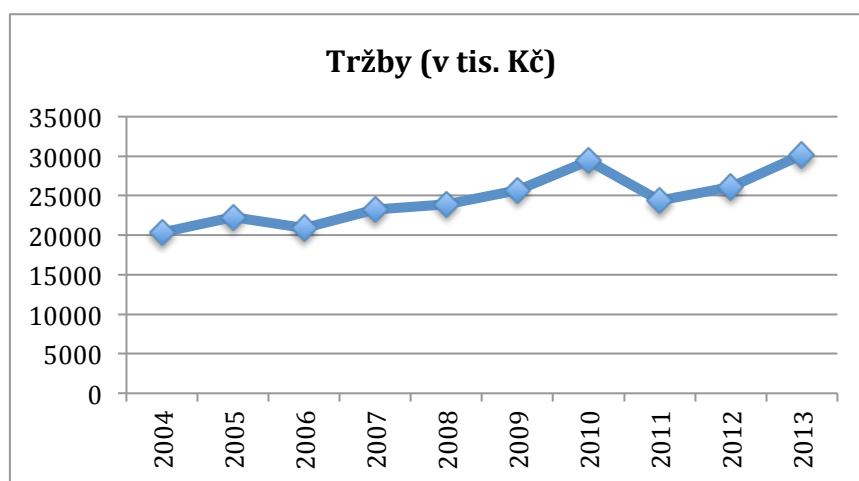
1.1.3. Hospodářský vývoj společnosti

Od roku 2004 docházelo ve firmě k různým výkyvům hospodářského výsledku. V následujícím grafu je zachycen hospodářský výsledek od mezi roky 2004 – 2013.

Hospodářská krize neměla na společnost High Security s.r.o. příliš velký dopad, jelikož nabízené služby jsou pro velké množství zákazníků důležité a nezbytné. Firma vykazovala zisk na konci každého účetního období, kromě roků 2006 a 2008, kdy došlo ke ztrátě. Tento stav byl vyvolán velkými výdaji na obnovení vozového parku, uniforem, vysílacího zařízení a na pořízení budovy.

Na základě průzkumu Unie soukromých bezpečnostních služeb České republiky došlo v roce 2008 k poklesu tržeb v oboru z důvodu několika změn, například došlo k většímu nahrazování fyzické ostrahy za monitorovací systémy, omezení prací v důsledku omezení činnosti klientů (z důvodu hospodářské krize) či zvyšování konkurence z veřejné sféry.[12]

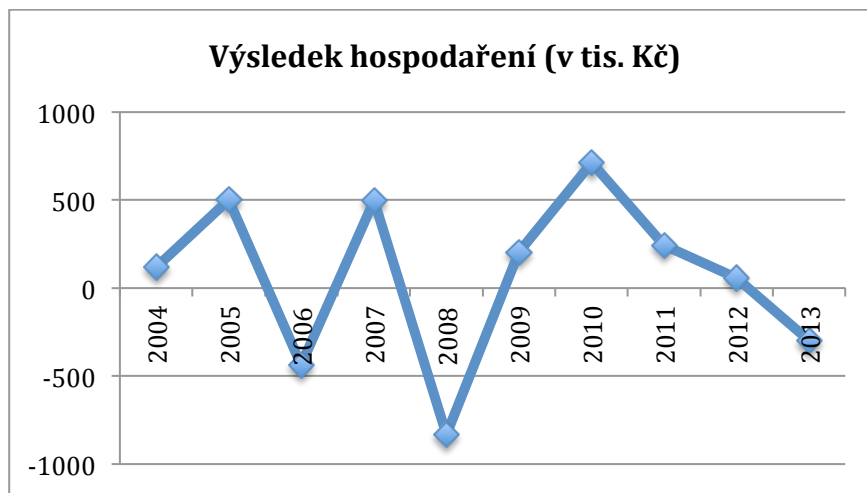
Obr. č. 3: Tržby společnosti mezi roky 2004 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, informace ze společnosti High Security s.r.o., 2014

V roce 2010 bylo dosaženo nejvyššího zisku z důvodu zvýšeného odběru služeb od jednoho z obchodních partnerů.

Obr. č. 4: Výsledek hospodaření společnosti High Security s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, informace ze společnosti High Security, 2014

1.1.4. Zákazníci

Mezi zákazníky High Security s.r.o. lze řadit jak fyzické, tak i právnické osoby. Fyzické osoby, jako například domácnosti, využívají především služby, zajišťující ochranu majetku s využitím PCO. Společnosti preferují technické zajištění svého majetku, fyzickou ostrahu, služby detektivů a možnost náhradního plnění.

1.1.5. Etický kodex

Soukromé bezpečnostní služby se řídí pojmy dobrých obchodních zvyklostí podle Obchodního zákoníku. Zároveň je však vytvořen "etický kodex" Asociací soukromých bezpečnostních služeb, který by měl být základem pro každý podnik a pracovníka, který v tomto oboru vystupuje. *"Kodex nenahrazuje právní regulaci ochrany majetku a osob, nýbrž na ni navazuje deklarací zásad etiky chování v dodavatelsko-odběratelských vztazích, vztazích mezi sociálními partnery v oboru aj."*[34] Etický kodex definuje vztahy k zákazníkům, vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a vztahy mezi bezpečnostními službami.

Celá podoba etického kodexu je v příloze C této práce.

1.2. Strategický záměr

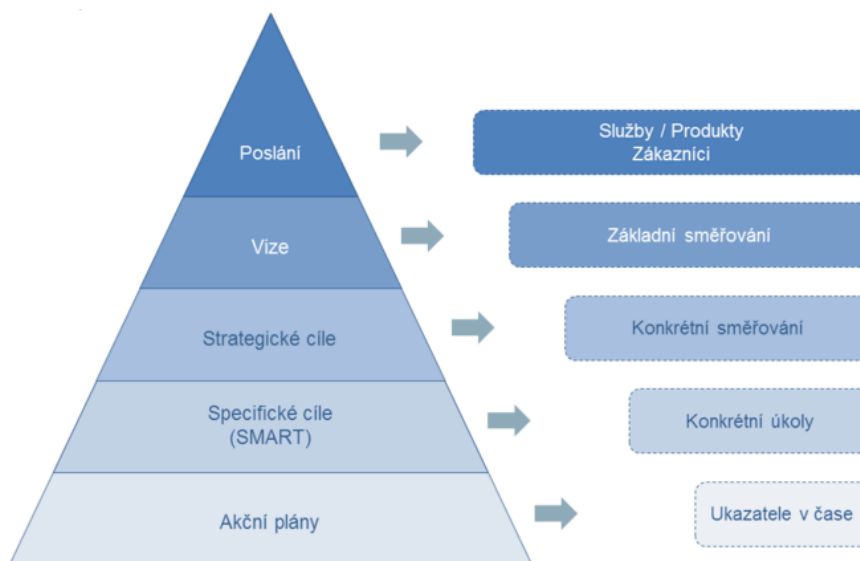
Strategické řízení společnosti lze charakterizovat jako kombinaci základních manažerských aktivit – plánování, organizování, vedení a kontrola. Řízení se odvíjí na základě rozhodnutí top managementu, případně vlastníků firmy. Rozhodnutí zahrnuje činnosti zaměřené na plánování a vedení firmy k dlouhodobému rozvoji, na udržování harmonie mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, které zahrnují i lidský kapitál. Zároveň je třeba zabezpečit soulad mezi firmou a jejím prostředím, v němž podnik existuje.

Hlavním úkolem tvorby strategického záměru je vytyčování strategií a kontrola naplňování stanovených cílů. Samotný průběh strategického řízení probíhá “shora-dolů”, při samotném naplňování strategických cílů však existuje i zpětná vazba v opačném směru, tedy “zdola-nahoru”.

Strategické řízení podniku by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, který se skládá z navazujících kroků, začínající stanovením poslání firmy, vize, strategických cílů, pokračující strategickou analýzou, formulací a výběrem variant řešení a v závěru následuje implementace a kontrola a korekce aplikované strategie v podniku.[24]

V této práci je zpracována formulace strategického plánu společnosti High Security s.r.o.

Obr. č. 5: Formulace strategického plánu



Zdroj: [3]

1.2.1. Poslání

Poslání vyjadřuje smysl a účel existence podniku. Při formulaci poslání si společnost pokládala otázky typu: Jaký je důvod založení společnosti? Jaký cíl si podnik stanovil? Čím bude firma odlišná od konkurence?

Jelikož poslání je chápáno ve společnosti jako tzv. odrazový můstek, není lehké hledat odpovědi na tyto otázky. Vedení High Security s.r.o. si dalo za závazek zajistit pro své zákazníky maximální pocit bezpečí a spokojenosti, chránit jejich majetek a udržovat s nimi dlouhodobé vztahy prostřednictvím poskytování kvalitních a dobře odvedených služeb. Současně si High Security s.r.o. zakládá na dobrých vztazích s obchodními partnery a zaměstnanci společnosti.

1.2.2. Vize (2015 - 2017)

Vize je chápána jako představa budoucího stavu společnosti, kterého by firma chtěla prostřednictvím strategie dosáhnout. Základem je jednoduchý popis podoby ideálního stavu.[3] Henry Mintzberg popsal vizi jako pohled na svět, kde:

„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“[10]

Vize ve společnosti High Security s.r.o. je zpracována na 3 roky. Jedním ze základních prvků je usilování o zvyšování tržeb pomocí zvýšení prodeje nabízených služeb nových i stávajícím zákazníkům po celé České republice.

Jelikož v dnešní době nedochází ke zdatnému snižování kriminality, společnost klade velký důraz na rozšíření možností nabízených služeb, které by pokryly požadavky zákazníků, zvýšily jejich komfort a přilákaly nové. Společnost také usiluje o větší spokojenost zákazníků prostřednictvím lepšího servisu a komunikaci s nimi.

Dalším bodem vize společnosti je zvyšování kvality poskytovaných služeb. Firma v horizontu 3 let bude usilovat o spokojené, kvalifikované a spolehlivé zaměstnance.

Podle zkušeností a možností, které nabízí trh, se firma rozhodla zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb mimo jiné i prostřednictvím investic do technologií elektronických zabezpečovacích systémů (EZS).

V neposlední řadě je součástí vize i snaha o získání a udržení spolehlivých a poctivých dodavatelů, kteří společnosti zajistí kvalitní a včasné dodávky.

1.2.3. Strategické cíle

Cíle navazují na poslání a stanovenou vizi společnosti. Základním požadavkem na strategické cíle podniku je, aby splňovaly princip SMARTER, tzn. být specifické, měřitelné, dosažitelné, odpovídající, ohraničené v čase, etické a průběžně hodnocené. Strategické cíle společnosti lze také chápat jako motivační nástroj, který má pomáhat manažerům řídit a stimulovat zaměstnance. [3]

Management společnosti High Security s.r.o. si stanovil na následující 3 roky tyto strategické cíle:

- zvýšit tržby o minimálně 10 % do roku 2017
- rozšířit nabízené služby do roku 2017 o 10 % ze stávající nabídky
- snížit migraci zaměstnanců o 50 % - udržet si stálé zaměstnance
- zahájit spolupráci s firmou zabývající se vývojem EZS v příštích 3 letech
- zvýšení investic do technologií EZS do roku 2017 o 10 %
- zlepšení vztahů se zákazníky, snaha o udržení dlouhodobých vztahů

Z výše stanovených cílů je zřejmé, že společnosti hodně záleží na spokojenosti zákazníka a zaměstnanců, zvyšování tržeb pro zajištění finanční stability a v neposlední řadě zvyšovat kvalitu nabízených služeb prostřednictvím zvýšených investic do technologií. Trh bezpečnostních agentur je v současné době přeplněný, jelikož zde působí velké množství konkurenčních firem. Z tohoto důvodu by se společnost High Security s.r.o. měla při výběru strategie k naplnění cílů soustředit především na strategii zvyšování kvality a udržování své pozice na trhu prostřednictvím věrných zákazníků a spolehlivých obchodních partnerů. Zvolenou strategií by mělo docházet spíše k využívání interního potenciálu nežli agresivním pronikáním a působením na trhu.

Vzhledem k zaměření společnosti je základním kamenem úspěchu lidský kapitál. Následující analýza bude zaměřena na prověření, zda zvolená formulace strategie je použitelná pro další rozvíjení a zároveň zda dochází k podpoře interního potenciálu a k naplňování stanovených strategických cílů.

1.2.4. Návrh strategie pro dosažení cílů

Zvýšení tržeb by společnost ráda dosáhla pomocí větší nabídky služeb, přilákání nových zákazníků či zvýšením velikosti prodeje stálým zákazníkům. Dále by ráda zaujala zákazníky, kteří prozatím využívají služeb u konkurenčních podniků. Nové zákazníky lze získat pomocí správné propagace svých produktů a služeb především prostřednictvím obchodních zástupců, kteří by zákazníky informovali při osobní konzultaci, a vytvořením spotů v rádiu.

Firma plánuje rozšířit svoji nabídku o zabezpečení domácností obyvatel, kteří mohou být snadným terčem zlodějů, jako například maminky na mateřské dovolené, senioři nebo děti. Tato služba by fungovala pomocí speciálního zařízení podobné mobilnímu telefonu, na kterém by ohrožená osoba stiskla příslušné tlačítko, a tím přivolala zásahovou jednotku.

High Security s.r.o. by ráda v příštích 3 letech uzavřela spolupráci se společností zabývající se vývojem EZS a zároveň by se na vývoji nové technologie chtěla podílet. Tento krok přinese nové příležitosti, které opět rozšíří její nabídku, zvýší kvalitu poskytovaných služeb a pozitivně ovlivní konkurenceschopnost firmy.

Zároveň management firmy zamýšlí snížit migraci zaměstnanců, tzn. cílem je si udržet stálé, spolehlivé a patřičně vzdělané zaměstnance, kteří vytvoří pevnou platformu podniku. Východiskem by mohlo být nepřehlížení problémů mezi podnikem a pracovníkem, na základě celopodnikového dotazování, a poskytnout zaměstnancům přiměřenou zpětnou vazbu. Zvyšování kvality služeb se odrazí i v přístupu k pracovníkům a to v tom smyslu, že bude kladen větší důraz na vzdělání a školení zaměstnanců na pracovních pozicích, u kterých je toto zlepšení žádoucí.

2. Strategická analýza

Základem pro zpracování úspěšné formulace strategie je posouzení podnikatelského prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Tímto krokem společnost analyzuje pozici v prostředí, v němž působí, může efektivně reagovat na jeho změny, odhadnout a využít svůj potenciál dalšího rozvoje, předvídat chování konkurence a zákazníků a především rozeznat a umět se vypořádat s rizikovými faktory, aby nedošlo k nesplnění stanovených strategických cílů.

Podnikatelské prostředí se rozděluje na dvě části – na externí a interní prostředí. Externí prostředí je dále děleno na makroprostředí, na které firma nemá žádný vliv a mezoprostředí, kde lze jeho podobu ovlivnit účinnými marketingovými nástroji. V interním prostředí, konkrétně v mikroprostředí, existuje závislost na vůli podniku. [4]

Vzhledem k tématu této diplomové práce budou následující faktory posuzovány především ve vztahu k personální politice podniku a jejich vlivu na ni. Dále budou faktory zkoumány, zda ovlivňují strategický záměr podniku a dochází tak k naplnění strategických cílů.

2.1. Externí analýza

2.1.1. Makroprostředí

V analýze makroprostředí se v obecné rovině zkoumají činitelé jak z národního prostředí, tak i na zahraniční úrovni. Vzhledem k působení společnosti High Security s.r.o. převážně na české trhu, analýza se bude týkat pouze národního prostředí.

2.1.1.1. Legislativa

V současné době je připravován zákon o soukromých bezpečnostních službách, který by měl snížit počet soukromých bezpečnostních agentur na českém trhu. V připravovaném zákoně se plánuje rozdělení bezpečnostních služeb do pěti kategorií, a to na ostrahu majetku a osob, činnost soukromých detektivů, převoz hotovosti a cenin, technická služba k ochraně osob a majetku a bezpečnostní poradenství. Podle připravovaného zákona by také mělo být těžší získání licence k provozování těchto služeb. Nabytí licence by agenturám vydávalo Ministerstvo vnitra.[6] S tímto návrhem však nesouhlasí

Český klub bezpečnostních služeb, který navrhuje rozšíření služeb bezpečnostních agentur například o ostrahu letišť nebo vězeňskou službu. Toto navýšení nabídky služeb by ušetřilo nejen veřejné finance, ale také zvýšilo konkurenceschopnost poskytujících agentur.[5]

Od začátku roku 2012 je zároveň diskutované téma zpřísnění výběru pracovníků bezpečnostních služeb. Bezpečnostní experti z řad bývalých policejních důstojníků kritizují vládu za neexistenci zákona, který by neumožňoval každému pracovat v bezpečnostní agentuře. Negativní reakce vznikla na základě faktu, že nejsou stanoveny určité “mantinely”, které by bezpečnostní agentury nesměly překračovat. Vláda se však tímto tématem prozatím nezabývá.

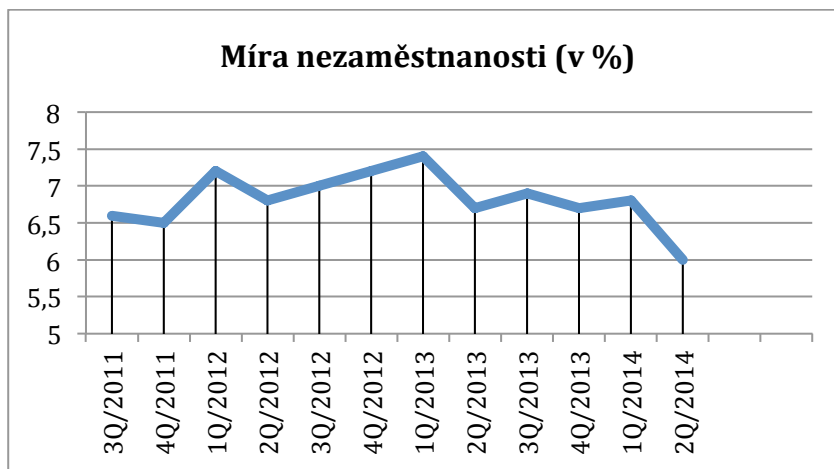
2.1.1.2. Ekonomika

V této části budou zohledněny všechny makroekonomické ukazatele, které ovlivňují celou ekonomiku v daném státě a zároveň mají vliv i na podnik High Security s.r.o.

Prvním důležitým ukazatelem je míra nezaměstnanosti v České republice, která za poslední čtyři roky kolísá kolem 7 %. V letních měsících má nezaměstnanost klesající tendenci ve většině krajů České republiky. Tento trend je ovlivněný sezónními pracemi v zemědělství, stavebnictví, hotelnictví, gastronomii, lázeňství, lesních závodech či povrchových lomech. Podle predikcí ministerstva financí by se nezaměstnanost v roce 2015 měla spíše snižovat a dosáhnout tak 6,1 %.

Klesající míra nezaměstnanosti má na podnik kladný i záporný vliv. Pozitivní přínos je ve smyslu toho, že zaměstnanci vykonávají svoji práci ve větší pohodě, jelikož cítí určitou “jistotu” zaměstnání. Na druhé straně tento trend přináší negativní vliv na firmu, jelikož při vyšší nezaměstnanosti si pracovníci své práce více vážejí a snaží se ji provádět kvalitněji, je větší zájem o pracovní místa a firma má možnost výběru mezi uchazeči. Při rostoucí nezaměstnanosti roste též kriminalita a tím i příležitost společnosti High Security s.r.o. k získání nových zákazníků.

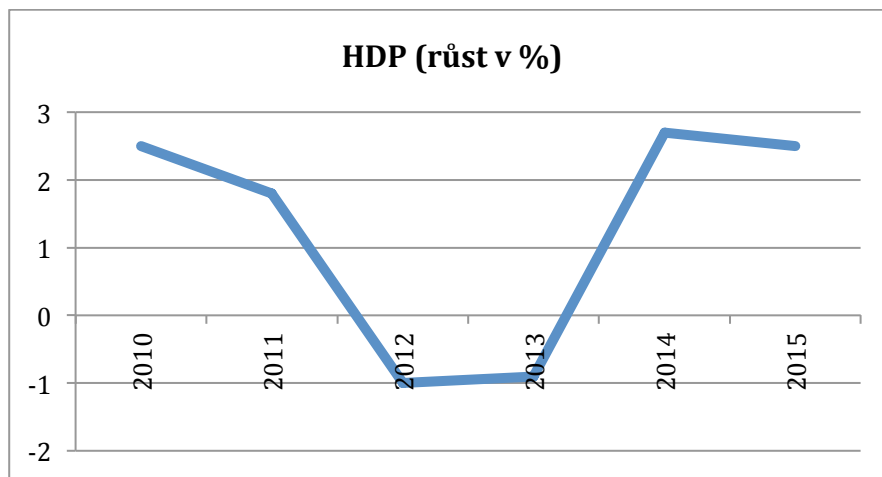
Obr. č. 6: Míra nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: [7]

Dalším ovlivňujícím faktorem je příznivé prostředí v České republice pro zahraniční investory. V případě, že zde podmínky pro zahraničí budou zajímavé, přiláká to zájemce o podnikání v České republice, kteří mohou být jak potenciálními zákazníky, tak i teoretickými konkurenty. Investory by mimo jiné mohl zajímat celkový růst národní ekonomiky. Tento pozvolný vzestup by měl pokračovat také v roce 2015, kdy by HDP mohl vzrůst v průměru za celý rok o 2,5 %. Navzdory devizovým intervencím ČNB a následnému oslabení koruny, měl by se rok 2014 podle ministerstva financí vyznačovat velmi nízkou inflací.

Obr. č. 7: Hrubý domácí produkt České republiky



Zdroj: [8]

Objem mezd a platů by se v roce 2014 mohl zvýšit o 2,8 % a pro rok 2015 se předpokládá nárůst dokonce o 3,8 %. Tento trend může negativně působit na zvyšování nákladů na chod a tím by muselo dojít ke zvýšení cen služeb. Tento krok by mohl mít nepříznivý vliv na zákazníky a společnost by o ně mohla přijít, což by v konečné důsledku mohlo znamenat nesplnění strategických cílů.[8]

V globálním měřítku by na společnost mohlo mít vliv růst cen komodit na světových trzích, např. pohonné hmoty. Změna by se projevila na ekonomice podniku a jeho stanovených cílech prostřednictvím zvýšených nákladů.

2.1.1.3. Technologie

Technologie jsou na trhu bezpečnostních agentur hodně využívané a mohou společnost High Security s.r.o. ovlivnit při změnách jejich cen či dostupnosti. Negativní ovlivnění dopad může mít zvýšení cen stávajících technologií, které způsobilo například růst cla. Tento nárůst by opět ve výsledku ovlivnil plánované tržby společnosti.

V současné době ceny technologií na světových trzích klesají, jelikož dochází ke stálému vývoji a objevování nových. Právě nové technologie mohou společnosti zajistit konkurenční výhodu a pomoci snížit náklady, například v případě zastoupení lidského kapitálu.

2.1.1.4. Sociologie a kultura

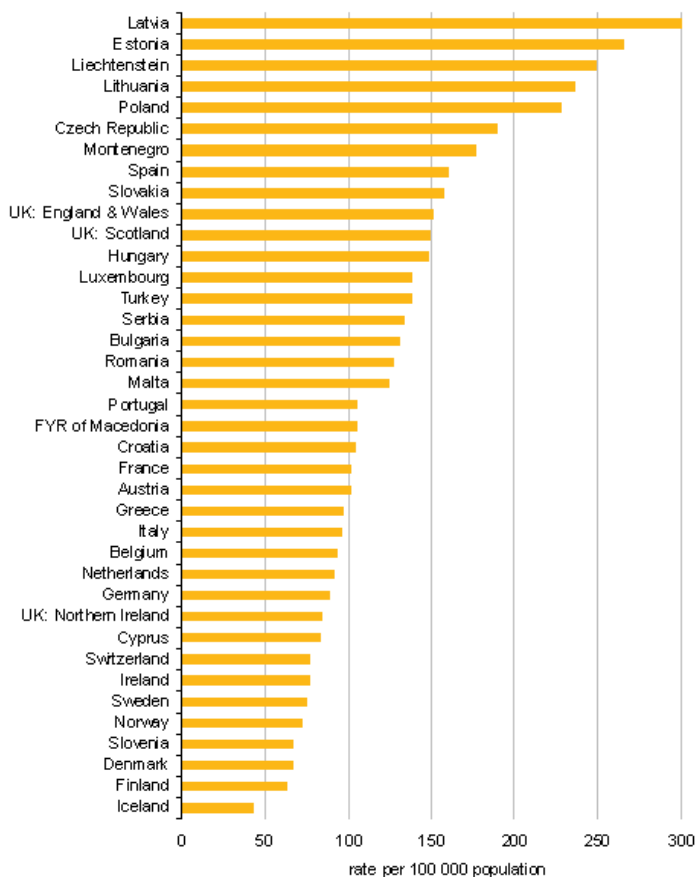
Na světě existují země, které mají dobré sociální zázemí a tedy i předpoklad pro nižší kriminalitu. V těchto zemích obyvatelé využívají zabezpečení v menší míře nebo zabezpečení nezbytně nutné, například při pojištění majetku. V zemích, které mají vyšší sklony ke kriminalitě, zabezpečují občané svůj majetek důkladněji, například prostřednictvím fyzické ostrahy na objektech.

Samostatným tématem jsou sportovní utkání, především fotbalové zápasy, kde dochází ke značným výtržnostem a fyzická ostraha ve zvýšené míře je na stadionech nezbytná.

Jak jsou na tom jednotlivé státy v Evropě, je uvedeno v následujícím grafu.

Obr. č. 8: Kriminalita v Evropě

Figure 4: Prison population rate per 100 000 population, average per year, 2007-2009



Zdroj: [35]

V případě, že by došlo ke změnám v sociální či kulturní sféře v České republice, například občanské nepokoje, snížená kriminalita a podobně, musela by High Security s.r.o. přizpůsobit nabídku svých služeb.

2.1.2. Mezoprostředí

Prostřednictvím analýzy mezoprostředí dochází k rozboru odvětví, ve kterém společnost působí. Postup je standardizován podle Porterova modelu pěti sil, který pomáhá vyhodnotit atraktivnost oboru soukromých bezpečnostních služeb a určit prvky, které ovlivňují strategický záměr podniku.[4]

2.1.2.1. Současná konkurence v oboru

Bezpečnostní agentura High Security s.r.o. působí převážně v západní a jižních Čechách. Přestože se nejedná o celou Českou republiku, je v těchto krajích velké množství konkurenčních firem. Nejvíc společnost ovlivňují bezpečnostní agentury srovnatelné velikosti v Plzeňském kraji, jako jsou TUEBOR, výrobní družstvo HLS a Josef Lev soukromá bezpečnostní služba IVA.

Značná konkurenční výhoda společnosti vzniká v první řadě díky kvalitě a spolehlivosti nabízených služeb. Kvalitu poskytovaných služeb firma potvrzuje i získáním certifikátu ISO 9001. V druhé řadě také díky poskytování náhradního plnění. V případě, že by si zákazník vybíral bezpečnostní agenturu, mohly by tyto konkurenční výhody High Security s.r.o. pomoci zákazníkovi získat.

Podle Unie soukromých bezpečnostních služeb České republiky dochází od roku 2007 ke zvyšování konkurence ze strany veřejného sektoru. Tato konkurence je realizovaná zejména prostřednictvím státních podniků (jejichž zřizovatelem je například Ministerstvo obrany České republiky). Konkurence se projevuje například: uzavíráním "exkluzivních smluv" s některými společnostmi (příkladem může být HZS ČR), což omezuje a brání činnosti subjektů soukromých bezpečnostních služeb v oblasti provozu PCO. Toto jednání může být bráno jako porušování pravidel hospodářské soutěže.

2.1.2.2. Konkurence vstupující na trh

V současné době, kdy ještě nebyl vydán zákon, který by stanovil větší bariéry pro vstup na trh soukromých bezpečnostních služeb, nevznikají v tomto ohledu potenciálním konkurentům příliš velké překážky. Problém však může vzniknout při zakládání živnosti, jelikož předmět podnikání Ochrana majetku a osob a předmět Služby soukromých detektivů jsou řazeny mezi koncesované druhy živností a je k nim potřeba zvláštního povolení. Další překážkou může být strach klientů svěřit zabezpečení svého majetku do rukou nových podniků, které ještě nemají získané zkušenosti a reference.

2.1.2.3. Substituční výrobky

Mezi substituční výrobky, které jsou na trhu dostupné a mohly by ovlivnit tržby společnosti High Security s.r.o., patří převážně produkty nahrazující služby ochrany

osob a majetku. Zájemci o zabezpečení svého majetku mohou volit alternativu v podobě několika bezpečnostních prvků, jako jsou například bezpečnostní dveře nebo okna. V případě zajištění celých objektů mohou využít ploty, ostnaté dráty i hlídací psy. Dále existují na trhu novinky ve formě spínacích hodin nebo aplikace “chytrých” telefonů, které lze využít k časovému ovládní elektronických zařízení v objektu. Novinkou mohou být také tzv. bezpečnostní mlhy, které se při neoprávněném vstupu aktivují a zamlží celý prostor. Pachatel pak nemá velkou šanci se v místnosti orientovat. V neposlední řadě mohou zákazníci zvolit kombinaci dostatečného pojištění objektu a bezpečnostními prvky, které jsou od pojišťovny vyžadovány jako nezbytné.

2.1.2.4. Zákazníci

Společnost si stanovila jako strategický cíl zvýšit tržby minimálně o 10 % v příštích 3 letech. Tohoto cíle by chtěla dosáhnout zvýšením prodeje služeb. V konečném důsledku by však mohlo dojít k opačnému efektu, jelikož zvýšení prodeje u stávajících zákazníků může vyvolat pocit nároku na slevu. Vyjednávací síla zákazníků je velká a představuje nezanedbatelnou hrozbu pro strategický záměr. Nabízené služby High Security s.r.o. a konkurence jsou velmi podobné a jen nepatrně se odlišují v ceně.

High Security s.r.o. se snaží udržet své zákazníky vyváženým podílem mezi kvalitou a cenou. Většina zákazníků upřednostňuje právě zmíněnou kvalitu, kterou se společnost snaží zajišťovat odpovídajícími technologickými systémy a vhodně zvolenou fyzickou ostrahou.

Oproti konkurenci firma nabízí doplňkové služby pro své klienty, kterými jsou například PCO, možnost náhradního plnění a podobně. V neposlední řadě je velkou konkurenční výhodou podniku dlouholetá zkušenost v oboru soukromých bezpečnostních služeb.

2.1.2.5. Dodavatelé

Společnost má své dlouholeté dodavatele oděvů, technologických produktů i kancelářských potřeb. Na trhu mají tyto dodavatele svoji konkurenci, takže v případě, že by z jejich strany došlo ke zvýšení cen či snížení kvality, má společnost

High Security s.r.o. možnost najít si náhradu. Vyjednávací síla dodavatelů tedy neovlivňuje strategický záměr.

Mezi strategickými cíli podniku bylo mimo jiné zvýšení zájmu o nové technologie. V tomto případě bude hledání kvalitního a spolehlivého obchodního partnera obtížnější. Vývojem technologií se na trhu nezabývá mnoho subjektů, takže zvolený dodavatel může mít velký vliv na úspěch či neúspěch naplnění strategického záměru společnosti.

2.1.3. Hodnocení faktorů externí analýzy

Smyslem externí analýzy je závěrné vyhodnocení faktorů, které ovlivňují podnik jak pozitivním tak i negativním způsobem, to znamená identifikovat příležitosti a hrozby, které mají zásadní vliv během následujících 3 let na strategický záměr.

V následující tabulce je vytvořena matice EFE, tedy matice hodnocení faktorů externí analýzy. Nejprve došlo ke zpracování významných příležitostí a hrozeb, které se následně ohodnotily váhou podle důležitosti a stupněm vlivu na strategický záměr. Suma vah musí být rovna 1 a stupnice vlivu je od 1 do 5, kde:

4 = nejvyšší

3 = průměrný

2 = střední

1 = nízký.

U každého faktoru se pak vynásobily příslušné váhy se stupni vlivu, vypočetl se vážený průměr a následně i celkové vážené ohodnocení.[4]

Tab. č. 2: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Přísun nových zákazníků ze zahraničí.	0,05	1	0,05
Růst kriminality v ČR.	0,17	3	0,51
Růstový trend poptávky po ochraně majetku a osob.	0,20	3	0,60
Vývoj nových technologií společností zvyšuje její konkurenceschopnost.	0,10	2	0,20
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Nedostatek vývojových společností.	0,12	2	0,24
Zhoršená kvalita výrobků od dodavatelů vývojových technologií.	0,15	3	0,45
Nová konkurence v Plzeňském kraji.	0,10	2	0,20
Pokles cen na trhu soukromých bezpečnostních služeb	0,11	2	0,22
Celkový vážený průměr	-	-	2,47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V případě společnosti High Security s.r.o. je strategický záměr považovaný jako středně citlivý na jeho externí prostředí. Největší vliv na konečný výsledek má podle výpočtů zhoršení kvality výrobků od dodavatelů vývojových technologií, čímž by si společnost mohla u zákazníků poškodit svoji pověst a ztratit jejich důvěru. Opatřením by mohlo být důkladný výběr dodavatele a správným způsobem informovat zákazníky o novém produktu, aby nedošlo ke špatnému použití.

2.2. Interní prostředí

Cílem interní analýzy je stanovit silné a slabé stránky podnikatelského subjektu, tzn. vnitřní síly a slabiny firmy, a zjistit, zda zdroje podniku jsou dostačující.[9] Interní prostředí je podnik schopen ovlivnit svým chováním a je klíčovým faktorem ovlivňující konkurenceschopnost podniku.

2.2.1. Management

Základem dobře fungujícího podniku je stabilní vedení společnosti, které dodá svým zaměstnancům jistou formu jistoty. Ve vedení společnosti High Security s.r.o. je od jejího založení v roce 2002 pan Martin Kotýk.

Jedním ze strategických cílů, které si společnost stanovila v následujících třech letech, je zvýšení tržeb prostřednictvím prodeje většího množství služeb. Nabídku a prodej služeb má v kompetenci obchodní ředitel. Při hodnocení slabých a silných stránek je důležité si uvědomit, jestli přijatý obchodní ředitel má dostatečné předpoklady vykonávat svoji práci, tzn. kvalifikaci, praxi v oboru, zkušenost s vedením lidí, znalost nabízených služeb či příjemné vystupování.

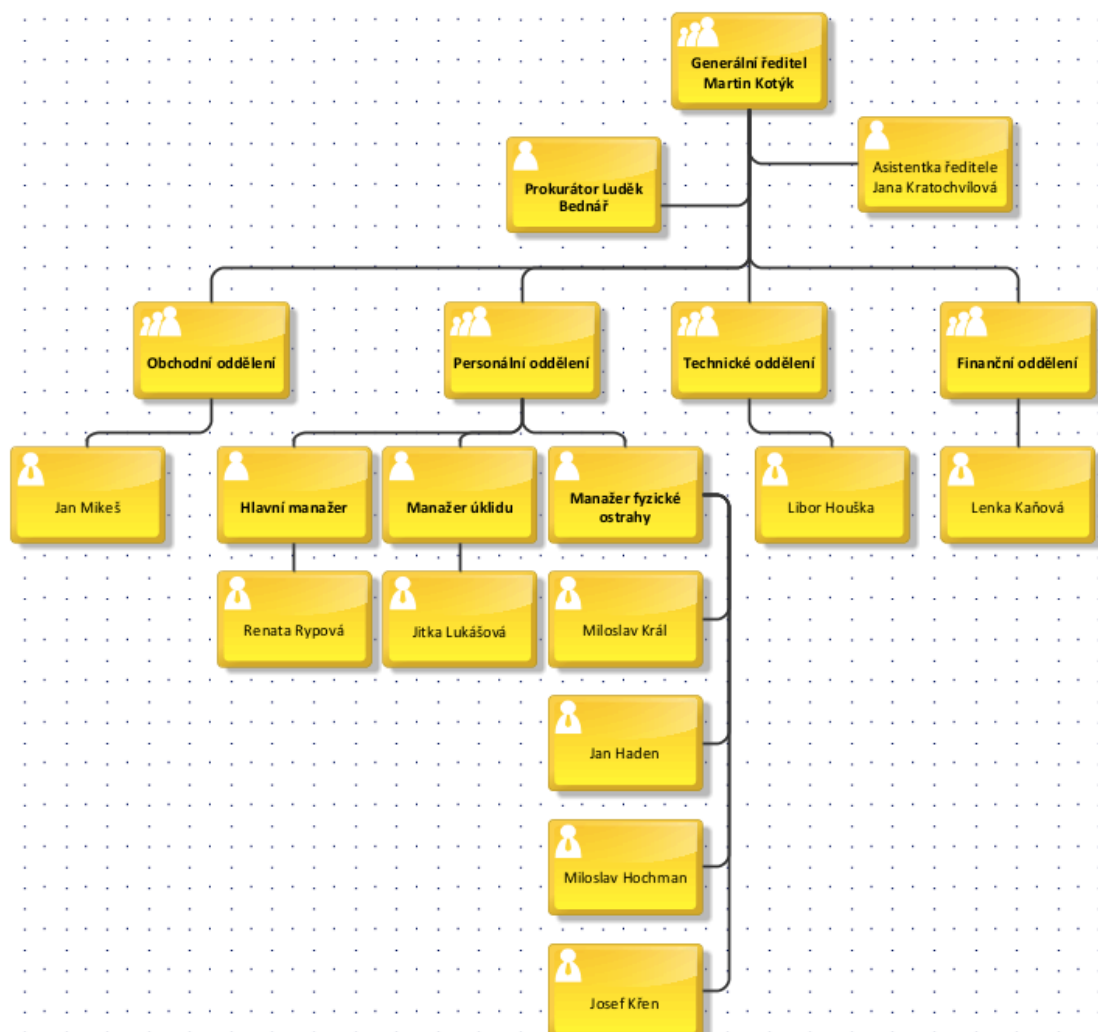
Obchodní oddělení je v současné době spíše slabší stránkou společnosti. Podnik zaměstnával dva obchodní manažery, kteří svoji práci nevykonávali podle očekávání vedení společnosti a došlo k propadu v prodeji i v tržbách. Firma si uvědomuje, jak důležité je mít obchodní oddělení se spolehlivou pracovní silou, takže přijmula nového pracovníka na post obchodního ředitele, který by měl svými znalostmi a zkušenostmi přispět k naplnění cílů společnosti.

Mzda tohoto zaměstnance je složena z fixní části a z části pohyblivé, která se odvíjí od množství a velikosti uzavřených zakázek. Variabilní složka mzdy slouží jako motivace zaměstnance a je prozatím brána jako dostatečná.

Ostatní vedoucí pozice jsou delší dobu obsazeny stejnými pracovníky a společnost neplánuje v blízké budoucnosti jejich změnu.

Liniová organizační struktura firmy byla navržena v programu ARIS Express a jsou v ní vyobrazeny vedoucí pozice ve společnosti High Security s.r.o. V tomto programu lze modelovat procesy, pomocí jednotlivých aktivit a událostí. Jedním z cílů modelování procesů je zjednodušení orientace pro zaměstnance a vedení podniku.[11]

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti



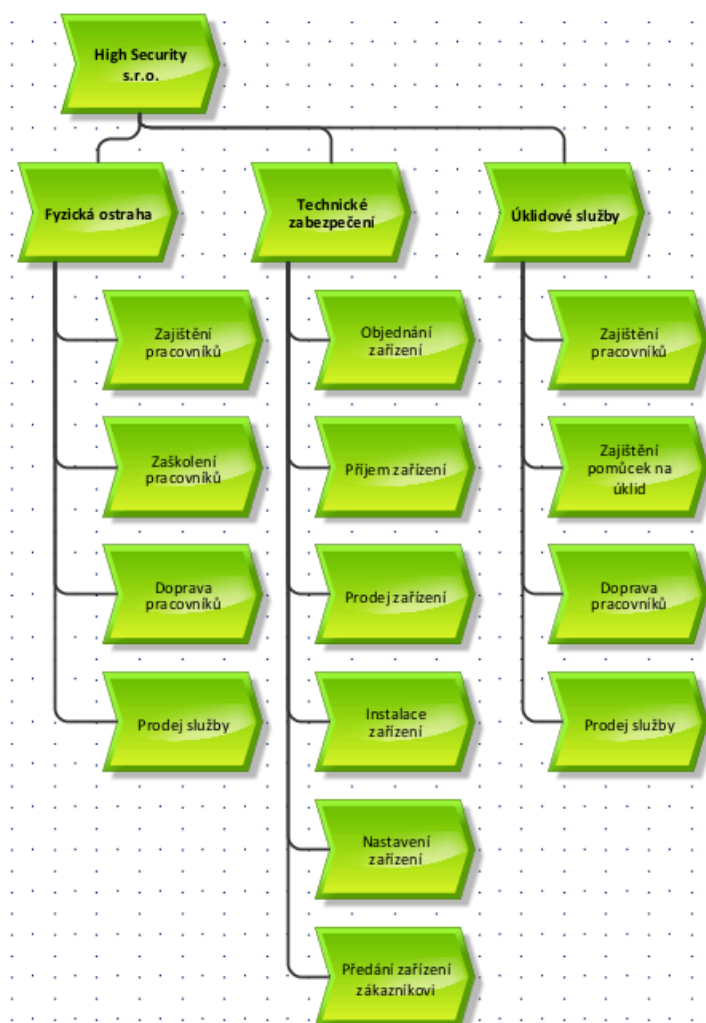
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.2.1.1. Procesní řízení

Podnikové procesy lze charakterizovat jako činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy. Pro lepší popis procesů uvnitř společnosti High Security s.r.o. by použít softwarový program ARIS Express.

Model tvorby přidané hodnoty zobrazuje důležité procesy, kterými se naplňují strategické cíle podniku. High Security s.r.o. poskytuje nejčastěji tři typy služeb, a to fyzickou ostrahu, technické zabezpečení a úklidové služby, kde model vždy začíná objednávkou od zákazníka a dále se rozvíjí podle typizace dané služby. Pro společnost je důležité tyto procesy optimalizovat a neustále kontrolovat, aby nedocházelo k prodlevám, zhoršování kvality poskytovaných služeb a tím k nenaplnění stanovených strategických cílů.

Obr. č. 10: Model tvorby přidané hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.2.1.2. Marketing

Společnosti High Security s.r.o. neprovádí velké investice do přímé reklamy poskytovaných produktů a služeb. Prodej probíhá prostřednictvím obchodního oddělení,

kde se oslovuje rovnou konečný zákazník. Společnost nevyužívá služby externích pracovníků či dalších článků distribučního kanálu.

Cena jednotlivých služeb se odvíjí od velikosti a délce spolupráce s obchodním partnerem. Svým dlouhodobým a věrným zákazníkům společnost poskytuje několik procent rabat.

Jedním ze strategických cílů firmy je zvyšování tržeb. Společnost se snaží vyvarovat slevám pro zákazníky, kteří nepatří mezi stálé a nepředstavují tak pro podnik požadovaný přínos i v budoucnosti.

Se zvýšením propagace podnik počítá ve svém strategickém záměru pro roky 2015 - 2017. Jedním z cílů je najít nové zákazníky a získat vyšší uplatnění na trhu prostřednictvím zvýšené reklamy. Dosavadní propagace společnosti probíhala prostřednictvím světelných banerů na své budově, polepy aut, nášivkami na uniformách či vylepených nálepek na viditelných místech střežených objektů.

Společnost by ráda získala nové zákazníky díky proniknutí na nové trhy, konkrétně do Karlovarského, Budějovického a Středočeského kraje. Jako slabou stránku lze považovat fakt, že firma v těchto krajích nemá zřízené pobočky, ani případné obchodní zástupce, kteří by služby společnosti nabízeli.

2.2.1.3. Výzkum a vývoj

Doposud disponoval podnik srovnatelnou technologií jako konkurence na trhu soukromých bezpečnostních služeb v Plzeňském kraji. Dalším krokem pro naplnění strategického záměru je zvýšení zájmu o výzkum a vývoj zabezpečovacích technologií a zároveň zvýšení investic do těchto výrobků. Vzhledem k tomu, že v tomto směru neměla společnost do této doby žádné zkušenosti, považuje tento “mezník” za podstatnou konkurenční výhodu.

Společnost využije služeb externích pracovníků. Výzkumné projekty a produkty budou financovány ze zdrojů firmy.

2.2.1.4. Finanční analýza

Finanční analýzu lze brát jako soubor činností, díky kterým podnik zjišťuje a vyhodnocuje jeho finanční situaci. Jedním z cílů finanční analýzy je rozpoznat “zdraví” podniku, odkrýt jeho slabé stránky a identifikovat silné stránky. Analýza se provádí na základě historických dat avšak zároveň je podkladem pro rozhodování o budoucnosti podniku. Základnou analýzy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, data z manažerského účetnictví, podnikové statistiky či předpovědi vývoje.[14]

Finanční výkonnosti podniku je vypočtena pomocí absolutních ukazatelů, které jsou srovnatelné v čase, tzn., jsou zde porovnané poslední 3 roky podnikání, a pomocí poměrových ukazatelů. K výpočtu byla použita rozvaha a výkaz zisku a ztráty za příslušné účetní období, tj. za roky 2011, 2012 a 2013. Informace z těchto dokumentů jsou shrnuty v tabulce č. 3, kde byly vybrány pouze položky, které jsou použity při následném výpočtu ukazatelů. Celé výkazy jsou přiloženy na konci této diplomové práce v příloze A.

Tab. č. 3: Rozvaha společnosti v tis. Kč

Aktiva	Rok		
	2011	2012	2013
Aktiva celkem	7664	7302	6367
Oběžná aktiva	6856	6672	6055
Zásoby	-	-	-
Krátk. fin. prostředky	1006	1355	2027
Pasiva	Rok		
	2011	2012	2013
Pasiva celkem	7664	7302	6367
Vlastní kapitál	2004	2060	1762
Cizí zdroje	5660	5242	4605
Krátkodobé závazky	2640	3222	3081

Zdroj: Výroční zprávy společnosti v letech 2011, 2012 a 2013

Společnost vykazuje stabilní hodnotu majetku firmy a zdrojů krytí tohoto majetku. Nejvíce prostředků má firma ve svém oběžném majetku, konkrétně v krátkodobých pohledávkách.

Mezi roky 2010 a 2011 došlo k propadu aktiv, konkrétně o 1 270 000 Kč, tj. o 14 %. Tento propad vzniknul na základě vyplacení podílů bývalým společníkům, nákupem nových uniforem a získáním certifikátu ISO 9001.

Tab. č. 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti v tis. Kč

Text	Rok		
	2011	2012	2013
Výkony	24370	26075	30145
Výsledek hosp. před zdaněním	245	57	-298

Zdroj: Výroční zprávy společnosti v letech 2011, 2012 a 2013

Mezi roky 2011 a 2012 vykazovala společnost High Security s.r.o. kladný výsledek hospodaření při podobných tržbách. Změna nastala v roce 2013, kdy došlo k propadu hospodářského výsledku a k růstu výkonů společnosti. Na propad mělo vliv zvýšení minimální mzdy od srpna v roce 2013 z 8 000 Kč na 8 500 Kč.[13] Dalším ovlivňujícím faktorem byli nově přijatí zaměstnanci na dohodu o provedení práce na základě krátkodobé spolupráce v měsících, kdy bylo potřeba zaměstnat více pracovníků.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vypovídají o schopnosti podniku tvořit zisk využitím investovaného kapitálu. Využívají se k tomu výkaz zisku a ztráty i rozvaha společnosti.[4]

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se vyhodnocuje podle aktuální úrokové míry bankovních vkladů, která se nyní pohybuje mezi 0,35 – 2,09. [15] Hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroková míra, jinak je dosavadní zhodnocení kapitálu pro podnik neefektivní.

Tab. č. 5: Vzorec pro výpočet rentability

Druh	Vzorec
ROA – rentabilita aktiv	EBIT / aktiva
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	Čistý zisk / vlastní kapitál

Zdroj: [4]

EBIT je zisk před odečtením úroků a daní na rozdíl od čistého zisku, který se vypočítá jako výsledek hospodaření snížený o 19% daň.

Tab. č. 6: Výpočet rentability mezi lety 2011 – 2013 v %

Druh	Rok		
	2011	2012	2013
ROA	3,19	0,78	-4,68
ROE	9,90	2,24	-16,91

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, Účetní výkazy společnosti

Hodnoty ukazatelů mají klesající tendenci z důvodu klesajícího hospodářského výsledku společnosti. Vzhledem ke klesající hodnotě ukazatele ROA a ROE lze konstatovat, že zhodnocení aktiv či vlastního kapitálu neprobíhá ve společnosti High Security s.r.o. příliš úspěšně. Firma by měla poohlédnout po jiné příležitosti na trhu a zhodnotit lépe svůj kapitál, jako tomu bylo v roce 2011, kdy společnost dosahovala relativně vysoké hodnoty ukazatele ROE.

Zadluženost

Ukazatel zadluženosti funguje jako identifikátor, který ukazuje velikost ohrožení společnosti v případě, pokud financuje svoji podnikatelskou činnost pomocí určitého poměru vlastních a cizích zdrojů. Cizí kapitál společnost využívá ve chvíli, kdy náklady spojené s jeho použitím jsou nižší než výnosnost vloženého kapitálu.[4]

Vzhledem k tomu, že jedním ze stanovených strategických cílů společnosti je zvýšení investice do vývoje technologií, je možné, že v následujících 3 letech bude potřeba využít finanční podporu v podobě úvěru od banky. Zda bude firma pro banku vhodným žadatelem o půjčku, ukáže výpočet ukazatele zadluženosti. Celková zadluženost podniku by neměla být vyšší než 50 %.

Tab. č. 7: Vzorec pro výpočet zadluženosti podniku

Druh	Vzorec
Celková zadluženost	cizí kapitál / celková aktiva

Zdroj: [16]

Tab. č. 8: Výpočet zadluženosti podniku mezi roky 2011 – 2013 v %

Druh	Rok		
	2011	2012	2013
Celková zadluženost v %	73,85	71,79	72,33

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, účetní výkazy společnosti

Společnost High Security s.r.o. vykazuje vysoké hodnoty zadlužení, než je doporučováno. Výsledky pravděpodobně ovlivňuje úvěr, který byl poskytnutý společnosti na nákup nemovitosti, který byl splacen v roce 2013.

V případě, že by společnost nyní žádala o další úvěr, na základě historických údajů by jí nemuselo být vyhověno.

Likvidita

Dalším důležitým ukazatelem finanční analýzy je likvidita. Pomocí ukazatelů likvidity lze vypočítat, jestli má daný podnik předpoklad dostát svých krátkodobých závazků a jak rychle je schopen závazky splatit.[17] V praxi se rozlišují tři druhy likvidity – běžná, pohotová a okamžitá. V případě pohotové likvidity se zohledňují zásoby podniku. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti High Security s.r.o. je výše zásob minimální, a tudíž není v této práci pohotová likvidita vypočítána.

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota tohoto kritéria je mezi 1,5 – 2,5.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku vyplatit své právě splatné závazky.[4] Hodnota by měla být vyšší než 0,2.

Tab. č. 9: Vzorec pro výpočet likvidity podniku

Druh likvidity	Vzorec
Běžná	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Okamžitá	Krátkodobé peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Zdroj: [18]

Tab. č. 10: Výpočet ukazatelů likvidity pro roky 2011 - 2013

Druh likvidity	Rok		
	2011	2012	2013
Běžná	2,5969	2,0708	1,9653
Okamžitá	0,3811	0,4205	0,6579

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, účetní výkazy společnosti

Co se týče ukazatele likvidity, společnost High Security s.r.o. vykazuje doporučené hodnoty. Firma je schopna hradit včas své závazky a zároveň drží v podniku optimální množství krátkodobého finančního majetku.

Ukazatel aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují, zda podnik umí hospodařit se svým majetkem a jak dlouho v nich má své peníze vázané.[19] K výpočtu ukazatelů se využívají jednotlivé majtkové části, které jsou dávány do poměru k tržbám, výnosům či jiným základnám. Ve vzorcích se počítá s údaji na konci běžného období nebo s průměrnou hodnotou za běžné období.[4]

Tab. č. 111: Vzorec pro výpočet aktivity podniku ve dnech

Druh	Vzorec
Doba obratu pohledávek (DOP)	$\text{Pohledávky} / (\text{tržby}/365)$
Doba obratu závazků (DOZ)	$\text{Závazky} / (\text{tržby}/365)$

Zdroj: [19]

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jak dlouho podnik obdrží od odběratelů peníze za poskytnuté služby či produkty. Vzhledem k tomu, že v tomto období má firma své finanční prostředky “nedobytné”, je v zájmu společnosti tlačit na zkracování této doby na minimum.

Naopak je tomu u doby obratu závazků, která vyjadřuje čas mezi odebráním služeb či produktů a jejich úhradou.

Tab. č. 12: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti ve dnech

Druh	Rok		
	2011	2012	2013
DOP	86,42	73,81	48,77
DOZ	39,54	45,10	37,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2014, účetní výkazy společnosti

Výsledky výpočtu aktivity firmy nejsou příliš pozitivní. Výpočet doby obratu pohledávek poukazuje na velmi špatnou platební morálku obchodních partnerů a zákazníků společnosti High Security. Za poslední 3 roky sice došlo k poklesu těchto hodnot, přesto se však nejedná o uspokojující stav. Podobně je tomu i u druhého ukazatele, doby obratu závazků, kde je doba splatnosti kratší. Společnost se dostává do situace, kdy musí zaplatit za nakoupené produkty a služby, ale ještě nedostala zaplacenou od svých odběratelů. Firma by se v budoucnu mohla dostat do platební neschopnosti. Cílem by obecně měla být snaha o snižování doby obratu pohledávek a naopak prodlužování doby obratu závazků.

2.2.2. Vyhodnocení interní analýzy

Splácení úvěru, zvýšení osobních nákladů, nákup technologií a nových uniforem pro fyzickou ostrahu ovlivnilo nejen ukazatele zadluženosti, ale také rentability. V případě, že by po splacení úvěru nedošlo k optimalizaci situace, společnost by měla v budoucnu zvážit velikost cizího kapitálu ve společnosti. High Security očekává, že po splacení úvěru by mělo dojít k zlepšení stavu.

Finanční stabilita firmy by se mohla zlepšit po zkrácení doby obratu pohledávek, po oslovení nových zákazníků a zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům, což přispěje ke zvýšení prodeje služeb a následnému zvýšení tržeb.

Silné a slabé stránky podniku jsou sumarizovány v následující tabulce č. 13, která se nazývá matice IFE, kde je jim přiřazena váha a stupeň vlivu na strategický záměr podniku. Součet vah musí být roven 1 a stupeň vlivu je ohodnocen od 1 do 4, kde:

- 1 = významná slabá stránka
- 2 = méně důležitá slabá stránka
- 3 = méně důležitá silná stránka
- 4 = významná silná stránka.[4]

Tab. č. 13: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Likvidita.	0,18	3	0,54
Odbornost montážních pracovníků.	0,08	2	0,16
Doba obratu závazků	0,05	2	0,10
Zkušenost podniku v oboru.	0,20	3	0,60
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Absence poboček v jiných krajích.	0,08	2	0,16
Nevýrazná propagace.	0,15	2	0,30
Problémy v obchodním oddělení.	0,16	3	0,48
Zadluženost podniku.	0,10	3	0,30
Celkový vážený průměr	-	-	2,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzhledem k celkovému váženému průměru 2,64 lze konstatovat, že strategický záměr společnosti High Security s.r.o. se opírá o středně silnou pozici.

2.3. Matice hodnocení interní a externí analýzy

Pomocí této matice dochází k určení strategie pro firmu. Matice vychází z výsledků interní a externí analýzy prostředí podniku a místu “střetu” těchto analýz připadá příslušná strategie:

oblast I, II, IV – “stavěj a zajišťuj růst”

oblast III, V, VII – “udržuj a potvrzuj”

oblast VI, VIII, IX – “sklízej a zbavuj se”

Obr. č. 11: Matice hodnocení interní a externí analýzy

		Interní hodnocení - matice IFE			1
		Silné	Střední	Slabé	
Externí hodnocení - matice EFE	4				
	Vysoké	I.	II.	III.	
	3				
	Střední	IV.	V.	VI.	
2					
Nízké	VII.	VIII.	IX.		
1					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V případě podniku High Security s.r.o. měla matice IFE hodnotu celkového váženého průměru 2,64 a matice EFE 2,47. K průniku těchto hodnot došlo v poli č. V, kde odborná literatura doporučuje strategii penetrace na trh a vývoj produktu.[4]

3. Implementace strategie metodikou BSC

Model Balanced Scorecard přetváří strategickou vizi a cíle podniku do čtyř perspektiv. Velkou výhodou modelu je detailní rozpracování strategických cílů do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, u kterých jsou stanovené úkoly včetně měřítek pro jejich naplnění. Při správné aplikaci modelu je podniku zajištěno, že konečné výsledky v celkovém pojetí vedou k plánovanému zvýšení výkonnosti podniku.[20]

3.1. Rozpracování cílů do perspektiv

Na základě formulace strategického záměru došlo k nastavení dlouhodobých cílů společnosti High Security s.r.o v letech 2015, 2016 a 2017. Implementace strategického záměru podle metody BSC vyžaduje rozdělení těchto cílů na krátkodobé cíle podle perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu.

Tab. č. 14: Rozdělení dlouhodobých cílů do perspektiv podle BSC

Strategický záměr	Strategický cíl	Měřítko a cílová hodnota
Finanční perspektiva		
F1: Zvýšení ziskovosti	F1.1: Růst tržeb	Růst minimálně o 10 % do roku 2017
	F1.2: Zvýšení investic do technologií EZS	Zvýšení investic do roku 2017 o 10 %
Zákaznická perspektiva		
Z1: Poskytovat komplexní zajištění objektů "od A do Z"	Z1.1: Rozšíření objemu nabízených služeb	Zvýšení o 10 % na konci plánovaného období
	Z1.2: Získání nových zákazníků	5% podíl na tržbách na konci plánovaného období
Z2: Udržení stálých a spokojených zákazníků	Z2.1: Tvorba doplňkových služeb pro zákazníky	Školení zaměstnanců pro lepší komunikaci se zákazníkem
	Z2.2: Zvýšení spokojenosti zákazníků	Snížení počtu stížností o 50 %

Strategický záměr	Strategický cíl	Měřítko a cílová hodnota
Interní procesy		
I1: Zvýšení propagace produktů	I1.1: Spolupráce s regionálními médii	Přilákání nových zákazníků s 5% podílem na tržbách na konci plánovaného období
I2: Zvýšení odbornosti firmy	I2.1: Hledání vhodného obchodního partnera v oblasti vývoje EZS	Účast na odborných prezentacích a veletrhu nejnovějších trendů v oboru

Interní potenciál		
P1: Udržení stálých a spokojených zaměstnanců	P1.1: Snížení migrace zaměstnanců	Snížení migrace o 50 %
	P1.2: Zajištění spokojenosti a motivace	Tvorba dotazníku, vyhodnocení, reakce
	P1.3: Zajistit kvalifikovanou pracovní sílu na vedoucích pozicích	Zvýšení počtu školení o 20 % a přijetí nové pracovní síly do obchodního oddělení
P2: Organizační rozvoj	P2.1: Zvýšení odbornosti zaměstnanců	Zlepšení informovanosti zaměstnanců o produktech, jazyková vybavenost, fyzická zdatnost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.2. Převedení strategického plánu do provozních činností podniku

Převod probíhá pomocí strategické mapy. Jedná se vždy o *“originální stavby jednotlivých dílčích strategií – vztahů mezi majiteli podniku, zákazníky, rozhodujících, hodnotu tvořících procesů a požadovanou kompetencí všech částí potenciálu firmy.”*[20, s. 50]

Správně sestavená strategická mapa se skládá z logické návaznosti příčin a následků, které podnik postupně posouvají až ke stanoveným cílům.[20]

V případě společnosti High Security s.r.o. byla strategická mapa vytvořena na základě strategických cílů, které jsou podporovány dílčími perspektivami. Východiskem analýzy je finanční perspektiva, která je podporována nižšími stupni perspektiv, které mají napomáhat naplnění stanovených cílů. V následujícím obrázku jsou vyobrazeny pouze hlavní příčiny a následky, které mají přímý vliv na stanovený záměr společnosti.

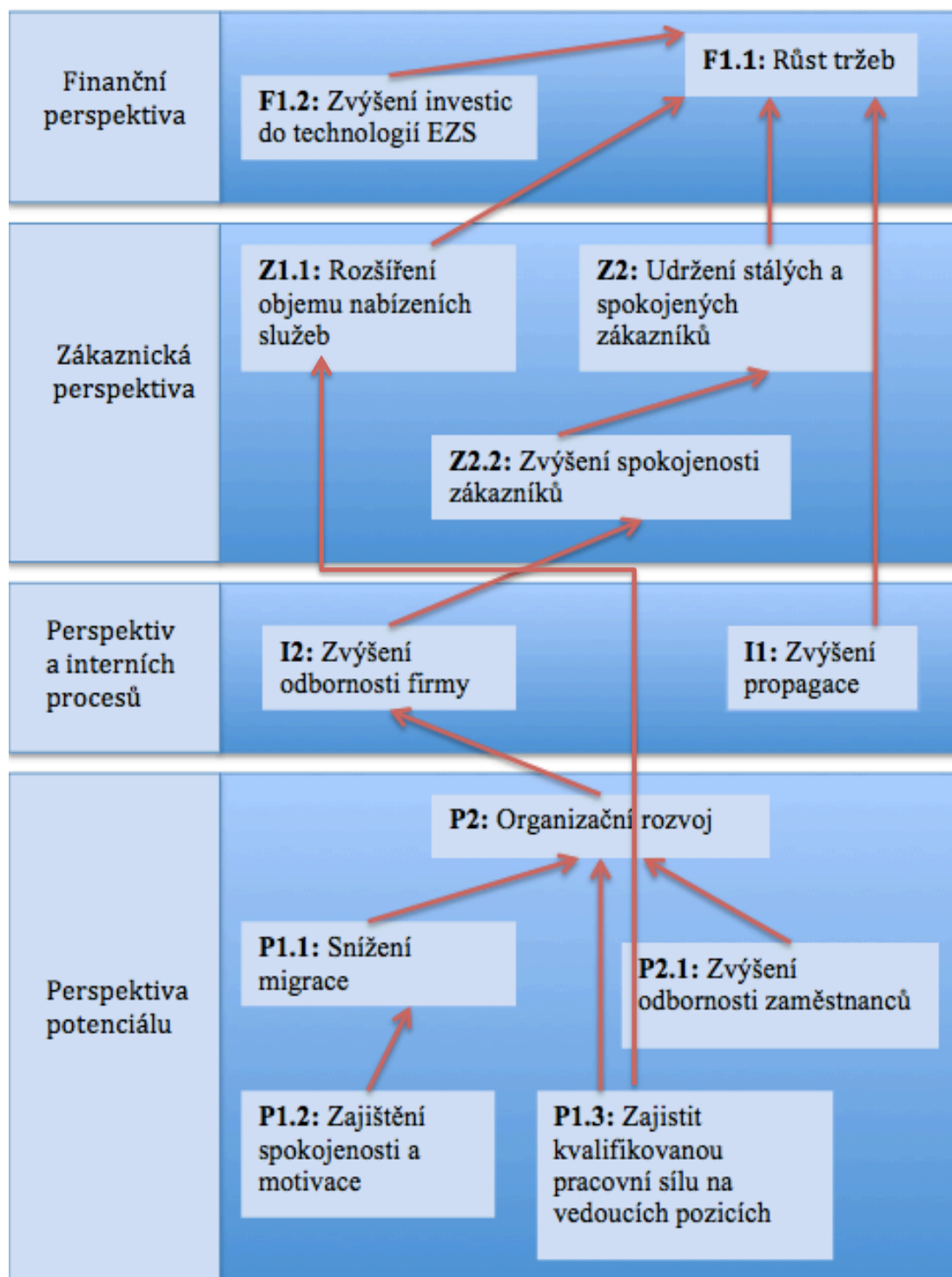
Díky perspektivě potenciálu, tedy lidským, organizačním a informačním cílům podniku [20], by mělo dojít k organizačnímu rozvoji prostřednictvím zvyšování odbornosti zaměstnanců, zajištěním kvalifikované pracovní síly na klíčových pozicích, zajištění spokojenosti a motivace zaměstnanců a tím i snížení migrace pracovníků. V případě, že zaměstnanci budou ve firmě spokojeni a budou mít jistotu svého zaměstnání, lze předpokládat, že budou svoji práci vykonávat lépe a dojde také ke zlepšení celkového klimatu v podniku.

V rámci interních procesů bude mít přímý vliv na zvýšení tržeb i lepší propagace společnosti, která doposud byla velmi *“zanedbaná”*. Spokojení a více vzdělání zaměstnanci budou klíčem pro zvýšení odbornosti společnosti jako celku, což bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnosti podniku.

Jedním ze strategických cílů podniku byly i dlouhotrvající vztahy se zákazníky a jejich satisfakce. Spokojení zákazníci jsou základním kamenem pro úspěšné podnikání a tím i pro růst tržeb.

V neposlední řadě společnost High Security s.r.o. plánuje rozšíření nabídky služeb pro zákazníky a navýšení investic do technologií EZS.

Obr. č. 12: Strategická mapa společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.3. Cíle personální politiky podniku

Požadavky na strategické cíle personální politiky podniku vycházejí z celkové strategie firmy. Identifikace těchto cílů proběhla pomocí předchozích analýz a na základě požadavků a představ o budoucnosti vedení společnosti High Security s.r.o. Směr, jakým by se personální cíle měly ubírat, jsou v oblasti kvality, spokojenosti a stability.

Korespondující personální cíle se strategickými cíli podniku jsou:

- Zlepšit motivační politiku podniku
- Zvýšení nároků na pracovní pozice, aby došlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, snížení migrace a zajištění klíčových pozic
- Zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců na pozicích, které odpovídají plánu rozvoje
- Snižování migrace zaměstnanců pro podporu kultury společnosti
- Propojení strategických cílů se zájmy pracovníků z důvodu lepšího naplnění strategického záměru

4. Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál

Personální zajištění organizace je jedním z nejdůležitějších bodů pro úspěšné řízení firmy. Michael Armstrong ve své knize citoval definici lidského kapitálu podle Bontis a kol. z roku 1999: *“Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.”*[21]

V této části diplomové práce je třeba analyzovat interní procesy, které probíhají uvnitř společnosti High Security s.r.o., se zaměřením na připravenost lidského kapitálu naplnit stanovené strategické cíle. Analýza bude podpořena úvodem, ve kterém bude popsána funkce personálního oddělení v podniku, dále budou popsány hlavní procesy personálního systému, vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci společnosti a v závěru budou stanoveny silné a slabé stránky personálního systému firmy.

4.1. Personální oddělení High Security s.r.o.

Cílem personálního oddělení společnosti High Security s.r.o. je personální zajištění pracovních pozic, aby došlo k plynulému chodu podniku. Mezi jednotlivé kroky, které personální oddělení musí pro tento cíl udělat, patří činnosti:

- plánování,
- získávání a výběr,
- rozvoj,
- odměňování,
- péče zaměstnance a zaměstnanecké vztahy,
- zdraví a bezpečnost pracovníků.[21]

Jednotlivé činnosti nemá na starost pouze jeden pracovník, ale jedná se o spolupráci celého týmu zaměstnanců včetně majitele společnosti.

Hlavním personálním manažerem je Renata Rypová, která mimo jiné spolupracuje s finančním oddělením a zpracovává podklady pro mzdové účetnictví.

4.2. Lidské zdroje

4.2.1. Struktura zaměstnanců

Organizační struktura podniku je naznačena na obrázku č. 8, kde jsou jmenovitě popsány vedoucí pozice. K 31.12 2013 pracovalo v podniku High Security celkem 121 zaměstnanců, z toho 7 vedoucích pracovníků, a do budoucna neplánují výrazné změny v tomto počtu. Bez razantních personálních změn firma podniká již několik let. Průměrný počet zaměstnanců mezi roky 2010 a 2013 je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 15: Průměrný počet zaměstnanců mezi roky 2010 - 2013

Rok	Počet zaměstnanců	
	Řadových	Vedoucích
2010	113	7
2011	116	6
2012	113	6
2013	115	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzhledem k poskytování náhradního plnění jiným společností, je podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů, §81 odst. 2, písm. B) důležité, aby firmy zaměstnávaly více než 50 % zaměstnanců se sníženou pracovní schopností. Tímto zákonem se samozřejmě řídí i společnosti High Security s.r.o. a na základě spolupráce se společností Safe point s.r.o. tento limit splňuje.

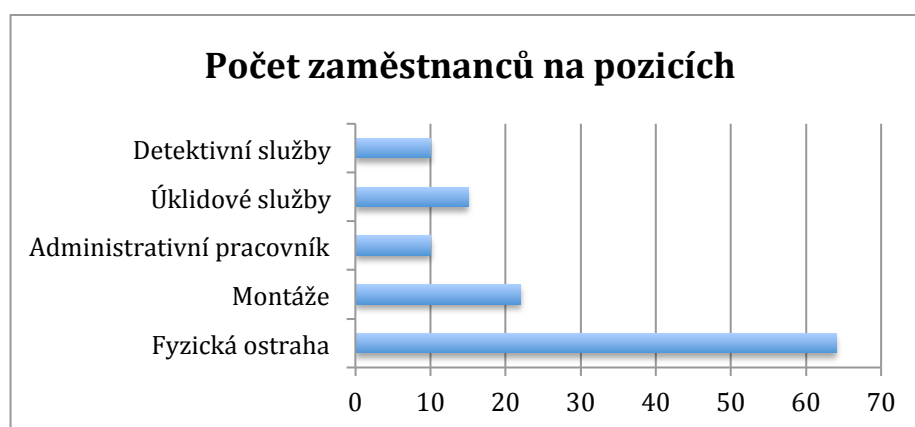
Zaměstnanci se dále dělí podle druhu svého zaměření, které ve společnosti zaujímají.

Ve firmě je možné se zařadit do těchto pozic:

- fyzická ostraha
- fyzická ostraha se psem
- montáže
- administrativa
- úklidové služby
- detektivní služby.

Na základě množství poskytovaných služeb se odvíjí i počet zaměstnanců na příslušných pozicích. Nejvíce pracovníků je potřeba na fyzickou ostrahu, která zahrnuje fyzickou ostrahu se psem. Na této pozici je přes 50 % zaměstnanců. Dále společnost zaměstnává 18 % pracovníků na technické zabezpečení objektů, 12 % administrativních pracovníků, stejný počet zaměstnanců potřebných na úklidové služby a 6 % detektivů.

Obr. č. 1: Počet zaměstnanců na příslušných pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

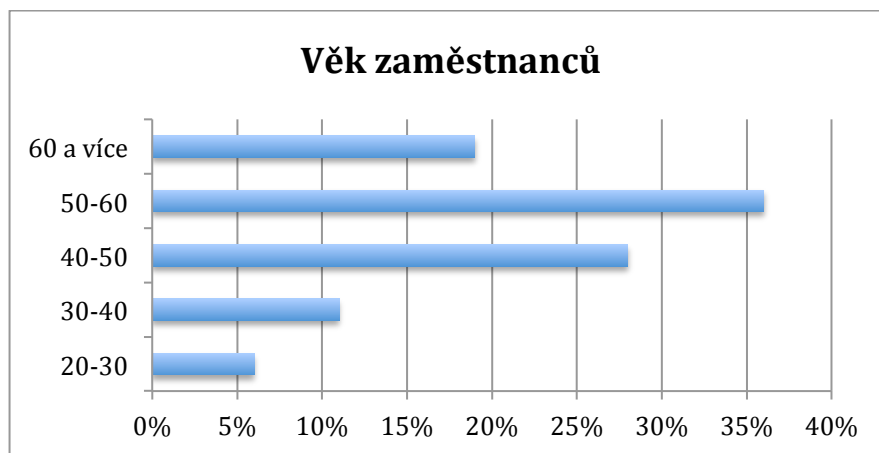
Věková struktura

Ve společnosti pracuje 60 % mužů a 40 % žen a věková struktura pracovníků je zobrazena v grafu č. 14. Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků, konkrétně 36 %, je ve věku mezi 50. a 60. rokem života a pouze 17 % zaměstnanců je mladší 40 let. Jeden ze strategických cílů, konkrétně snížení migrace zaměstnanců, s věkovou strukturou pracovníků úzce souvisí. Vzhledem k tomu, že 55 % zaměstnanců je starších 50 let, lze předpokládat, že zmíněná migrace se pojí s odchodem do starobního důchodu. Aby došlo k naplnění stanoveného cíle, bude muset do roku 2017 proběhnout v podniku High Security změna ve věkové struktuře zaměstnanců. Snížení migrace zaměstnanců by mohlo mít pozitivní vliv na podnikovou kulturu. Zaměstnanci pracující ve stálém kolektivu by měli mezi sebou pevnější vztahy, což by mohlo přispět k příjemnějšímu klimatu. Správné prostředí v podniku by mohlo být dobrým základem pro naplnění stanoveného strategického záměru.

Na druhou stranu zaměstnanci, kteří jsou starší 50 let, mají ve většině případech přirozenou autoritu a to nejen z důvodu, že tito zaměstnanci mají zkušenost s fyzickou

ostrahou z předchozích zaměstnání, např. u policie či se jedná o bývalé vojáky. Společnosti High Security s.r.o. by měla najít správnou rovnováhu mezi zaměstnanci, aby nedocházelo ke snižování věkové úrovně zaměstnanců na úkor jejich specializace.

Obr. č. 13: Věk zaměstnanců společnosti

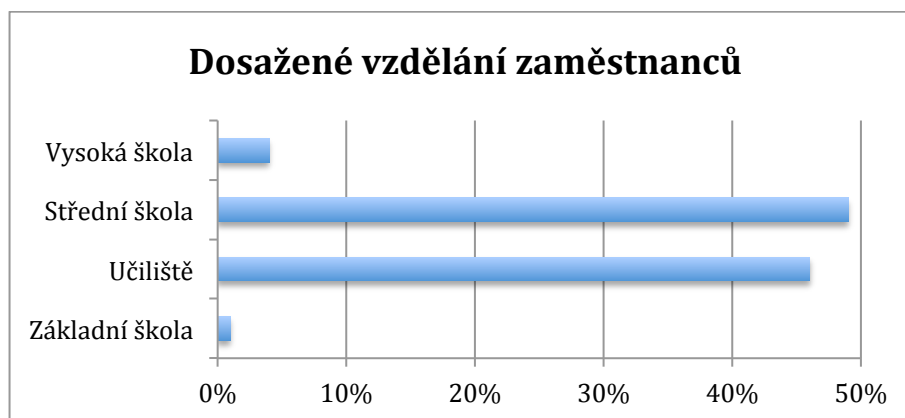


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzdělání zaměstnanců

Dalším strategickým cílem je zvyšování kvality poskytovaných služeb. Je důležité začít právě u lidských zdrojů. O zaměstnání ve společnosti High Security s.r.o. mají zájem především středoškolsky vzdělaní lidé a uchazeči s výučním listem. Těmto statistikám odpovídá i struktura zaměstnanců dělicí se podle vzdělání, která je blíže popsána v grafu č. 14. Zvýšení kvality společnost vidí ve vyšším vzdělání konkrétních pracovníků, zlepšení jazykové vybavenosti, v rozvoji dovedností a v motivaci kariérního růstu.

Obr. č. 14: Dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Společnost zaměstnává 1 % zaměstnanců se základním vzděláním. Tito pracovníci jsou na pozicích, které nevyžadují určitou specializaci, jako jsou například úklidové služby. Pracovníci s vysokou školou, tj. 4 % zaměstnanců, zastávají pozice ve vedení společnosti. Nejvýraznější procentní poměr mají fyzická ostraha, technici a administrativní pracovníci, kteří mají vzdělání zakončené maturitou nebo výučním listem. Jako silnou stránku společnosti lze považovat zaměstnance pracující na montážích. Jedná se o pracovníky, kteří mají vysokou odbornost a praxi.

4.3. Řízení lidských zdrojů

Personální zabezpečení společnosti je jedním z úkolů personální činnosti. Smyslem těchto aktivit je podpořit chod podniku pomocí dostatečného množství kvalitní pracovní síly, aby došlo k naplnění podnikové strategie. V praxi je pak důležité určit množství potřebných lidských zdrojů, kde je organizace získá, jaké bude jejich vzdělávání, školení a rozvíjení. Součástí personální strategie by měla být co nejpřesnější předpověď potřeby lidského kapitálu uvnitř podniku a zároveň odhad budoucí situace na trhu práce. Na základě srovnání těchto prognóz se odvíjí plánování lidských zdrojů.[23]

Společnost High Security s.r.o. si ve svém strategickém záměru stanovila několik cílů. Jedním z nich bylo navýšení tržeb do roku 2017. Tento cíl lze podpořit zvýšenou spokojeností stávajících zákazníků a oslovením nových zákazníků prostřednictvím zvýšené nabídky služeb a zvýšením kvality poskytovaných služeb. Pro naplnění cílů je však potřeba přijmout nové zaměstnance, kteří budou mít dostatečné vzdělání a zkušenosti a zároveň vzdělávat stávající zaměstnance. Zvýšený prodej by mohl být podpořen i přijetím nové pracovní síly do obchodního oddělení.

Konkrétní postup je zapsán v personálním plánu společnosti, který se stanovuje na následující roční období. V tomto dokumentu si podnik rozvrhne potřebu lidských zdrojů na jednotlivých pozicích a zároveň si stanoví jejich nákladovou náročnost. Rozpočet, se kterým je třeba počítat na personální zajištění, stanovuje vedení společnosti na základě podkladů personálního a finančního oddělení.

Mezi silné stránky společnosti v oblasti personální politiky patří fungování personálního oddělení bez větších potíží. Na druhou stranu slabým článkem je “krátkozrakost” při plánování lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců.

4.3.1. Vedoucí pracovníci

Jací zaměstnanci pracují ve firmě High Security s.r.o. záleží také na tom, kdo určuje firemní kulturu, kdo má podíl na výběru pracovníků a kdo má na starost udržování dobrého klima ve společnosti.

V přímém kontaktu se zaměstnanci jsou vedoucí objektů, kteří mají “pod sebou” určitý počet pracovníků, kterých je na daném objektu třeba. Vedoucí objektů se musí

zodpovídat svým vedoucím, kterými jsou manažeři příslušného oddělení. Tito manažeři se podílejí na celkovém chodu podniku a jsou seznámeni i se strategickým záměrem a cíli podniku a tímto směrem mají vést i své podřízené.

Ve firmě panuje převážně přátelská atmosféra. Manažeři i vedoucí objektů se snaží se svými podřízenými vycházet a snaží se udržovat kladné vztahy. Na druhou stranu zaměstnanci chápou své postavení ve firmě a respektují své nadřízené.

Nároky na vedoucí pracovníky jsou při jejich získávání odlišné než na řadové pozice. Manažeři oddělení by měli mít praxi s vedením lidí, praxi v oboru, dobré vyjadřovací schopnosti, být komunikativní se schopností motivovat své podřízené. Vedoucí objektů jsou vybíráni z řadových pracovníků podle důvěryhodnosti a délky doby, po kterou pracují ve společnosti High Security s.r.o.

Slabým článkem ve výběru a rozvoji vedoucích pracovníků by mohl být fakt, že nepodstupují zvláštní školení, které by mohlo být ve prospěch jejich přístupu k pracovníkům, jsou kladné vcelku nízké nároky na vzdělání těchto pracovníků a jejich celkový rozvoj. Ve strategickém záměru firmy je zvýšení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím zvýšených nároků na vzdělání a odbornost zaměstnanců. “Základním kamenem” pro úspěšné naplnění těchto cílů je rozvoj znalostí vedoucích pracovníků, kteří své znalosti budou předávat pracovníkům nižších pracovních úrovní.

4.3.2. Získávání a výběr pracovníků

Základním cílem při získávání a výběru zaměstnanců by mělo být zajištění kvalitní pracovní síly při vynaložení minimálních nákladů. Podle odborné literatury se činnosti získávání a výběru pracovníků dělí do tří fází:

- **definování požadavků** – tzn., že podnik popisuje a blíže specifikuje pracovní místo i požadavky a podmínky pro přijetí pracovníka
- **přilákání uchazečů** – po definici požadavků je potřeba najít a vyhodnotit zdroje, odkud je možné pracovníky získat. Zdroje mohou být interní (zaměstnanci, kteří ve společnosti již pracují) nebo externí (lze oslovit pomocí inzerátů, úřadu práce, využitím agentur a podobně)

– **vybírání uchazečů** – v závěrečné fázi dochází ke třídění žádostí, následné pohovory s uchazeči, nabídka zaměstnání a příprava pracovních smluv.[21]

Podobně tomu je i ve firmě High Security s.r.o. Požadavky na pracovní místa jsou definovány po konzultaci vedoucím příslušného oddělení, vedením společnosti a personalistkou, která vymezuje závěrečnou podobu požadavků.

Po formulaci nároků na pracovní místo dochází ke kontaktování úřadu práce, se kterým podnik úzce spolupracuje. Kooperace je oboustranná, jelikož v případě, kdy v Plzeňském kraji dojde k propouštění zaměstnanců ve stejném či podobném oboru, úřad práce kontaktuje společnost High Security s.r.o.

Hledání zaměstnanců probíhá i prostřednictvím spolupráce se Střední odbornou školou ochrany osob a majetku Plzeň, kde vystudovaní žáci mohou být potenciálními zaměstnanci podniku. Mezi další možnosti, jak se lidé dozvědí o volném místě ve firmě, jsou inzeráty na webových stránkách společnosti, inzeráty vyvěšené v prosklených skříních na budově společnosti a na stránkách portálů zabývajících se trhem práce. V neposlední řadě společnost informuje své zaměstnance o volné pracovní pozici, aby mohli tuto zprávu šířit dál nebo přemýšlet o změně pracovního místa.

Ve třetí fázi získávání a výběru zaměstnanců uchazeči zasílají do společnosti své životopisy nebo je osobně doručují do sídla firmy. Životopisy jsou dále zpracovány ze strany vedoucích pracovníků příslušného oddělení a konzultovány s personalistkou. V případě, že uchazeč o zaměstnání přijde rovnou “z ulice”, tedy nemá připravený životopis, dostane ve firmě na recepci dotazník, kde vyplní pouze první část. Po získání místa v podniku zaměstnanec vyplní i zbylou část dotazníku. Dotazník je v příloze A této práce.

Po výběru potenciálních pracovníků dojde k oslovení uchazečů ze strany společnosti a domlouvá se termín osobního pohovoru. U pohovoru je většinou přítomen personalista a vedoucí oddělení. Při přijímání nových vedoucích pracovníků je přítomen zástupce z vedení společnosti.

Přijímací rozhovor se liší podle toho, na jakou pozici má žadatel zájem nastoupit. U všech zájemců je základem jejich bezúhonnost, spolehlivost a samostatnost. V případě fyzické ostrahy je dále kladen důraz na dobrý zdravotní stav a u fyzické ostrahy se psem je podmínkou právě zmíněný pes. Dříve měla společnost High Security s.r.o. k dispozici své hlídací psy, ale tento krok se nejevil jako nejlepší. Společnost přispívá na náklady psa peněžní částkou ke mzdě zaměstnance nebo nákupem granulí.

Pracovníci, kteří nastupují na pozice, které vyžadují fyzickou zdatnost (zásahová jednotka, převoz peněz, fyzická ostraha a podobně) podstupují také fyzické zkoušky. U přijímání pracovníků na technické pozice (montáže) společnost požaduje patřičné technické vzdělání a znalost problematiky zabezpečovacích systémů, kterou uchazeči musejí projeviti již při pohovoru.

V případě zájemců o místo detektiva, jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni na základě fyzické zdatnosti a zkušeností v oboru, aby splňovali požadavky obchodního partnera. Detektivové musejí být velmi spolehliví, taktní a nekonfliktní.

Technicko-hospodářský pracovník je vybírán na základě vzdělání a zkušeností v oboru, které by mohly být přínosem pro společnost.

Slabou stránkou společnosti jsou nízké nebo žádné nároky kladené na jazykovou vybavenost pracovníků, což by mohlo zvýšit konkurenceschopnost podniku. Silnou stránkou je spolupráce s úřadem práce a celkový výběr zaměstnanců, kde se společnost snaží o objektivní přístup k uchazečům. Objektivním přístupem je myšleno to, že se společnost snaží o nezávislý pohled na uchazeče a nenechávat se příliš ovlivňovat jeho sympatiemi.

4.3.3. Adaptace zaměstnanců

“Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí.” [21, s. 396]

Cílem adaptace zaměstnanců je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát v produktivitě práce a navýšení pracovní spokojenosti. Nejdůležitější je pozitivně

ovlivňovat právě nové zaměstnance, protože ti jsou na fluktuaci náchylnější než ostatní skupiny zaměstnanců. Samotný adaptační program může obsahovat rámcovou orientaci, která bude sloužit pro všechny nové pracovníky a specifickou orientaci určenou zaměstnancům podle oddělení, na které jsou přijati.[25]

V rámci socializace zaměstnanců ve společnosti High Security s.r.o. je každý pracovník proškolen o BOZP a PO, kde jsou informováni o bezpečnosti práce a požární ochraně. Školení probíhá uvnitř podniku od vedoucích pracovníků nebo personalisty, kteří absolvovali školení pro školitele a mohou informace předávat dál. Na závěr pracovníci podepíší dokument o seznámení s bezpečnostním opatřením v podniku. Zaměstnanci musejí také podstoupit vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do výkonu práce (ukázka dokumentu v příloze B), předložit výpis z rejstříku trestů, zápočtový list nebo potvrzení od úřadu práce či četné prohlášení v případě, že předešlé dokumenty nemají. Od personalistky dostanou zaměstnanci, podle zaměření jejich práce, služební oblečení – uniformu, trička, doplňky, obuv atd.

Dále probíhá školení pracovníka na konkrétním pracovišti, kde se seznamuje s požadavky a směnicemi zákazníka. Na objektech jsou pro pracovníky připravené modelové situace napadení objektu a zaměstnanci jsou učeni, jak vhodně zareagovat. Obchodní partneři mohou mít své dlouho “laděné” strategie pro chytání pachatelů, například jak se pracovníci mají pohybovat po objektu, postup při zjištění krádeže, způsob zadržení pachatele, důvody pro volání policii a podobně.

Noví pracovníci tráví první dvě směny v doprovodu svého nadřízeného či kolegů, aby došlo k bezproblémovému zapracování a nebyla snižována kvalita poskytovaných služeb. Zároveň mají k dispozici seznam telefonních čísel pro případ mimořádných událostí.

Organizaci adaptace zaměstnanců ve společnosti lze považovat jako silnou stránkou společnosti. Na druhou stranu by firma mohla zlepšit individuální přístup k zaměstnancům a už při začleňování do kolektivu zjišťovat, ve kterých oblastech by se zaměstnanci mohli dále vyvíjet a zlepšovat.

4.3.4. Hodnocení zaměstnanců

“Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.”[26, s. 13]

Při hodnocení zaměstnanců nedochází k hodnocení pouze jejich osobností, ale především se hodnotí jejich výkon v práci. Ve společnosti High Security s.r.o. hodnotí každý měsíc vedoucí objektu své podřízené na základě odvedené práce v uplynulém měsíci. Zda byla v práci odvedena dobře či byly nějaké problémy, pomohou vedoucímu zjistit namátkové kontroly zaměstnanců. V praxi to vypadá tak, že vedoucí objektu (či jeho nadřízený) přijede na neohlášenou kontrolu, ať denní či noční služby, a sleduje, zda na pracovišti nejsou nepovolaní lidé, jestli zaměstnanec nespí a odvádí svoji práci.

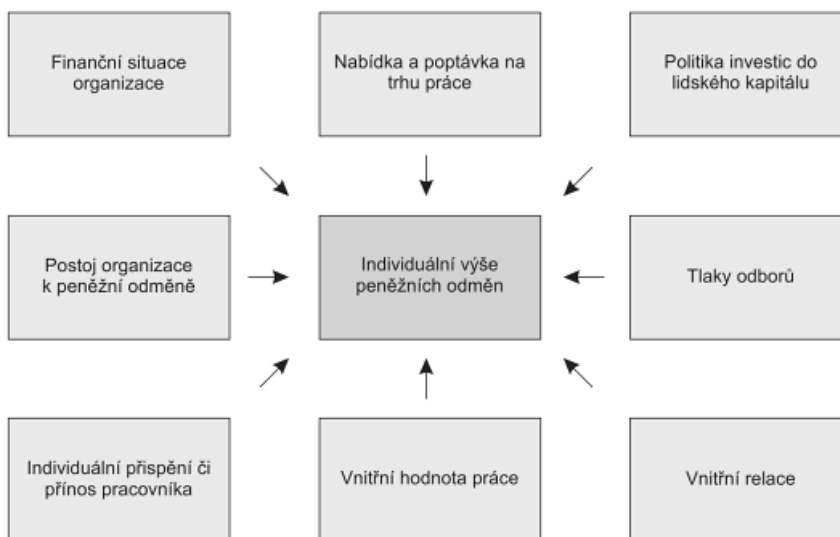
Hodnocení pracovníků probíhá pouze na základě neformálních rozhovorů a lze ho považovat za nedostatečné. Hodnotí se převážně zaměstnanci, kteří během uplynulé doby měli nějaký problém se svojí prací, což může mít v konečném důsledku negativní dopad, jelikož pozitivní hodnocení může být dobrým základem pro správnou motivaci zaměstnanců.

4.3.5. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi hlavní prvky motivace pracovníků. Odvíjí se od provedených výkonů a může být u každého zaměstnance odlišný. Právě rozdílný přístup může být v konečném důsledku problémem, jelikož může být chápán jako diskriminace. *“Rozdílné zacházení se všemi zaměstnanci je pro oblast odměňování vyjádřeno pravidlem, podle něhož platí, že za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda, plat nebo odměna z dohody o práci konané mimo pracovní poměr.”*[27]

Aby došlo ke spravedlivému ohodnocení práce zaměstnanců, mzda se vytváří na základě několika faktorů, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. č. 15: Faktory ovlivňující odměny zaměstnancům



Zdroj:[28]

Mzda zaměstnance se dělí na pevnou a pohyblivou část. Pevná část je neměnná a musí být nejméně v hodnotě minimální mzdy. Pohyblivá složka mzdy slouží pro motivaci zaměstnance, tudíž se odvíjí od kvality jeho výkonu a spokojenosti nadřízených pracovníků s odvedenou prací. Tato část mzdy je na rozdíl od pevné části nenároková pro pracovníky.[29]

Ve společnosti High Security s.r.o. se liší odměňování podle pozic ve společnosti. Administrativní pracovníci, manažeři a technické dostávají měsíční mzdu nezávisle na množství odpracovaných hodin. Zaměstnanci na ostatních pozicích, například fyzická ostraha, detektivové, uklízečky a podobně, jsou odměňováni na základě hodinové mzdy. Pracovní doba těchto zaměstnanců má odlišnou délku a záleží na množství směn. Podle zákona č. 65/1965 Sb., §83, odst. 4 zákoníku práce je: *“Dvousměnný pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Třisměnný pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají v rámci 24 hodin po sobě jdoucích ve třech směnách.”*[30]

Všichni pracovníci mohou svoji pevnou část mzdy navýšit také o pohyblivou složku podle odvedených výkonů, kdy se hodnotí kvalita, bezproblémovost služby či vzhled a

čistota uniforem pracovníků. U detektivů se pohyblivá část mzdy odvíjí od počtu chyčených pachatelů a zároveň podle hodnoty kradeného zboží. Vedoucí směn mají také příplatky za odpovědnost.

Společnost High Security s.r.o. má vypracovaný prémiový řád, aby nedocházelo k diskriminaci pracovníků a ke snadnějšímu vyhodnocení za odvedenou práci.

V tabulce č. 16 jsou uvedeny náklady na zaměstnance ve firmě za roky 2012 a 2013. Osobní náklady jsou sumou dílčích nákladů, jako jsou mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. V tomto období došlo k nárůstu těchto nákladů z důvodu přijetí nových zaměstnanců a zvýšení odměn vedoucích pracovníků.

Tab. č. 16: Osobní náklady společnosti v tis. Kč

Osobní náklady	Rok	
	2013	2012
Mzdové náklady	20 710	16 180
Náklady na soc. a zdrav. poj.	5 402	4 590
Sociální náklady	134	2
Celkem	26 246	20 772

Zdroj: Vlastní zpracování, výkazy společnosti, 2014

Silnou stránkou při odměňování zaměstnanců společnosti High Security s.r.o. může být nediskriminační postoj podniku, jednotný přístup k zaměstnancům a hodnocení zaměstnanců na vyšších pozicích. Na druhou stranu politika odměňování ve většině soukromých bezpečnostních agentur není příliš vlídná, jelikož mzdy zaměstnanců se pohybují na hranici minimální mzdy. Společnost High Security s.r.o. si jako jeden z personálních cílů stanovila zvyšování kvality poskytovaných služeb, tedy i zvyšování odbornosti svých zaměstnanců. Aby došlo k naplnění tohoto cíle, musí společnost v následujících 3 letech uvažovat o navýšení mezd zaměstnanců, u kterých předpokládá zvýšené nároky na vzdělání.

4.3.6. Motivace zaměstnanců

Společnosti často chápou motivaci zaměstnanců pouze jako výplatu základní mzdy a odměna, finanční i nepeněžní, jim náleží pouze ve chvíli, kdy odvedou něco mimořádného, například něco nad rámec jejich práce. Pravým významem odměn pracovníků je však ve zvyšování pravděpodobnosti dobře odvedené práce v budoucnosti. V případě, že zaměstnanci za dobře odvedenou práci nejsou patřičně odměněni, pravděpodobnost do budoucna klesá.[31]

Společnost High Security s.r.o. motivuje své zaměstnance podle jejich pracovního zaměření. U detektivů, jak již bylo řečeno, je motivujícím faktorem počet zadržených pachatelů a hodnota kradeného zboží.

Vedoucí pracovníci, technici, uklízečky a manažeři společnosti mají k dispozici automobil, který mohou využívat i pro osobní účely. Firma také poskytuje svým zaměstnancům příplatky “za věrnost”, tzn., že stálým pracovníků je navyšována mzda. Vyšší mzdu mají i pracovníci, kteří jsou vedoucím objektu. Všechny tyto motivační faktory mají finanční charakter. Jediní, kdo je motivován ve společnosti i nefinančním činitelem, jsou pracovníci fyzické ostrahy (zásahové jednotky, pracovníci na převoz finančních hotovostí apod.), kteří mají k dispozici volný vstup do relaxačního centra u obchodního partnera Carpe Diem. Pracovníci mohou využívat především posilovnu, saunu i masáže.

Celková motivace zaměstnanců ve společnosti High Security s.r.o. je spíše slabou stránkou. Pracovníci nejsou dostatečně stimulováni k vykonávání kvalitní práce. Pozitivním stimulem by mohl být například příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, poskytování více dovolené či zvyšování jejich kvalifikace. Právě růst znalostí zaměstnanců může být vhodným benefitem, který vyvolává zvýšení spokojenosti pracovníků a zároveň i loajality vůči podniku. Růst loajality však nemusí být vždy pravidlem, takže musí firma hledat rovnováhu mezi investicí do vzdělání a věrností pracovníka k firmě.[32]

4.3.7. Vzdělávání

V současné době je kladen velký důraz na rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců. Investice vložené do tréninků a vzdělávání pracovníků by se měly vracet ve formě zvýšené kvality práce. Využití nových znalostí a větší motivace pracovníků podílet se na inovacích mohou být základem pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

Společnost může také uspokojovat požadavky na vzdělávání od samotných zaměstnanců, kde ho podnik poskytuje jako druh benefitu.[32]

Společnost proškoluje své techniky prostřednictvím dodavatele zabezpečovacích technik a poskytovatele PCO, kteří zároveň pracovníky informují o novinkách v tomto oboru.

Samozřejmostí jsou školení pro personalistu a účetní, kteří musejí mít ke své práci aktuální informace o změnách v zákonech.

Všichni zaměstnanci podniku mají profesní školení, jsou školeni v oblasti právního minima a krajní nouze, musejí znát směrnice objektů, na kterých pracují, jsou zdokonalovány v poskytování první pomoci a samozřejmostí je školení o bezpečnosti práce a požární ochrany. Společnost High Security s.r.o. je zároveň školící jednotkou v těchto oblastech. Vzdělávání probíhá ústní i písemnou formou a může být zakončeno i praktickou zkouškou.

System vzdělávání zaměstnanců je z organizační stránky brán jako silná stránka společnosti, přesto by vzdělávání mělo probíhat více do hloubky v některých oblastech. Důslednější vzdělávání zaměstnanců s individuálním přístupem by mohlo více podpořit naplňování strategických cílů podniku.

4.3.8. Firemní kultura

Organizační kultura je *“souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků.”*[33]

Firemní kulturu podniku tvoří atmosféra na pracovišti, přístup ke stávajícím či potenciálním zákazníkům a přístup k obchodním partnerům, je tedy takovou “vizitkou” společnosti. Firemní kultura obsahuje společné hodnoty jak pracovníků, tak vedení podniku. Je důležité, aby společnost na zákazníka působila jednotným a příjemným dojmem.[33]

Kultura ve společnosti je z velké části definována od vedení a je zároveň očekáváno, že zaměstnanci ji přijmou a budou respektovat. Zároveň však ve firmě existují způsoby, které nelze nijak vymezit, například mezilidské vztahy.

Vedení společnosti High Security s.r.o. se snaží informovat zaměstnance o vizi a poslání společnosti, aby všichni měli jednotný zájem, tedy chránit zákazníky a jejich majetek. Lidé, kteří chtějí pracovat v soukromé bezpečnostní službě, mají zároveň určitý vztah k uniformě a úctu k odznaku, který je součástí úboru fyzické ostrahy.

Společnost vystupuje navenek jednotnými barvami, kterými jsou převážně žlutá s černou. Právě tyto barvy mají vyjadřovat bezpečí pro zákazníky a zároveň výstrahu pro pachatele. Firemní symboly lze najít také ve způsobu oblékání zaměstnanců. Řadoví pracovníci mají každý svojí uniformu, která se liší podle zaměření pracovního místa, například fyzická ostraha v terénu obléká podnikové kombinézy, fyzická ostraha na společenských akcích má společenský oblek a u recepčních je očekávané tzv. formální oblečení. Jediní detektivové musejí mít vzhledem k povaze povolání civilní oblečení.

Obr. č. 16: Symboly firemní kultury společnosti



Zdroj: [1]

Ve firmě mají také své rituály. Zaměstnanci pořádají různé oslavy jak mezi sebou, tak i pro vedení. Formální schůze se pořádají pravidelně, ale pouze na úrovni středního a top managementu.

Hodnoty v podniku patří mezi velmi důležitý prvek organizační kultury. Společnost má nastavený formální typ chování s prvky přátelských gest směrem k zaměstnancům. Ti však vědí, co si mohou a naopak nemohou k vedoucím pracovníkům dovolit, například jsou stanovené postihy za nedodržování smluvních podmínek. Na druhou stranu management dokáže ocenit dobře odvedenou práci. Ve firmě si váží dlouhodobých pracovníků, kvalifikovaných a pracovitých zaměstnanců.

Kultura ve firmě High Security s.r.o. a celkově v soukromých bezpečnostních agenturách je trošku odlišná od jiných firemních kultur. Zaměstnanci pracující v tomto oboru mají ve většině případů určitý vztah k práci tohoto typu a pravděpodobně považují svoji práci jako “poslání” pro zákazníky, vzhledem k nízkému finančnímu ohodnocení zaměstnanců v tomto sektoru.

Firemní kultura by byla ve společnosti zbytečná, kdyby nebyly nastaveny způsoby komunikace. Existence firmy by bez komunikace nebyla možná. Je velmi důležité, aby se informace dostaly ke každému v podniku, resp. k tomu, který tento informace potřebuje pro svoji práci. Ve společnosti High Security s.r.o. jsou pro spojení používány komunikační prostředky, jako např. telefon, e-mail, tištěná forma i přímá komunikace.

Podle vedení firmy společnost preferuje tu formu komunikace, u které není nezbytně nutné používání papíru. Společnost se snaží tímto rozhodnutím šetřit nejenom lesy, ale také náklady na tisk a papír. Tištěná forma komunikace je využívána výhradně pro formální oznámení.

Komunikaci ve společnosti vnímají zaměstnanci, jak bylo uvedeno již dříve, jako formální a v některých případech i přátelskou. Opět záleží na postavení pracovníka, jak dlouho již na daném místě pracuje a jeho autoritě.

Firemní kultura ve společnosti je “tvrdým oříškem”. Je vidět, že firemní kultura není vedení podniku lhostejná. Silnou stránkou by mohla být image společnosti, její symboly a nastavené hodnoty. Celkově by však kultura organizace do budoucna potřebovala více prohloubit a propracovat. Pro naplnění stanovených cílů, jako jsou snížení migrace zaměstnanců a zvýšení kvality poskytovaných služeb, je třeba více naslouchat zaměstnancům a jejich potřebám. Vedení společnosti by se dále mohlo snažit probudit v pracovnících odvahu neostýchat se přijít s novými nápady a poznatky na zlepšení, které by mohlo usnadnit jejich práci a zvýšit spokojenost zákazníka.

4.4. Dotazníkové šetření

Po provedené analýze personální politiky je třeba identifikovat aktuální pohled vedení společnosti High Security s.r.o. a zaměstnanců na řízení lidských zdrojů v podniku.

Otázky do dotazníku byly stanoveny na základě personálních cílů vyplývajících z metodiky Balanced Scorecard, kterými jsou zvyšování kvality poskytovaných služeb, zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců, zlepšování motivační politiky, snižování migrace zaměstnanců a lepší propojení strategických cílů se zájmy pracovníků. Otázky dotazníkového šetření jsou:

- 1) Jak hodnotíte úroveň lidských zdrojů?
- 2) Jak hodnotíte personální oddělení?
- 3) Jak hodnotíte interní komunikaci ve společnosti?
- 4) Jaký motivační nástroj má ve společnosti největší efekt?
- 5) Co by nejvíce napomohlo rozvoji a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?
- 6) Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců?
- 7) Co očekáváte od vašich zaměstnanců?
- 8) Jak hodnotíte vedoucí pracovníky ve společnosti?
- 9) Jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti High Security s.r.o.?

Dotazník obsahuje 9 otázek, u kterých respondenti vyjadřují svůj názor pomocí bodového ohodnocení jednotlivých odpovědí. Bodová stupnice je u každé otázky specifická a body se pohybují od 1 do 5. Nula by v tomto případě znamenala, že otázka nebyla ani jedním z respondentů zodpovězena. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí průměru bodů, které jednotlivé odpovědi získaly.

Na otázky odpovídali 4 řídicí pracovníci a 20 řadových zaměstnanců napříč organizací. Odpovědi byly anonymní. Cílem dotazníku bylo zjistit názor, jak vedoucích pracovníků tak i jejich podřízených, na aktuální situaci spokojenosti a připravenosti pracovníků ve společnosti.

Celý dotazník je v příloze D této práce.

4.5. Výstup dotazníkové šetření

Otázky, které byly pokládány podle svého zaměření buď řídicím pracovníkům, zaměstnancům nebo oběma stranám, jsou blíže popsány a odpovědi jsou analyzovány a graficky znázorněny.

– Jak hodnotíte úroveň lidských zdrojů?

První otázka byla vytvořena pro řídicí pracovníky, kteří vyjadřovali svůj názor na úroveň lidských zdrojů v organizaci, konkrétně jak hodnotí jednotlivé faktory ovlivňující efektivnost personální politiky podniku. Na výběr měli z 8 odpovědí vznikajících na základě předchozí analýzy řízení lidských zdrojů.

Ohodnocení jednotlivých odpovědí je jako známka ve škole, to znamená

1 = velmi dobré,

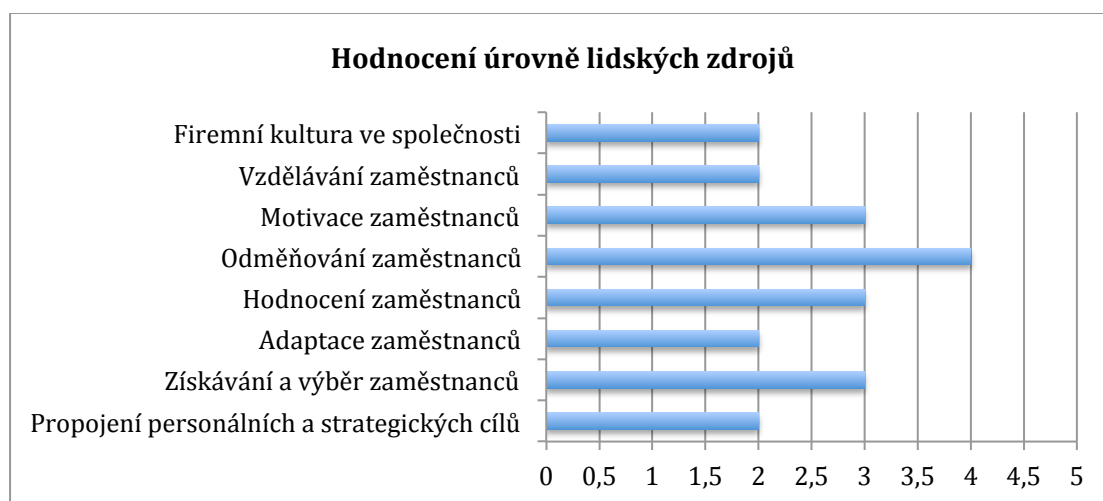
2 = spíše dobré,

3 = průměrné,

4 = spíše špatné,

5 = špatné.

Obr. č. 17: Hodnocení úrovně lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu je patrné, že respondenti si uvědomují nízkou úroveň finančního ohodnocení zaměstnanců. Podle vedení společnosti je tento stav ovlivněn velikou konkurencí a

požadavky zákazníků, kteří tlačí na cenu směrem dolů a nejsou ochotni v současné době platit více při stejné úrovni kvality poskytovaných služeb.

Na druhou stranu je podle řídicích pracovníků o zaměstnance dobře postaráno v rámci jejich zapracování i vzdělávání a v podniku panuje vřídlné klima.

– **Jak hodnotíte personální oddělení?**

V této otázce se řídicí pracovníci vyjadřovali k úrovni personálního oddělení. Bodová stupnice zůstala stejná jako u předešlé otázky, tedy:

1 = velmi dobré,

2 = spíše dobré,

3 = průměrné,

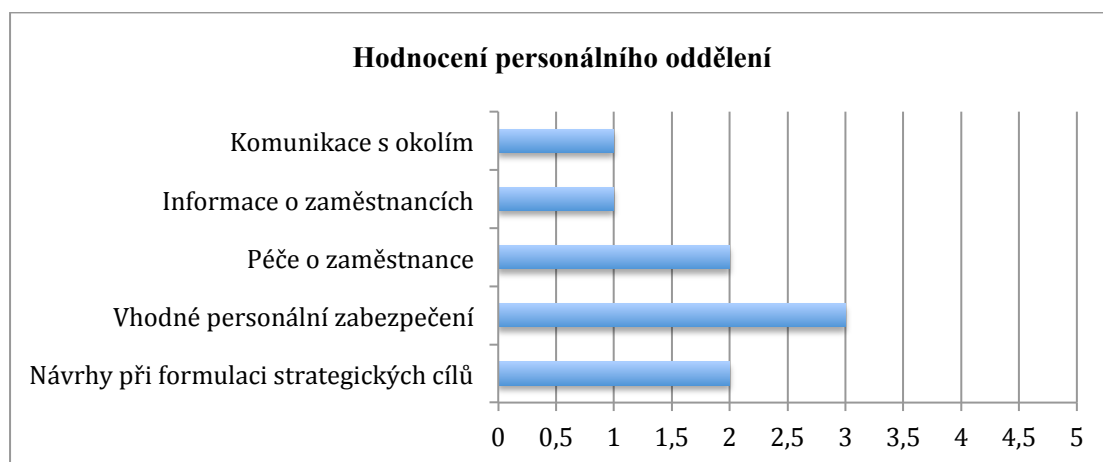
4 = spíše špatné,

5 = špatné.

Respondenti hodnotili personální oddělení z 5 pohledů. Prvním byla komunikace s okolím, to znamená spolupráce se zaměstnanci a s vedením společnosti. Druhým bodem bylo shromažďování a evidence informací o zaměstnancích. Oba tyto faktory dostali od vedení společnosti velmi kladné hodnocení.

Hůře je na tom podle respondentů personální zabezpečení tohoto oddělení, jelikož “hladký chod” personální politiky má v rukou pouze jeden personalista.

Obr. č. 18: Hodnocení personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– **Jak hodnotíte interní komunikaci ve společnosti?**

Třetí otázka byla rozdělena na dvě části a položena jak řídicím pracovníkům tak i jejich podřízeným. V první fázi se zkoumala komunikace směrem od vedení k zaměstnancům. Řadoví pracovníci měli ohodnotit reakce vedení na jejich požadavky a potřeby a poskytování informací od svých nadřízených. Řídicí pracovníci naopak hodnotili komunikaci směrem od zaměstnanců k vedení, jako například zda zaměstnanci přicházejí s poznatky, svěřují se svým nadřízeným s problémy a mají tedy důvěru k vedení podniku.

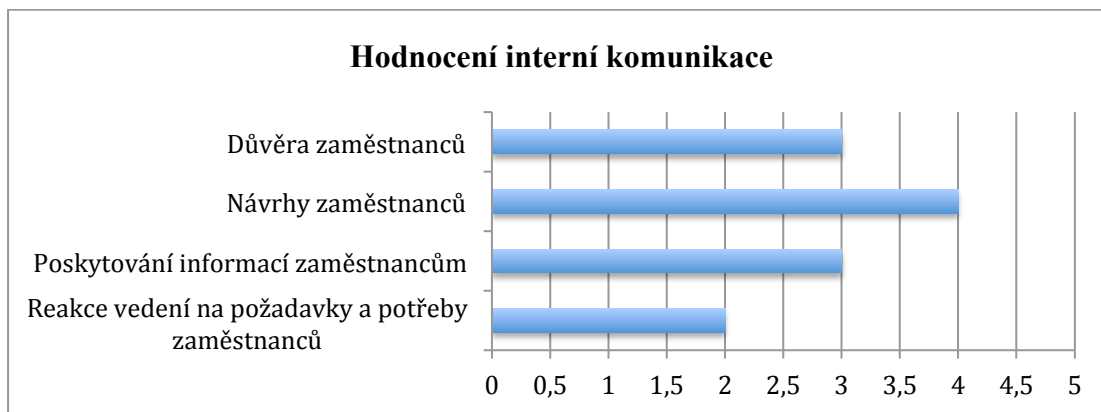
Bodová stupnice u této otázky byla nastavena stejným způsobem jako u otázek předešlých.

Podle vedení společnosti High Security s.r.o. se příliš neseťkávají s nápady a poznatky ze strany zaměstnanců na úrovni řadových pozic a hodnotí tento bod jako spíše špatný, tj. 4. Více iniciativní jsou zaměstnanci středního a top managementu. Všeobecně jsou nápady a poznatky zaměstnanců zvaženy a následně se dále rozvíjí či nerozvíjejí.

V otázce týkající se řešení osobních problémů zaměstnanců odpověděla většina respondentů (řadových zaměstnanců), že se vedení společnosti zajímá pouze zřídka. Zbylí zaměstnanci jsou toho názoru, že se nadřízení pracovníci nezajímají nebo naopak jim pomáhají problémy řešit. Odpovědi u této otázky byly založené na zkušenostech a vztazích dotyčného zaměstnance s vedením společnosti. Průměrem hodnocení důvěry zaměstnanců k vedení společnosti je ohodnoceno 3.

Co se týče informovanosti zaměstnanců o změnách, zaměstnanci jsou toho názoru, že jsou spíše méně informováni, než by si přáli. Podle vedení společnosti High Security s.r.o. zaměstnává nejvíce zaměstnanců na úrovni provozního managementu, tj. na řadových pozicích, tudíž nevnímá jako “nutnost“ informovat do hloubky všechny zaměstnance s dlouhodobými cíli společnosti. Okrajově jsou zaměstnanci seznámeni s dlouhodobými cíli již při pohovoru. Jinak je tomu u vedoucích pracovníků, kteří jsou informováni oficiálně o těchto plánech.

Obr. č. 19: Hodnocení interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– **Jaký motivační nástroj má ve společnosti největší efekt?**

Co se týče motivačních nástrojů ve společnosti High Security s.r.o., vedení společnosti a zaměstnanci se vyjadřovali k jednotlivým faktorům. Podle odpovědí řadových pracovníků v dotazníku většina uvedla, že za největší motivaci považují mzdu a benefity. Menší část respondentů stimuluje osobní rozvoj.

Na základě upřesňujícího rozhovoru pracovníci uvedli, že vnímají systém hodnocení jako neuspokojivý, tedy nepříliš motivující k lepším výkonům. Z řadových zaměstnanců jsou motivovány nejvíce detektivové, u kterých se odměny odvíjí od zachycených zlodějů.

Na základě zpracovaných odpovědí obou skupin, jak vedoucích pracovníků tak řadových zaměstnanců, došlo k bodovému ohodnocení motivačních nástrojů, kde:

1 = největší efekt,

2 = značný efekt,

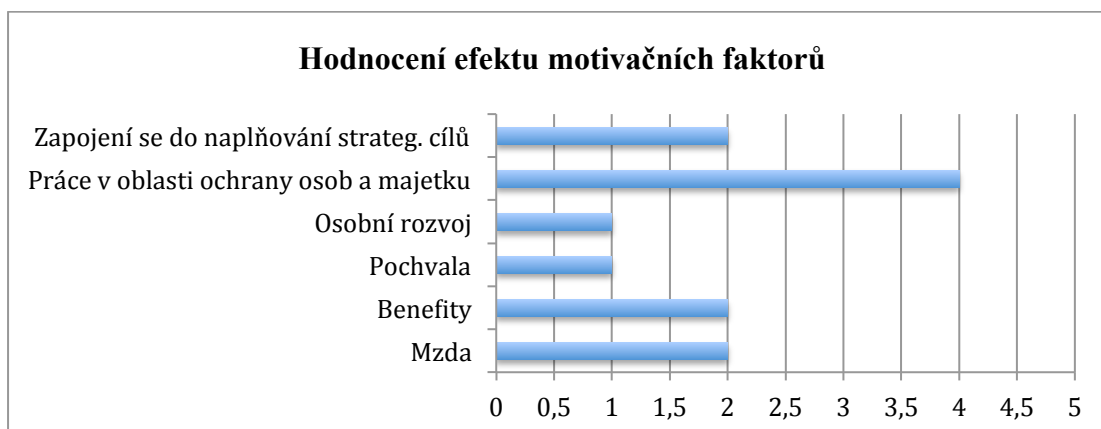
3 = průměrný efekt,

4 = malý efekt,

5 = bez efektu.

Podle vedení společnosti má na zaměstnance pozitivní vliv pochvala v jakékoliv podobě, možnost osobního rozvoje či benefity. Zprůměrované hodnoty obou skupin jsou zapsány v následující tabulce.

Obr. č. 20: Hodnocení efektu motivačních faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– **Co by nejvíce napomohlo rozvoji a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?**

Otázka ohledně vzdělávání a rozvoji zaměstnanců byla určena pro řídicí pracovníky. Ti měli ohodnotit jednotlivé faktory pomocí bodové stupnice:

- 1 = nejlepší volba,
- 2 = správný směr,
- 3 = dobrá volba,
- 4 = nemá příliš vliv,
- 5 = bez vlivu.

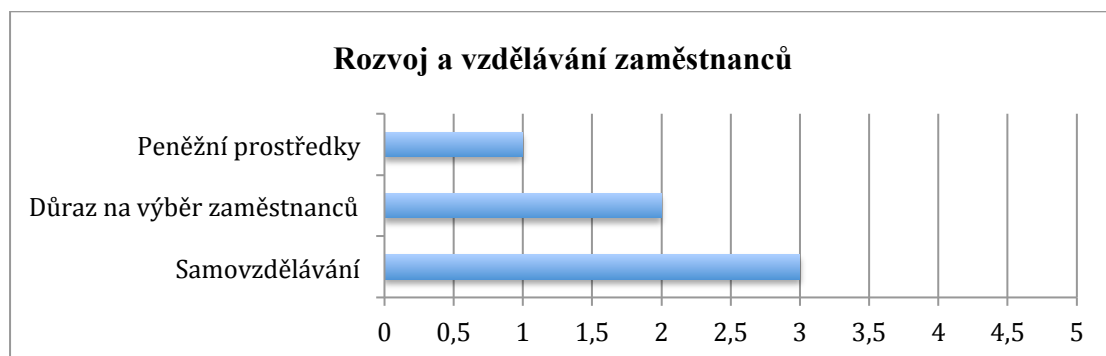
Management společnosti se přiklání k odpovědi, že největší vliv na růst vzdělání a rozvoje zaměstnanců mají peněžní prostředky. Díky těmto prostředkům může dojít k zajištění například kurzů sebeobrany, jazykové kurzy, podpora sportovních činností zaměstnanců a podobně.

Vzhledem ke stanoveným personálním cílům považuje vedení společnosti za důležité zvýšit důraz na výběr zaměstnanců, kde průměrným ohodnocením bylo 2.

Poslední možností byla volba odpovědi, že rozvoji a vzdělávání zaměstnanců by mohla napomocť zvýšená motivace pracovníků k samovzdělávání. Při pozdějším rozhovoru vedoucí pracovníci uvedli, že tento způsob vzdělávání by byl sice výhodný pro společnost, ale v současné době nejsou zaměstnanci příliš nakloněni k samovzdělávání.

Do budoucna si management společnosti představuje více podporovat své pracovníky v této oblasti.

Obr. č. 21: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců?

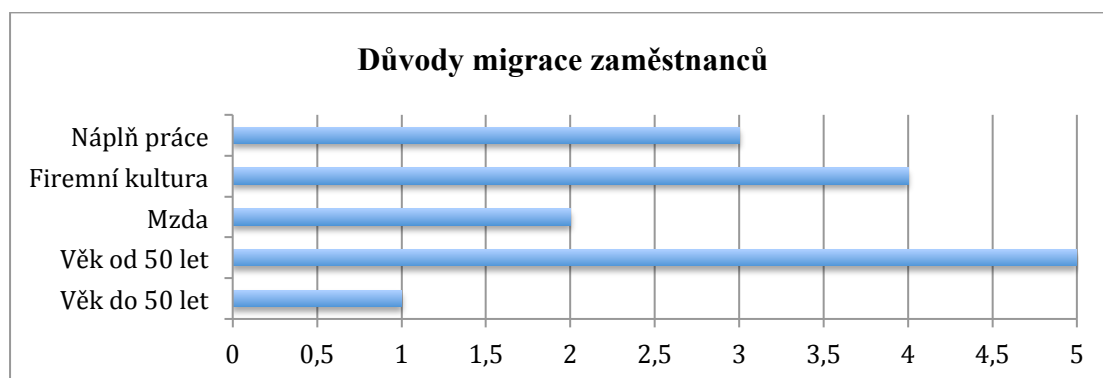
Jedním z hlavních strategických cílů společnosti High Security s.r.o. bylo snížení migrace zaměstnanců, proto byla vedoucím pracovníkům položena tato otázka. Hodnotící bodová škála v tomto případě byla:

- 1 = největší problém,
- 2 = velký problém,
- 3 = průměrný vliv,
- 4 = malá hrozba,
- 5 = nejmenší hrozba.

Největším problémem v oblasti migrace zaměstnanců ve společnosti je odchod pracovníků nižšího věku. Mladší pracovníci chápou práci v podniku High Security s.r.o., podle názoru vedení společnosti, jako “startovací”. Na druhé straně jsou zaměstnanci vyššího věku (50 a více), kteří jsou považováni za stálé a chtějí si své místo udržet.

Velký vliv na odchod pracovníků má jistě i nízké mzdové ohodnocení, což si uvědomují i řídicí pracovníci a obodovali tuto odpověď 2 body.

Obr. č. 22: Důvody migrace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– Co očekáváte od vašich zaměstnanců?

Sedmá otázka byla položena v dotazníku určenému řídicím pracovníkům. Management hodnotil, co očekávají od zaměstnanců, jak stálých tak těch, kteří jsou v podniku noví. Nejdůležitější věcí, podle vedoucích pracovníků, je dobře odvedená práce a dobrá reprezentace firmy. Na druhou stranu se od zaměstnanců příliš neočekává, že budou přicházet s novými návrhy na zlepšení. Management společnosti od svých zaměstnanců vždy uvítá, když se zaměstnanci sami vzdělávají, navštěvují posilovny a dbají o svůj vzhled. Bodovou stupnicí pro ohodnocení jednotlivých odpovědí bylo v tomto případě:

1 = velmi důležité,

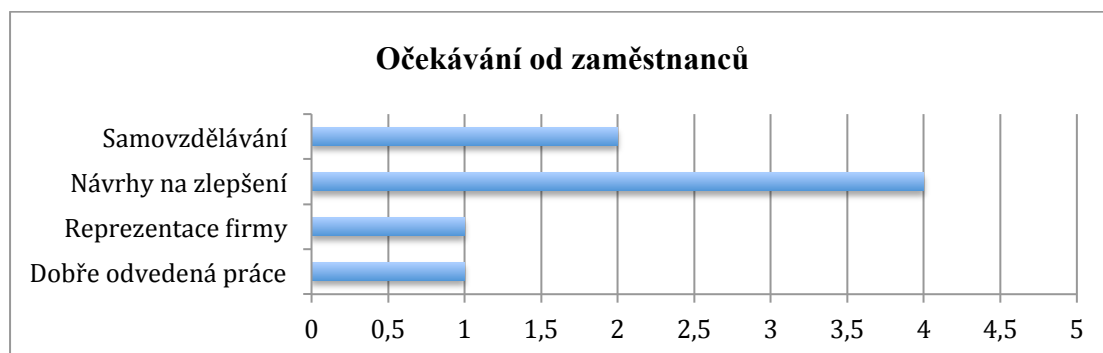
2 = důležité,

3 = průměrné,

4 = spíše nedůležité,

5 = nedůležité.

Obr. č. 23: Očekávání od zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

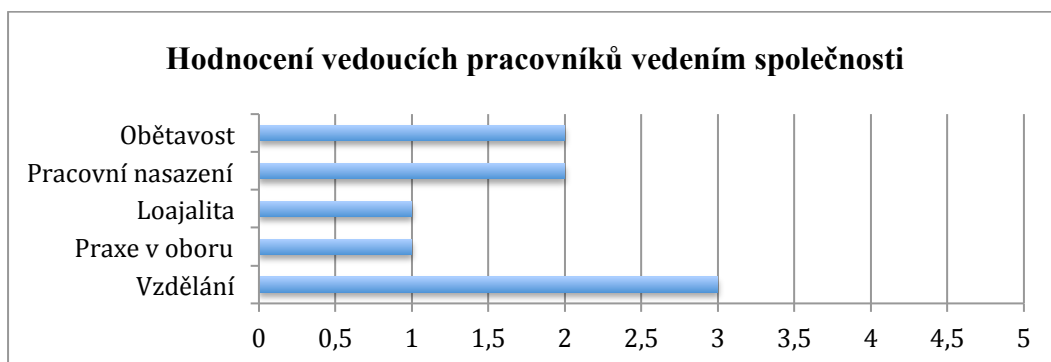
– Jak hodnotíte vedoucí pracovníky ve společnosti?

Otázka číslo osm byla určena pro vedení společnosti. Měli za úkol ohodnotit své podřízené, kteří jsou na vedoucích pozicích. Vzhledem k tomu, že společnost chce zvyšovat kvalifikaci a odbornost zaměstnanců, je důležité začít právě u vedoucích pracovníků. Vedení podniku hodnotilo několik faktorů pomocí následující stupnice:

- 1 = určitě splňují,
- 2 = z větší části splňují,
- 3 = průměrná úroveň splnění,
- 4 = spíše nesplňují,
- 5 = nesplňují.

Vedoucí pracovníci musí mít již při nástupu do společnosti praxi v oboru a být loajální. Postupem času je důležité, podle vedení společnosti, aby projevili určitou obětavost a pracovní nasazení. Vzdělání vedoucích pracovníků bylo ohodnoceno stupněm 3, což znamená, že zaměstnanci na vyšších pozicích musejí mít alespoň střední vzdělání, ale jinak se mu nepřikládá příliš velký důraz.

Obr. č. 24: Hodnocení vedoucích pracovníků vedením společnosti



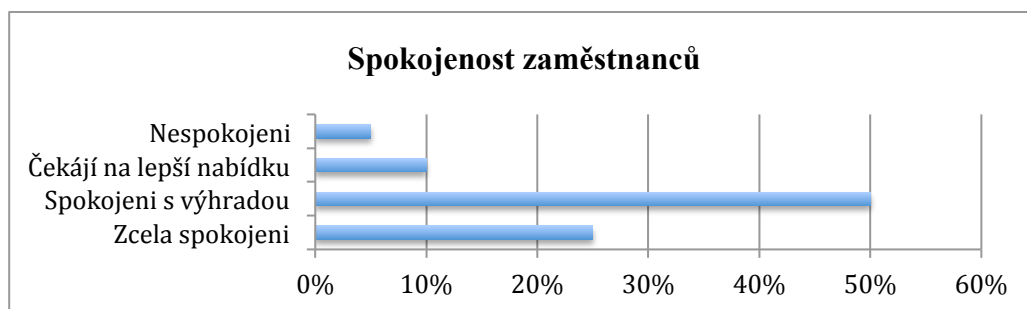
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

– **Jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti High Security s.r.o.?**

V poslední otázce hodnotili zaměstnanci svoji spokojenost ve společnosti. Přestože se jedná o vcelku “choulostivý” dotaz, výsledky by nemusely být zkreslené vzhledem k anonymnímu vyplňování dotazníku. Výsledek této otázky by měl být nápomocný při zvyšování spokojenosti zaměstnanců a tím i k zvyšování kvality poskytovaných služeb prostřednictvím pracovníků. Devátá otázka byla jako jediná uzavřená. Respondenti měli pouze vyjádřit svůj názor volbou odpovědi, která jim byla nejbližší.

Vždy se najde určité procento zaměstnanců v podnicích, kteří nejsou se svojí prací spokojeni a chtějí by změnu ať už v daleké či blízké budoucnosti. Ani vedení společnost High Security s.r.o. si o zcela spokojených pracovnících nedělalo příliš velké iluze. Výsledkem šetření bylo, že 5 zaměstnanců z 20 je spokojeno a nechtělo by svoje místo měnit. Dalších 10 zaměstnanců je sice spokojeno, ale mají určité připomínky. Zbylých 25 % dotázaných je v současném zaměstnání nespokojeno a čekají na lepší nabídku.

Obr. č. 25: Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.6. Silné a slabé stránky vyplývající ze závěru dotazníku

Z předchozího vyhodnocení dotazníků došlo v následující tabulce ke stanovení silných a slabých stránek personální politiky podniku.

Tab. č. 17: Silné a slabé stránky personální politiky podniku

Proces	Silné stránky	Slabé stránky
Řízení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none">- adaptace- propojení strategických cílů s personálními- firemní kultura- vzdělávání	<ul style="list-style-type: none">- odměňování- hodnocení- motivace
Personální oddělení	<ul style="list-style-type: none">- formulace strategických cílů- péče o pracovníky- komunikace s okolím	<ul style="list-style-type: none">- nízký počet pracovníků
Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none">- zpětná vazba vedení na podněty od pracovníků	<ul style="list-style-type: none">- nízká důvěra- nízká iniciativa- nízká informovanost
Motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- benefity- osobní rozvoj	<ul style="list-style-type: none">- mzda
Migrace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- zaměstnanci vyššího věku (50+)- firemní kultura	<ul style="list-style-type: none">- zaměstnanci (mezi 20. – 30. rokem věku)- mzda
Vedoucí pracovníci	<ul style="list-style-type: none">- praxe v oboru- loajalita a obětavost	<ul style="list-style-type: none">- vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5. Cíle personálního oddělení pro období 2015 – 2017

Na základě předchozích analýz i silných a slabých stránek vyplývající z dotazníku byly stanovené cíle personálního oddělení pro následující tři roky, tj. mezi roky 2015 a 2017. Ke stávajícím cílům, které byly již navrženy na základě metody BSC a potvrzeny výsledky dotazníku, by se měla společnost High Security s.r.o. zaměřit ještě na oblasti:

- zlepšení situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců
- lepší informovanost zaměstnanců o změnách ve společnosti a zvýšení jejich důvěry k vedení společnosti

✓ Zvýšit nároky na pracovní pozice a 100 % obsadit klíčové pozice

Cílem zvyšování nároků na pracovní pozice je očekávaný nárůst kvality poskytovaných služeb. V případě, že společnost bude vyhledávat vhodné uchazeče, které budou odpovídat požadované úrovni vzdělání a fyzické zdatnosti, lze v následujícím období očekávat snížení nákladů na “zbytečné” zaučování pracovníků, kteří se projeví jako “nevhodní” pro výkon dané práce, snížení nákladů na školení těchto pracovníků a větší procento spokojených zákazníků, kteří obdrží zakoupené služby v lepší kvalitě. Dále lze očekávat zvýšení konkurenceschopnosti i větší počet nových zákazníků.

Pro optimální chod personálního oddělení by management společnosti měl zvážit přijetí dalšího pracovníka a zároveň zvážit přijetí nového zaměstnance do obchodního oddělení.

✓ Zlepšit motivační politiku podniku

Na základě dotazníku a rozhovorů se zaměstnanci společnosti lze vyvodit závěr, že pracovníci se cítí být málo motivováni. Cílem vyšší stimulace zaměstnanců je zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Pro naplnění tohoto cíle je potřeba přijmout peněžní i nepeněžní benefity. Nepeněžními benefity stimulovat větší množství zaměstnanců než doposud, jelikož mají velký vliv na motivaci a společnosti mohou ušetřit náklady.

✓ **Zajistit školení a vzdělávání zaměstnanců na pozicích**

Cílem je zajistit zaměstnancům, kteří odpovídají plánu rozvoje, patřičné vzdělávání, které napomůže lepším a kvalitnějším výkonům. Pracovníci, u kterých chce společnost zvyšovat odbornou kvalifikaci a zvyšovat znalosti a dovednosti pracovníků, pracují převážně na vedoucích pozicích, konkrétně jsou to personalista, technický manažer, účetní a obchodní manažer. U řadových pracovníků chce společnost zvyšovat fyzickou zdatnost a lépe je informovat o novinkách na trhu či o zákaznících.

Naplnění tohoto cíle by mohlo být podpořeno užší spoluprací společnosti s úřadem práce, který poskytuje různá školení a rekvalifikace.

✓ **Snižovat migraci zaměstnanců**

Dalším z cílů pro následující 3 roky je snižování migrace zaměstnanců. Management společnosti chce ve své firmě zajistit stálé pracovníky, díky kterým bude ve společnosti “silnější” kultura a příjemnější klima. Zároveň dojde ke snížení nákladů na přijímání, adaptaci a školení zaměstnanců.

Společnost se bude snažit vytvořit příjemnější prostředí pro mladší zaměstnance, konkrétně více spolupracovat se Střední školou ochrany osob a majetku Plzeň, aby neměli důvod brát zaměstnání ve společnosti High Security s.r.o. pouze jako “odrazový můstek”.

✓ **Propojit strategické cíle se zájmy pracovníků**

V případě, že zaměstnanci budou zapojeni do strategického záměru firmy, budou se podílet na vytváření hodnot a lépe pochopí cíle podniku, lze předpokládat, že budou sami chtít cíle naplňovat.

✓ **Zlepšit situaci v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Tento cíl souvisí také s motivací zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno výše, většina pracovníků v oboru soukromých bezpečnostních služeb jsou ohodnocovány na úrovni minimální mzdy. Na základě vyššího vzdělání a odbornosti zaměstnanců lze očekávat větší spokojenost zaměstnanců a tím i možnost většího finančního ohodnocení pracovníků.

✓ **Informovat zaměstnance o změnách ve společnosti a zvýšit jejich důvěru k vedení společnosti**

Základem dobře fungujícího podniku je tvorba dobrého zázemí pro pracovníky. V případě, že zaměstnanci budou spokojeni, informováni o důležitých změnách v podniku a budou mít důvěru k vedení společnosti, bude i společnost jako celek působit “zdravým” dojmem. Management podniku chce v příštích 3 letech více komunikovat se zaměstnanci, pořádat pravidelné schůzky vedoucích pracovníků a jejich podřízených (1 krát za 3 měsíce) a snažit se lépe zaměstnancům porozumět.

6. Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů

V této části diplomové práce jsou jednotlivé cíle rozpracovány na konkrétní činnosti s časovým ohraničením tak, aby došlo k naplnění strategie společnosti High Security s.r.o. Součástí opatření ke zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů je také analýza nákladů a výnosů pro lepší porozumění vlivu cílů na finanční stránku firmy. Zároveň jsou v této kapitole rozebrány rizikové faktory mající vliv na cíle podniku.

✓ Zvýšit nároky na pracovní pozice a 100 % obsadit klíčové pozice

Na realizaci tohoto cíle by se měl podílet ředitel společnosti zároveň s personalistkou a s vedoucími jednotlivých oddělení. Spolupráce vedoucích pracovníků by měla napomoci lepšímu zmapování požadavků na zaměstnance a zjištění, kde by bylo vhodné personální posílení.

Tento cíl byl zahrnutý již v metodě BSC jako *“P2.1: Zvýšení odbornosti zaměstnanců”* a zároveň jako *“P1.3: Zajistit kvalifikovanou pracovní sílu na vedoucích pozicích”*. Splnění obou těchto cílů výrazně zvýší konkurenceschopnost společnosti

Tab. č. 18: Zvýšení nároků na pracovní pozice a obsazenost klíčových pozic

Akce	Období realizace	Měřítko
Zmapování požadavků na jednotlivá pracovní místa	Do 31. 3. 2015	- identifikace požadavků - zpracování norem pro přijetí
Zmapování požadavků na množství vedoucích pracovníků	Do 31. 3. 2015	- identifikace požadavků na počet vedoucích pracovníků
Standardizovat proces výběru a požadavky na výběr zaměstnanců	Do 31. 12. 2015	- stanovení výběrové komise pro výběr pracovníků - informovat komisy o požadavcích na pracovníky
Přijetí nových pracovníků	Do 31. 5. 2015	- personální zajištění

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Neefektivní identifikace požadavků na pracovní místa
- Neochota při zvyšování nároků na pracovní místa

✓ Zlepšit motivační politiku podniku

Tento cíl vychází také z metody BSC, který vychází z perspektivy potenciálu, tedy: *“P1.2: Zajištění spokojenosti a motivace”*. Motivační politiku podniku musí provádět všichni vedoucí pracovníci. Řízení motivačního programu bude mít na starost personalistka společnosti. Své návrhy na hodnocení pracovníků, provedené na základě analýzy spokojenosti pracovníků, předá ke schválení řediteli společnosti.

Novinkami v motivačním programu společnosti, které se musejí pohybovat v určitém rozpočtovém omezení, budou zahrnuty jak peněžní tak nepeněžní stimuly. Zvýšená odbornost a pracovníků bude odměněna zvýšením mzdy. V nepeněžní formě se pak zaměstnanci budou motivovat prostřednictvím možnosti navštěvovat relaxační centrum a posilovnu.

Lépe motivovaní zaměstnanci budou podávat vyšší výkony, efektivní práci a je zde předpoklad, že je samotná práce bude více bavit.

Tab. č. 19: Zlepšení motivační politiky podniku

Akce	Období realizace	Měřítko
Rozhodnutí o rozpočtu	Do 31. 1. 2015	- velikost rozpočtu
Důkladná analýza hodnocení zaměstnanců	Do 31. 3. 2015 s opakováním každý rok	- identifikace motivačních faktorů - hodnocení spokojenosti zaměstnanců
Úprava motivačního programu o nové údaje	2015 – 2017 (průběžná aktualizace podle strategického plánu)	- monitorovat náklady spojené s motivací - % vyjádřený podíl pohyblivé složky mzdy pro jednotlivé prac. pozice
Aplikace nového motivačního programu	2015 – 2017 (průběžná aktualizace podle strategického plánu)	- % vyjádření vlivu benefitů na pracovníky - vyčíslení nákladů a přínosů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Neúspěch nového motivačního programu
- Zmatenost motivačního programu
- Neinformovanost zaměstnanců

✓ **Zajistit školení a vzdělávání zaměstnanců na pozicích**

V modelu BSC je cíl zaveden v perspektivě potenciálu jako: *“P2.1: Zvýšení odbornosti zaměstnanců”*. Požadavky na vzdělávání a školení zaměstnanců stanoví každý vedoucí pracovník na své podřízené. Požadavky na vzdělávání a školení vedoucích pracovníků zadává vedení společnosti spolu s personalistkou. Vzdělávání by mělo být aplikováno nejprve na vedoucí pracovníky, kteří nové poznatky mohou přenášet na své podřízené. V další fázi proběhne vzdělávání vybraných řadových zaměstnanců. Společnost si ve

svém strategickém záměru stanovila, že chce zvýšit zájem o vývoj nových technologií a podílet se na jejich vývoji, v BSC cíl: *“F1.2: Zvýšení investic do technologií EZS”*. Tento krok bude mít dopad i na školení a vzdělávání zaměstnanců, především na technických pozicích. V následujícím období mezi roky 2015 – 2017 chce společnost High Security s.r.o. více navštěvovat veletrhy pro inspiraci a zvýšení konkurenceschopnosti. Každý rok se v Praze pořádá *“mezinárodní veletrh nejnovějších trendů v oboru protipožární a zabezpečovací techniky, systémů a služeb”*[36]

Pro vedoucí pracovníky by bylo vhodné využít kurz pro zlepšení komunikace uvnitř firmy či školení pro manažery na podporu vedení a motivace lidí.

Technicko-hospodářští pracovníci budou školeni také v oblasti novinek v zákonech, jak je tomu doposud.

Na základě školení pak bude od pracovníků očekávaná zpětná vazba, při které prezentují svůj názor na školení před svým nadřízeným, který sumarizuje názory podřízených a předá je personalistovi. V konečném důsledku bude personalistou vyhodnoceno, zda poskytnutá školení byla prospěšná či nikoliv.

Tab. č. 20: Školení a vzdělávání zaměstnanců

Akce	Období realizace	Měřítko
Analýza potřeby vzdělávání a školení zaměstnanců	Do 30. 6. 2015 s opakováním každý rok	- tvorba plánu školení a vzdělávání - návrhy na změnu
Veletrh trendů v oboru	Září 2015 s opakováním každý rok	- počet účastníků - návrhy na změnu
Školení v oblasti komunikace	Do 31. 12. 2015	- počet účastníků
Školení THP	Do 31. 12. 2015 s opakováním každý rok či podle potřeby	- počet účastníků
Vyhodnocení přínosů	Po každém školení	- počet zpětných reakcí

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Neochota pracovníků vzdělávat se
- Nízký rozpočet na školení a vzdělávání zaměstnanců
- Neefektivita školení a vzdělávání

✓ **Snižovat migraci zaměstnanců**

Tento strategický cíl bude společnost naplňovat v následujících 3 letech a je zmíněn v metodice BSC jako: *“P1.1: Snížení migrace”*. Na základě analýzy důvodů odchodu zaměstnanců z firmy High Security s.r.o. dojde k vyhodnocení a návrhu opatření. Vedení společnosti rozhodne o rozpočtu na celkovou analýzu a opatření vynaložené na snižování migrace zaměstnanců.

Analýzu a hodnocení budou provádět vedoucí pracovníci ve spolupráci s personalistkou. Vhodné bude přizvat také externího odborníka, jelikož důvody fluktuace mohou být pro interní manažery hůře rozpoznatelné.

Hodnotící “komise” musí sledovat “příznaky” fluktuace, např. pod kterými vedoucími pracovníky dochází k nejčastějšímu odchodu zaměstnanců, průzkum spokojenosti zaměstnanců, týmové spolupráce a podobně. Šetření bude probíhat jak formou rozhovorů, tak i popřípadě dotazníkovým šetřením.

Následně dojde ke stanovení klíčových faktorů, které ovlivňují migraci pracovníků, míru jejich ovlivnitelnosti a stanovení zdrojů pro napravení současného stavu.

Náprava zjištěných nedostatků musí být zahrnuta v plánu změn, které budou ve společnosti probíhat a zaměstnanci musejí být o těchto změnách důkladně informováni, aby došlo k podpoře z jejich strany, nevznikly zbytečné zmatky. Celý tento proces musí být pravidelně kontrolována upravován, aby došlo k naplnění strategického cíle.[37]

Tab. č. 21: Snižování migrace zaměstnanců

Akce	Období realizace	Meřítko
Rozhodnutí o způsobu “léčby” fluktuace	Do 31. 1. 2015	- rozpočet na předpokládané náklady
Analýza příznaků	Do 31. 12. 2015	- počet příznaků
Spolupráce s odborníkem	Po celou dobu realizace či po dobu nezbytně nutnou	- zvýšení odbornosti výsledků analýzy
Identifikace důvodů migrace	Do 31. 1. 2016	- počet klíčových faktorů
Náprava nedostatků	Do 31. 3. 2016	- plán změn
Kontrola	Po celou dobu realizace + pravidelná kontrola po implementaci	- počet návrhů na změnu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Nedostatečný rozpočet
- Lehkovážnost vedení společnosti při řešení problému migrace
- Nedostatečná kontrola navrženého plánu na snížení migrace
- Strach ze změn

✓ **Propojit strategické cíle se zájmy pracovníků**

Společnost High Security s.r.o. plánuje více zapojit své pracovníky do chodu podniku a lépe je informovat o dění ve firmě. Společnost může nabídnout svým pracovníkům určitou možnost kariérního růstu.

Podklady pro pracovní růst budou vycházet z analýzy názoru zaměstnanců na tuto problematiku. Analýzu budou provádět personalista s vedoucím oddělení.

Dále bude vytvořen plán rozvoje jednotlivých pracovních pozic, který bude zaměstnance motivovat k osobnímu rozvoji a pracovnímu růstu. Tento plán bude postupem času upravován a kontrolován podle potřeb společnosti a zájmu pracovníků.

Tab. č. 22: Propojení strategických cílů se zájmy pracovníků

Akce	Období realizace	Měřítko
Analýza názoru pracovníků	Do 31. 12. 2015	- počet návrhů
Identifikace požadavků na kariérní růst	Do 31. 3. 2016	- plán rozvoje
Kontrola	Po celou dobu realizace + pravidelná kontrola po implementaci	- počet návrhů na změnu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Neochota vedoucích pracovníků ke kariérnímu růstu svých podřízených
- Nemožnost kariérního u některých pracovních pozic
- Nezájem pracovníků o kariérní růst

6.1 Rizikové faktory dílčích cílů

Rizikové faktory dílčích cílů, které by mohly ovlivnit strategický záměr podniku, jsou sumarizovány v následujícím textu. Jednotlivé cíle budou následně posuzovány na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a míry dopadu. V závěru bude vytvořena matice rizik a vyhodnoceny klíčové rizikové faktory, které by měla společnost High Security s.r.o. ošetřit.

6.1.1 Definice rizikových faktorů

A. Neefektivní identifikace požadavků na pracovní místa, což by zabránilo výběru kvalitní a potřebné pracovní síly. Tento faktor má významný vliv na optimální personální zabezpečení.

B. Neochota při zvyšování nároků na pracovní místa může být vyvolána ze strany stávajících pracovníků. Snížení rizika může proběhnout pomocí informovanosti zaměstnanců a snížení jejich obav. Tento rizikový faktor je hodnocený jako střední hrozba.

C. Neúspěch nového motivačního programu – nově navržený motivační program nebude mít předpokládaný úspěch. Společnost musí provádět průběžné kontroly a popřípadě motivační program upravovat, aby nedošlo k nenaplnění strategického cíle. Neúspěch nového motivačního programu je ohodnoceno jako nízká hrozba.

D. Zmatenost motivačního programu – při formulaci je potřeba dodržovat určité postupy, aby motivační program nebyl spíše kontraproduktivní. Zaměstnanci nesmějí mít pocit “znevýhodnění” oproti svým kolegům. Důsledkem by byla narušená organizační kultura. Toto riziko je bráno jako nízká až střední hrozba.

E. Neinformovanost zaměstnanců může být základním krokem k neúspěchu implementace personální strategie. Informovaní zaměstnanci budou mít nižší averzi ke změnám. Neinformovanost zaměstnanců způsobí zbytečné “zmatky” na pracovišti. Jelikož se s tímto problémem společnost potýká již delší dobu, je rizikový faktor hodnocený jako střední hrozba pro strategický záměr.

F. Neochota pracovníků vzdělávat se souvisí s jejich motivací. Stimulovaný pracovník bude mít vyšší “chut” vzdělávat se. Riziko je častější u zaměstnanců vyššího věku a může ohrozit naplňování strategických cílů a je tedy považováno jako vysoká hrozba.

G. Nízký rozpočet na školení a vzdělávání zaměstnanců představuje velmi velkou hrozbu pro naplnění strategických cílů podniku, jelikož rozvoj zaměstnanců je jedním z hlavních cílů podniku. Společnost High Security s.r.o. však chce do vzdělávání pracovníků investovat.

H. Neefektivita školení a vzdělávání může být způsobeno neochotou pracovníků se vzdělávat popřípadě špatně zvoleným kurzem. Při správném výběru a kontrole těchto aktivit je rizikový faktor hodnocen jako nízká hrozba.

I. Nedostatečný rozpočet na “léčení” migrace zaměstnanců v konečném důsledku nesníží náklady společnosti, jelikož vložené finanční prostředky do vzdělávání pracovníků budou zbytečné. Vytvoření stálé a kvalitní pracovní síly je “základním kamenem” úspěchu společnosti. Toto riziko má velký vliv na naplnění stanovených cílů podniku.

J. Lehkovážnost vedení společnosti při řešení problému migrace – riziko, že si vedení společnosti neuvědomí důležitost tohoto cíle. Jelikož vedení společnosti High Security s.r.o. má zájem na snižování migrace zaměstnanců, je tento faktor považován jako nízká hrozba pro strategický záměr.

K. Nedostatečná kontrola navrženého plánu na snížení migrace může způsobit odklonění od požadované linie vývoje. Důležitým krokem pro snížení rizika bude určit konkrétní osobu, která bude mít kontrolu na starost. Zmíněný faktor rizika je chápán jako nízká hrozba.

L. Strach ze změn, především u pracovníků, pramení z nejistoty, že změna ohrozí jejich další působení ve společnosti. Úkolem vedení podniku bude tento strach snižovat pomocí zvýšené informovanosti pracovníků. Averse ke změnám je po zkušenostech z minulosti, podle informací ze společnosti, bráno jako vysoká hrozba.

M. Neochota vedoucích pracovníků ke kariérnímu růstu svých podřízených. Vedoucí pracovníci se mohou obávat, že je nahradí nová pracovní síla. Osobní rozvoj musí být nastaven pro každého pracovníka, aby interpretace byla motivující a nevzbuzovala v zaměstnancích neochotu. Tento faktor může být vysokou hrozbou.

N. Nemožnost kariérního růstu u některých pracovních pozic může být způsobena typem pracovního poměru, již vysokým postavením ve firmě nebo kvůli povaze pracovního místa, u kterého se nepředpokládá kariérní vzestup. Na druhou stranu neexistence kariérního růstu u pozic, které to umožňují, je pro pracovníky

demotivující a může dojít k poklesu pracovního výkonu a narušení podnikové kultury. Tento rizikový faktor má nízký vliv na nedosažení strategických cílů.

O. Nezáměr pracovníků o kariérní růst způsobený nízkou motivací, neochotou nést větší odpovědnost popřípadě spokojeností se současným stavem. Společnost může naplňovat strategické cíle, například zvyšování motivace i růst kvalifikace a odbornosti pracovníků, i bez ochoty zaměstnanců ke kariérnímu růstu. Svoji práci mohou vykonávat stejně dobře a to na stále stejné pozici. Vliv na strategický záměr má tento rizikový faktor spíše nízký.

6.1.2 Hodnocení rizikových faktorů

“Výsledkem identifikace rizik je obvykle velký počet rizikových faktorů v rozsahu desítek až stovek. Je zřejmé, že stejnou pozornost nelze věnovat všem těmto faktorům, ale pouze významným faktorům s vysokými negativními či pozitivními dopady na firmu v případě jejich výskytu.”[4, s. 278]

V této části jsou rizikové faktory vyhodnoceny pomocí pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního dopadu na strategický záměr podniku. Celkový vliv je pak vyjádřen součinem těchto hodnot.

Hodnocení intenzity negativního dopadu a pravděpodobnost, že rizikový faktor nastane, vzniklo na základě rozhovoru s majitelem společnosti High Security s.r.o.

Pravděpodobnost výskytu má svoji bodovou stupnici, kde:

- 1 = nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika
- 2 = nepravděpodobný výskyt rizika
- 3 = pravděpodobný výskyt rizika
- 4 = vysoká pravděpodobnost rizika
- 5 = jistý výskyt rizika

Intenzita negativního dopadu je ohodnocena následující stupnicí:

- 1 = bezvýznamný dopad rizika, řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců
- 2 = malý dopad rizika, řešení je v kompetenci středního managementu

3 = střední dopad rizika, řešení vyžaduje účast středního a vyššího vedení společnosti

4 = velký dopad rizika, řešení je v kompetenci vrcholového vedení a správní rady

5 = kritický dopad rizika, dopad rizika na společnost je závažný a trvalý [38]

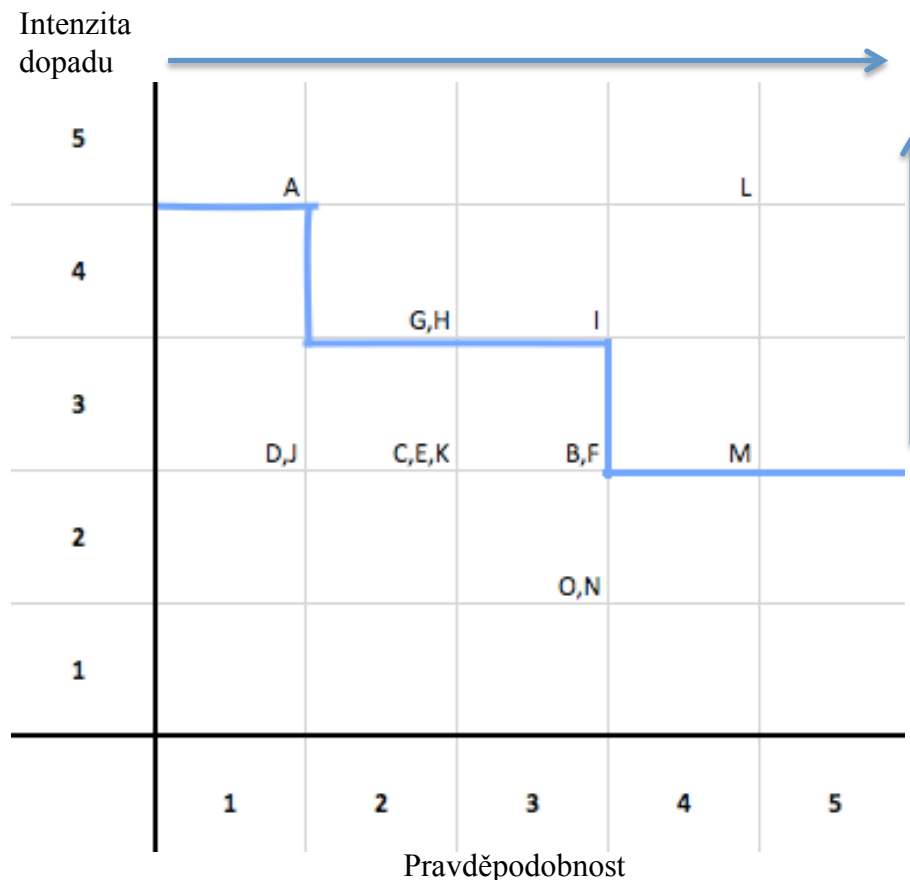
Tab. č. 23: Hodnocení rizikových faktorů

Faktor rizik		Ppst výskytu	Intenzita negativního dopadu	Součin
A	Neefektivní identifikace požadavků na pracovní místa	1	5	5
B	Neochota při zvyšování nároků na pracovní místa	3	3	9
C	Neúspěch nového motivačního programu	2	3	6
D	Zmatenost motivačního programu	1	3	3
E	Neinformovanost zaměstnanců	2	3	6
F	Neochota pracovníků vzdělávat se	3	3	9
G	Nízký rozpočet na školení a vzdělávání	2	4	8
H	Neefektivita školení a vzdělávání	2	4	8
I	Nedostatečný rozpočet na "léčení" migrace	3	4	12
J	Lehkovážnost vedení při řešení problému migrace	1	3	3
K	Nedostatečná kontrola navrženého plánu na snížení migrace	2	3	6
L	Strach ze změn	4	5	20
M	Neochota vedoucích pracovníků ke kariérnímu růstu svých podřízených	4	3	12
N	Nemožnost kariérního růstu u některých pracovníc pozic	3	2	6
O	Nezájem pracovníků o kariérní růst	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Grafické zobrazení výše uvedených hodnot slouží pro lepší znázornění významnosti faktorů rizika. Graf se dělí na dvě části, které rozděluje modrá čára. Rizikové faktory nad touto čarou představují pro společnost High Security s.r.o. významné riziko, to znamená, že tyto faktory mají pravděpodobnost vzniku a intenzitu negativního dopadu větší než č. 4.

Obr. č. 26: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z mapy rizik je zřejmé, že největší hrozbou pro podnikatelský záměr jsou rizika A, G, H, I, L a M. Společnost High Security s.r.o. by se měla těmto rizikům věnovat a vhodným způsobem je ošetřit.

A. Neefektivní identifikace požadavků na pracovní místa lze zabránit tím, že na tvorbě požadavků se bude podílet více lidí, čímž dojde k eliminaci subjektivity a chyb. Nezbytnou součástí efektivní identifikace požadavků na pracovní místa je i dobře fungující komunikace mezi zainteresovanými členy.

G. Nízký rozpočet na školení a vzdělávání zaměstnanců. Přestože společnost počítá s investicí do školení a vzdělávání zaměstnanců, je třeba tvořit finanční rezervy během roku, aby nedošlo k brzkému “vyčerpání” vyčleněných peněžních prostředků. Nedostatek finančních prostředků by také mohl napomocť pečlivě připravený plán školení a vzdělávání pracovníků.

H. Neefektivita školení a vzdělávání – tento rizikový faktor lze eliminovat důsledným výběrem pracovníků, kteří mají projít daným kurzem, a zároveň klást velký důraz při výběru školicího centra, typu vzdělávání, způsobu vzdělávání i zpětné vazbě po absolvování.

I. Nedostatečný rozpočet na “léčení” migrace – u tohoto rizikového faktoru musí dojít ke snížení pravděpodobnosti jeho vzniku, například stejným způsobem jak tomu bylo u rizikového faktoru G s tím rozdílem, že o snižování migrace zaměstnanců společnost doposud neuvažovala. V následujících 3 letech bude potřeba tvorba finančních rezerv, které budou sloužit k pokrytí nákladů vynaložených na naplnění cíle.

L. Strach ze změn – averze zaměstnanců vůči změnám musí být vhodným způsobem snižována až odstraněna. Zaměstnanci musejí být připraveni na změny v podniku a to díky komunikaci a informovanosti. Dopředu informovaní zaměstnanci budou seznámeni s přínosy dané změny a sníží se tak jejich obavy a nejistota.

M. Neochota vedoucích pracovníků ke kariérnímu růstu svých podřízených. Tento rizikový faktor je důležité snížit, například pomocí důkladného stanovení kariérního růstu jednotlivých pozic v podniku, aby nedocházelo ke střetu zájmů a následné demotivaci pracovníků. Tvorba kariérního programu bude efektivní při zapojení většího množství lidí, kteří se na něm podílejí. Stabilní postavení vedoucích pracovníků a ochota vzdělávat své podřízené je důležitým krokem k naplnění strategických cílů podniku.

6.2 Ekonomický efekt cílů a navržených opatření

V konečné fázi diplomové práce je rozebrán ekonomický efekt cílů a navržených opatření k jejich naplnění. Kvantifikace výhod plynoucích z investice do lidského kapitálu není jednoduché stanovit, jelikož přínosy se projevují až s postupem času. *“Za současných probíhajících změn v podniku není možné rozlišit mezi přínosy vzdělávání a jinými faktory, které tyto změny ovlivnily.”* [39, s. 196]

Pro aktuální situaci v podniku je důležité nastavit si nové návyky, od kterých se bude očekávat v budoucnu určitý efekt. Změny ve firmě musejí být naplňovány jednotným přístupem celé organizace, aby nedocházelo k různorodým akcím, které ve výsledku nebudou naplňovat strategické cíle podniku. Dobře fungující organizace s jednotným přístupem k nastaveným cílům bude tvořit konkurenceschopnou jednotku také pomocí kvalitní a spokojené pracovní síly.

Strategickými cíli společnosti High Security s.r.o. pro následující 3 roky jsou:

- zvýšit tržby meziročně o minimálně 10 % do roku 2017
- rozšířit nabízené služby do roku 2017 o 10 % ze stávající nabídky
- snížit migraci zaměstnanců o 50 % - udržet si stálé zaměstnance
- zahájit spolupráci s firmou zabývající se vývojem EZS v příštích 3 letech
- zvýšení investic do technologií EZS do roku 2017 o 10 %
- zlepšení vztahů se zákazníky a snaha o udržení dlouhodobých vztahů

Strategické cíle a jejich naplňování se projeví především ve výkazu zisku a ztráty. Zkrácená verze výkazů za plánované období je uvedena v následující tabulce. K plánovaným rokům 2015, 2016, 2017 jsou přidány i roky 2013 a 2014. Vzhledem k tomu, že rok 2014 ještě neskončil, je základnou pro plán rok 2013.

Tab. č. 24: Plán tržeb

Plán tržeb (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej vl. výr. a služeb	30 145	31 350	32 604	33 908	35 264
Změna oproti předchozímu roku (%)	15	3,89	3,92	3,99	4,00
Ostatní provozní výnosy	0	94	97	101	105
Celkem	30 145	31 444	32 701	34 009	35 369
Změna oproti předchozímu roku (%)		4,3	3,9	3,9	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tržby společnosti za posledních 10 let stále kolísají. Mezi posledními 2 roky 2012 a 2013 došlo ke zvýšení o 15 %, tj. o cca 4 000 000 Kč, mezi roky 2011 a 2012 byl však propad o 17 %. Vzhledem k nestálosti úrovně tržeb se společnost rozhodla ke “střízlivému“ odhadu dalšího vývoje tržeb. Ostatní provozní výnosy měly v roce 2012 podíl na tržbách 0,3 %, což bylo 84 000 Kč. Od roku 2014 se uvažují opět v podobné procentní výši. Při stanoveném plánu a úspěšné realizaci vývojových technologií lze očekávat meziroční růst tržeb v příštích 3 letech o cca 4 %.

Společnost High Security s.r.o. plánuje nárůst poskytovaných služeb svým zákazníkům a především růst jejich kvality. Plánu tržeb jsou započítány jak stávající zákazníci, tak získání nových zákazníků.

Společnost každoročně nakupuje dlouhodobý hmotný majetek, například kamerové systémy, které dále pronajímá odběratelům. Systémy společnost nakupuje až v případě objednávky od zákazníka, který nemá finanční prostředky nebo zájem si zakoupit zařízení sám. V následujících 3 letech společnost neplánuje zásadní investice ani investice dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Pro naplnění stanovených strategických cílů je důležité, aby společnost High Security s.r.o. měla pod kontrolou provozní náklady v podniku a snažila se o jejich snižování, jako tomu bylo doposud podle výkazů zisku a ztráty. Vedení společnosti předpokládá snižování provozních nákladů meziročně o 3 %.

Jinak jsou na tom náklady na služby, které v sobě zahrnují náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců, což byl jeden z hlavních cílů rozvoje personální politiky podniku. V roce 2015 jsou v plánu školení ohledně komunikace uvnitř společnosti, které budou absolvovat vedoucí pracovníci. Cena kurzovního byla nastavena podle průzkumu trhu na 2 000 Kč/osobu a školení se zúčastní celkem 6 vedoucích pracovníků. Administrativní pracovníci prošli školením ohledně nového občanského zákoníku již v roce 2014. V roce 2015 firma také plánuje se zúčastnit veletrhu novinek v oboru. Na základě absolvování dojde k nastavení budoucího plánu kurzů a školení pro technické pracovníky. Společnost dále zvažuje školení zaměstnanců prostřednictvím programů, které jsou dotované Evropskou unií, tedy náklady na služby zůstanou ve stejné výši. Celkově se nárůst nákladů na služby se předpokládá meziročně o 3 %, to znamená cca o 50 000 Kč.

V případě, že ze společnosti odejdou zaměstnanci, jsou nahrazeni novými během jednoho měsíce, tudíž se tento rozdíl výrazně neprojeví ve mzdových nákladech. Náklady na zaškolení nových pracovníků se odrazí na zvýšení nákladů ze služeb. Společnost neuvažuje o personálních změnách, resp. množství, řadových zaměstnanců.

Osobní náklady jsou sumou mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů. Mzdové náklady budou navyšovány meziročně o 2 %, aby navýšení bylo větší než plánovaný růst inflace.

Jedním ze stanovených cílů bylo také obsazení klíčových pozic vedoucích pracovníků, tedy přijetí celkem 2 zaměstnanců v roce 2015 – personalistu a obchodního zástupce. Společnost High Security s.r.o. plánuje také navýšit finanční odměny, tedy sociální náklady o 20 % v roce 2015 oproti roku 2014, přesto si bude nechávat určité rezervy pro mimořádné odměny.

Tab. č. 25: Plánované náklady

Náklady (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu a energie	2 108	2 044	1 990	1 930	1 880
Služby	1 723	1 774	1 827	1 882	1 938
Osobní náklady	26 246	26 777	27 358	27 938	28 533
- mzdové náklady	20 710	21 124	21 560	21 991	22 431
- náklady na soc. a zdrav. poj.	5 402	5 493	5 606	5 717	5 832
- sociální náklady	134	160	192	230	270

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě plánu tržeb a nákladů společnosti High Security s.r.o. se dá předpokládat růst hospodářského výsledku, který bude přispívat k dosažení efektivnosti personální politiky podniku, dojde tedy k naplňování stanovených cílů.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit efektivnost personální politiky podniku High Security s.r.o., aby došlo k úspěšnému naplnění stanovených strategických cílů.

První kapitole byla představena společnost High Security s.r.o., její předmět podnikání, vývoj hospodaření a celková charakteristika firmy. Dále navazuje strategický záměr, ve kterém si firma stanovila svoji vizi na následující 3 roky (na roky 2015 – 2017), ze které se formulovaly strategické cíle a strategie pro jejich naplnění. Jednotlivé strategické cíle jsou “stavebním kamenem“ pro celou diplomovou práci a následující kapitoly z nich vycházejí.

V druhé kapitole je analýza externího a interního prostředí, díky které si společnost uvědomí příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Z těchto čtyř aspektů došlo ke stanovení strategie, kterou bude vhodná pro dosažení strategických cílů.

Třetí kapitola se již nezabývá formulací strategie, ale je zaměřena na její implementaci. Pro účely této práce byla zvolena implementace pomocí metody Balanced Scorecard, jež člení strategický záměr do dílčích perspektiv, jednotlivých strategických cílů a stanovuje měřítka a cílové hodnoty. Aby společnost High Security s.r.o. mohla pracovat efektivně, bylo třeba rozdělit strategický plán do provozních činností podniku za pomoci strategické mapy. Na základě vyznačené souvislosti jednotlivých cílů ve strategické mapě, vyplynuly cíle personální politiky podniku, které byly důležité pro podstatu diplomové práce.

Čtvrtá kapitola se již zabývala analýzou interních procesů se zaměřením na lidský kapitál. Jádrem této problematiky bylo blíže popsat personální oddělení, jeho fungování a strukturu zaměstnanců ve společnosti High Security s.r.o. Součástí této kapitoly bylo také dotazníkové šetření, ve kterém byla část otázek určena vedoucím pracovníkům, a část byla pro řadové zaměstnance. Cílem dotazníkového šetření bylo lépe pochopit personální politiku podniku, kulturu společnosti a postoj zaměstnanců k naplánovaným změnám.

Závěrečné dvě kapitoly se pak zabývají návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů, klíčová rizika těchto opatření a jejich ekonomický efekt.

Společnost High Security s.r.o. je na základě analýzy fungujícím subjektem s nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů. Za problémové lze považovat hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, motivace a nízké nároky na vzdělání a odbornost pracovníků. V případě, že by se management podniku řídil navrhovaným opatřením, mohlo by dojít ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, růstu konkurenceschopnosti podniku a k jeho celkovému vývoji.

Seznam tabulek a obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti High Security s.r.o.....	9
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti.....	10
Obr. č. 3: Tržby společnosti mezi roky 2004 - 2013.....	12
Obr. č. 4: Výsledek hospodaření společnosti High Security s.r.o.	13
Obr. č. 5: Formulace strategického plánu.....	14
Obr. č. 6: Míra nezaměstnanosti v České republice.....	20
Obr. č. 7: Hrubý domácí produkt České republiky.....	20
Obr. č. 8: Kriminalita v Evropě.....	22
Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti.....	28
Obr. č. 10: Model tvorby přidané hodnoty.....	29
Obr. č. 11: Matice hodnocení interní a externí analýzy.....	39
Obr. č. 12: Strategická mapa společnosti.....	43
Obr. č. 13: Věk zaměstnanců společnosti.....	48
Obr. č. 14: Dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti.....	49
Obr. č. 15: Faktory ovlivňující odměny zaměstnancům.....	56
Obr. č. 16: Symboly firemní kultury společnosti.....	60
Obr. č. 17: Hodnocení úrovně lidských zdrojů.....	64
Obr. č. 18: Hodnocení personálního oddělení.....	65
Obr. č. 19: Hodnocení interní komunikace.....	67
Obr. č. 20: Hodnocení efektu motivačních faktorů.....	68
Obr. č. 21: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	69
Obr. č. 22: Důvody migrace zaměstnanců.....	70
Obr. č. 23: Očekávání od zaměstnanců.....	71
Obr. č. 24: Hodnocení vedoucích pracovníků vedením společnosti.....	72
Obr. č. 25: Spokojenost zaměstnanců.....	72
Obr. č. 26: Mapa rizik.....	89

Tab. č. 1: Podíl služeb na tržbách.....	11
Tab. č.2: Matice EFE.....	26
Tab. č. 3: Rozvaha společnosti v tis. Kč.....	31
Tab. č. 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti v tis. Kč.....	32
Tab. č. 5: Vzorec pro výpočet rentability.....	33
Tab. č. 6: Výpočet rentability mezi lety 2011 – 2013 v %.....	33
Tab. č. 7: Vzorec pro výpočet zadluženosti podniku.....	34
Tab. č. 8: Výpočet zadluženosti podniku mezi roky 2011 – 2013 v %.....	34
Tab. č. 9: Vzorec pro výpočet likvidity podniku.....	35
Tab. č. 10: Výpočet ukazatelů likvidity pro roky 2011 - 2013.....	35
Tab. č. 11: Vzorec pro výpočet aktivity podniku ve dnech.....	36
Tab. č. 12: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti ve dnech.....	36
Tab. č. 13: Matice IFE.....	38
Tab. č. 14: Rozdělení dlouhodobých cílů do perspektiv podle BSC.....	40
Tab. č. 15: Průměrný počet zaměstnanců mezi roky 2010 - 2013.....	46
Tab. č. 16: Osobní náklady společnosti v tis. Kč.....	57
Tab. č. 17: Silné a slabé stránky personální politiky podniku.....	73

Tab. č. 18: Zvýšení nároků na pracovní pozice a obsazenost klíčových pozic	78
Tab. č. 19: Zlepšení motivační politiky podniku.....	79
Tab. č. 20: Školení a vzdělávání zaměstnanců.....	80
Tab. č. 21: Snižování migrace zaměstnanců.....	82
Tab. č. 22: Propojení strategických cílů se zájmy pracovníků.....	83
Tab. č. 23: Hodnocení rizikových faktorů	88
Tab. č. 24: Plán tržeb	92
Tab. č. 25: Plánované náklady	94

Seznam zkratk

BOZP	Soubor pravidel pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
BSC	Balanced scorecard
ČNB	Česká národní banka
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu závazků
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EFE	External forces evaluation
EZS	Elektronické zabezpečovací systémy
HDP	Hrubý domácí produkt
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IFE	Internal forces evaluation
OŘ	Obchodní rejstřík
OZZ	Osoba zdravotně znevýhodněná
PO	Požární ochrana
PPST	Pravděpodobnost
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Seznam použité literatury

- [1] Stránky společnosti High Security s.r.o. [online] [cit 2.9.2014], Dostupné z: www.highsecurity.cz
- [2] Organizační struktura. Business info [online] [cit 2.9.2014], Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>
- [3] Formulace strategického plánu. Management mania [online] [cit 2.9.2014], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [4] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [5] Český klub bezpečnostních služeb. Národní kvalifikace [online] [cit 5.9.2014], Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/Clanky/nejstarsi-organizace-sdruzujici-podnikatele-v-oboru-soukromych-bezpecnostnich-sluzeb-oslavila-20-let>
- [6] Zákon o soukromé bezpečnostní činnosti. Ministerstvo vnitra ČR [online] [cit 5.9.2014], Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/ministerstvo-vnitra-dokoncuje-zakon-o-soukrome-bezpecnostni-cinnosti.aspx>
- [7] Nezaměstnanost. Kurzy [online] [cit 6.9.2014], Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- [8] Makroekonomická predikce. Ministerstvo financí ČR [online] [cit 6.9.2014], Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-cervenec-2014-18509>
- [9] SWOT analýza. Braintools [online] [cit 10.9.2014], Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [10] Vision. Management mania [online] [cit 10.9.2014], Dostupné z: <https://managementmania.com/en/vision>
- [11] ŘEPA Václav. *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. 2. vydání, Praha: Grada, 281 s. 2007, ISBN 978-80-247-2252-8
- [12] Stav trhu soukromých bezpečnostních služeb. Unie soukromých bezpečnostních služeb ČR [online] [cit 10.9.2014], Dostupné z: <http://www.usbscr.cz/?s=pdf&x=0&y=0>
- [13] Minimální mzda. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online] [14.9.2014], Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>

- [14] Finanční analýza. Management mania [online] [cit 15.9. 2014], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- [15] Úrokové sazby. Kurzy [online] [cit 15.9.2014], Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/urokove-sazby/>
- [16] Ukazatel zadluženosti. Finanční analýza [online] [cit 17.9.2014], Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [17] Ukazatel likvidity. Finanční analýza [online] [cit 17.9.2014], Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [18] Finanční analýza. Business vize [online] [cit. 1.10.2014], Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza>
- [19] Ukazatele aktivity. Finanční analýza [online] [cit 17.9.2014], Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [20] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8
- [21] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 8024714078, 9788024714073
- [22] Pravidla pro náhradní plnění. Náhradní plnění [online] [cit 6.9.2014], Dostupné z: <http://www.nahradniplneni2013.cz/pravidla-pro-nahradni-plneni-2013.html>
- [23] Personální plánování a strategie lidských zdrojů. Management mania [online] [cit 2.10.2014], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>
- [24] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie*. Praha: C.H.Beck , 2012, 176 s. ISBN 9788071795643
- [25] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 9788071795643
- [26] HORNÍK, František. *Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2006, 126 s., ISBN 9788024714585
- [27] Diskriminace v odměňování. České noviny [online] [cit 10.10.2014], Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/diskriminace-v-odmenovani-prokazat-ji-je-velmi-obtizne/540971>
- [28] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 442 s. ISBN 9788024728902
- [29] Motivace zaměstnanců. Euro [online] [cit 12.10.2014], Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/motivujte-zamestnance-ke-stoprocentnimu-vykonu-876618>

- [30] Zákoník práce. Business center [online] [cit 12.10.2014], Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h3.aspx>
- [31] Motivace zaměstnanců. Pro byznys info [online] [cit 12.10.2014], Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmeneni-univerzalnim-prostredkem>
- [32] Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Business info [online] [cit 12.10.2014], Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!>
- [33] Firemní kultura. Business vize [online] [cit 5.10.2014], Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>
- [34] Etický kodex. Asociace soukromých bezpečnostních služeb [online] [cit 11.10.2014], Dostupné z: <http://www.asbs.cz/kodex-etiky/>
- [35] Crime levels in eu. Sweden eurostat [online] [1.11.2014], Dostupné z: <http://swedeneurostat.blogspot.cz/2012/01/decreasing-crime-levels-in-eu-but.html>
- [36] Veletrh zabezpečovací a protipožární techniky. Fs days [online] [cit 15.11.2014], Dostupné z: <http://www.fsdays.cz/home-cz.html>
- [37] Fluktuace. Personall [online] [cit 15.11.2014], Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [38] VACÍK, Emil, JANUŠKA, Martin. *Přednášky k předmětu Risk management*. V Plzni: Západočeská univerzita 2013
- [39] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 9788024736518
- [40] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [41] CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s., ISBN 9788024713007
- [42] SNELL, Scott, BOHLANDER, George. *Managing Human Resources*. Cengage Learning, 2011, 832 s. ISBN 9781111532826

Seznam příloh


Příloha A: Osobní dotazník společnosti High Security s.r.o.

Příloha B: Lékařská prohlídka - dokument

Příloha C: Etický kodex soukromých bezpečnostních agentur

Příloha D: Dotazník

Příloha A

nástup	prac.poměr	objekt	výstup
		OSOBNÍ DOTAZNÍK Jméno a příjmení /titul/ :	
Telefon:		Sl. průkaz	FOTO
Datum narození:		Místo narození:	
I. část			
Adresa trvalého bydliště – ulice + číslo orientační		PSČ	Obec, město
Kontaktní adresa (je-li odlišná od předchozí)		PSČ	Obec, město
Druh důchodu		důchod pobírán od	státní občanství
Informace o vzdělání a pracovních zkušenostech			
Nejvyšší ukončené vzdělání		Zaměření studia	
Název školy		Studim od – do /měsíc,rok/	
Poslední zaměstnavatel		Pozice – prac.zařazení	Od – do /měsíc,rok/
Předchozí zaměstnavatel		Pozice – prac.zařazení	Od – do /měsíc,rok/
II. část			
rodné číslo		číslo občanského průkazu	
rodné příjmení		rodinný stav	
Všechna další příjmení předcházející současnému / kromě rodného/			
počet vychovávaných dětí (u žen)		U cizinců uvést číslo pojistěnce z kartičky ZP	
zdravotní pojišťovna			
číslo účtu pro zaslání mzdy			
manželka - manžel (jméno a příjmení)			
Děti:			
Je nebo bylo proti Vám vedeno trestní řízení ?		Máte soudem stanovené srážky ze mzdy ?	
Máte jiný pracovní poměr ?		Email	
<small>Informace získané tímto dotazníkem použijeme výhradně v rámci výběrového řízení na volné pracovní místo a po jeho obsazení všechny údaje z tohoto dotazníku neobnovitelně zničíme. Poučení. Zavazujeme se, že nebudeme poskytovat jiným fyzickým a právnickým osobám získaná osobní data, nedojde k jejich zneužití a budeme je vést v souvislosti s Vaším zájmem o získání zaměstnání u nás. Prohlášení: Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlasím, aby společnost HS a SP zpracovávala mnou poskytnutá data, obsažená v osobním dotazníku, pro účely získání zaměstnání ve spol. High Security s.r.o. popř. Safe point s.r.o.</small>			Místo: _____ Datum: _____ Podpis: _____

Zdroj: Společnost High Security s.r.o.

Příloha B

Příjmení, jméno:

Narozen(a):

Bydliště:

.....

LÉKAŘSKÁ PROHLÍDKA – vstupní

Žadatel u nás požádal o zaměstnání jako:

.....
V řádném pracovním poměru – na dohodu o pracovní činnosti, buďte tak laskav
a proveďte jeho lékařské vyšetření.

Razítko a podpis zaměstnavatele:

Vyplní ošetřující nebo smluvní lékař:

Závěr - je schopen:

- vykonávat navrhovaný druh práce: ano - ne
- vykonávat uvedenou práci i ve směnném provozu vč.nočních směn:
ano - ne
- pracovat pod fyzickou a psychickou zátěží: ano - ne

Bylo - nebylo zjištěno, užívání návykových nebo psychotropních látek,
případně léků snižujících schopnost odpovědného a kvalitního výkonu sjednané
práce.

Doporučení, omezení apod.:

Datum:

Razítko a podpis lékaře:

Příloha C

1. Úvod

Kodex nenahrazuje právní regulaci ochrany majetku a osob, nýbrž na ni navazuje deklarací zásad etiky chování v dodavatelsko-odběratelských vztazích, vztazích mezi sociálními partnery v oboru aj.

1.1. Cíl

- Vydání Kodexu etiky sleduje šíření pojmu dobrých obchodních zvyklostí podle Obchodního zákoníku doplněné o specifické požadavky na chování provozovatelů a zaměstnanců soukromých bezpečnostních služeb ve vztahu k zákazníkům, jiným soukromým nebo veřejnoprávním bezpečnostním službám, k sociálním partnerům atd.

1.2. Působnost

- Kodex je určen všem subjektům působícím v oboru ochrany majetku a osob a je závaznou normou chování pro členy Asociace a jejich zaměstnance.
- Kodex zároveň informuje odbornou i laickou veřejnost o zásadách a normách, které společnosti a podnikatelé dobrovolně přijali a hodlají je akceptovat prostřednictvím etické samoregulace.

2. Vztahy k zákazníkům

2.1. Členové Asociace dodržují ve vztazích se zákazníky následující pravidla:

- Svoji podnikatelskou činností poskytují zákazníkům formou dodávky výrobků nebo služeb optimální ochranu majetku a osob.
- Nikdy nezneužijí odborné neznalosti zákazníka, poskytnou pravdivé informace a seznámí jej s možnostmi kvalitního, komplexního a systémového přístupu k zajištění ochrany majetku a osob.
- Ve svých nabídkách, projektech, výrobcích a službách nabízejí vždy dobrou kvalitu odpovídající potřebě zákazníka a jeho možnostem.

2.2. Morální a profesní zásady etického chování zaměstnanců:

- Uplatňují zdvořilé jednání, korektní přístup k zákazníkům, jeho zaměstnancům i hostům.
- Poskytují odborné, nezkrácené informace o bezpečnostní situaci u zákazníka a navrhují opatření k odstranění nedostatků nebo předkládají náměty na zvýšení bezpečnosti.
- Při poskytování služeb se považují za součást podniku a jeho bezpečnost zajišťují s maximální odpovědností.
- Zachovávají mlčenlivost o všech skutečnostech, se kterými se seznámí u zákazníka, a to i po skončení smluvního vztahu.
- Plní své povinnosti s vědomím, že jejich profesionální výkon je též vizitkou zákazníka.
- Nezneužívají svých odborných znalostí a dovedností ke škodě zákazníka ani jeho zaměstnanců nebo obchodních partnerů.

3. Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci

3.1. Zaměstnavatelé, at' společnosti nebo podnikatelé ve vztahu k zaměstnancům:

- Chovají se jako dobrý zaměstnavatel, který respektuje zákonná práva zaměstnanců a dle možností firmy řeší též jejich opodstatněné požadavky.

- Vytváří systematicky pracovní podmínky pro odborný a bezpečný výkon pracovní činnosti
- Organizují zvyšování odbornosti jako podmínku kvalifikovaného poskytování služeb a zabezpečení jejich kvality.
- Respektují opodstatněné náměty, připomínky a požadavky sociálního partnera.

3.2. Zaměstnanci a jejich zástupci ve vztahu k zaměstnavatelům ctí tyto zásady:

- Svědomitě plní pracovní povinnosti s vědomím odpovědnosti za bezpečnost svěřeného majetku, života a zdraví osob.
- Reprezentaci firmy dobrou prací a svým chováním u zákazníka i na veřejnosti chápou jako záruku rozvoje a prosperity firmy a tím uspokojování svých potřeb.
- Jsou loajální k zaměstnavateli, zejména nezneužívají firemní prostředky, znalosti související s firmou ani své odborné dovednosti ku prospěchu svému nebo třetích osob.
- Vyvarují se jednání, které by jakkoliv ohrozilo plnění smluvního vztahu se zákazníkem nebo ohrozilo pověst firmy v očích veřejnosti.

4. Vztahy mezi bezpečnostními službami

4.1. Vztahy mezi členskými firmami jsou motivovány příslušností k profesnímu sdružení a z něho vyplývajících společnými zájmy. V obchodní konkurenci a soutěži platí, že:

- V hospodářské soutěži, ve vyhlášených výběrových řízeních a vlastních nabídkových řízeních respektují zákonná pravidla v duchu dobrých mravů soutěže, bez možnosti přivodit újmu jinému soutěžiteli nebo zákazníkovi.
- Veškerou reklamu vedou pravdivě, nepoužívají metodu srovnávání se s jinými firmami nebo negativního komentování jejich výrobků či služeb.
- V hospodářské soutěži preferují vyváženost kvality nabídky v porovnání s cenou ve vztahu k potřebám zákazníka a jeho možnostem.

4.2. Vztahy členských firem k veřejnoprávním bezpečnostním službám se řídí těmito zásadami:

- Ve všech ohledech je respektována úloha a postavení těchto služeb. Členové Asociace napomáhají pracovníkům těchto složek v jejich záslužné činnosti.
- Členové Asociace se cítí být součástí celospolečenského systému prevence kriminality a přispívají k prevenci kriminality ve střežených objektech a jejich okolí.
- Účinnou spolupráci s veřejnoprávními bezpečnostními službami na úseku prevence kriminality aj. závadové činnosti považují za svůj občanskou povinnost a otázku profesní cti.

Dne 26. srpna 2009

JUDr. Jiří Kameník v.r.
president

Zdroj: [34]

Příloha D

Dotazník

Dotazník byl vypracován pro potřeby diplomové práce na téma: Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku. Obsahuje celkem 9 otázek, které prosím vyplňte v případě, že se Vás daná otázka týká. Odpovědi ohodnoťte podle příslušné stupnice. Odpovědi jsou anonymní.

Děkuji za Váš čas!

Monika Strobachová

1) Jak hodnotíte úroveň lidských zdrojů? PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = velmi dobré, 2 = spíše dobré, 3 = průměrné, 4 = spíše špatné, 5 = špatné)

- Firemní kultura ve společnosti
- Vzdělávání zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Adaptace zaměstnanců
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Propojení personálních a strategických cílů

2) Jak hodnotíte personální oddělení? PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = velmi dobré, 2 = spíše dobré, 3 = průměrné, 4 = spíše špatné, 5 = špatné)

- Komunikace s okolím
- Informace o zaměstnancích
- Péče o zaměstnance
- Vhodné personální zabezpečení
- Návrhy při formulaci strategických cílů

3) Jak hodnotíte interní komunikaci ve společnosti? PRO ŘADOVÉ I VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = velmi dobré, 2 = spíše dobré, 3 = průměrné, 4 = spíše špatné, 5 = špatné)

- Důvěra zaměstnanců
- Návrhy zaměstnanců
- Poskytování informací zaměstnancům
- Reakce vedení na požadavky a potřeby zaměstnanců

4) Jaký motivační nástroj má ve společnosti největší efekt? PRO ŘADOVÉ I VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = největší efekt, 2 = značný efekt, 3 = průměrný efekt, 4 = malý efekt, 5 = bez efektu)

- Zapojení se do naplňování strategických cílů
- Práce v oblasti ochrany osob a majetku
- Osobní rozvoj
- Pochvala
- Benefity
- Mzda

5) Co by nejvíce napomohlo rozvoji a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = nejlepší volba, 2 = správný směr, 3 = dobrá volba, 4 = nemá příliš vliv, 5 = bez vlivu)

- Peněžní prostředky
- Důraz na výběr zaměstnanců
- Samovzdělávání

6) Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců? PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1=největší problém, 2=velký problém, 3=průměrný vliv, 4=malá hrozba, 5=nejmenší hrozba)

- Náplň práce
- Firemní kultura
- Mzda
- Věk od 50 let
- Věk do 50 let

7) Co očekáváte od vašich zaměstnanců? PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1 = velmi důležité, 2 = důležité, 3 = průměrné, 4 = spíše nedůležité, 5 = nedůležité)

- Samovzdělávání
- Návrhy na zlepšení
- Repräsentace firmy
- Dobře odvedená práce

8) Jak hodnotíte vedoucí pracovníky ve společnosti? PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

(1=určitě splňují, 2=z větší části splňují, 3=průměrná úroveň splnění, 4=spíše nesplňují, 5=nesplňují)

- Obětavost
- Pracovní nasazení
- Loajalita
- Praxe v oboru
- Vzdělání

9) Jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti High Security s.r.o.? PRO ŘADOVÉ PRACOVNÍKY

- Nespokojen
- Čekám na lepší nabídku
- Spokojen s výhradou
- Zcela spokojený

Abstrakt

STROBACHOVÁ, M. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 106 s., 2014

Klíčová slova: efektivita, personální politika, lidský kapitál, strategická analýza, interní procesy, výkonnost

Úspěšné firmy v dnešní době mají jednoho společného činitele – dobře fungující personální politiku. Základem řízení lidského kapitálu je výběr vhodných pracovníků, správná motivace a odpovídající hodnocení a odměňování. Nejen těmito aspekty se zabývá tato diplomová práce. Je zde vytvořena strategická analýza, stanoveny strategické cíle a způsob jejich naplnění. Následuje implementace strategie a vytyčení personálních cílů. V závěrečné fázi jsou díky analýze interních procesů zaměřených na lidský kapitál stanoveny návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti lidských zdrojů.

Diplomová práce se skládá z 6 kapitol, které vycházejí ze stanovených strategických cílů a jsou navzájem provázány.

Abstract

STROBACHOVÁ, M. *Effectivity Assessment of Company Personnel Policy*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 106 p., 2014

Keywords: efficiency, personnel policy, human resources, strategic analysis, internal processes, performance

Successful companies nowadays have one factor in common - a well-functioning personnel policy. The basis of human capital management is the selection of appropriate staff, positive motivation and accurate evaluation and rewarding. Not only these aspects are addressed in this thesis. It also describes strategic analysis, sets the strategic goals and the ways to achieve them.

Following implementation strategies and identification of personal goals. In the final part, through analysis of internal processes focused on human capital measures set out proposals for the consideration of the performance of human resources.

The thesis consists of six chapters based on strategic goals, which are interdependent.