

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Strategické řízení lidských zdrojů jako předpoklad
konkurenceschopnosti podniku**

**Strategic management of human resources as a
prerequisite for company competitiveness**

Bc. Petra Taušová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategické řízení lidských zdrojů jako předpoklad konkurenceschopnosti podniku“

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

Plzeň dne 24. 4. 2023

v. r. *Petra Taušová*

Zásady pro vypracování práce

1. Stanovte cíl diplomové práce
2. Zpracujte úvodní teoretickou část diplomové práce.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Analyzujte vybraný podnikatelský subjekt a porovnejte jeho předcovidovou a postcovidovou situaci z hlediska řešeného tématu diplomové práce.
5. Navrhněte opatření pro zajištění udržitelného rozvoje vybraného podnikatelského subjektu.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za jeho vstřícnost, odbornost a cenné rady při tvorbě mé diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Alfa Software, s. r. o., zejména paní Ing. Jitce Sedláčkové, DiS., za ochotu a poskytnutí potřebných informací k vypracování praktické části této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	9
1.1 Strategické řízení.....	9
1.1.1 Vize, mise	9
1.1.2 Strategické cíle.....	10
1.2 Personální strategie	10
1.3 Personální politika.....	11
1.4 Strategická analýza.....	12
1.5 Makroprostředí.....	13
1.6 Mezoprostředí	14
1.6.1 Porterův model pěti sil.....	14
1.6.2 Konkurence, konkurenceschopnost	14
1.7 Mikroprostředí.....	15
1.8 SWOT analýza	15
2 Řízení lidských zdrojů	17
2.1 Význam řízení lidských zdrojů	17
2.1.1 Pracovní prostředí	18
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů jako konkurenční výhoda	19
2.3 Plánování lidských zdrojů.....	20
2.3.1 Stručná charakteristika vybraných personálních činností v podniku.....	21
2.4 Retence zaměstnanců	22
2.5 Metody a činnosti pro podporu řízení lidských zdrojů	23
2.5.1 Motivace zaměstnanců.....	23
2.5.2 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	24

3	Praktická část.....	26
3.1	Představení podniku	26
3.2	Produkty	27
3.3	Vize, mise.....	29
3.4	Strategické cíle	29
3.5	Strategická analýza.....	30
3.5.1	PEST analýza.....	30
3.5.2	Porterův model pěti sil.....	32
3.5.3	Konkurenční benchmarking.....	34
3.5.4	VRIO analýza	36
3.5.5	SWOT analýza.....	38
3.5.6	TOWS matice	39
4	Řízení lidských zdrojů	42
4.1	Firemní identita	42
4.1.1	Firemní design	42
4.1.2	Firemní komunikace	44
4.1.3	Firemní kultura	45
4.1.4	Produkt.....	46
4.2	Plánování lidských zdrojů.....	46
4.2.1	Fluktuace zaměstnanců.....	47
4.2.2	Charakteristika vybraných personálních činností v podniku	48
4.3	Metody a činnosti pro podporu řízení lidských zdrojů	52
4.3.1	Motivace zaměstnanců.....	53
4.3.2	Vzdělání a rozvoj.....	55
4.4	Retence zaměstnanců	56

4.5	Vliv pandemie Covid-19 na organizaci.....	56
4.6	SWOT analýza (lidské zdroje).....	58
5	Dotazníkové šetření.....	60
5.1	Respondenti.....	60
5.2	Výsledky jednotlivých oblastí.....	62
5.2.1	Mezilidské vztahy na pracovišti	63
5.2.2	Pracovní prostředí a firemní kultura	64
5.2.3	Motivace	68
5.2.4	Situace během Covid-19.....	71
5.3	Porovnání s rokem 2019.....	72
5.3.1	Respondenti	73
5.3.2	Výsledky	73
5.4	Výzkumné otázky.....	75
6	Závěry na základě výsledků a návrhy autorky	78
6.1	Závěry na základě výsledků	78
6.2	Návrhy.....	81
	Závěr	85
	Seznam použitých zdrojů	87
	Seznam tabulek	92
	Seznam obrázků	93
	Seznam rovnic	94
	Seznam příloh.....	95
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

První část diplomové práce se věnuje vymezení teoretických pojmů z oblasti strategického řízení. Problematice se z českých autorů věnují Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020), dále také Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017). Nejprve je definována mise, vize a strategické cíle. Následně je na základě poznatků Koubka (2011), Šikýře (2016) a dalších autorů popsána personální strategie a personální politika. Další část se zabývá strategickou analýzou, kde je popsáno prostředí firmy – makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Ke každému prostředí je zmíněna alespoň jedna metoda. Následně je popsána SWOT analýza, která je aplikována v praktické části na celou organizaci a následně se zaměřuje i na její lidské zdroje.

V teoretické části je rovněž věnována pozornost pojmům z oboru řízení lidských zdrojů. Je zde vymezen význam lidských zdrojů. Velký přínos pro tuto oblast má Armstrong (2020). V práci jsou využity poznatky českých autorů Pališkové, Legnerové a Stříteského (2021), Mužíka a Krpálka (2017). Jsou popsány charakteristiky jednotlivých generací na základě Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016). Informace z oblasti pracovního prostředí a vzdělání a rozvoji zaměstnanců jsou převzaty od Altmana (2021). Plánování lidských zdrojů popisuje jednotlivé fáze procesu formování pracovní síly podniku. Klíčovým pojmem v práci je retence zaměstnanců. Závěr teoretické části se věnuje metodám pro podporu řízení lidských zdrojů. V práci budou rovněž využity odborné články z databáze ProQuest a relativní internetové zdroje.

Pro vypracování praktické části práce byla zvolena společnost Alfa Software, s.r.o. Jedná se o malý podnik, který se zabývá vývojem, prodejem a servisem počítačových programů určených ke zpracování mezd a docházky. Společnost má poměrně stabilní kolektiv pracovníků a do budoucna si ho plánuje udržet. Proto se práce zabývá retencí zaměstnanců a udržením si talentovaných pracovníků v podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bude popsání současného stavu organizace a vytvoření návrhů pro podporu retence lidských zdrojů ve zmiňované organizaci.

Dílními cíli práce bude formulovat teoretická východiska týkající se daného tématu a provést analýzy aktuálního stavu v oblasti strategického řízení lidských zdrojů.

Na základě cíle práce jsou stanoveny následující **výzkumné otázky**:

1. Jaké kroky společnost Alfa Software, s.r.o. podniká, aby si udržela zaměstnance ve válce o talenty se svými konkurenty?
2. Ovlivňuje sociální politika zkoumané společnosti retenci zaměstnanců?
3. Ovlivnila pandemie Covid-19 stabilizaci zaměstnanců u zkoumané společnosti?

1 Teoretická část

První část diplomové práce se věnuje vymezení teoretických pojmů. Teorie je rozdělena do dvou celků – v prvním jsou popsány pojmy z oblasti strategického řízení, druhý celek se zabývá řízením lidských zdrojů.

1.1 Strategické řízení

V moderní organizaci představuje strategické řízení komplex znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v podniku rovnováha mezi cíli a potřebami, a to i do budoucna. Podnik řeší rozhodovací úlohy na všech svých úrovních. Cílem je alokovat disponibilní zdroje a zajistit tak prosperitu v konkurenčním prostředí. Jádrem strategického řízení tvoří strategie. Strategie je široké spektrum hypotéz určujících konkurenční schopnosti, rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy („Core Competences“), naplnění budoucích cílů a politiky určující dosažení těchto cílů (Fotr, a kol., 2017).

Aby firemní strategie a z ní vyplývající personální strategie byly úspěšné, musí zohledňovat mnoho různých faktorů, které ovlivňují způsob, jakým pracovní síla firmy funguje a jak se vyvíjí, což má velký vliv na celkový úspěch firmy (Koubek, 2011).

1.1.1 Vize, mise

Vize představuje, čím chce firma být, o jakou pozici usiluje. Měla by být pochopena všemi zainteresovanými osobami, kterým je určena. Formuluje perspektivní orientaci a hlavní cíle firmy pro dlouhodobější horizont. Vize je určena především pro firemní potřebu, konkrétní obsah se odvíjí od odvětví, ve kterém působí. Může se stát motivačním faktorem pro zaměstnance (Srpková a kol., 2020).

Mise formuluje poslání organizace a je určena širokému okolí. Vyjadřuje přání podniku, jak by chtěla být vnímána veřejností, představuje důvod existence firmy. Obsahem mohou být také etické, či společenské hodnoty. Podnik prostřednictvím mise může deklarovat svému okolí, že usiluje o společenský, regionální, či globální přínos (Srpková a kol., 2020).

1.1.2 Strategické cíle

Úkolem vedení podniku při strategickém procesu je definování cílů organizace a následný výběr vhodné strategie k dosažení stanovených cílů. Cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Také poskytují manažerům kritéria pro výběr, či zamítnutí z variant strategií na základě hodnocení potenciálu jednotlivých strategií. Strategické cíle vychází z interpretací předchozích provedených analýz (viz následující kapitoly). Zpracování dlouhodobých cílů by mělo navazovat na definovanou vizi, upřesněnou v měřitelných předpokládaných výsledcích, které uspokojí stakeholdery. Formulované cíle musí splňovat pravidlo SMART, to znamená:

- *Specific* – specifický,
- *Measurable* – měřitelný,
- *Achievable* – dosažitelný,
- *Realistic* – reálný,
- *Timed framed* – časově ohraničený (Fotr a kol., 2017).

Zásadním aspektem strategické práce v oblasti lidských zdrojů je stanovení celkových cílů. Tato práce zahrnuje specifikaci klíčových úkolů, které jsou souhrnné a průřezové a týkají se buď celé oblasti lidských zdrojů, nebo několika dílčích oblastí, které jsou nutné k naplnění celkové strategie (Hanzelková a kol., 2013).

1.2 Personální strategie

Strategie lidských zdrojů, či personální strategie, je základem pro práci s lidmi v organizaci. Komplexní personální strategie vychází z celkové strategie organizace a určuje dlouhodobou koncepci pro řízení a vedení lidí v organizaci. Z této komplexní strategie se odvíjejí specifické strategie pro jednotlivé oblasti personální práce, jako například strategie výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání. Klíčové je, aby tyto specifické strategie byly navrženy a realizovány jako součást jednoho systému, který slouží k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

Podle Armstronga (2015) vyjadřuje personální strategie plány organizace ohledně řízení lidských zdrojů, včetně politik a postupů. Tyto plány by měly být propojeny se strategií organizace a navzájem mezi sebou. Cílem strategie lidských zdrojů je podnítit inspiraci, což vede k vyjádření záměrů a jejich následnému převedení do konkrétních akcí.

Při tvorbě strategie lidských zdrojů se využívá mnoho analytických metod, jako je SWOT analýza, VRIO analýza, PEST analýza atd. Existují dva hlavní typy strategií lidských zdrojů: obecné strategie zaměřené na řízení a rozvoj zaměstnanců a specifické strategie zaměřené na řízení talentů, znalostí, získávání a udržování kvalitních zaměstnanců a neustálé zlepšování pracovních procesů v kontextu organizace. Je důležité, aby tyto specifické strategie byly navrženy a naplňovány jako součást celkového systému, který pomáhá organizaci dosahovat svých strategických cílů (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Dle Koubka (2009) představuje strategické řízení lidských zdrojů praktickou realizaci personální strategie v podniku. Jedná se o konkrétní kroky a úsilí, které mají za úkol dosáhnout stanovených cílů v rámci personální strategie. Koubek (2011) tvrdí, že personální strategie je určena celkovou strategií firmy, což zahrnuje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle. Personální strategie však sama tvoří jádro firemní strategie, protože pracovní síla je klíčovým zdrojem, který podnik využívá.

1.3 Personální politika

Personální politika, nebo také politika lidských zdrojů, představuje nástroj pro realizaci strategie lidských zdrojů. Jedná se o soubor pravidel pro řízení a vedení zaměstnanců v podniku, který vyjadřuje hodnoty a postupy vztahující se k lidským zdrojům v organizaci. Tyto hodnoty jsou obvykle obecné a konkrétnější politiky lidských zdrojů je přesněji specifikují. Důležité je, aby hodnoty personální politiky byly v souladu s celkovými hodnotami organizace, ale zároveň se zaměřovaly na správné řízení lidských zdrojů v rámci organizace (Horváthová a kol., 2016).

Armstrong (2015) zmiňuje následující hodnoty politiky lidských zdrojů:

- Spravedlnost – jednat s pracovníky spravedlivě a nestranně.
- Ohleduplnost – při rozhodování je nutné brát v úvahu situaci jednotlivých osob.
- Učení probíhající v organizaci – přesvědčení, že je důležité podporovat vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců v organizaci.
- Výkon prostřednictvím lidí – vytváření pracovní kultury zaměřené na výkon a neustálém zlepšování.
- Kvalita pracovního života – úmyslné a trvalé zlepšování kvality pracovního prostředí.

- Pracovní podmínky – vytvářet pracovní prostředí, které je bezpečné a příjemné pro zaměstnance.

V malých firmách, kde je obvykle vysoká úroveň vzájemného povědomí a kontaktů mezi zaměstnanci a vedením společnosti, je zásadní, aby personální politika byla naprosto transparentní a zaměstnanci byli informováni o všech záležitostech, které by mohly ovlivnit jejich postavení. V menších firmách je nutné uplatňovat specifický styl vedení zaměstnanců, který se soustředí spíše na vedení než řízení a zahrnuje účast zaměstnanců při rozhodování, aktivní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a otevřený tok informací oběma směry (Koubek, 2011).

1.4 Strategická analýza

Jedná se o jeden z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení. Analýza se provádí podrobně, protože je podkladem pro formulaci a tvorbu strategie. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné stránky, slabiny, budoucí hrozby a příležitosti organizace a zároveň určit její hlavní konkurenční výhody (Hanzelková a kol., 2017).

Analýza vychází z definované mise podniku. Následně se zpracuje externí a interní analýza podniku. Získané informace management shrne a vyhodnotí je.

Vhodným nástrojem pro identifikaci a hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí firmy je strategická situační analýza. Je to komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku ve vzájemných souvislostech.

Členění okolí podniku se u jednotlivých autorů liší, a to především v prostředním okolí firmy. Někteří tvůrci definují mezoprostředí, mikroprostředí, či oborové okolí. Tato práce vychází z výkladu Fotra a kol., (2020).

Obr. 1 Prostředí firmy



Zdroj: Fotr a kol., 2020

V následujících podkapitolách jsou popsána jednotlivá prostředí.. Dále jsou zmíněné některé analýzy, které napomáhají k zajištění výběru vhodného strategického plánu.

1.5 Makroprostředí

Na podnik působí vnější prostředí celé ekonomiky, ať už národní, evropské, nebo světové. Vnější prostředí by měla firma velmi dobře znát, protože na ní mohou čekat nejen příležitosti, ale také ohrožení. Makroprostředí pojímá vlivy, okolnosti a situace, které firma v podstatě nemůže ovlivnit. Pro zhodnocení vývoje lze využít **PEST** analýzu. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen. V analýze se popisují faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost:

- **Politické** – hodnotí politickou situaci a její předpokládaný vývoj.
- **Ekonomické** – zkoumá působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **Sociální** – jedná se například o demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu.
- **Technologické** – zjišťuje dopady stávajících, nových i vyspělých technologií, výdaje na výzkum a vývoj, rychlost technologických změn (Srpková a kol., 2020).

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena obzvláště na odhalení vývojových trendů působících v okolním prostředí (ve společnosti, v ekonomice, na trhu firmy), které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivnit, nebo mohou být využity ve strategiích firmy (Hanzelková a kol., 2017).

1.6 Mezoprostředí

V rámci vnější analýzy mezoprostředí je zkoumáno odvětví, ve kterém společnost působí, nebo kam chce rozšířit svou činnost. Odvětvová analýza zkoumá základní charakteristiky, které působí na podnik. Využívá se zde **Benchmarking** (porovnání společnosti s konkurencí), během kterého se hodnotí především konkurenceschopnost firem působících v oboru, jejich výkonnost, a sleduje se vývoj daného sektoru. Lze využít statistické údaje z různých zdrojů (Fotr a kol., 2020).

1.6.1 Porterův model pěti sil

Mezoprostředí vyžaduje podrobnější informace oproti makroprostředí. Ke zmapování situace v odvětví se využívá **Porterův model pěti sil**. Michael Porter (1980) zachytil pět konkurenčních faktorů, které umožňují popsat podstatu konkurenčního prostředí uvnitř odvětví:

1. Zákazníci (*Buyers*) – vyjednávací síla kupujících,
2. Dodavatelé (*Suppliers*) – vyjednávací síla dodavatele,
3. Substituční výrobky (*Substitutes*) – hrozba substitučních produktů/služeb,
4. Potencionální noví konkurenti (*Potential Entrants*) – hrozba nově příchozích,
5. Konkurence v oboru (*Industry Competitors*) – rivalita mezi stávajícími firmami.

1.6.2 Konkurence, konkurenceschopnost

Tématem práce je konkurenceschopnost podniku. Z toho důvodu je zde vymezena především konkurence. Konkurence nemá jednotnou definici, například dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) (2008) se konkurencí rozumí situace na trhu, kdy firmy nezávisle usilují o přízeň kupujících se záměrem dosažení určitého obchodního cíle např. zisk, podíl na trhu apod.

Výklad pojmu konkurenceschopnosti je obtížný, protože stejně jako na konkurenci a konkurenční výhody na něj lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Podle Suchánka a kolektivu (2013, str. 15): „*Konkurenceschopnost podniku je vnímána jako schopnost trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, jako subjekty vyskytujícími se na daném trhu, ve smyslu jejich schopnosti trvale na daném trhu působit, tedy udržovat si svůj podíl na trhu formou procesu konkurování*“

dalším podnikům na tomto trhu, jako subjektům představujícím konkurenci na daném trhu.“

Podmínky, či konkrétní vlastnosti, díky kterým je organizace úspěšnější než ostatní, se nazývají konkurenční výhodou. Je důležité se zaměřit především na výhody v oblastech, které jsou rozhodující pro zákazníka. Tyto výhody by měl podnik správně identifikovat, respektovat a nadále rozvíjet.

1.7 Mikroprostředí

Po analýze vnějšího prostředí se management zaměřuje na analýzu interních zdrojů vlastního podniku. Tyto faktory může podnik ovlivnit. Výsledkem je seznam silných a slabých stránek podniku ve všech jeho funkčních oblastech. Cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení pozice firmy na trhu a posouzení potencionálu na možný strategický záměr. Hodnotitel musí dobře znát podnikatelský subjekt. Zdroje společností se plánují a organizují s dostatečnou flexibilitou, která zajišťuje včasnou reakci na měnící se vlivy okolního prostředí. V tomto smyslu se využívá **VRIO** analýza. Ta porovnává možnosti nasazení a potencionál úspěšnosti zdrojů při realizování podnikové strategie za respektování působení vlivů externího prostředí. Název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých dimenzí v angličtině. Analýza odpovídá na otázky pro jednotlivé dimenze:

- Hodnota (*Value*) – Jak je zdroj nákladný? Je snadné získat zdroj na trhu (nákup, nájem, zapůjčení)?
- Vzácnost (*Rareness*) – Jak je zdroj vzácný/omezený?
- Napodobitelnost (*Imitability*) – Jak složité je napodobení zdroje?
- Organizace (*Organization*) – Podporuje stávající uspořádání využitelnost zdroje?
(Fotr a kol., 2020)

1.8 SWOT analýza

Pro zjištění vhodné strategie lze využít různé metody, patří mezi ně například SWOT analýza. Jedná se o obecnou metodu tvorby strategie (Fotr a kol., 2020).

SWOT analýza je velmi rozšířený analytický nástroj. Rozvíjí porozumění celé organizace a napomáhá při rozhodování o všech možných situacích, do kterých se může podnik

dostat. Jedná se o jednoduchý a vysoce efektivní plánovací nástroj, který využívají malé i velké firmy po celém světě. Pomáhá firmě určit, kde se nyní nachází, v jakých místech je potřeba se zlepšit a přizpůsobit měnícímu se trhu. SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní faktory (silné a slabé stránky) a vnější faktory (příležitosti a hrozby) odvozené ze situační analýzy. Je potřeba brát v úvahu, že SWOT analýza bude subjektivní, málokdy budou mít dva lidé stejné výsledky (Soundaian, 2019).

SWOT je odvozené od počátečních písmen anglických slov jednotlivých kvadrantů:

- *Strengths* (Silné stránky) – pozitivní vnitřní faktory, které firmě umožní získat převahu nad konkurenty (např. vysoká hodnota značky, vysoká kvalita výrobku).
- *Weaknesses* (Slabé stránky) – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti podniku (např. nízká znalost značky, nízká technologická úroveň, nedostatečná úroveň distribuce).
- *Opportunities* (Příležitosti) – současné nebo budoucí okolnosti vnějšího prostředí, které jsou příznivé současným nebo eventuálním výstupům firmy (např. nové technologie, změny v kupní síle, oslabení konkurence).
- *Threats* (Hrozby) – současné nebo budoucí předpoklady vnějšího prostředí, které mají nepříznivý vliv na výstupy organizace (např. demografické trendy, posílení konkurence) (Karlíček, a další, 2018).

Ze SWOT matice lze odvodit matici **TOWS**, která slouží k podrobnému rozboru a určení jednotlivých strategií. Kombinuje vliv silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

2 Řízení lidských zdrojů

Lidé svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi představují v nynější době významný zdroj konkurenční výhody organizace. Aby se firma stala úspěšnou na trhu, musí disponovat nejen moderními technologiemi a výrobními procesy, mít dobře nastavené interní postupy a prozákaznickou orientaci, ale musí mít zejména vzdělané a angažované zaměstnance. Právě pracovníci organizace mohou být schopni úspěch podniku významně ovlivnit svým přístupem k práci, přemýšlivostí, loajalitou a nadšením (Palíšková a kol., 2021).

Řízení lidských zdrojů (*Human Resources*) je proces získávání, školení, hodnocení a odměňování zaměstnanců organizace a péče o jejich pracovní vztahy, zdraví, bezpečnost a zájmy. Všichni manažeři by měli mít přehled v řízení lidských zdrojů, protože se zapojují do nábory, pohovorů, výběru a školení svých zaměstnanců (Dessler, 2020).

Dle Plamínka (2018) nejsou lidskými zdroji lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli. Výkon bývá relativně dobře definovatelný, měřitelný a hodnotitelný. Oproti tomu se lidské zdroje hodnotí obtížněji, mimo jiné proto, že představují potenciál, který se může i nemusí viditelně projevit měřitelnými výkony.

2.1 Význam řízení lidských zdrojů

Jedním z hlavních důvodů kladení důrazu na řízení lidských zdrojů je fakt, že se stává rovnocenným zdrojem s ostatními zdroji podniku, jako jsou finance, technika, technologie apod. Do určité míry je tím překonán historický přístup, kdy se lidské zdroje jen přizpůsobovaly stanoveným podnikatelským záměrům. Dnes je hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů vytvářet koncepcí k tomu, jak je možné zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají života lidí v podniku. Strategické řízení umožňuje a usnadňuje dlouhodobá rozhodnutí, která je třeba udělat, a která mají významný dopad na úspěšnost a výkon organizace. K dosahování trvalé konkurenční výhody je potřeba, aby měla společnost kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance (Mužík & Krpálek, 2017).

Cílem řízení lidských zdrojů je vykonávat všechny personální aktivity tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvyšování hodnoty organizace. Personální manažeři musí propojit několik, často protikladných, aspektů, jako nízké (odpovídající) náklady, spokojenost pracovníků

a vysoký výkon. Strategické řízení lidských zdrojů firmě umožňuje lépe využít disponibilní lidské zdroje ke splnění strategických cílů. Klade důraz na neustálé zvyšování kvality a úroveň lidského kapitálu jako strategického zdroje konkurenční výhody. Lépe se propojují dílčí personální činnosti a dochází ke zvýšení jejich efektivity. Práce s lidskými zdroji je založena na jejich plánování, díky čemuž může podnik předcházet problémům s nedostatkem či nadbytkem zaměstnanců (Palíšková a kol., 2021).

Management lidských zdrojů se oproti původní personální práci více zaměřuje na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců. V praxi jde např. o uplatňování principů Work-life balance, nabízení flexibilních úvazků, pružné pracovní doby atd. Zvyšuje se také důraz na péči o zaměstnance, zejména v oblasti pracovního prostředí, bezpečnosti práce (BOZP) a v oblasti poskytovaných služeb pro pracovníky (Ježková Petřů, 2021).

2.1.1 Pracovní prostředí

Každý zaměstnanec je nedílnou součástí organizace. Úspěšné fungování organizace závisí na její struktuře. Struktura podmiňuje, do jaké míry jsou zaměstnanci propojeni a nakolik jsou na sebe vzájemně závislí. Interpersonální vztahy na pracovišti ovlivňují jedince, kteří tyto vztahy vytvářejí, a organizaci, kde vztahy vznikly a vyvíjejí se. Přítomnost pozitivních vztahů na pracovišti, ale i se zákazníky, je v pracovním prostředí důležitým článkem pracovní úspěšnosti, kariérního růstu a průběhu socializace (Výrost, a kol., 2019).

Podniková kultura je součástí identity organizace. Dle Hrdličkové a kol. (2019) je podniková identita definovaná jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury a fungování vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí. Podnikovou identitu tvoří například: podniková kultura, chování zaměstnavatele, design zaměstnavatele, komunikace a produkty zaměstnavatele.

Kultura je souhrn všech interakcí, norem a chování v podniku. Je také prostředkem pro získání smysluplných pracovních zkušeností. V průběhu let se mění vztah zaměstnanců k práci, týmy mají jiné potřeby a očekávání od lídrů. Dříve bylo zaměstnání bráno tak, že pracovníci chodili na 5 dní v týdnu do práce, a za to dostávali výplatu. Nyní firmy chtějí pomáhat růst svým zaměstnancům a vyžadují, aby se sladili s vizí podniku. Velké ovlivnění přišlo také s pandemií nemoci Covid-19, během níž byly některé firmy nuceny

k přechodu do vzdáleného pracovního prostředí – práce zaměstnanců z jejich domovů. Většina zaměstnanců hledá tři klíčové atributy, aby byli skutečně oddaní a zapojení do své práce. Tyto atributy tvoří:

- **Účel** (*Purpose*) – smysl kariéry pracovníka, který mu dává souvislost mezi jeho osobním účelem a časem stráveným v práci.
- **Komunita** (*Community*) – skládá se z malých skupin, týmů nebo celé organizace, ve které zaměstnanci nacházejí důvěru, silnou komunikaci, respekt, rovnost a spolupráci.
- **Růst** (*Growth*) – pomoc zaměstnancům utvářet budoucí směřování jejich kariéry (Altman, 2021).

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů jako konkurenční výhoda

Řízení lidských zdrojů je bráno jako strategický, integrovaný a soudržný proces. Spojuje tento proces s přístupem, který zahrnuje přijetí širokého a dlouhodobého pohledu na to, kam organizace směřuje. Řízení lidských zdrojů je ovlivněno koncepcemi strategického řízení a strategií. Základním cílem strategického HR managementu je vytvořit organizační kapacitu tak, aby měl podnik kvalifikované, angažované a dobře motivované zaměstnance, které firma potřebuje k dosažení trvalé konkurenční výhody (Armstrong & Taylor, 2017).

Pokud dokáže firma vytvořit a prodat určitý produkt lépe než její konkurence, má vůči nim konkurenční výhodu a současně i pevný bod, kterým může podepřít strategii podniku. Firemní strategie pro dané období by měla zodpovědět otázku, na jakých konkurenčních výhodách bude v určitém období založeno podnikání (Plamínek, 2018).

Udržitelná konkurenční výhoda nespočívá pouze v diferenciaci produktu či služby nebo v tom, že se člověk stane lídrem v oblasti nízkých nákladů. V dnešním silně konkurenčním prostředí je důležité využít portfolia dovedností společnosti, aby mohla firma reagovat na potřeby zákazníka a kroky konkurence. Více se uznává, že se výrazné kompetence získávají prostřednictvím vysoce rozvinutých dovedností zaměstnanců, odlišných organizačních kultur, procesů a systémů řízení (Das Gupta, 2020).

Díky výměně generací dochází na pracovním trhu k určitým generačním střetům. V případě, že podnik nereaguje adekvátně na specifika a potřeby generací hrozí, že

nebude plně využít potenciál, který zaměstnanci nabízí. Pracovníky je třeba správně motivovat. Nyní nastupuje na trh práce **generace Z** (lidé narozeni mezi lety 1995 a 2010). Stejně jako předchozí generace, i oni přinášejí na trh nové požadavky. Hlavní motivací není především kariérní růst nebo vysoký plat, ale preference osobní svobody a flexibility. Chtějí získat respekt a uznání. Problémem pro zaměstnavatele se může stát střet generace Z se staršími kolegy – **generace Y** (narozeni přibližně mezi lety 1982 – 1995) a **generace X** (narozeni přibližně mezi lety 1965 – 1981). Lidé generace X vyrostli v dobách finanční, rodinné a společenské nejistoty. Mají rádi své jistoty a nevyhledávají změny. Jsou loajální, občas pasivní. Práce je v jejich žebříčku hodnot vysoko. Mezi charakteristické rysy generace Y patří vysoké ambice. Za důležité považují zajímavou práci plnou výzev, svobodu, dávají do popředí osobní život, v práci chtějí mít spíše přátele než kolegy (Horváthová a kol., 2016).

2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování personálu je procesem, jenž vychází z taktických a strategických cílů organizace. Personální plánování musí navazovat na podnikatelské plány a vycházet z nich. Musí přispívat k efektivnosti podniku. Plánování lidských zdrojů v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu zaměstnanců v podniku a vyhledává dostupnost zdrojů k pokrytí této potřeby. Kromě zajištění podnikových cílů by podnik neměl opomíjet ani individuální cíle, zájmy a potřeby zaměstnanců (Hrdličková a kol., 2019).

Důležitým bodem při plánování lidských zdrojů je předvídání, kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi bude firma pravděpodobně potřebovat, a to v krátkodobém i v dlouhodobém horizontu, aby mohl podnik zajistit plynulý chod všech podnikových procesů a splnit stanovené cíle a úkoly. Je nutné zohledňovat několik faktorů, například: vývoj odvětví, mezinárodní ekonomické a politické vztahy, zavádění moderních technologií a postupů, pracovněprávní legislativa,...) (Palíšková a kol., 2021).

Personální ukazatel zachycující odchod zaměstnance z firmy se nazývá **fluktuace**. Důvod odchodu může být z osobních nebo disciplinárních důvodů. K fluktuaci se nepočítají odchody, které mají přirozenou příčinu (např. starobní důchod, invalidita, úmrtí) a jiné podnikové důvody (např. strukturální změny). Fluktuace je z hlediska organizace považovaná za negativní jev personální praxe. Může nastat, pokud nejsou v podniku splněny očekávané požadavky zaměstnanců na podmínky pracovního života. Fluktuaci

lze počítat jako tzv. koeficient fluktuace, kdy se počet odešlých zaměstnanců vydělí průměrným počtem zaměstnanců (Mužík & Krpálek, 2017).

2.3.1 Stručná charakteristika vybraných personálních činností v podniku

Výchozí a klíčovou personální činností v podniku je **získávání zaměstnanců**. Využívají se dva pojmy – nábor a získávání pracovníků. Nábor znamená získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Moderní získávání pracovníků usiluje o pracovníky z vnějších zdrojů, ale také z řad současných zaměstnanců podniku. Proces získávání zaměstnanců zahrnuje vyhledávání a rozpoznávání potenciálních pracovních zdrojů, informování a nabízení volných pozic, jednání s uchazeči o zaměstnání, získání informací od uchazečů a administrativní a organizační zajištění těchto aktivit (Ježková Petřů, 2021).

Následuje **výběr zaměstnanců**. Cílem a účelem výběru vhodných pracovníků je vybrat vhodného uchazeče, který pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky na určenou pozici.

Po přijetí zaměstnance do podniku následuje **adaptace zaměstnance**. Ta má za cíl pomoci novému pracovníkovi začlenit se do kolektivu a přizpůsobit se podmínkám na konkrétní pozici. Během celého procesu poskytuje mentor novému zaměstnanci praktickou pomoc a rady. V rámci formální adaptace lze proces ukončit pracovním hodnocením na konci zkušební doby (Mužík & Krpálek, 2017).

Následuje hodnocení zaměstnanců. **Hodnocení** má za úkol zaměstnance motivovat, nikoliv demotivovat. Výstupem hodnotícího rozhovoru pracovníka by měl být návrh rozvojového plánu, oznámení o případné úpravě odměňovacího schématu nebo možnostech kariérního posunu a jeho časovém horizontu. Závěrem by mělo být shrnutí dosavadních výsledků práce, zhodnocení chování pracovníka a určení cílů na další období (Palíšková a kol., 2021).

Poslední fází je **odměňování zaměstnanců**. V pracovně právních vztazích je založeno na pracovní smlouvě. Za vykonanou práci náleží pracovníkům mzda, plat či odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce (Hrdličková a kol., 2019).

2.4 Retence zaměstnanců

Retence zaměstnanců je, stejně jako fluktuace, personální ukazatel. Zkoumá stabilitu zaměstnanců. Retence neboli udržení zaměstnanců obsahuje činnosti, které podporují zaměstnance, aby zůstali pracovat v organizaci. Podnik usiluje o udržení si talentovaných zaměstnanců, dobré vztahy mezi zaměstnanci a organizací, zapojení zaměstnanců (Dessler, 2020).

V posledních letech se udály změny vlivem pandemie nemoci Covid-19. Více se ve firmách rozšířila práce z domova (home office), online schůzky, více se začaly prosazovat technologie apod. Přilákání, zapojení a především udržení špičkových talentů v podniku je zásadní pro dlouhodobě udržitelný růst podniku. Schopnost udržet si své zaměstnance je v této době klíčová. Firmy mohou díky příslušným postupům, politikám a strategiím, zabránit odchodu talentovaných zaměstnanců. Udržení těchto zaměstnanců v podniku je stále náročnější. Pracovníkům nejde jen o peníze, ale zajímají se o jiné aspekty, jako je firemní kultura, vzdělání, možnosti růstu, flexibilita v práci atd. Zaměstnavatel by měl naslouchat pracovníkům. Zaměstnanci, kteří mají pocit, že si jich firma váží, v ní pravděpodobně budou chtít pracovat i nadále (Sonica, 2022).

Mohou se lišit pohledy na pojem talent. Z pohledu podniku je talent kombinací kompetence, odhodlání a přínosu zaměstnance. Cílem řízení a udržení talentů je mít ve firmě co nejvíce vysoce hodnotných a angažovaných zaměstnanců, aby byla podpořena výkonnost podniku. Zachování talentovaných zaměstnanců s vysokým potencionálem se stává kritickou činností pro personální strategii. Pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců jsou důležité konkurenceschopné platy a benefity. Využívání finančního odměnění jako jediné strategie již ale není efektivní. Pokud mají pracovníci pocit, že by své cíle a dovednosti uplatnili více v konkurenčním podniku, pravděpodobně změní zaměstnání. Výkonnost a loajalitu zaměstnance vůči organizaci ovlivňuje jeho vnímání spravedlnosti na pracovišti a uznání jeho přínosu. Pracovníci, kteří se cítí spravedlivě odměňováni, mají větší oddanost organizaci a pozitivní pocity ohledně své role (Human Resource Management International Digest, 2021).

Z výzkumu společnosti Randstad (2023) provedeného v Česku vyplývá, že v roce 2022 potencionální zaměstnanci při výběru zaměstnavatele preferují tyto faktory:

- atraktivní mzda a benefity (70%),

- finanční zdraví (64%),
- jistota zaměstnání (63%),
- příjemná pracovní atmosféra (63%),
- zajímavá pracovní náplň (55%).

Dále výzkum mimo jiné poukazuje na to, že kariérní růst je podstatný obzvláště pro mladší pracovníky do 34 let – jedná se o 54% respondentů. Přibližně 57% dotazovaných by pravděpodobně zůstalo u svého zaměstnavatele, kdyby jim nabídl možnost rekvalifikace, či zvýšení kvalifikace. Tento výsledek poukazuje na to, že by si zaměstnavatelé mohli nabídkou vzdělání a rekvalifikace udržet zhruba polovinu zaměstnanců. V Česku poklesl počet lidí pracujících na dálku. V roce 2021 se jednalo o 40% a v roce 2022 pracuje z domova zhruba 28% dotazovaných. Tento pokles je způsoben ústupem pandemie Covid-19 (Randstad, 2023).

2.5 Metody a činnosti pro podporu řízení lidských zdrojů

Podnik by měl usilovat o podporu svých zaměstnanců a zajímat se o to, co by mohl udělat pro jejich trvale vysoký výkon. To znamená přihlížet k nejhodnějším způsobům motivování zaměstnanců (Horváthová a kol., 2016).

Oblast péče o zaměstnance zahrnuje jak povinnou péči, která vyplývá z legislativy (především Zákoníku práce) a kolektivních a pracovních smluv, tak i dobrovolnou péči. Ta vychází z personální politiky zaměstnavatele. Mezi povinnou péči patří například vytváření vhodných podmínek pro práci, odstranění rizikové práce, ochrana a bezpečnost, kvalifikace zaměstnanců. Dobrovolná péče se zabývá především poskytováním zaměstnaneckých výhod (benefitů) a dalších služeb (Palíšková a kol., 2021).

2.5.1 Motivace zaměstnanců

Dle Armstronga (2020) je motivace impuls k chování, které směřuje k dosažení určitého cíle. Do určité míry je součástí procesu vedení a řízení pracovníků. Motivace je vyvolána neuspokojením nějaké potřeby. Následně se stanoví cíl, který má danou potřebu uspokojit a je rozhodnuto o způsobu dosažení tohoto cíle.

Motivace pracovníků předpokládá pochopení jak okolností, které přispívají k motivaci, tak i faktorům, které ji brání. Souhrnně se tyto okolnosti nazývají motivační faktory.

Proces motivace se dělí na dvě skupiny – vnitřní a vnější motivace. **Vnitřní faktory** motivace souvisejí s prací jako takovou. Patří sem například samostatnost, získání nových schopností, rozvíjení schopností, viditelné výsledky práce zaměstnance, společenský význam. K faktorům **vnější motivace** se řadí to, co za svou práci získá zaměstnanec od organizace. Především se jedná o finanční odměnu (mzda, prémie, bonus apod.), ale také o naději na povýšení či zvýšení mzdy (Urban, 2017).

Manažer má k dispozici několik nástrojů pro motivaci svých zaměstnanců, jako např. pochvala a poděkování, naslouchání a vnímání druhých, informace a vtahování do děje, osobní zodpovědnost, podpora iniciativy, motivační systém společnosti, oslavy a rituály apod. Je důležité si uvědomit, že pracovníky nelze vést stejně. Každý je jiný a je potřeba to respektovat. Pokud se bude manažer chovat ke všem stejným způsobem, vytvoří uniformní prostředí bez individualit. Akceptace odlišnosti neznamená nechat věcem volný průběh, ale vnímat rozdílnost, přijímat ji a reagovat na ni (Medlíková, 2021).

Zaměstnanec benefity slouží kromě motivace pracovníků i k upevnění jejich loajality a zvýšení prestiže podniku. Čím širší nabídku benefitů firma nabídne, tím je větší její konkurenceschopnost. Benefitů jsou poskytované výhody pro zaměstnance nad rámec platu či mzdy. V Česku patří mezi populární a často poskytované benefity spojené s tzv. přímou spotřebou. Jedná se například o stravenky, firemní auto, telefon, dovolená navíc. Dalším významným benefitem, který posiluje vazbu pracovníka na firmu, patří vzdělání – profesní kurzy, jazykové kurzy apod. V současnosti klesá počet zaměstnanců, kteří nedostávají žádné benefity (Mužík & Krpálek, 2017).

2.5.2 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Lidé neustále hledají nové příležitosti a výzvy. Snaží se zlepšit sebe i svou kariéru, přebírají nové odpovědnosti a vyvíjí se v pracovním životě. Člověk chce být šťastný a vidět posun během své kariéry v průběhu let. Dnešní svět se mění velmi rychle a dovednosti mají stále kratší trvanlivost, přičemž trh práce zůstává nejistý. Zaměstnanci, především mileniálové, se zajímají o to, co mohou získat od svých zaměstnavatelů, zejména pak o příležitosti k růstu a vzdělání (Altman, 2021).

Aby bylo vzdělání co nejefektivnější, musí být tento proces systematický, neustále se opakující a měl by následovat strategii vzdělávání. Proces se rozděluje na několik fází. Nejprve se identifikují potřeby vzdělání zaměstnanců. Následně se naplánuje vzdělávání

včetně rozpočtu, časového plánu, seznamu zaměstnanců, obsahu apod. Poté proběhne samotná realizace, z které se vyhodnotí výsledky vzdělávání. Nakonec se posoudí účinnost vzdělávacího programu. Metody vzdělávání se dělí na používané na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi **metody vzdělávání na pracovišti** patří například: instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultování, asistování, pověření úkolem, pracovní porady. Druhou možností jsou **metody vzdělání mimo pracoviště**, kam se řadí přednáška, demonstrování, workshop, brainstorming, e-learning, řešení případové studie apod (Hrdličková a kol., 2019).

Znalosti, ať už obecné nebo specifické pro obor, se staly snadno dostupnými pro všechny. V dnešní době nemá získávání znalostí téměř žádné limity, pokud jde o zdroje, čas a místo. Tomu tak nebylo pro předcházející generace. Předpokládalo se, že zhruba polovina všeho, co se lidé ve škole naučí, bude zastaralé zhruba po 20 letech. Nyní se tato doba v mnoha ohledech zkracuje a to rychleji než kdy jindy. Zejména v digitálních vědách, kde se nyní měří využití znalostí v měsících. Obecně platí, že čím je specializovanější obor, tím rychleji se tyto znalosti zhoršují v důsledku nového vývoje a zjištění (Troger, 2021).

V současné době představuje vzdělání významný faktor konkurenceschopnosti. Znalosti a dovednosti pracovníků mají podstatný vliv na to, jak efektivně je firma schopna zacházet se svými ostatními zdroji (materiální a finanční). Rozvoj zaměstnanců je proces, který má za cíl zlepšit nebo rozšířit stávající dovednosti a kompetence pracovníka (Palíšková a kol., 2021)

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce začíná představením společnosti Alfa Software, s. r. o., kde je práce zpracována. Následně je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zaměřuje na strategické řízení organizace a budou analyzovány jednotlivé kroky, které organizace podniká k tomu, aby si udržela zaměstnance a tím i konkurenční výhodu v oboru. Druhá část se bude věnovat konkrétním postupům a nástrojům, které firma používá k řízení svých lidských zdrojů.

3.1 Představení podniku

Praktická část práce je zpracována ve společnosti Alfa Software, s. r. o. (dále Alfa Software). Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Klatovech, která se specializuje na poskytování softwarových řešení a služeb. Společnost na trhu působí od roku 2003 a od té doby se stala jedním z předních dodavatelů informačních technologií zaměřených na zpracování mezd na českém trhu.

Dle počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu se firma řadí do malých podniků. Zaměstnává méně než 50 osob a roční čistý obrat za účetní období byl 27 830 000 Kč (za rok 2021 – poslední veřejný údaj). Účetní období je stejné jako kalendářní rok (Alfa Software, s.r.o., 2022) (Evropská unie, 2015).

Společnost se zaměřuje na vývoj a implementaci softwarových řešení, a to jak pro malé a střední podniky, tak pro velké korporace. Podnik pomáhá firmám a organizacím s jejich potřebami a povinnostmi v oblasti personalistiky a odměňování zaměstnanců. Konkrétně se zabývá vývojem, prodejem a servisem počítačových programů určených ke zpracování mezd a docházky.

V rámci svých služeb Alfa Software nabízí poradenství, školení a podporu pro své zákazníky. Cílem je poskytnout kvalitní a efektivní řešení, která přinášejí zákazníkům přidanou hodnotu a pomáhají jim zvyšovat jejich produktivitu a konkurenceschopnost.

Pracovníci společnosti jsou specialisté v oblasti zpracovávání mezd a vedení personální agendy. Organizace poskytuje v rámci programátorského servisu a podpory telefonické poradenství tzv. Hotline (konzultační linka), kde proškolení konzultanti pomáhají řešit uživatelům problém ihned. Zákazník se vždy dovolá přímo zaměstnanci a nekomunikuje

s žádným záznamníkem či robotem. Konzultační linku mohou zákazníci využít v pracovní dny od 7:00 do 15:30. Lze využít také e-mailové poradenství. Ročně se úspěšně vyřídí přes 21 000 dotazů. Firma si zakládá na poskytování výjimečného a komplexního servisu, díky tomuto přístupu má osobnější vztah ke svým zákazníkům. Pro společnost je osobní a lidský přístup důležitý. Snaží se svým zákazníkům zpříjemnit a zjednodušit práci ve mzdové účtárně tím, že distribuuje příručky a tipy. Jednou z příruček je „Rádce pro mzdové účetní a personalisty“, která se vydává každoročně. Čtenář v publikaci najde aktuální informace pro daný rok například o výši dávek, daňových slevách a zvýhodněních, cestovní náhrady, zákonné příplatky, odměny za pracovní pohotovost a mnohé další. Příručka je dostupná také na webových stránkách společnosti po zadání e-mailové adresy. Na webových stránkách se nachází také sekce „Aktuality“, kde jsou aktuální informace týkající se především zpracování mezd (Alfa Software, s.r.o, 2023).

V současné době společnost zaměstnává 21 pracovníků. Organizace se skládá z oddělení: administrativy, mzdové podpory, docházky, programátoři a vedení. Podnik řídí jednatelka.

3.2 Produkty

V této kapitole jsou popsány jednotlivé produkty společnosti, aby čtenář získal lepší kontext pro další analýzy.

Portfolio produktů obsahuje především mzdový software ALFA MZDY AVENSIO, dále pak ALFA DOCHÁZKA, ALFA PŘÍSTUPY, ALFA WEB-APPS, ALFA ŠKOLA. Níže budou jednotlivé produkty detailněji popsány. Klienti je mohou využít buď samostatně, nebo je v ideálním případě vzájemně kombinovat.

ALFA MZDY AVENSIO

Jedná se o univerzální mzdový a personální program respektující individuální potřeby zákazníků. Systém nabízí spojení mzdové a personální agendy do jednoho programu. Díky zpětné vazbě od klientů se organizace snaží svůj software vylepšovat a udělat jej uživatelsky přívětivějším. Každý měsíc je v softwaru ALFA MZDY AVENSIO zpracováno více než 300 000 mezd a platů. Tým zaměstnanců poskytuje služby přes 2 000 spokojeným zákazníkům. Zákazníky tvoří široké spektrum firem a organizací ze

všech oborů - zdravotnictví, školství, výrobní firmy, firmy z oblasti služeb, potravinářství, chemie nebo obecní a městské úřady. Klient si může vybrat způsob financování programu. Na výběr jsou následující možnosti: přímí nákup licence jednorázově, přímí nákup licence ve 4 splátkách, cloudové řešení (ALFA CLOUD) nebo pronájem programu. Cena za produkt je stanovena individuálně a zohledňuje několik faktorů. Výše ceny závisí na typu organizace, přičemž se poskytuje sleva pro školské a zdravotnické instituce. Kromě toho je cena ovlivněna počtem aktivních lístků (tj. počtem zpracovaných mezd) a počtem uživatelů, kteří mají přístup k programu. Alfa Software sestaví kalkulaci na základě poptávkového formuláře, který klient vyplní (Alfa Software, s.r.o, 2023).

ALFA DOCHÁZKA

Program ALFA DOCHÁZKA je komplexní řešení evidence pracovní doby, zaznamenává průchody a automaticky z dat vyhodnocuje odpracovanou dobu a ošetří také specifika jako je plánování nepravidelných směn, důvody nepřítomnosti atd. ALFA DOCHÁZKA má i rozšířené moduly. Jedním z nich je „Alfa jídlo“. Je vhodný pro klienty se závodním stravováním. Dalším modulem je „Přítomnost“, kde je rychlý náhled na počet aktuálně přítomných pracovníků v kombinaci se systémem ALFA PŘÍSTUPY lze vidět rozmištění zaměstnanců v jednotlivých prostorových zónách. Přístupový systém ALFA PŘÍSTUPY zajišťuje kontrolu nad vstupy do objektů a umožňuje přehled o pohybu osob ve firemních prostorách (Alfa Software, s.r.o., 2023).

ALFA WEB-APPS

ALFA WEB-APPS představuje nadstavbovou webovou aplikaci k softwaru ALFA MZDY AVENSIO a ALFA DOCHÁZKA. Aplikace slouží ke sdílení či přenosu informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

ALFA ŠKOLA

V rámci ALFA ŠKOLY se pravidelně pořádají vzdělávací akce (školení, konference) pro mzdové účetní, personalisty, ekonomy a vedoucí pracovníky. Školení je zaměřeno na programy ALFA MZDY AVENSIO a ALFA DOCHÁZKA. Konference se specializují na novinky ve mzdovém účetnictví a personalistice. Mzdové konference pořádá organizace již od roku 2009 a zve na ně profesionální lektory, experty na mzdovou problematiku se specializací na pracovní právo, sociální a zdravotní pojištění, zdaňování příjmu. Účastníci se dozví novinky a změny v zákonech včas. Vzdělání probíhá jak

prezenční, tak online formou. Organizace nabízí také výuková videa a specializované kurzy. Tato výuková platforma je určena nejen pro klienty společnosti Alfa Software, ale může se účastnit kdokoli (Alfa Software, s.r.o., 2023).

3.3 Vize, mise

Společnost nemá definovanou jednu vizi, misi a strategické cíle. Má stanovené základní pilíře, na kterých staví. Vymezila si sedm bodů, které říkají, co podnik chce a kam směřuje. Body jsou následující:

- Být nejlepším dodavatelem mzdového, personálního a docházkového systému v rámci České republiky.
- Udržet firmu nadále jako etický, stabilní a prosperující podnik, který je osazen profesionálním týmem zaměstnanců a spolupracovníků, z nichž každý má odborné znalosti a schopnosti potřebné pro svou práci.
- Být schopni předvídat budoucí potřeby zákazníků, pomáhat a poskytovat jim vždy to, co požadují, a ještě něco navíc.
- Používat moderní technické vybavení a technologie v souladu s nejnovějšími trendy v oboru, a zároveň stále dbát na bezpečnost a ochranu dat klientů.
- Dále se rozvíjet a zdokonalovat počítačové systémy a aplikace, které pomáhají a zjednodušují práci uživatelům.
- Poskytovat nadstandardní služby a udržovat a rozšiřovat portfolio spokojených a věrných klientů a příznivců společnosti.
- Svou sílu a prosperitu využít také na pomoc potřebných a slabším (Alfa Software, s.r.o., 2023).

3.4 Strategické cíle

Jednatelka má určitou vizi, kam by podnik měl směřovat, ale zatím nebyly zveřejněny oficiální strategické cíle podniku. Je to strategické rozhodnutí vedení společnosti, aby se zamezilo případnému zveřejnění citlivých informací o budoucím směřování podniku.

3.5 Strategická analýza

Strategická analýza společnosti Alfa Software je zaměřena na analýzu prostředí a konkurence, která pomůže identifikovat vlivy a faktory ovlivňující výkonnost a úspěšnost podniku. V této části budou použity nástroje: PEST analýza, Porterův model pěti sil a konkurenční benchmarking. Následně je provedena interní analýza společnosti pomocí VRIO analýzy a na závěr jsou poznatky ze zmíněných nástrojů použity do SWOT analýzy. Data pro zpracování byla získána analýzou webových stránek společnosti (Alfa Software, s.r.o, 2023) a na základě rozhovoru s finanční účetní.

3.5.1 PEST analýza

Za účelem získání obecného pohledu na vnější prostředí, v němž společnost podniká, byla nejprve provedena analýza PEST. Na rozdíl od vnitřních faktorů jsou tyto faktory pro podnik obtížně ovlivnitelné. Přesto musí mít podnik přehled o těchto faktorech a zohledňovat je.

Politické faktory

Alfa Software se pohybuje v oblasti, která je ovlivňována zákony a předpisy. Kromě obecných právních norem, jako jsou Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, Daňové zákony a Zákony o účetnictví, se podnik řídí interními předpisy a normami.

Od roku 2018 vešlo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále GDPR - *General Data Protection Regulation*). GDPR je základním právním předpisem Evropské unie, který reguluje ochranu osobních údajů a soukromí občanů. Nařízení se týká i softwaru na zpracování mezd a personalistiky, jelikož obsahuje citlivé informace o zaměstnancích. Společnosti, které zpracovávají osobní údaje, musí dodržovat určité zásady ochrany osobních údajů a musí být v souladu s GDPR. Mezi tyto zásady patří například povinnost získat souhlas od dotyčné osoby se zpracováním jejích osobních údajů, právo na přístup k osobním údajům a jejich opravu, nebo povinnost zabezpečit osobní údaje tak, aby nebyly ztraceny nebo zneužity (Ministerstvo vnitra České republiky, 2023).

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory, které mají vliv na společnost Alfa Software, můžeme zahrnout tempo růstu hrubého domácího produktu, míru inflace a nezaměstnanost. Tyto faktory mohou ovlivnit hospodaření společnosti, zisky a investice.

Rok 2022 měl být pokračováním obnovy po dvou letech negativních dopadů pandemie. Nicméně dnes víme, že se situace změnila a svět se nyní potýká s energetickou krizí, která má významný vliv na makroekonomické ukazatele. Kromě toho firmy stále řeší problémy s dodavatelskými řetězci a pokračující válku na Ukrajině, která má ekonomické i geopolitické následky.

Nezaměstnanost je klíčový ekonomický ukazatel, neboť vysoká míra nezaměstnanosti může mít negativní dopad na ekonomiku a společnost jako celek. Pokud je mnoho lidí bez práce, může to vést k nízké spotřebě, nižším ziskům pro podniky a vyšší míře sociálního napětí. Naopak nízká míra nezaměstnanosti může vést k vyšší poptávce po pracovní síle a díky tomu k vyšším platům a benefitům. V roce 2023 by měla vzrůst jen nepatrně na 3,2 % (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Sociální faktory

Firma Alfa Software bude ovlivněna stárnutím populace a souvisejícím nedostatkem pracovní síly, což může vést k potenciálním problémům s obsazováním volných pracovních pozic a ztrátě zkušeností a know-how odcházejících pracovníků.

Technologické faktory

V současném kontextu nabývají technické a technologické faktory stále většího významu a patří k nejvíce se rozvíjejícím složkám makroprostředí. Díky rychlému rozvoji informačních a komunikačních technologií a objevům v různých oblastech existují pro firmu příležitosti k dalšímu růstu. Alfa Software bere v úvahu důležitost těchto technologických faktorů a pravidelně investuje do nového a modernějšího technologického vybavení.

3.5.2 Porterův model pěti sil

Zákazníci

Alfa software má rozsáhlou zákaznickou základnu a každoročně poskytuje své služby přes 2 000 zákazníků. Portfolio zákazníků je možné rozdělit do pěti skupin podle zaměření na: podnikatelské subjekty, nepodnikatelské subjekty, školství a školské služby, zdravotnictví a sociální služby a státní správu. Mezi podnikatelské subjekty, které využívají produkty organizace, patří například: Ergotep, který oceňuje logické uspořádání programu nebo široké možnosti filtrování v jednotlivých sestavách. Dalším klientem je například Městská knihovna v Chebu, která patří mezi nepodnikatelské subjekty. Školská zařízení představují více než 1240 zákazníků. Organizace zná specifické potřeby jejich mzdových účetních a pořádá specializovaná školení. Mezi školy, které využívají ke zpracování mezd program ALFA MZDY AVENSIO, patří například: VOŠ, SPŠ a SOŠ Strakonice nebo Masarykovo gymnázium Plzeň. V oblasti zdravotnictví a sociálních služeb patří mezi zákazníky Thomayerova nemocnice nebo Městský ústav sociálních služeb Klatovy. Ze státní správy organizace spolupracuje mimo jiné s městem Železná Ruda, nebo Státním úřadem inspekce práce v Opavě, a to již od roku 2010.

Společnost klade důraz na individuální přístup k zákazníkům, kteří mají možnost konzultovat své problémy s odborníky na konzultační lince. Většina zákazníků jsou stálí klienti. Implementace nového programu v podniku znamená pro zákazníka nejen náklady na pořízení softwaru, ale také časovou náročnost, kdy se musí zaměstnanci, jako například mzdová účetní nebo personalistka, naučit pracovat s novým programem. Z tohoto důvodu podniky příliš často nemění své mzdové nebo personální programy. Tím je vyjednávací síla zákazníků spíše nižší. I přesto musí společnost usilovat o maximální spokojenost svých zákazníků a brát v úvahu, že jejich ztráta může znamenat potencionální hrozbu.

Důležitou záležitostí je také sestavení obchodních podmínek, které by měly být výhodné pro obě strany, jež jsou do smlouvy zapojeny.

Dodavatelé

Díky tomu, že se společnost zaměřuje převážně na poskytování softwaru, má poměrně málo dodavatelů. Důležitým dodavatelem je společnost Master DC. Jedná se o přední českou hostingovou společnost, která provozuje data centra. V rámci produktu ALFA

CLOUD je program od společnosti Alfa Software umístěn právě v datovém centru a klient se k němu připojí odkudkoliv pomocí internetu. Vyjednávací síla dodavatele je velká, jelikož Alfa Software nevyužívá služby jiného data centra.

Substituční výrobky

Výše již byly uvedeny produkty společnosti. Každý zákazník má specifické požadavky na software, ale základní verze softwaru je pro všechny stejná. Zákazníci si mohou vybrat pouze určité moduly softwaru podle svých potřeb. Alfa Software se snaží plně respektovat požadavky svých zákazníků a nastavit program tak, aby co nejvíce vyhovoval jejich potřebám. V odvětví, ve kterém společnost podniká, existuje celá řada dalších mzdových a personálních softwarů či systémů na zaznamenání docházky. Hrozba substitutů je tedy poměrně vysoká.

Potencionální noví konkurenti

Při vstupu nových konkurentů do odvětví jsou k dispozici značné překážky. Největší překážkou je počáteční kapitálová náročnost, která dosahuje vysokých částek, a to především za vývoj nového softwaru.

Další zásadní bariéru pro vstup na trh představuje počet již existujících podniků v oblasti mzdových a personálních softwarů. Sehnání nových klientů, navíc bez referencí, nebude snadné. Významný bude i již zmiňovaný fakt, že pro klienty je změna softwaru nákladná a časově náročná na zaučení.

Získání kvalifikovaných pracovníků v oblastech IT a mzdového účetnictví je náročné a navíc musí být dodržena platná legislativa při nastavování softwaru.

Konkurence v oboru

Odvětví se mzdovými a personálními systémy v ČR je velmi rozvinuté a konkurenční. Existuje zde mnoho firem, které nabízejí různé typy softwaru pro správu mzdových a personálních agend, včetně větších hráčů na trhu jako jsou SAP, Abra nebo Pohoda. Zmiňovaní konkurenti nabízí ERP systémy, ve kterých jsou moduly zaměřené na mzdy a personalistiku. Pro zákazníky, zejména pro velké podniky, mohou být ERP systémy výhodnější, protože mohou využít i jiné moduly (např. pro plánování výroby, sklady, controlling apod.).

Mezi konkurenty patří i firmy jako například Kvasar, Tulip, Ron Software, které se zaměřují konkrétně na software týkající se mezd a personalistiky.

Vzhledem k tomu, že každý klient má své specifické požadavky na software, společnosti v tomto odvětví se snaží nabídnout co nejvíce možností nastavení a přizpůsobení programu konkrétnímu zákazníkovi.

Díky rostoucímu významu digitalizace a automatizace v oblasti mzdových a personálních agend se očekává, že bude tento trh i nadále růst a rozvíjet se.

Oproti konkurenci je o Alfa Software poměrně nízké podvědomí.

3.5.3 Konkurenční benchmarking

Účelem je porovnání se společnostmi nabízející konkurenční produkty nebo služby na stejných trzích. Pro porovnání si autorka práce vybrala společnost Kvasar, spol. s.r.o. (dále Kvasar), která je přibližně stejně velká jako Alfa Software a autorka má se softwarem osobní zkušenost.

Společnost Kvasar se specializuje na problematiku zpracování mezd a vývoj personálního systému PERM 3, který vyvíjí od roku 1991. Sídlo společnosti je Zlín. Firma má přes 1600 klientů a měsíčně se v softwaru zpracuje 200 000 mezd. PERM 3 je mzdový a personální systém, který lze rozšířit o manažerský a zaměstnanecký portál PermWeb, a také o modul pro výpočet cestovních náhrad nazvaný Cesty. Do systému je možné se přihlásit z libovolného místa a jeho uživatelské rozhraní je velmi intuitivní. (PERM 3, 2023)

Společnost nabízí program Ovzduší SQL, který je určen krajským úřadům pro zpracování evidence vyjmenovaných zdrojů a obcím s přenesenou působností pro evidenci zdrojů znečištění ovzduší.

Kvasar také poskytuje školení pro uživatele. Ta jsou zaměřena na specifické části systému, buď v oblasti mzdového, nebo personálního řízení. (Kvasar, 2023)

Podpora pro uživatele je dostupná v pracovní dny v rozmezí 7:00 - 11:00 a 12:00 - 16:00 hodin. (Kvasar, 2023) Z osobní zkušenosti autorky bylo někdy obtížnější se na infolinku dovolat.

Ceníky obou firem je možné získat pouze na vyžádání, cena se totiž liší podle požadavků zákazníka a využívaných modulů a je stanovena individuálně.

V tuto chvíli má společnost Kvasar více než čtyřicet zaměstnanců, což je téměř o polovinu méně než u Alfa Software. Při plánování budoucího rozvoje by bylo vhodné zvážit, zda by Alfa Software neměla rozšířit svůj tým pracovníků. (Kvasar, 2023)

Kvasar poskytuje svým zaměstnancům benefity, jako je vysoké platové ohodnocení, prodlouženou dovolenou o pátý týden, náhradu za nemocenské dny (Sick Day), příspěvek na stravování, možnost občasné práce z domu po zaučení a další zaměstnanecké výhody. Kromě toho podporuje pohyb svých pracovníků a účastní se projektu Do práce na kole. (Kvasar, 2023)

Alfa Software poskytuje podobné benefity, s výjimkou Sick Day. Ovšem nezapojuje se do projektů na podporu zdraví zaměstnanců tak, jako Kvasar. Pokud se zaměstnanci chtějí zapojit do těchto projektů, musí to udělat soukromě.

Následující tabulka shrnuje informace o porovnání obou společností.

Tab. 1 Porovnání Alfa Software a Kvasar

Hodnocená oblast	Alfa Software	Kvasar
Počet zákazníků	2 000	1 600
Počet zpracovaných mezd (měsíčně)	300 000	200 000
Počet zaměstnanců	21	cca 40
Konzultační linka	Ano (všední den 7:00 – 15:30)	Ano (všední den 7:00 – 11:00, 12:00 – 16:00)
Nadstavba	ALFA WEB-APPS	PermWeb
Program Ovzduší SQL	Ne	Ano
Zaměření na školy a jejich specifikaci	Ano	Ne
Příručky ke stažení	Ano	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

3.5.4 VRIO analýza

Organizace disponuje jak hmotnými, tak nehmotnými zdroji. Hmotné zdroje organizace lze rozdělit na fyzické, finanční a lidské. Z pohledu konkurenční výhody představují klíčové zdroje společnosti zejména nehmotné, fyzické a lidské zdroje.

Společnost Alfa Software má 21 zaměstnanců, kteří tvoří lidské zdroje. Tito zaměstnanci jsou důležitým a cenným aktivem, jelikož mnoho z nich je vysoce kvalifikovaných, čímž přispívají k celkové produktivitě firmy. Pracovníci jsou k firmě loajální. I když jsou zaměstnanci výjimeční, je jejich nahrazení relativně jednoduché, protože každá společnost může nabídnout vzdělávací a školicí programy, které mohou pomoci zaměstnancům zlepšit jejich schopnosti, nebo přetáhnout zaměstnance od jiných firem.

Alfa Software poskytuje klientům svými produkty vysokou hodnotu, protože pomáhá zefektivnit a zjednodušit procesy související se mzdami a personalistikou. Tím umožňuje zákazníkům snížit náklady a zvýšit produktivitu zaměstnanců. Software má tedy významnou hodnotu pro firmy, které jej využívají.

Produkty, především software na zpracování mezd a personalistiky, jsou považovány za vzácné, protože jejich vývoj a implementace vyžadují specifické znalosti a dovednosti. Pokud si firma dokáže udržet vývojové know-how, může to být klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Firma má vysokou úroveň know-how, protože již 20 let působí na trhu a nabyla mnoho zkušeností, zároveň se stala účastníkem různých situací a problémů.

Během svého dlouholetého působení na trhu firma získala dobré jméno, její klienti jsou se spoluprací spokojeni.

I když je vývoj programu složitý, může být relativně snadno imitován jinými firmami, pokud nemá firma patentová práva nebo jiné ochranné známky. Společnost ovšem vlastní ochrannou známku na program ALFA MZDY AVENSIO. Alfa Software se snaží program nastavit svým klientům individuálně dle potřeb.

Firma musí být organizovaná a efektivní, aby byla schopna úspěšně udržet produkty na trhu. Má potřebné zdroje a systémy, které umožní účinný vývoj, testování, implementaci a podporu tohoto programu.

Alfa Software poskytuje nejen základní služby, ale také další doplňkové služby jako školení, účast na odborných konferencích a různé materiály, včetně příruček a

elektronického časopisu pro své klienty. Ovšem tyto služby už se v dnešní době stávají standardem.

Poskytování klientského servisu má vysokou hodnotu jak pro firmu, tak pro zákazníky. Tento servis představuje důležitý kanál pro přenos informací a umožňuje firmě získat zpětnou vazbu od zákazníků, včetně názorů na to, co nevyhovuje jejich potřebám a podobně.

Tab. 2 VRIO analýza

Zdroj	Hodnotný?	Vzácný?	Těžko napodobitelný?	Organizačně využitelný?	Vyhodnocení
Zaměstnanci	Ano	Ano	Ne	Ne	Dočasná konkurenční výhoda
Produkty	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Vybudované dobré jméno	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Doplňkové služby	Ano	Ano	Ne	Ne	Dočasná konkurenční výhoda
Klientský servis	Ano	Ano	Ne	Ne	Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z provedené VRIO analýzy lze konstatovat, že společnost má tři významné dlouhodobé konkurenční výhody – produkty (především ALFA MZDY AVENSIO), know-how a dobré jméno na trhu. Tyto výhody jsou velmi cenné, protože díky nim má firma velké množství zkušeností a schopností, které umožňují vyrábět a nabízet kvalitní produkty na trhu. Alfa Software také využívá svých dobrých vztahů se zákazníky, aby zlepšila svůj produkt a získala zpětnou vazbu pro další vývoj.

Organizace musí být schopna nadále udržet své know-how a dobré jméno, aby tyto výhody byly udržitelné na dlouhou dobu a aby se společnost mohla udržet na konkurenčním trhu.

Zaměstnanci, doplňkové služby a klientský servis jsou dočasné konkurenční výhody. Tyto výhody jsou napodobitelné a mohou být nahrazeny jinými společnostmi na trhu. Nicméně pokud jsou tyto výhody efektivně využívány a podporovány v rámci podnikové strategie, mohou být klíčovým faktorem pro udržení a posílení pozice společnosti na trhu.

3.5.5 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz podnikatelského prostředí byla provedena SWOT analýza společnosti Alfa Software. Výsledkem této analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku, stejně jako identifikace příležitostí a hrozeb, kterým podnik čelí. Analýza pomáhá podniku získat lepší přehled o vlastních možnostech a o rizicích, které mohou ohrozit jejich pozici na trhu.

Tab. 3 SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dlouholeté působení na trhu a dobré jméno v oboru.	Nízké povědomí o firmě.
Know-how.	Malý počet zaměstnanců a omezené kapacity pro rozšiřování nabídky.
Zaměření na plnění specializovaných požadavků zákazníků.	Není jasně stanovená mise a vize.
Zkušený tým specialistů s technickými a odbornými schopnostmi a znalostmi.	Žádné certifikáty.

Tab. 4 SWOT analýza

Zákaznický servis.	
Dobrá finanční stabilita.	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Využívání trendů v oblasti digitalizace a automatizace.	Konkurence v odvětví a substituty.
Rostoucí poptávka po softwarových řešeních.	Náročné požadavky a předpisy v oblasti ochrany osobních údajů.
Vysoké vstupní náklady pro nové konkurenty při vstup na trh.	Nestabilní ekonomické a politické podmínky.
Široká základna odběratelů.	Ztráta klíčových zákazníků nebo omezení jejich finančních prostředků.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

3.5.6 TOWS matice

TOWS matice je strategická metoda, která vychází z výstupů SWOT analýzy a nabízí možnosti strategických směrů pro organizaci. Při využití této matice je důležité zohlednit vzájemný vliv vnějších a interních faktorů (Fotr a kol., 2020).

Z matice vyplývají čtyři možné strategie:

- **Strategie Maxi – Maxi (SO)** - tento kvadrant se zaměřuje na využití silných stran podniku k využití příležitostí.
- **Strategie Mini – Maxi (WO)** – soustředění na využití příležitostí v okolí k minimalizaci slabých stránek společnosti. Tento přístup by měl pomoci maximalizovat potenciál organizace.
- **Strategie Maxi – Mini (ST)** – specializuje se na to, jak využít silné stránky k minimalizaci hrozeb.
- **Strategie Mini – Mini (WT)** – orientuje se na možnosti minimalizace slabých stránek společnosti a zároveň minimalizaci hrozby.

Díky sestavené SWOT analýze je TOWS matice pro Alfa Software následující:

Strategie Maxi – Maxi (SO)

- Společnost by mohla dále posilovat tým specialistů a jejich odborné znalosti a schopnosti, aby mohla úspěšně plnit specializované požadavky zákazníků. Zaměstnanci se mohou vzdělávat v rámci organizace. Mají možnost účastnit se školení, případně konferencí, které Alfa Software pořádá, a kde jsou přítomni externí odborníci z praxe.
- V oblasti informačních technologií je klíčové sledovat aktuální trendy, které zahrnují například automatizaci procesů včetně tvorby smluv a výplatních lístků. Dalším využívaným nástrojem je umělá inteligence a strojové učení pro zpracování dat. Tyto a další kroky mají za cíl zefektivnit a zjednodušit procesy v oblasti mezd a personalistiky a zlepšit produktivitu práce. Zaměstnanci Alfa Softwaru se musí průběžně vzdělávat a adaptovat své produkty na současné trendy.

Strategie Mini – Maxi (WO)

- Společnost by mohla zlepšit své marketingové a prodejní aktivity s cílem zvýšit povědomí o své značce a získat více zákazníků. V současnosti společnost využívá pouze placenou propagaci školení na sociálních sítích a spoléhá se převážně na organický dosah. Pro zvýšení povědomí o své značce by bylo vhodné využít například placenou reklamu na sociálních sítích zaměřenou na organizaci, nejenom na školení, nebo na specializovaných internetových stránkách zaměřených na oblast mezd a personalistiky.
- V budoucnu by společnost měla získat certifikát. Certifikáty se v dnešní době stávají standardem a mohou přinést konkurenční výhodu, protože někteří zákazníci už očekávají, že společnosti budou mít určité certifikáty. Pro firmu by mohla být vhodná například mezinárodní norma ISO 9001 - Systém řízení kvality. Hlavním cílem normy ISO 9001 je zajistit, aby organizace dokázala dodávat produkty nebo služby, které vyhovují požadavkům zákazníků a případně i dalších zainteresovaných stran, a současně neustále zvyšovat jejich spokojenost (www.iso.cz, 2023).

- Využití výhod vstupních bariér pro nové konkurenty a posílení své pozice na trhu, aby se noví konkurenti stali méně atraktivními pro zákazníky, a aby se firmě podařilo udržet si své zákazníky. Toho může firma dosáhnout neustálým zlepšováním a komunikací se zákazníky.

Strategie Maxi – Mini (ST)

- Dále se specializovat na poskytování softwaru pro specifické obory (např. školy). Tímto způsobem by se firma mohla stát konkurenceschopnější. Je vhodné zaměřit se spíše na konkrétní odvětví než na velké korporace, které většinou využívají ERP systémy.
- Využít know-how, technické a odborné schopnosti a znalosti zaměstnanců k využívání trendů v oblasti digitalizace a automatizace a vytváření nových softwarových řešení pro zákazníky.

Strategie Mini – Mini (WT)

- Společnost by měla být připravena na neočekávané situace a mít krizový plán, aby mohla rychle reagovat na změny v podmínkách trhu. Zároveň by mohla hledat nové příležitosti v jiných odvětvích nebo trzích.
- Společnost by měla definovat jasnou misi a vizi a komunikovat je zaměstnancům i zákazníkům. To pomůže lépe se orientovat na trhu a zaměřit se na důležité oblasti.

4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu aktivit, které mají za cíl zajištění a správu lidského kapitálu v podniku. Tato oblast se v posledních letech stává stále důležitější, protože lidé představují klíčový faktor pro úspěšné fungování každé organizace.

Tato kapitola bude pojednávat o strategickém významu řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na celkovou výkonnost organizace. Správné řízení lidských zdrojů může například vést ke zvýšení produktivity, lepší motivaci a zapojení pracovníků do firemního procesu a v konečném důsledku k dosažení cílů a úspěšnému fungování organizace.

Informace potřebné pro zpracování byly získány prostřednictvím rozhovoru s finanční účetní a poskytnutými interními materiály.

Následující kapitoly jsou výchozím bodem a důležitým podkladem pro pochopení současného stavu a následnou analýzu empirického výzkumu.

4.1 Firemní identita

Kapitola o lidských zdrojích začíná vysvětlením firemní identity, neboť je důležité mít povědomí o kontextu celé organizace před popisem informací týkajících se zaměstnanců organizace.

Firemní identita zahrnuje historii, filozofii, vizi, lidské zdroje a etické hodnoty organizace. Existují různé definice firemní identity, ale základem je komplexní obraz organizace, který je tvořen pomocí různých nástrojů, aby byla dosažena právě její komplexnost a ucelenost. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) hovoří o čtyřech základních prvcích firemní identity. Jsou jimi: firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt, či služba.

4.1.1 Firemní design

Firemní design, známý také jako jednotný vizuální styl, je soubor vizuálních prvků používaných v komunikaci jak interně, tak zejména vně firmy. Tyto prvky by měly být specifikovány v grafickém manuálu, který přesně určuje, jak mají být používány. Firemní design zahrnuje prvky jako název firmy a jeho prezentace, logo, písmo, barvy a firemní grafiku, včetně propagačních materiálů a tiskopisů. (Vysekalová a kol., 2020)

Jednou z nejvýraznějších a nejzapamatovatelnějších složek je firemní logo. Logo je známé a vnímáno celou společností bez ohledu na znalost konkrétní firmy. Když je logo dobře vytvořeno, má schopnost zůstat v zákaznickově mysli a zanechat v něm určitý dojem o firmě. Alfa Software má poměrně jednoduché logo. Tvoří ho znak podobný písmenu X a název Alfa Software. Není z něj patrné, co konkrétně firma nabízí, pouze, že se jedná o software. Avšak je pro klienty snadno zapamatovatelné. Společnost používá kromě loga také symbol v podobě hlavy vlka (Obr. 3), který byl zvolen ve spojení se slovem „Alfa“. Vlk alfa je označení pro dominantního jedince vůdčí smečky. Je to nejsilnější a nejzkušenější vlk, který řídí a organizuje činnost smečky.

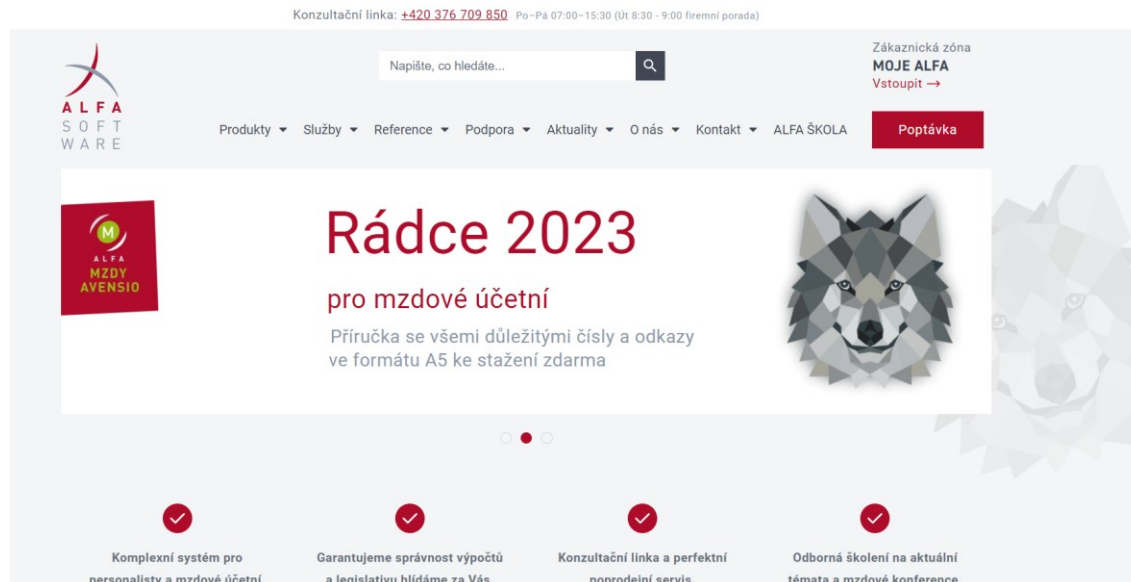
Obr. 2 Logo Alfa Software



Zdroj: Alfa Software, 2023

Jako primární barvy byly zvoleny červená, šedá a bílá barva. Červená barva zvýrazňuje důležité informace a v kontrastu s neutrální šedou vynikne. Podle psychologie barev je červená často spojována s emocemi, jako je vášně, energie, síla a někdy i nebezpečí. Šedá barva naopak symbolizuje praktičnost, konzervatismus nebo profesionalitu. (Kotler & Keller, 2013)

Obr. 3 Vizuální styl webových stránek



Zdroj: Alfa Software, 2023

4.1.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace zahrnuje veškeré formy interakce, kterými firma předává informace a zprávy jak uvnitř, tak i vně firmy. To zahrnuje všechny způsoby, jakými firma komunikuje o své identitě a vystupuje na trhu. Firemní komunikace je tedy klíčovým prvkem pro prezentaci firemní identity a také pro vytváření firemní kultury (Vysekalová a kol., 2020).

Alfa Software využívá pro externí komunikaci s klienty webové stránky, které zpracovalo ANTstudio. Na první pohled je webová stránka esteticky příjemná a přehledná. Webové stránky jsou plně responzivní, což znamená, že lze snadno zobrazit jejich obsah i na mobilních zařízeních. Na webových stránkách jsou důležité informace nejen o produktech, ale také o poskytovaných službách. Pokud by zákazník na stránkách nenalezl to, co hledá, jsou uvedeny kontaktní údaje. Jak bylo zmíněno výše, organizace každoročně vydává pomocné materiály, mezi něž patří například Rádce 2023 pro mzdové účetní. Publikace je dostupná na webu. Stačí zadat e-mailovou adresu, na kterou je poté poslána aktuální příručka. Pro své klienty společnost připravuje elektronický časopis Alfík, kde jsou mimo jiné různé tipy převážně ze mzdové sféry, rozhovory se zaměstnanci Alfa Softwaru, nadcházející události či dopisy od klientů (Alfa Software, s.r.o, 2023).

Firma aktivně používá sociální sítě jako Facebook, dále je na YouTube a LinkedIn. Vzhledem k zaměření firmy se snaží spíše cílit na získání povědomí o značce, než na přilákání nových zákazníků. Na Facebooku informuje sledující o svých aktivitách, pořádaných školeních, či aktualitách z oboru.

Pro vnitropodnikovou komunikaci používá firma primárně osobní setkávání nebo e-mailovou komunikaci. Firma má kanceláře na jednom patře, což umožňuje, aby se zaměstnanci vídali často osobně a mohli snadno hovořit tváří v tvář. Pořádají se také pravidelné porady.

4.1.3 Firemní kultura

Firemní kultura představuje soubor přesvědčení, zásad, postojů, hodnot a možná i artefaktů, které ovlivňují chování a zapojení pracovníků k organizaci a vykonané práci. Úspěšná organizace dokáže spojit cíle, ambice a touhy svých zaměstnanců se zájmy firmy. Tento soubor většinou představuje relativně trvalé nebo dlouhodobě udržované přesvědčení, myšlenky, přístupy a hodnoty, které jsou sdíleny v celé organizaci. (Barták, 2023)

Během rozhovoru s finanční účetní bylo zjištěno, že v Alfa software s.r.o. jsou zaměstnanci spokojeni a fluktuace je nízká. Firma má 21 zaměstnanců, což umožňuje individuální přístup vedení. Zakladatelka firmy, je stále aktivně zapojena do jejího řízení jako jednatelka. Pravidelně komunikuje se zaměstnanci a motivuje je k vlastní iniciativě, což se ukazuje jako úspěšná strategie.

Tento rok společnost oslaví 20. výročí působení na trhu. Za tu dobu se firma vyvíjela do dnešní podoby, kterou charakterizuje rodinná atmosféra, což je významný prvek firemní kultury.

Organizace využívá práci z domova neboli home office jen ve výjimečných případech. Myslí si, že pracovníci v kanceláři předvedou lepší pracovní výkon, než z pohodlí domova. Zaměstnanec musí podat žádost o home office svému vedoucímu a uvést konkrétní důvod, proč o možnost práce z domova žádá. Pokud je žádost schválena, musí zaměstnanec každý pracovní den evidovat počet hodin práce a popsat svou pracovní činnost.

Podniková kultura vytváří příznivé prostředí pro zaměstnance a vedení se domnívá, že zaměstnanci sdílí hodnoty organizace a jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Společnost uspořádá různé akce, aby udržela přátelskou atmosféru na pracovišti. Pravidelně se konají firemní večírky před Vánoci, které se nesou v rodinném duchu. Mezi pracovníky probíhají oslavy narozenin, jež si organizují sami.

Zaměstnanci nepoužívají specifický slang spojený s firemní kulturou, ale používají odborné výrazy a zkratky specifické pro jejich zaměření v rámci oddělení.

Ve firmě neexistují stanovená pravidla dress-code ani jiná pravidla, která by určovala, jak se zaměstnanci mají oblékat. Každý má možnost chodit do práce v tom, v čem se cítí pohodlně.

Již bylo zmíněno, že v Alfa Software probíhá komunikace v přátelské a rodinné atmosféře. Z toho důvodu organizace nemá vypracovaný formální etický kodex.

Pracovní prostředí

Vhodné pracovní prostředí vede ke zlepšení pracovních vztahů a tedy i ke zlepšení výkonu jednotlivých pracovníků.

Alfa Software má sídlo v centru Klatov a pronajímá si prostory. Zaměstnanci mají vlastní oddělené kanceláře, ale pracují v týmech, kde panuje přátelská a spolupracující atmosféra. Celkový vzhled kanceláří působí příjemně a je relativně moderní. O tematickou výzdobu se stará jedna pracovnice.

4.1.4 Produkt

Produkty a služby, které Alfa Software nabízí, již byly detailně popsány výše v kapitole 3.2 Produkty.

4.2 Plánování lidských zdrojů

Tato část se zaměřuje na lidské zdroje společnosti Alfa Software, které jsou pro organizaci klíčové a mají zásadní vliv na její úspěch. V této kapitole bude popsána fluktuace, charakteristiky vybraných personálních činností, benefity, vzdělávací programy.

V personálním plánování společnosti se klade důraz na stabilitu a zohledňuje se objem zakázek na daný rok. Zaměstnanci jsou pro společnost důležití a plánování personálních potřeb se zaměřuje spíše na dlouhodobý časový horizont, aby bylo zajištěno, že jsou k dispozici dostatečné zdroje pro budoucí rozvoj firmy. Jedním z hlavních cílů společnosti je zvýšení počtu zákazníků. To vychází z plánovaného růstu objemu zakázek, což bude mít vliv i na plánování počtu zaměstnanců.

Alfa Software zaměstnává 21 technickohospodářských pracovníků. Z toho je 13 žen a 8 mužů. Věková struktura je rozmanitá. Průměrný věk je 44 let. V organizaci jsou zastoupeny tři generace pracovníků, konkrétně generace X, Y a Z. Z generace X se jedná o 12 zaměstnanců, generace Y je 7 zaměstnanců a generace Z jsou 2 zaměstnanci. Každá generace má své specifické zkušenosti, přístupy k práci a očekávání vůči zaměstnavateli, které mohou ovlivnit kulturu a pracovní prostředí organizace. Spojení všech třech generací přináší do podniku různorodost názorů a přístupů k práci, což je přínosem. Zároveň mohou být různé generace motivovány jinými věcmi. Pro vedoucího může být složitější sjednotit generace v rámci týmu, nicméně výhodou je, že zaměstnanci jsou ohleduplní a vzájemně se od sebe učí.

Firma se snaží udržet si své zaměstnance a kolektiv je poměrně stabilní.

Alfa Software navazuje kontakty se studenty středních a vysokých škol a umožňuje jim například absolvovat praxi. Tím studenti mohou získat cenné zkušenosti z praxe.

4.2.1 Fluktuace zaměstnanců

Míra fluktuace zaměstnanců vyjadřuje, jak často se v organizaci mění pracovní síla. Lze jej vypočítat dle vzorce:

Rovnice 1 Míra fluktuace (vzorec)

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

Zdroj: Vnoučková, 2013, zpracováno autorkou

Během roku 2022 firma přijala 2 zaměstnance, kteří následně odešli v rámci zkušební doby. Jednalo se o odlišné pozice. V roce 2022 byl průměrný počet zaměstnanců za rok 21 osob.

Míra fluktuace je tedy následující:

Rovnice 2 Míra fluktuace (výpočet)

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{2}{21} * 100 = \mathbf{9,52 \%}$$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023 dle Vnoučková, 2013

Ideální míra fluktuace by se měla pohybovat okolo 5 – 7 %. Výsledná hodnota není ideální. Pro správné určení důvodu fluktuace, je nezbytné provést analýzu a zjistit příčiny, které k odchodu zaměstnanců vedou. V prvním případě se zaměstnanec nezačlenil do týmu a bylo rozhodnuto o ukončení spolupráce oběma stranami. V druhém případě zaměstnanec bez jakýchkoliv předchozích náznaků náhle ukončil pracovní poměr, přestože během zkušební doby byla s touto osobou konzultována její spokojenost na pracovišti. Zde není tedy konkrétní důvod odchodu znám.

V podniku se pravidelně, nevyčísluje míra fluktuace, jelikož odcházejících pracovníků je v řádu jednotek.

Přesné určení nákladů na fluktuaci není možné, pouze se dá odhadnout hrubě. Nelze stanovit čas, který spolupracovníci vynaloží na zaučení nového zaměstnance, stejně tak nelze měřit ztrátu know-how, která vzniká při odchodu pracovníka. Nicméně náklady, které jsou spojeny s odchodem zaměstnance lze odhadnout. Jsou to především náklady na administrativu. Mezi tyto náklady patří například vydání výstupního listu, potvrzení o zaměstnání, potvrzení o výši zdanitelných příjmů, případně vypracování pracovního posudku a vyřazení z evidence v personálním softwaru. Tyto administrativní úkony obvykle trvají přibližně 2 hodiny a měly by být započítány do nákladů na odchod zaměstnance s ohledem na hodinovou mzdu mzdové účetní, jež činnosti provádí.

4.2.2 Charakteristika vybraných personálních činností v podniku

Firma si zakládá na kvalitním vedení lidských zdrojů a v této podkapitole bude přiblíženo, jaké jsou klíčové personální činnosti, které k tomu přispívají. Bude popsáno, jak probíhá nábor a výběr nových zaměstnanců, jaké jsou způsoby jejich zaučení, následné hodnocení a odměňování pracovníků.

Získávání zaměstnanců

Prvním krokem v získávání zaměstnanců je identifikování potřeby získání nových pracovníků. V kratším časovém horizontu není v plánu přijmout větší množství nových zaměstnanců, protože firma pomalu roste a má stabilní pracovníky. Většinou se společnost snaží najít nové zaměstnance pouze v případě, že stávající zaměstnanec opouští firmu, nebo když jde například zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Vzhledem k tomu, že v podniku není mnoho vyšších pozic (pouze vedoucí oddělení), není mnoho příležitostí pro interní nábor pracovníků, neboť pozice mohou vyžadovat odlišné schopnosti a dovednosti.

Stanovení požadavků na schopnosti, zkušenosti a dovednosti, kterými by měl uchazeč o dané pracovní místo disponovat, je primárně zodpovědností vedoucího oddělení. Na základě těchto informací se sestaví popis pracovního místa.

Společnost Alfa Software umísťuje inzerát na volné pracovní pozice na specializované webové portály, jako je například www.jobs.cz. Na své webové stránce má oddíl „O nás“, který zahrnuje sekci zaměřenou na kariéru. Zde jsou poskytnuty informace o aktuálně nabízených pracovních pozicích, případně informuje, že v současné době firma neplánuje nábor nových zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců

Podnik vybírá vhodné kandidáty ze zaslaných životopisů podle předem stanovených kritérií. Alfa Software klade důraz především na znalosti a dovednosti uchazečů, přičemž praxe není nutnou podmínkou. Společnost přijímá i uchazeče, kteří jsou absolventy a nemají příliš velkou zkušenosti v dané oblasti.

Vybraní kandidáti jsou osloveni a pozváni na osobní pohovor, kterého se účastní vedoucí daného oddělení a případně finanční účetní. Během osobního pohovoru pokládají zástupci společnosti otázky zaměřené na zjištění osobnosti uchazeče a prověření jeho schopností a dovedností. Organizace nemá sestavený test na ověření znalostí na danou pozici.

Následně zástupci podniku vyberou vhodné uchazeče. Alfa Software spolupracuje s firmou PERFORMIA, spol. s r.o. (dále Performia), ta poskytuje služby v oblasti hodnocení a výběru zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání, řízení výkonnosti a motivace

pracovníků. Vybraní uchazeči Alfa Softwaru jsou podrobeni testu osobnosti. Tento test se nazývá U-test osobnosti, která je zaměřený na hodnocení osobnostního potenciálu uchazeče a jeho vhodnosti pro danou pracovní pozici. V rámci dotazníku odpovídají respondenti na 200 otázek, kde se zkoumají například tyto povahové vlastnosti: stabilita, jistota, aktivita, tah na bránu, zodpovědnost, komunikace, či empatie. Performia zasílá vyhodnocení v podobě grafu (www.performia.cz, 2023).

Alfa Software se rozhodla používat test osobnosti pro uchazeče, jelikož jde o malou a rodinnou firmu, kde jsou důležité osobní vztahy, a podnik chce zajistit, aby nový zaměstnanec zapadl do týmu. Podnik se snaží minimalizovat náklady a čas spojené s fluktuací a hledáním nových pracovníků tím, že ověří osobnostní profil uchazeče a zkontroluje, zda se hodí do kolektivu nejen dle znalostí a dovedností, ale také osobnostně. Při výběru nových zaměstnanců bere podnik v úvahu výsledky testu osobnosti. Organizace má s tímto typem testování dobré zkušenosti, neboť většinou dobře popíše povahové vlastnosti uchazeče a jen v jednom případě se stalo, že nový zaměstnanec nezapadl do týmu.

Po úspěšném absolvování testování a výběru uchazeče, následuje osobní pohovor s jednatelkou společnosti. Tento pohovor slouží k projednání detailů pracovní smlouvy, jako je například výše mzdy, či termín nástupu.

Adaptace zaměstnanců

Adaptace nového zaměstnance znamená postupné začlenění do pracovního, sociálního a kulturního prostředí organizace. Vzhledem k velikosti firmy neexistuje standardizovaný adaptační program pro nové zaměstnance, ale tento proces probíhá přirozeně s pomocí zkušeného pracovníka. Součástí adaptace je seznámení s náplní práce a jejími podmínkami (včetně pracovní doby, systému odměňování a pracovního řádu), seznamování s kolektivem a pracovním prostředím, předání pracovních pomůcek. Zaměstnanec je proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP).

Pro nové zaměstnance je v organizaci připraven dokument obsahující základní informace, jako například termíny konání seminářů, kam ukládat soubory v počítači, kdo má podepisovat konkrétní dokumenty apod.

Hodnocení zaměstnanců

Správně nastavený systém hodnocení a odměňování je pro každou organizaci klíčový, protože zajišťuje spokojenost zaměstnanců a to může ovlivňovat kvalitu a efektivitu jejich práce.

V lednu každý rok organizace provádí hodnocení pracovníků, kterého se účastní jednatelka společnosti s každým pracovníkem individuálně. Pro přípravu na roční pohovor byl vytvořen pomocný formulář s body, které budou probírány, aby si zaměstnanec mohl připravit odpovědi dopředu. Během neformálního pohovoru se individuálně rozebírá práce zaměstnance v průběhu roku, hodnotí se jeho výkonnost a spokojenost v práci, identifikují se úspěchy a oblasti, ve kterých by se mohl zlepšit. Jednatelka dává pracovníkovi zpětnou vazbu a naopak zaměstnanec má také prostor říci, co by se mohlo ve firmě zlepšit.

Pracovník má možnost navrhnout školení v rámci oboru profese, které by ho zajímalo a zvýšilo jeho kvalifikaci. Společně s jednatelkou se dohodnou na cílech zaměstnance, kterých by měl v dalším roce dosáhnout. Následující rok se provede vyhodnocení.

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci Alfa Softwaru dostávají každý měsíc pravidelnou mzdu, která je sjednána v pracovní smlouvě. Mzda je vyplácena bezhotovostně.

Mzda se skládá ze dvou složek:

- Základní mzda (pevná složka).
- Pohyblivé složky mzdy – sem patří:
 - Osobní ohodnocení (procentuální).
 - Procentuální odměna z prodeje programů, školení klientů (z fakturované částky) - tato odměna je vyplácena v rámci oddělení všem jeho pracovníkům.
 - Stabilizační příplatek – je nenárokovou složkou mzdy. V případě nepříznivé ekonomické situace firmy může být odebrán. Nesouvisí s pracovním výkonem daného člověka.
 - Další odměny – jedná se například o Vánoční odměny.

U zaměstnanců se mohou jednotlivé položky procentuálně lišit.

Grafické znázornění mzdových nákladů bylo vypočteno jako podíl ročních mzdových nákladů v tis. Kč a průměrný počet zaměstnanců za daný rok. Výsledná hodnota tedy představuje průměrné mzdové náklady na jednoho pracovníka v tis. Kč za rok.

Obr. 4 Průměrné mzdové náklady za rok 2017 – 2021 (na 1 pracovníka)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2023

Z dat vyplývá, že v roce 2021 došlo k poklesu, což bylo způsobeno nepříznivou ekonomickou situací společnosti v důsledku pandemie Covid-19. Dopadům pandemie na organizaci se bude věnovat kapitola 4.5 Vliv pandemie Covid-19 na organizaci.

4.3 Metody a činnosti pro podporu řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se věnuje důležitým tématům řízení lidských zdrojů. Motivace, benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové faktory, které ovlivňují efektivitu a produktivitu pracovníků. Cílem této kapitoly je poskytnout přehled metod a činností, které Alfa Software využívá. Konkrétně se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, nabízené benefity, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto oblasti jsou v dnešní době stále důležitější, neboť v konkurenčním prostředí je nezbytné mít tým kvalifikovaných a motivovaných pracovníků.

4.3.1 Motivace zaměstnanců

Systém motivace pracovníků úzce souvisí s odměňováním. Základní mzda není dostatečnou motivací pro zaměstnance, důležitá je pohyblivá složka mzdy, která zahrnuje osobní ohodnocení, odměny, příplatky a prémie. Správná motivace zaměstnanců vyžaduje nejen finanční, ale také nefinanční stimuly.

Během pravidelných úterních porad celé firmy jsou oceněny vynikající výkony týmů nebo jednotlivých zaměstnanců.

Benefity

Poskytování zaměstnaneckých výhod slouží především k motivaci a retenci pracovníků. Přehled všech poskytovaných benefitů firmou zaměstnanci naleznou v interním dokumentu – organizační směrnici. Na výhody zaměstnavatele mají nárok pouze zaměstnanci v aktivním pracovním poměru. Pracovníci ve zkušební době mají rozsah poskytovaných výhod omezený.

Konkrétně se jedná o:

- Stravné – je poskytován paušální příspěvek v hodnotě 90,- Kč a nárok vzniká po odpracování 3 hodin.
- Pružná pracovní doba – každý zaměstnanec si může individuálně zvolit dobu začátku pracovní směny, na výběr je 7:00, 7:30 nebo 8:00. Vybraný čas musí být zakotven v pracovní smlouvě.
- Prodloužená dovolená – firma poskytuje 5 týdnů dovolené.
- Příspěvek na penzijní připojištění – výše příspěvku činí 1 000,- Kč pro jednoho pracovníka za kalendářní měsíc. Tento benefit platí pro zaměstnance po zkušební době.
- Bezúročná půjčka na bydlení – lze využít půjčku pouze pro bytové účely (rekonstrukce, či koupě bytu nebo rodinného domu). Půjčka je návratná a bezúročná v maximální výši 50 000,- Kč a maximální době splatnosti 50 měsíců.
- Odborný rozvoj zaměstnanců – zaměstnanci mohou navrhnout konkrétní školení, které by jim pomohlo rozšířit své znalosti a dovednosti v oblasti jejich práce. Mezi zajišťované školení patří například: speciální školení vedoucích pracovníků,

odborná školení, školení zaměřená na komunikaci se zákazníky a mezilidské vztahy nebo jazykový kurz anglického jazyka.

- Firemní automobil pro soukromé účely – pracovníci si půjčit firemní automobil pro firemní účely, musí si ho vždy dopředu rezervovat. Zaměstnanci je poskytnut automobil za úplatu 800,- Kč za jeden den použití, Pohonné hmoty hradí pracovník sám.
- Příspěvek na péči o zdraví – je přispíváno v maximální výši 1 000,- Kč ročně ve formě poukázek Sodexo. Příspěvek lze čerpat na sportovní aktivity, nákup vitamínů, masáže, rehabilitace apod.
- Poskytování studijního volna – organizace umožňuje zaměstnancům studijní volno, pokud se potřebují připravovat na zkoušky. Pro získání této výhody musí zaměstnanec informovat jednatelku společnosti.
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání – je vyplácen zaměstnancům, kteří mají místo trvalého bydliště mimo sídlo společnosti a musí do zaměstnání dojíždět. Příspěvek činí 2 000,- Kč měsíčně a mají na něj nárok zaměstnanci, kteří v aktuálním měsíci odpracovali minimálně 15 pracovních dní.
- Sleva na pořízení programu ALFA MZDY AVENSIO pro zaměstnance – sleva je ve výši 20 % z pořizovací ceny.
- Stabilizační příplatek – jak bylo již dříve uvedeno, stabilizační příplatek není odměnou za pracovní výkon zaměstnance, ale spíše zohledňuje ekonomickou prosperitu firmy. V případě, že ekonomická situace firmy není dobrá, může být stabilizační příplatek dočasně zrušen.
- Teambuilding – organizace pořádá několik akcí s cílem posílit týmovou spolupráci a navázat mezi pracovníky přátelské vztahy, jedná se například o vánoční večírek, společná návštěva divadla či kina. Účast na těchto akcích je dobrovolná a závisí na preferencích jednotlivých zaměstnanců.
- Příspěvek na mobilní telefon – tento příspěvek se uděluje individuálně.
- Občerstvení zdarma – zaměstnanci mají k dispozici drobné občerstvení, kávu a čaj.

4.3.2 Vzdělání a rozvoj

V dnešním dynamickém pracovním prostředí je vzdělání a rozvoj klíčovými faktory úspěchu nejen pro jednotlivce, ale i pro celou organizaci. Proto se vzdělávání a rozvoj stávají nezbytnými pro zaměstnance, aby udrželi konkurenceschopnost na trhu práce, a pro organizaci, aby dosáhla svých cílů a udržela si svou pozici na trhu.

Všichni zaměstnanci pravidelně absolvují povinná školení. Pokud si zaměstnanec vybere specifické školení, seminář nebo kurz pro rozvoj svých kvalifikací, musí konzultovat svůj výběr se svým vedoucím. Pokud je vybrané vzdělávání prospěšné pro výkon práce zaměstnance, jsou náklady spojené s vzděláváním hrazeny společností.

Pokud se pracovník rozhodne posílit svou kvalifikaci v oblasti, která by byla prospěšná pro společnost, a rozhodne se jít studovat, společnost je ochotna poskytnout mu studijní volno a spolupráci při tvorbě bakalářské nebo diplomové práce.

V rámci povinných školení absolvují všichni zaměstnanci pravidelné školení na bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a školení řidičů. Cílem školení BOZP a PO je minimalizovat rizika spojená s pracovním procesem, která by mohla ohrozit zdraví zaměstnanců, a zajistit dodržování platných směrnic a instrukcí v případě požáru na pracovišti. Pracovníci, kteří používají motorové vozidlo k pracovním účelům, jsou povinni absolvovat výcvik v oblasti pravidel a předpisů silničního provozu, bezpečného řízení vozidla a zvládnutí krizových situací v případě dopravní nehody.

Mezi další vzdělávací kurzy, na které zaměstnanci chodí, patří například školení pro mzdové účetní a personalisty o novinkách v oblasti účetnictví a daňových předpisů. Toto školení je vhodné především pro oddělení mzdové podpory.

Na duben je naplánované dvoudenní školení od externí lektorky na téma: „Efektivní komunikace nejen po telefonu“. To je určeno především pro zaměstnance mzdové podpory, kteří komunikují s klienty po telefonu, ale mohou se účastnit i ostatní pracovníci. Cílem školení je zvýšit schopnosti zaměstnanců v oblasti komunikace.

4.4 Retence zaměstnanců

Zaměstnanci jsou pro firmu cenní, neboť přináší své znalosti, zkušenosti a schopnosti. Pokud se podnik snaží udržet své zaměstnance, může to mít pozitivní dopad na produktivitu a efektivitu firmy. Pracovníci, kteří se cítí vázání k organizaci a cítí se v ní spokojeně, často projevují vyšší angažovanost, loajalitu a chuť pracovat prospěšně pro firmu. Důležité je také, že udržení zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců může podniku pomoci udržet si konkurenční výhodu v oblasti know-how a zkušeností.

Podle Urbana (2017) stabilizace důležitých a kvalifikovaných zaměstnanců není pouze o finančních odměnách. Je také důležité, aby měli možnost uplatnit své schopnosti, rozvíjet se a důvěřovali své organizaci.

Z rozhovoru s finanční účetní Alfa Software vyplývá, že pro udržení zaměstnanců využívají nástroje jako například poskytování benefitů, nabídku vzdělání a rozvoje. Kromě finančních výhod nabízí také nehmotné a nefinanční benefity. Firma považuje jako hlavní výhodu rodinnou atmosféru na pracovišti, kde se lidé znají, a panuje povětšinou příjemná atmosféra. Tento pocit přináší také větší loajalitu ke společnosti a snížení fluktuace pracovních sil.

Dalším prostředkem pro udržení zaměstnanců je efektivní komunikace. Zaměstnanci mají příležitost setkávat se pravidelně na týdenních schůzkách vedených finanční účetní nebo na ročních hodnoceních s jednatelkou. Pokud se objeví nějaký problém nebo něco, co zaměstnancům nevyhovuje, mohou se obrátit na vedoucího pracovníka. Díky tomu, že se jedná o malý kolektiv, kde si všichni vzájemně znají, je velmi důležité, aby spolu zaměstnanci vycházeli.

4.5 Vliv pandemie Covid-19 na organizaci

Jisté je, že rok 2020 se stal významným zlomovým bodem. Pandemie Covid-19 během několika dnů změnila životy lidí nejen na lokální, ale i na globální úrovni. Nařízení vlád o karanténách, uzavírání škol a továren, zákazy vycházení a uzavření hranic způsobily významné změny. Tato krize měla také vliv na trh práce, který se ocitl pod obrovským tlakem. (Troger, 2021)

Vzhledem k pandemii Covidu-19 byl opakovaně vyhlášen nouzový stav, aby vláda mohla vydávat opatření, která by omezila šíření viru, jako například povinnost nosit respirátory

v uzavřených prostorech Dále byla vydána opatření týkající se zaměstnanců firem a podniků, jako například povinné testování.

Alfa Software byl vlivem koronavirové krize ovlivněn minimálně. Organizace si uvědomovala, že nechce propouštět své zaměstnance a usilovala o udržení této priority. Naštěstí se jí podařilo toto období přečkat a nemusel se nikdo propouštět. Nicméně z finančního hlediska musela firma kvůli krizi snížit mzdové náklady, jelikož nebylo jasné, jak dlouho krize bude trvat.

Společnost se řídila aktuálními vládními opatřeními. V začátcích krize museli zaměstnanci pracovat z domova kvůli karanténě, což nebyla ideální situace.

Pandemie ovlivnila psychiku osob. Během pandemie mohlo psychiku lidí ovlivnit mnoho faktorů, jako například strach z nákazy Covid-19, obavy o zdraví a bezpečnost, izolace a omezení sociálních kontaktů, nejistota ohledně zaměstnání a finanční situace, stres z práce na dálku a kombinace pracovních a rodinných povinností, nebo třeba obavy o blízké. Dlouhodobý tlak a nestabilita mohou také vést k únavě, podrážděnosti a snížené motivaci. Tyto faktory mohou mít negativní vliv na duševní zdraví, jak zaměstnanců, tak i zákazníků.

V současné době po pandemii organizace využívá home office jen ve výjimečných případech.

Podle interview s finanční účetní se zdá, že po pandemii se situace v Alfa Softwaru vrátila do běžných kolejí a firma funguje téměř stejně jako před pandemií. Nicméně, zaměstnanci pozorují, že zákazníci se chovají jinak. Po pandemii jsou klienti nervóznější a podrážděnější, což vede ke složitější komunikaci.

4.6 SWOT analýza (lidské zdroje)

Na základě zjištěných informací byla sestavena SWOT analýza, která se zaměřila na hodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v oblasti lidských zdrojů společnosti.

Tab. 5 SWOT analýza (lidských zdrojů)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Zázemí stabilní a prosperující společnosti s dobrým jménem v oboru.	Možnosti kariérního postupu jsou omezené.
Firemní kultura s důrazem na vytváření příjemného a inspirativního pracovního prostředí.	Rodinný charakter může vést k neformálnímu chování a vytvářet vnitřní skupinky.
Možnost vzdělání a rozvoje zaměstnanců.	Nehodnotí se adaptační proces.
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Digitalizace a automatizace, které mohou vést k rozvoji nových dovedností a schopností zaměstnanců společností Alfa Software s.r.o.	Konkurence ze strany větších společností, které mohou nabízet lepší zaměstnanecké benefity a větší možnosti kariérního růstu.
Poptávka po produktech společnosti Alfa Software s.r.o. Růst poptávky by mohl vést k vytvoření nových pracovních míst.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru.
Ochota univerzit a vzdělávacích institucí spolupracovat se společností Alfa Software s.r.o. při získávání talentů a zajišťování odborné praxe studentům. Spolupráce může mít pozitivní vliv na personální strategii a politiku analyzované společnosti.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z uvedené SWOT analýzy byly sestaveny strategie TOWS matice.

Strategie Maxi – Maxi (SO)

- Rozvoj vzdělávacích programů pro zaměstnance, které by zahrnovaly nové technologie a dovednosti, aby pracovníci mohli lépe využít příležitosti v oblasti digitalizace a automatizace.
- Jednou z možností strategie pro růst a rozšíření společnosti je rozšíření spolupráce s univerzitami a dalšími vzdělávacími institucemi, aby se přilákali noví talenti a nabídly se studentům praktické zkušenosti a příležitosti pro další rozvoj.

Strategie Mini – Maxi (WO)

- Adaptační proces by měl být pečlivě vyhodnocen a zlepšen, aby noví zaměstnanci byli efektivně integrováni do týmu a mohli přinést své přínosy co nejdříve.

Strategie Maxi – Mini (ST)

- Využití silného zázemí stabilní a prosperující společnosti s dobrým jménem v oboru a firemní kulturu zaměřenou na příjemné a inspirativní pracovní prostředí k vytvoření silné zaměstnavatelské značky. To by mohlo pomoci přilákat kvalifikované zaměstnance, kteří jsou v oboru nedostatkovi, a zároveň udržet současné zaměstnance nabízením možností vzdělání a rozvoje.
- Navzdory konkurenci ze strany větších společností, by se společnost mohla zaměřit na rozvoj jedinečných zaměstnaneckých benefitů.

5 Dotazníkové šetření

V této části diplomové práce se zkoumá spokojenost zaměstnanců Alfa Software. V první části této kapitoly je navržena strategie pro provedení dotazníkového šetření, po které následují výsledky šetření a jejich posouzení.

Dotazník se soustředil na čtyři základní otázky, které sloužily k ověření, jak jsou zaměstnanci spokojeni s různými prvky personálních procesů. Dotazníkové šetření se zaměřilo na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s mezilidskými vztahy, pracovním prostředím a firemní kulturou, motivací a situací v průběhu pandemie Covid-19. Získané informace pomohly identifikovat oblasti personální politiky společnosti, ve kterých jsou zaměstnanci spokojeni, a naopak, ve kterých jsou podle zaměstnanců slabiny. Výzkum rovněž přispěl k odpovědím na stanovené výzkumné otázky.

V roce 2019 provedla společnost Alfa Software interní dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Autorka této práce zahrнула do svého dotazníkového šetření podobné nebo stejné otázky, aby mohla porovnat odpovědi a získat informace o případných změnách ve spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen pomocí Google Forms a následně byl odeslán finanční účetní a od ní byl přeposlán hromadně na pracovní e-maily zaměstnanců. Dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené otázky. Většina uzavřených otázek byla zaměřena na to, zda respondenti souhlasí, spíše souhlasí, nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s daným tvrzením. Šetření proběhlo v období 14. 3. 2023 – 10. 4. 2023 a bylo anonymní.

5.1 Respondenti

První část dotazníku blíže specifikuje vzorek respondentů. K výzkumu byli osloveni všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, aby byl vzorek co nejvíce reprezentativní. Respondenty tedy tvořili zaměstnanci společnosti a vyplnění dotazníku bylo dobrovolné.

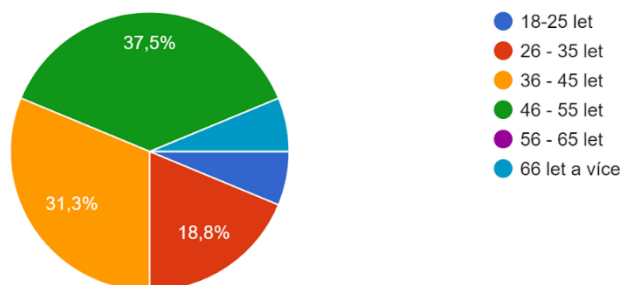
Otázka: **Pohlaví**

Dotazník byl vyplněn 16 zaměstnanci, což představuje 77 % z 21 pracovníků. Z respondentů bylo 9 žen (56,3 %) a 7 mužů (43,8 %).

Otázka: Do které věkové skupiny patříte?

Respondenti byli různého věku, přičemž nejvíce z nich patřilo 6 osob do věkové skupiny 46 - 55 let a 5 osob do 36 - 45 let.

Obr. 5 Věk respondentů

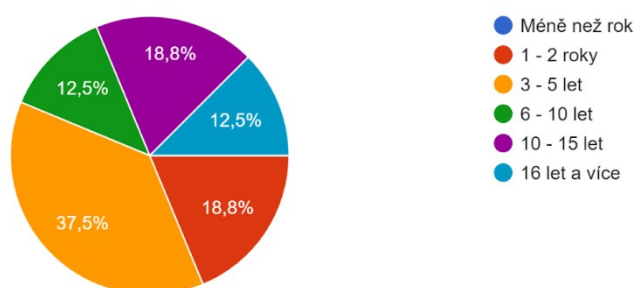


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka: Jak dlouho pracujete u společnosti?

V délce pracovního poměru v organizaci existuje rozmanitost. Největší počet respondentů pracuje pro Alfa Software po dobu 3 až 5 let, což zahrnuje 6 respondentů (37,5%). Následuje skupina respondentů, kteří pracují v organizaci 1 až 2 roky, a tvoří ji celkem 3 noví zaměstnanci (18,8 %). Dále jsou zde 3 respondenti (18,8 %), kteří pracují pro společnost nejdéle, tedy 16 let a více.

Obr. 6 Délka pracovního poměru



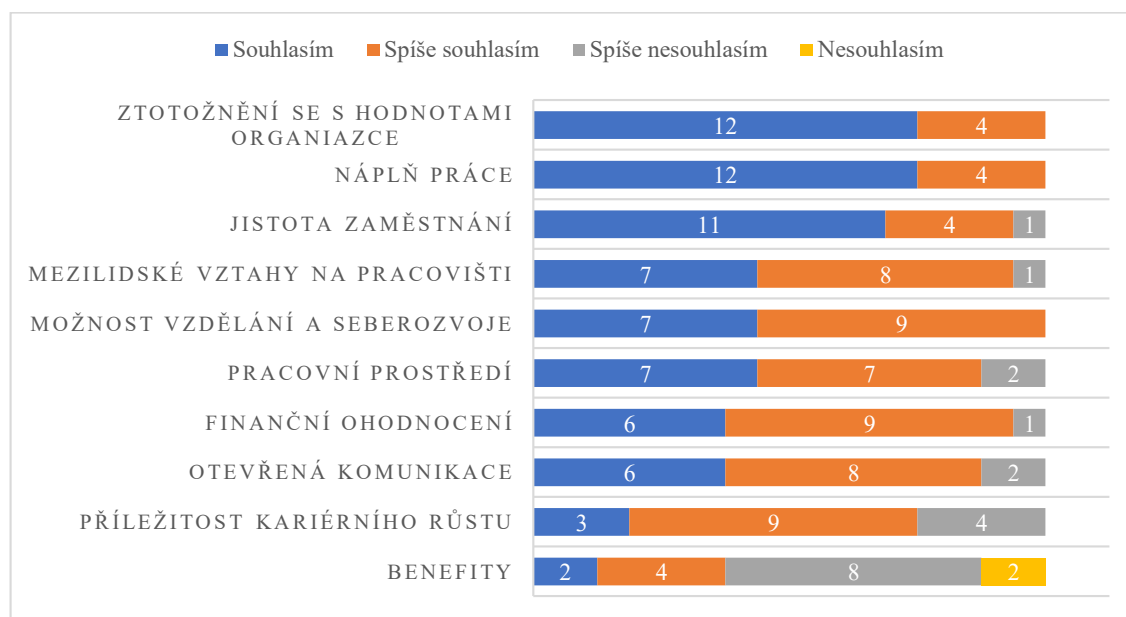
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na začátek dotazníku byla položena otázka: **Ovlivňují Váš pracovní život některé z těchto faktorů?**

Tato otázka byla položena s cílem, aby respondenti zvažovali obecně, co má vliv na jejich pracovní život, předtím než byly pokládány specifické otázky v rámci jednotlivých oblastí.

Z výsledků vyplývá, že na vyšších příčkách se umístily faktory nehmotné motivace. Nejvíce ceněnými faktory jsou náplň práce a ztotožnění se s hodnotami organizace, což potvrdilo 12 respondentů (75 %), zatímco 4 osoby (25 %) se k tomuto faktoru staví spíše pozitivně. Více než 75% osob vnímá jako další důležitý faktor jistotu práce. Naopak nejméně ceněným faktorem jsou dle respondentů benefity.

Obr. 7 Faktory ovlivňující pracovní život



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2 Výsledky jednotlivých oblastí

Po představení respondentů následují výsledky jednotlivých částí dotazníku. Na začátku každé sekce se nachází část s výroky, na kterou měli respondenti vybrat jeden ze čtyř možných výběrů: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím. Následně je položena otevřená otázka.

5.2.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

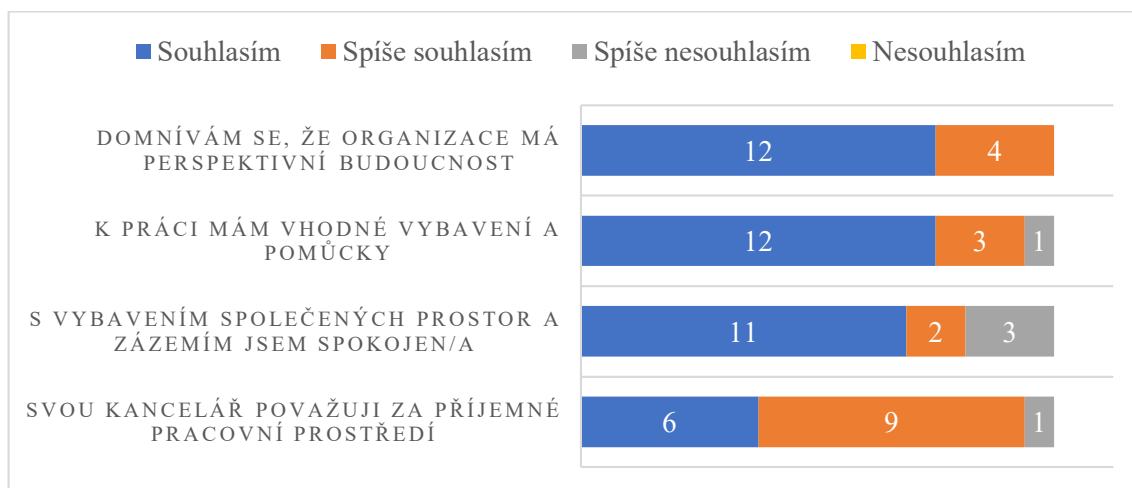
V rámci sekce týkající se mezilidských vztahů měli respondenti posoudit čtyři tvrzení. Výsledky ukazují, že názory na podporu a uznání ze strany vedoucího pracovníka jsou různorodé. Z 16 respondentů se 6 (38 %) shodlo, že jsou s podporou a uznáním od svého nadřízeného spokojeni, dalších 6 (38 %) spíše souhlasilo, ale 4 (25 %) byli spíše nespokojeni. Tato situace naznačuje, že ve firmě mohou existovat rozdílné přístupy k vedení a motivaci zaměstnanců. Zatímco někteří zaměstnanci si cení podpory a uznání od svých nadřízených, jiní to považují za nedostatečné. Organizace by proto měla zvážit, jak zlepšit své vedení a podporu zaměstnanců a zajistit, aby se cítili uznáni a motivováni k dosažení společných cílů.

Ohledně tvrzení o tom, že zaměstnanci na pracovišti tvoří jeden tým, vyjádřil nesouhlas pouze jeden respondent (tj. 6 %). Většina, tedy 11 respondentů (69 %), spíše souhlasila s tímto výrokem a 4 osoby (25 %) s tímto tvrzením souhlasí úplně. Tento výsledek nasvědčuje tomu, že většina zaměstnanců ve firmě vnímá spolupráci a týmovou práci jako důležitou a snaží se ji naplňovat. Zároveň je však nutné brát v úvahu názor menšiny, která vnímá týmovou spolupráci negativně. Je důležité zjistit, co jsou důvody této negativní zpětné vazby a jakým způsobem lze situaci zlepšit, aby se firma mohla dále rozvíjet.

Další tvrzení v průzkumu se týkalo atmosféry na pracovišti a toho, zda je přátelská a příjemná. Podle výsledků se zdá, že 6 respondentů (38 %) jsou s atmosférou spokojeni, 8 respondentů (50 %) spíše souhlasí a 2 respondentů (12 %) spíše nesouhlasí. Výsledky naznačují, že většina zaměstnanců (88 %) vnímá atmosféru na pracovišti jako příjemnou a přátelskou. To by znamenalo, že existuje dobrá spolupráce mezi zaměstnanci a týmová práce je výrazně podporována. Nicméně, existují dva zaměstnanci (12 %), kteří vnímají atmosféru na pracovišti negativně, což by mohlo být důsledkem problémů v mezilidských vztazích nebo způsobu, jakým jsou vedeni.

Poslední tvrzení ohledně mezilidských vztahů znělo, zda své pracovní zkušenosti sdílí s ostatními kolegy. Z toho vyplývá, že 11 respondentů (69 %) s tímto tvrzením naprosto souhlasí a 5 osob (31 %) spíše souhlasí. Z výsledků je tedy patrné, že všichni zaměstnanci se o své zkušenosti dělí s kolegy. To znamená, že v Alfa Softwaru panuje otevřená a spolupracující atmosféra a zaměstnanci si navzájem pomáhají a sdílí své zkušenosti.

Obr. 8 Mezilidské vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následně byla položena otevřená otázka: **Jak byste popsal/a vztahy s kolegy?**

Na otázku odpovědělo 9 osob, tím, že použili přídavné jméno „přátelský“. Jeden z respondentů uvedl, že v každé organizaci jsou lidé, se kterými se spolupracuje lépe a hůře, ale ve společnosti Alfa Software by řekl, že více než 90 % kolegů, se kterými se skvěle spolupracuje. Dva lidé ve svých odpovědích zmínili, že většina pracovníků podle nich sdílí společný cíl. Jeden respondent se vyjádřil, že vztahy na pracovišti nejsou upřímné. A další pracovník napsal, že: „Vše řešit s tím, koho se to týká.“.

Na základě těchto odpovědí lze říci, že v rámci firmy Alfa Software jsou mezi zaměstnanci přátelské vztahy a většina z nich se dobře spolupracuje. Zároveň se zdá, že většina pracovníků má společný cíl a pracuje na něm. Nicméně jeden z respondentů naznačil, že vztahy na pracovišti nejsou vždy upřímné, což může signalizovat určitou nedůvěru nebo komunikační problémy mezi zaměstnanci. Na druhé straně, závěr jednoho z pracovníků, že by mělo být řešeno vše s těmi, kterých se to týká, může signalizovat důraz na efektivní a přímou komunikaci v rámci firmy.

5.2.2 Pracovní prostředí a firemní kultura

Tato část se věnuje pracovnímu prostředí a obecně firemní kultuře. Firemní kultura zahrnuje chování, hodnoty a cíle jak firmy, tak i zaměstnanců, a proto jsou některá tvrzení směřována k chování zaměstnanců.

Co se týče řešení sporů a konfliktů na pracovišti probíhá konstruktivně, ve věcné rovině a bez agresivity, zde 2 respondenti (12 %) odpověděli, že takto řešení konfliktu probíhá a 10 respondentů (63 %) spíše souhlasí. Ovšem 3 osoby (19 %) si myslí, že spíše není řešení konfliktů konstruktivní, ve věcné rovině a bez agresivity a 1 člověk (6%) s tímto tvrzením nesouhlasí. Výsledky naznačují, že větší část respondentů (75 %) vnímá, že řešení sporů a konfliktů na pracovišti probíhá věcně a bez agresivity, což může být důsledkem pozitivní a respektující firemní kultury. Nicméně, existují i zaměstnanci, kteří mají jiný názor a vnímají, že konflikty jsou řešeny spíše nekonstruktivně a možná i agresivně. Tyto názory mohou být důsledkem nedostatečné komunikace nebo neefektivních postupů při řešení sporů v rámci firmy.

Na spokojenost s pracovními vztahy s kolegy odpovědělo 5 dotazovaných (31 %) vyjádřilo úplnou spokojenost s pracovními vztahy s kolegy, zatímco 9 respondentů (56 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. 1 člověk (6 %) cítí v rámci pracovních vztahů s kolegy spíše nespokojenost a 1 osoba (6 %) je nespokojena. Výsledek ukazuje, že většina respondentů vnímá pracovní vztahy s kolegy jako pozitivní a uspokojivé. Nicméně, dva respondenti mají opačný názor a necítí se takto spokojeni.

S tvrzením, že se dá na své kolegy spolehnout, souhlasilo 5 osob (31 %) a 11 dotazovaných (69 %) spíše souhlasí. Z toho vyplývá, že je mezi zaměstnanci vzájemná důvěra a spoléhají na sebe.

Respondenti měli odpovědět, zda si myslí, že jsou pro podnik přínosní. 13 z nich (81 %) odpovědělo kladně a 3 osoby (19 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. Respondenti se shodují v tom, že jsou pro podnik přínosem, avšak každý z nich v jiné míře. Tři osoby, které spíše souhlasí, mohou mít určité výhrady, nicméně stále vnímají svůj přínos pro podnik.

Stejný výsledek měla otázka, zda zaměstnanci vykonávají svou práci s radostí, tedy 13 z nich (81 %) odpovědělo kladně a 3 osoby (19 %) spíše souhlasí.

Následující otázka se zaměřila na to, zda jsou respondenti hrdí, že pracují v této firmě. Podle výsledků se 14 respondentů (88 %) vyjádřilo, že jsou na svou práci a zaměstnavatele hrdí a 2 dotazovaní (12 %) spíše souhlasí s touto myšlenkou. Z tohoto tvrzení vyplývá, že většina respondentů je na svou práci a zaměstnavatele hrdá.

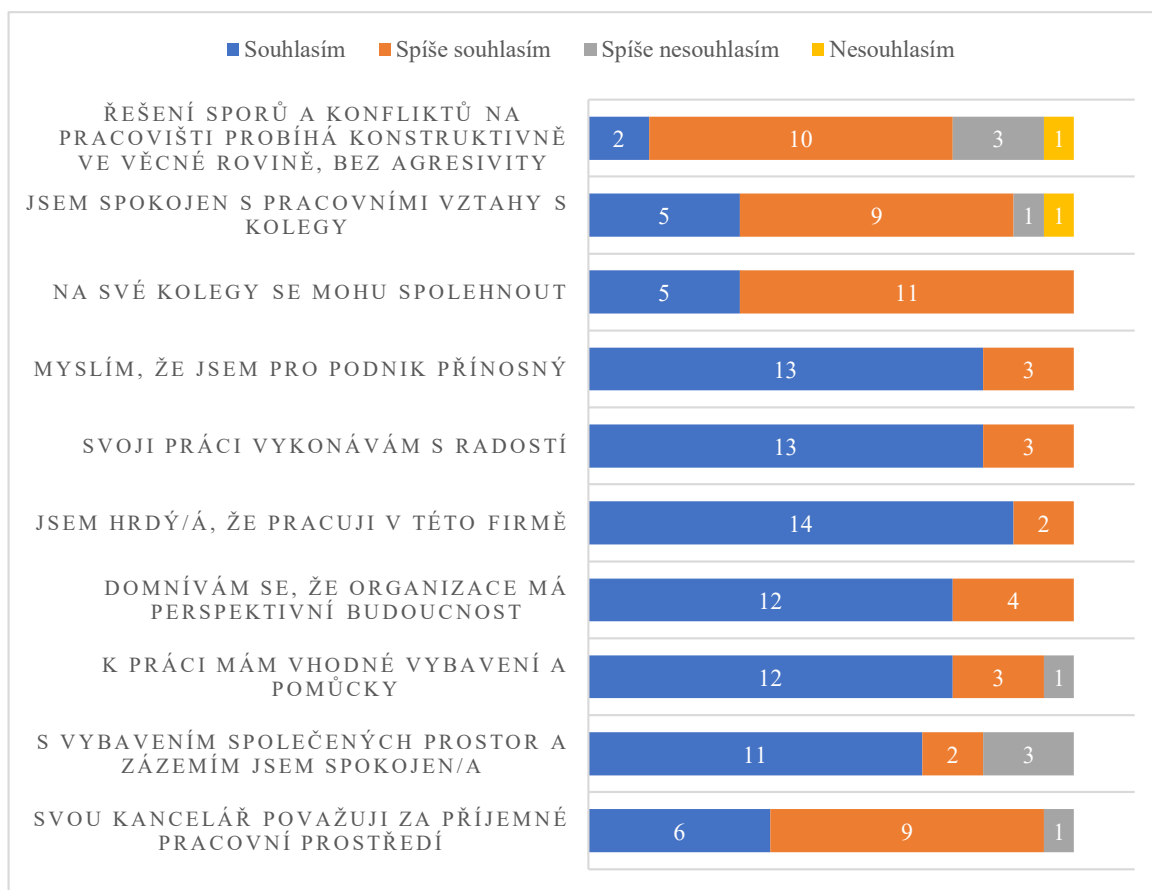
Na tvrzení, zda se zaměstnanci domnívají, že má organizace perspektivní budoucnost jich 12 (75 %) odpovědělo, že si to myslí a 4 lidé (25 %) se domnívají, že spíše ano. To by mohlo být způsobeno tím, že jsou v podniku noví zaměstnanci, kteří si ještě nemusí být úplně jisti budoucností organizace.

Z výsledků otázky ohledně vhodnosti pracovního vybavení a pomůcek pro zaměstnance plyne, že 12 respondentů (75 %) je spokojena s tím, co má k dispozici. Další 3 lidé (19 %), spíše souhlasí, že jsou jejich pomůcky a vybavení dostatečné, a jeden respondent (6 %) dokonce nesouhlasil s touto myšlenkou. Podnik by měl získat konkrétní informace od zaměstnanců o tom, co jim přesně chybí a tuto zpětnou vazbu zohlednit. V případě nutnosti by měl zajistit lepší vybavení, pokud se jedná o nezbytnou pracovní pomůcku.

Pracovní prostředí zahrnuje také vybavení jak společných prostor, tak i kanceláří. S vybavením společných prostor a zázemím je spokojeno 11 osob (69 %) a spíše spokojeny jsou 2 lidé (12 %). Spíše nespokojeni jsou 3 respondenti (19 %).

Co se týče kanceláří, tak 6 osob (38 %) ji vnímá jako příjemné pracovní prostředí, 9 (56 %) respondentů ji považuje za spíše příjemné místo. Jeden člověk (6 %) ji vidí jako ne zcela příjemné pracovní prostředí. Podnik by měl zvážit, co by mohl udělat pro zlepšení prostředí a zázemí pro tyto zaměstnance, aby se cítili pohodlněji.

Obr. 9 Pracovní prostředí a firemní kultura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následně byla položena otázka: **Jak byste svými slovy popsal/a pracovní prostředí společnosti?**

10 osob se shodlo na tom, že pracovní prostředí je příjemné. Dva zaměstnanci vyjádřili názor, že by mohlo být vybavení modernější a jeden zaměstnanec se domnívá, že by mělo být více minimalistické. Další zaměstnanec popsal pracovní prostředí jako profesionální a pravidelně inovované, s tím, že zaměstnanci mají většinou možnost si vybrat, jaké pracovní prostředky jim nejvíce vyhovují. Jeden zaměstnanec popisuje pracovní prostředí jako tvůrčí a zaměřené na řešení požadavků a potřeb zákazníků. Většina odpovědí byla pozitivní, s výjimkou jednoho zaměstnance, který se domnívá, že v podniku není zacházeno se všemi zaměstnanci stejně a že je zde neupřímná atmosféra.

To znamená, že většina zaměstnanců je spokojena s pracovním prostředím. Nicméně názory těch zaměstnanců, kteří vyjádřili přání po modernějším nebo minimalistickém vybavení, by neměly být ignorovány, protože se mohou jednat o oblasti, kde by mohlo

dojít ke zlepšení pracovního prostředí. Je také důležité, aby byl případný problém s neupřímnou atmosférou řešen, aby se předešlo negativnímu dopadu na vztahy mezi zaměstnanci a na celkovou firemní kulturu.

5.2.3 Motivace

Důležitost motivace pro úspěšnost podniku i spokojenost zaměstnanců je zřejmá. Následující část bude zaměřena právě na motivaci a benefity poskytované v Alfa Softwaru.

Tato část se věnuje pohledu zaměstnanců na motivaci. Z 16 respondentů, kteří vyjádřili svůj názor, 12 z nich (75 %) označilo svou práci za zajímavou a smysluplnou, zatímco 4 (25 %) ji označilo za spíše zajímavou a smysluplnou.

V rámci dotazníku byla položena otázka, zda společnost poskytuje dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji a vzdělání odpovědělo 11 osob (69 %), že ano a 4 lidé (25 %), že spíše ano. Pouze jedna osoba měla odlišný názor a odpověděla, že spíše nesouhlasí. Výsledek je pro firmu pozitivní, protože ukazuje, že se snaží poskytovat příležitosti k rozvoji svým zaměstnancům a že tato snaha je většinou úspěšná. Zároveň může být vysoká spokojenost zaměstnanců s dostupností příležitostí k osobnímu rozvoji pozitivním faktorem při získávání a udržování kvalitních pracovníků.

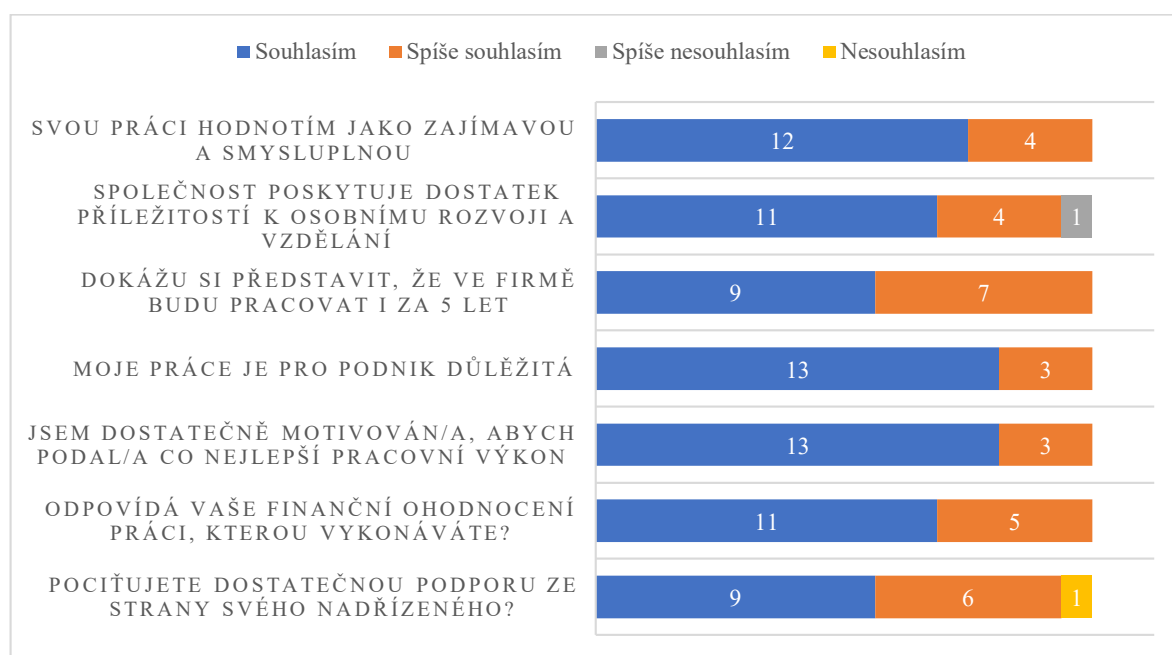
Následující otázka se zaměřila na budoucnost a to konkrétně, jestli si zaměstnanci dokážou představit, že ve firmě budou pracovat i za 5 let. 9 osob (56 %) se vidí ve firmě za 5 let a 7 lidí (44 %) spíše také. Je možné, že to může být způsobeno tím, že pro některé respondenty je to delší časové období. Výsledky ukazují, že většina respondentů si dokáže představit, že budou i nadále pracovat v podniku za 5 let, což naznačuje jejich loajalitu a spokojenost s prací. Pro organizaci je důležité tuto loajalitu a spokojenost podporovat.

Další otázkou byla, zda respondenti hodnotí svou práci jako důležitou a jestli jsou dostatečně motivováni, aby podali co nejlepší pracovní výkon. Na tyto tvrzení vyšly stejné výsledky, tedy 13 respondentů (81 %) vidí svou práci jako důležitou a přijdou si dostatečně motivováni a 3 osoby (19 %) shledávají svou práci jako spíše důležitou a motivováni považují za spíše dostatečnou. Je důležité, aby podnik tuto motivaci podporoval a udržoval, aby zaměstnanci zůstali spokojení a angažovaní v dlouhodobém horizontu.

Finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou zaměstnanec vykoná celkem 11 respondentům (69 %) a v 5 případech (31 %) si myslí, že spíše odpovídá. Z tohoto tvrzení vyplývá, že zaměstnanci vnímají své finanční ohodnocení jako odpovídající za jejich práci, což může být pro podnik dobrým signálem a motivací pro tyto zaměstnance, aby pokračovali v dobré práci.

Další tvrzení vypovídá o tom, zda zaměstnanci pocítují dostatečnou podporu od svých nadřízených. Z výsledků vyplývá, že 9 respondentů (56 %) považuje práci vedoucího jako dostatečnou, 6 osob (38 %) ji vidí jako relativně dostatečnou. Nicméně, 1 osoba (6 %) neshledává podporu dostatečnou, což může být potenciálním zdrojem frustrace a snížení motivace.

Obr. 10 Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následně byla položena otázka: **Je pro Vás důležitější hmotná (peníze) nebo nehmotná motivace (povýšení, uznání)?**

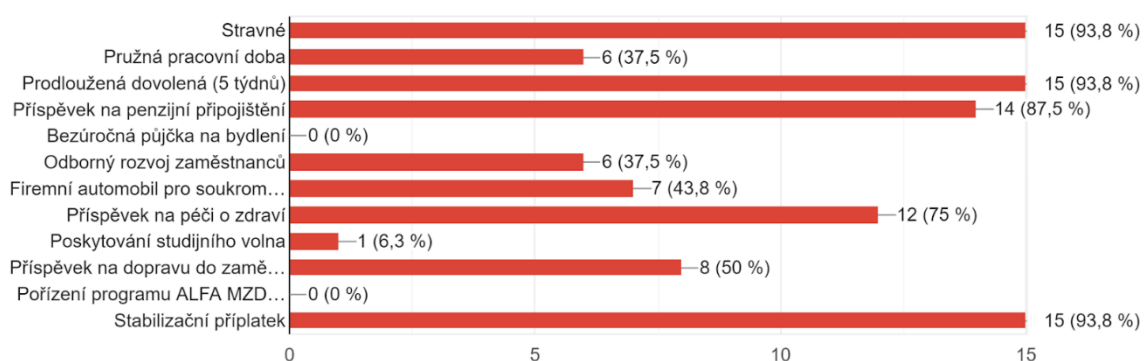
Zde odpovědělo 9 respondentů, že jsou obě formy motivace stejně důležité. Dvě osoby zmínily, že preferují nehmotnou motivaci. Jeden člověk uvedl, že do jisté míry je pro něj důležitá hmotná motivace k pokrytí životních nákladů, ale daleko důležitější vidí smysluplnou pracovní náplň, kterou zvládá a baví ho, výsledek mu přináší radost a rád se raduje s kolegy z dosažených cílů. Jeden respondent uvedl, že ani jedno a je pro něj

důležitá především odezva a spokojenost klientů. Poslední respondent zmínil, že se jeho hodnoty s věkem změnil, dříve byly motivací peníze, ale nyní je pro něj důležitější slyšet pochvalu za dobrou práci.

Následovala otázka: **Které z nabízených benefitů využíváte?**

Mezi nejvíce využívané benefity (15 respondentů) patří stravné, prodloužená dovolená a stabilizační příplatek. Stravné a stabilizační příplatek dostávají zaměstnanci vyplacené v rámci mzdy. 14 osob (87,5 %) využívá příspěvku na penzijní připojištění. 12 lidí (75 %) využívá příspěvku na péči o zdraví. Příspěvek na dopravu používá 8 osob (50 %), příspěvek je podmíněn tím, že zaměstnanec žije mimo Klatovy. Firemní automobil pro soukromé účely si půjčuje 7 respondentů (43,8 %). Pružnou pracovní dobu a odborný rozvoj zaměstnanců zaškrtnulo 6 osob (37,5 %), ačkoliv mohou být tyto benefity považovány zaměstnanci za samozřejmost. 1 člověk (6 %) užívá poskytnuté studijní volno. Nikdo z dotazovaných nevyužil bezúročnou půjčku na bydlení, ani zvýhodněné pořízení programu ALFA MZDY AVENSIO.

Obr. 11 Benefity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následně byla položena otázka: **Uvítal/a byste i jiné benefity? Případně jaké?**

Celkem odpovědělo 7 respondentů, z toho 5 osob by si přálo, aby Alfa Software zavedl tzv. Sick Day. Sick day je termín z angličtiny, který znamená placené volno ze zaměstnání, které si zaměstnanec bere kvůli nemoci, tedy kvůli absenci z práce z důvodu nemoci. Dále jedna osoba napsala, že by uvítala příspěvek na dovolenou, či sportovní, či kulturní aktivity.

Následně byla položena otázka: **Přemýšlel/a jste během posledního roku nad odchodem z firmy?**

Jedna osoba vybral možnost „Ano“ a byla poté přesměrována na další otázku.

Následně byla položena otázka: **Pokud ano, z jakého důvodu? (externí vlivy, únava/stres, nedostatečné finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, osobní důvody, pracovní doba, jednání nadřízeného, nedostatek uznání, pracovní prostředí, málo benefitů, nevyhovující organizační kultura, nedostatek příležitosti k růstu a vzdělávání)**

Respondent vyjádřil, že zvažoval odchod z firmy z důvodu špatných mezilidských vztahů, šikany ze strany svého nadřízeného, pocitu nedocení svého pracovního nasazení a ochoty pracovat nad rámec své pracovní doby bez adekvátního ocenění. Toto tvrzení pro podnik naznačuje, že existuje riziko ztráty zaměstnance z důvodu problémů v mezilidských vztazích, šikany a nedocení práce. Proto by firma měla být citlivá na tyto problémy a snažit se je řešit.

5.2.4 Situace během Covid-19

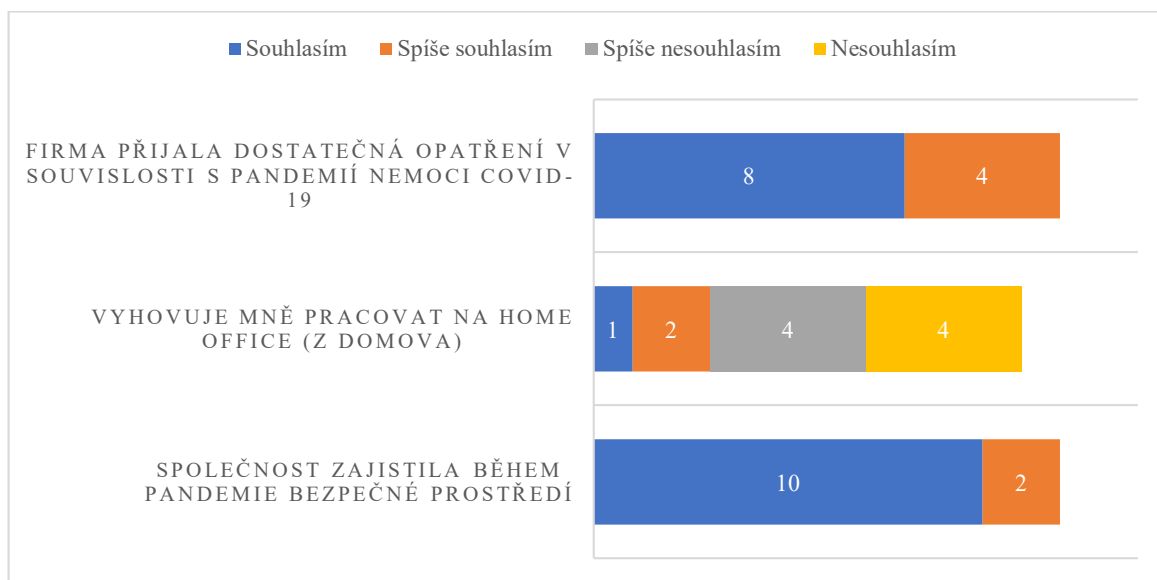
Na začátku tohoto oddílu byla poznámka, aby tuto část vyplňovali jen zaměstnanci, kteří byli během pandemie zaměstnanci firmy.

Na první tvrzení, zda firma přijala dostatečná opatření v souvislosti s pandemií Covid-19, odpovědělo 8 respondentů, že si myslí, že firma přijala dostatečná opatření. Další 4 osoby se ztotožňují s tvrzením, že firma spíše přijala dostatečná opatření v souvislosti s pandemií.

Jedna osoba vyjádřila, že práce na home office jí vyhovuje, zatímco 2 osoby spíše souhlasí s tímto tvrzením. Na druhé straně 4 respondenti raději pracují v kanceláři a další 4 spíše preferují práci v kanceláři.

Co se týče bezpečnosti, tak si 10 respondentů myslí, že společnost zajistila během pandemie bezpečné prostředí a 2 lidé si myslí, že spíše také. Z výsledku je patrné, že většina respondentů má pozitivní názor na bezpečnostní opatření, která firma během pandemie zavedla. To může být pro firmu pozitivní zpětná vazba, že se jí podařilo zajistit bezpečné prostředí pro své zaměstnance během náročného období.

Obr. 12 Situace během Covid-19



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následně byla položena otázka: **Změnila pandemie nějak Vaši práci? Nebo ovlivnila Vaše kolegy?**

Na tuto otázku odpovědělo 10 respondentů, 6 z nich uvedlo, že si myslí, že pandemie neovlivnila. Jeden člověk uvedl, že ho pandemie naučila přijímat nové výzvy a zvládat krizové situace. Další zmínil, že je ve firmě větší ohleduplnost při nachlazení a nevolnosti. Jedna osoba napsala, že se nyní v kanceláři pracuje lépe, ovšem neuvedla další detaily, proč tomu tak je. Poslední respondent napsal, že se s ostatními kolegy museli přizpůsobit situaci. Většina respondentů uvedla, že pandemie neovlivnila práci ve firmě a z toho může firma usoudit, že se jí podařilo udržet stabilitu a kontinuitu svých činností.

5.3 Porovnání s rokem 2019

Jak již bylo zmíněno, organizace si udělala svůj interní dotazník ohledně spokojenosti pracovníků v roce 2019, což bylo ještě před pandemií Covid-19. V rámci porovnání některých odpovědí je možné zjistit, zda se stav nyní liší.

V diplomové práci budou použity jen otázky nebo výroky, které jsou relevantní pro danou práci. Dotazník neobsahoval otázky týkající se motivace a benefitů.

Dotazník obsahuje tvrzení, která se hodnotí škálou 1 – 5 jako známka.

5.3.1 Respondenti

Sběr dat v rámci interního dotazníku probíhal na přelomu června a července 2019. Z celkového počtu 20 zaměstnanců (17 na hlavní pracovní poměr a 3 brigádníci) dotazník vyplnilo 17 respondentů. Společnost nedala do dotazníku otázky týkající se pohlaví a věku.

5.3.2 Výsledky

Tvrzení: Jsem spokojen/a se svým pracovním místem.

11 (65 %) osob hodnotilo pracovní místo jako výborné, 5 (29 %) zaměstnanců ho hodnotilo chvalitebně a pouze 1 (6 %) zaměstnanec hodnotil známkou dobře.

Porovnání: V porovnání s nynějším výsledkem vnímá 6 osob (38 %) kancelář jako příjemné pracovní prostředí, 9 (56 %) respondentů ji považuje za spíše příjemné místo. Z výsledků výzkumu lze vyčíst, že v roce 2019 byli zaměstnanci více spokojeni se svými pracovními podmínkami, přestože je nutné brát v úvahu, že toto hodnocení proběhlo před čtyřmi lety a nábytek může být již více zastaralý.

Tvrzení: Mám veškeré nástroje, které ke svojí práci potřebuji.

V tomto tvrzení uvedlo 14 osob (82 %), že mají k práci naprosto vše, co potřebují. 2 zaměstnanci (12 %) vyplnili známku chvalitebně a 1 člověk (6 %) uvedl známku 3.

Porovnání: Z výsledků otázky ohledně vhodnosti pracovního vybavení a pomůcek pro zaměstnance vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 12 lidí (75 %), je s tímto vybavením spokojena. Z výsledků je patrné, že v minulosti byli respondenti spokojenější s pracovními pomůckami. To může být způsobeno tím, že nově příchozí zaměstnanci nevnímají stávající nástroje a pomůcky jako moderní.

Otázka: Jak vnímáte pracovní prostředí ve firmě?

Zde byla otevřená otázka a 12 (71 %) dotazovaných odpovědělo, že atmosféra je příjemná a uvolněná a zbylých 5 osob (29 %) ji vidí „jako na houpačce“.

Porovnání: Z aktuálního průzkumu vyplývá, že 10 respondentů (63 %) vnímá pracovní prostředí jako příjemné, což je podobný výsledek jako v minulosti, a tak můžeme konstatovat, že pracovní prostředí zůstalo stejné.

Otázka: Cítím, že jsem pro firmu přínosem?

Většina, tedy 14 respondentů (82 %), vyjádřila spokojenost s tím, jak se cítí v kolektivu Alfa Software a považují se za plnohodnotné členy. Naopak, tři lidé (18 %) takové pocity nemají.

Porovnání: Všichni respondenti se shodují na tom, že jsou pro firmu užiteční, ale každý z nich v jiné míře. 81 % respondentů, tedy 13 osob, jsou pevně přesvědčeni o svém přínosu, zatímco zbylých 19 % respondentů (3 osoby) spíše souhlasí, ale mohou mít určité výhrady nebo pochybnosti ohledně svého přínosu pro firmu. Nyní není nikdo, kdo by si myslel, že nemá pro firmu přínos. Pro podnik to znamená, že většina zaměstnanců je si vědoma svého přínosu pro firmu a cítí se být užitečnými členy týmu. To je pozitivní změna.

Tvrzení: Svoji práci vykonávám s radostí.

Všichni respondenti odpověděli, že svou práci vykonávají s radostí.

Porovnání: Z výsledků této otázky vyplývá, že většina respondentů, tedy 13 osob (81 %), odpověděla, že vykonávají svou práci s radostí, zatímco 3 osoby (19 %) spíše souhlasí. To naznačuje, že většina respondentů má stále kladný vztah k práci a vykonávají ji s radostí.

5.4 Výzkumné otázky

Na základě cíle práce byly v úvodu stanoveny tři výzkumné otázky. Tato kapitola na ně přináší odpovědi.

1. Jaké kroky společnost Alfa Software, s.r.o. podniká, aby si udržela zaměstnance ve válce o talenty se svými konkurenty?

Alfa Software považuje za svou výhodu komunikaci se zaměstnanci, jelikož menší týmy umožňují lepší a efektivnější komunikaci. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit své potřeby a názory na pravidelných poradách. V rámci teambuildingů se posiluje týmová spolupráce a buduje se přátelská atmosféra.

Společnost nabízí svým zaměstnancům flexibilní pracovní podmínky, které respektují individuální potřeby a preference zaměstnanců. Tímto způsobem mohou zaměstnanci lépe vyvážit svůj pracovní a soukromý život a budou se cítit více spokojeni a motivováni.

Organizace poskytuje svým zaměstnancům přátelské až rodinné prostředí, kde se zaměstnanci cítí příjemně. To může být výhoda oproti větším konkurenčním firmám, kde může být „sterilní“, nebo korporátní.

Zaměstnancům jsou poskytovány různé benefity, jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní připojištění apod. Ovšem z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti preferují spíše faktory nehmotné motivace.

Dále firma podporuje vzdělávání a rozvoj svých pracovníků a poskytuje jim možnosti pro rozvoj a zdokonalení svých odborných schopností. Společnost pravidelně pořádá interní školení a semináře, které se týkají aktuálních témat. Alfa Software své podporuje zaměstnance v jejich individuálním vzdělávání a rozvoji, například poskytuje finanční podporu na kurzy a certifikace dle zaměření dané pozice.

2. Ovlivňuje sociální politika zkoumané společnosti retenci zaměstnanců?

Sociální politika Alfa Software je soubor aktivit, které organizace realizuje za účelem zlepšení pracovního prostředí a podpory zaměstnanců ve všech oblastech jejich života. Tato politika zahrnuje například poskytování benefitů pro zaměstnance, podporu vzdělávání a rozvoje a další aktivity. Cílem sociální politiky Alfa Software je zajistit, aby

zaměstnanci byli spokojeni, motivovaní a měli pocit, že jsou v organizaci ceněni a respektováni.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje s radostí a je hrdá, že pracuje v Alfa Software, znamená to pro firmu pozitivní zpětnou vazbu. Takové pozitivní hodnocení od zaměstnanců může naznačovat, že se v organizaci cítí dobře, mají pozitivní vztah ke své práci a mohou být motivovaní k dosažení společných cílů. Pokud většina zaměstnanců vidí v organizaci perspektivní budoucnost, může to být pro firmu příznivé, protože naznačuje, že zaměstnanci věří v růst a rozvoj společnosti a jsou ochotni s ní spolupracovat na dosažení těchto cílů.

Tato zjištění naznačují, že existuje silná pozitivní kultura v práci, což může mít vliv na produktivitu, spokojenost a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců. Také to může signalizovat, že firma poskytuje prostředí, které je pro zaměstnance inspirativní a motivující, což může být pro zaměstnávání a udržování talentovaných pracovníků výhodné.

Sociální politika Alfa Software se zaměřuje na dobrou pracovní atmosféru, podporovat rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, poskytovat benefity a motivovat zaměstnance k úspěšné práci. Jedním z hlavních prvků sociální politiky je vytvoření přátelského pracovního prostředí a rodinné atmosféry.

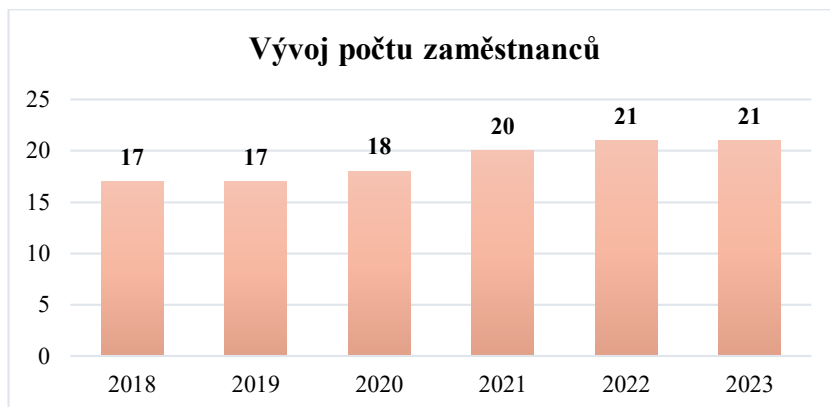
Z dat o fluktuaci z minulého roku vyplývá, že se vyskytl jeden případ, kdy zaměstnanec nezapadl do týmu a společnost s ním po vzájemné dohodě ukončila pracovní poměr během zkušební doby.

3. Ovlivnila pandemie Covid-19 stabilizaci zaměstnanců u zkoumané společnosti?

Pandemie měla minimální vliv na lidské zdroje společnosti Alfa Software. Stabilizace je vysoká, neboť organizace se snaží udržet své zaměstnance a minimalizovat fluktuaci. Vzhledem k tomu, že pandemie Covid-19 neměla významný vliv na lidské zdroje společnosti, nemusela organizace propouštět zaměstnance. Navíc firma se snaží pracovníky motivovat a nabízet jim různé benefity, vzdělávací programy a příležitosti pro profesní rozvoj, což také přispívá ke stabilizaci pracovního týmu.

Organizace má poměrně stabilní tým zaměstnanců. Pokud se meziročně mění počet zaměstnanců, tak je to v řádu nižších jednotek a pracovníci spíše přibývají. Na obrázku níže lze pozorovat, že v roce 2020, kdy se začala pandemie Covid-19, bylo ve firmě zaměstnáno 18 lidí, avšak v roce 2022 počet zaměstnanců narostl na 21.

Obr. 13 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6 Závěry na základě výsledků a návrhy autorky

Tato kapitola je zaměřena na výsledky analýzy ve společnosti Alfa Software. Na základě provedeného výzkumu, sestavených analýz, rozhovoru s finanční účetní a analýzou webových stránek byly získány informace o současné situaci v oblasti řízení lidských zdrojů a o strategickém směřování společnosti.

První kapitola se věnuje závěrům na základě zjištěných výsledků.

V druhé kapitole jsou navržena doporučení pro zlepšení strategického řízení a řízení lidských zdrojů v organizaci. Jsou zde popsány konkrétní kroky, které by mohly vést ke zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů a k posílení konkurenceschopnosti společnosti. Tyto návrhy jsou založeny na analýze současné situace a jsou zaměřeny na oblasti, kde je potenciál pro zlepšení.

6.1 Závěry na základě výsledků

Zde jsou shrnuta témata aplikované části diplomové práce pro celkový přehled.

Podle Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že firma má přes 2 000 zákazníků, včetně školských institucí, podnikatelských a nepodnikatelských subjektů, zdravotnických a sociálních služeb a státní správy. Mezi významné dodavatele patří Master DC, který provozuje data centra. V oboru, ve kterém firma podniká, existuje mnoho substitučních výrobků, tedy další mzdové a personální softwary nebo systémy pro evidenci docházky. Potenciální noví konkurenti mají při vstupu na trh několik bariér, jako je kapitálová náročnost nebo získání klientů a kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi zmíněné konkurenční firmy patří poskytovatelé ERP systémů jako SAP, Abra a další, a také firmy, které se specializují na software týkající se mezd a personalistiky, jako je Kvasar nebo Tulip.

V rámci konkurenčního benchmarkingu s softwarem PERM 3 od společnosti Kvasar bylo zjištěno, že Kvasar má téměř dvojnásobek zaměstnanců a má o 400 zákazníků méně a o zhruba 100 000 zpracovaných mezd méně, než Alfa Software. Obě firmy mají v pracovní dny konzultační linku. Kvasar má proti Alfa Softwaru program Ovzduší SQL, ovšem Alfa Software se zaměřuje spíše na specifika v rámci svého oboru pro školství. Na rozdíl od Kvasaru poskytuje Alfa Software příručky a návody ke stažení.

Ze SWOT matice sestavené pro podnik, byly odvozeny strategie TOWS matice, z nichž vyplývá, že by společnost měla nadále posilovat tým specialistů, sledovat aktuální trendy, zlepšit marketingové a prodejní aktivity, pokusit se získat certifikát, neustále zlepšovat komunikaci se zákazníky a specializovat se na specifické obory (školství).

V úvodní části o lidských zdrojích byla popsána firemní identita společnosti. Organizace používá primárně červenou, šedou a bílou barvu pro jednotný vizuální styl. Firemní komunikace probíhá především osobně nebo e-mailem a významným prvkem firemní kultury je rodinná atmosféra.

Společnost si uvědomuje, že zaměstnanci jsou důležití a plánuje personální potřeby s ohledem na dlouhodobý vývoj firmy, aby byly k dispozici dostatečné zdroje pro budoucí rozvoj.

V roce 2022 opustili společnost 2 zaměstnanci a míra fluktuace činila 9,52 %.

Firma má klasický proces výběru zaměstnanců, který zahrnuje přijímání životopisů a pozvání vybraných uchazečů na pohovor. Pokud má však o některého z uchazečů vážný zájem, nechá ho projít testem na hodnocení jeho osobnostního potenciálu. Tento krok vidí autorka práce jako pozitivní, protože výsledek testu dokáže organizaci pomoci lépe odhadnout, zda se uchazeč bude hodit do kolektivu a má charakterové vlastnosti, které jsou pro organizaci důležité.

Organizace také poskytuje benefity pro motivaci svých zaměstnanců a podporuje jejich vzdělávání a rozvoj.

Pandemie Covid-19 měla na organizaci minimální vliv a společnost si stanovila cíl nepropouštět zaměstnance, což se jí podařilo splnit.

Na základě SWOT analýzy sestavené pro lidské zdroje Alfa Softwaru. Pro podnik z těchto informací vyplývá, že zaměření na rozvoj vzdělávacích programů pro zaměstnance umožní pracovníkům využít nových technologií a dovedností, což by mohlo vést k efektivnějšímu využívání příležitostí v oblasti digitalizace a automatizace. Rozšíření spolupráce s univerzitami a dalšími vzdělávacími institucemi může přinést nové talenty a zároveň nabídnout studentům příležitosti pro další rozvoj.

Podle výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit několik poznatků. Nejvíce ceněné faktory, které ovlivňují život respondentů, jsou: náplň práce, ztotožnění se s hodnotami

organizace a jistota zaměstnání. Naopak benefity jsou považovány za nejméně důležitý faktor. Většina zaměstnanců považuje organizaci za perspektivní a má přátelské vztahy s kolegy. Respondenti jsou hrdí na to, že pracují v Alfa Software, cítí se dostatečně motivováni a vnímají svou práci jako důležitou pro firmu.

Jak již bylo zmíněno faktory, které nejvíce ovlivňují zaměstnance, jsou především nehmotné prvky motivace. Pro pracovníky může být negativní faktor, že v Alfa Softwaru je omezený kariérní růst vzhledem k velikosti firmy a počtu dostupných pozic. Nicméně firma se snaží tento nedostatek kompenzovat poskytováním vzdělávacích a rozvojových příležitostí pro své zaměstnance v rámci pracovního prostředí.

Nejvíce využívanými benefity jsou: stravné, příspěvek na penzijní připojištění a stabilizační příplatek. Zaměstnanci by uvítali nový benefit v podobě Sick Day.

Pandemie neměla podle zaměstnanců výrazný vliv na jejich práci.

V porovnání s interním dotazníkem z roku 2019 byli zaměstnanci více spokojeni se svými pracovními podmínkami a také s nástroji a pracovními pomůckami. Pracovní prostředí vnímají zaměstnanci stále jako příjemné a uvolněné. Nyní se více pracovníků cítí přínosnými pro firmu. Většina respondentů má stále kladný vztah k práci, a vykonává ji s radostí.

Diplomová práce se zabývá také konkurenceschopností. Společnost má kvalitní produkty a služby a má stabilní pozici na trhu. Podnik se také snaží zlepšit své vztahy se zákazníky a vynakládá úsilí na rozvoj svých zaměstnanců. Pokud Alfa Software dokáže udržet si inovativní přístup k vývoji nových produktů a služeb, efektivně řídit své náklady a být flexibilní v reakci na změny na trhu a potřeby zákazníků, bude pravděpodobně konkurenceschopný i v budoucnu.

V souhrnu lze konstatovat, že se Alfa Software v průběhu dvaceti let své existence rozvinul do současné podoby a na trhu má stabilní pozici. Jejich tým zaměstnanců je stabilní a snaží se pro podnik pracovat co nejlépe. Díky tomu je organizace více konkurenceschopná.

6.2 Návrhy

Autorka obecně doporučuje pokračovat ve zlepšování služeb pro zákazníky a sledovat aktuální trendy, což je v souladu s tím, co firma dělá již dosud. Níže jsou uvedené další kroky, kterými by se mohl Alfa Software řídit nebo inspirovat do budoucna.

Návrh 1: Vize, mise

Navrhují podniku stanovit si konkrétní vizi. I když společnost dosud nepředstavila oficiální vizi na základě dostupných informací je možné je vytvořit. Vize podniku, která by se zaměřovala na lidské zdroje, může znít například: „V organizaci si chceme stále udržet etické a stabilní zázemí a snažíme se vytvářet prosperující pracovní prostředí pro zaměstnance. Náš cíl je umožnit každému zaměstnanci, aby se rozvíjel a plně využil svého potenciálu. Chceme být místem, kde se naši pracovníci cítí jako součást rodiny a kde se vytváří dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře a loajalitě.“

Vize poskytuje směr pro strategické rozhodování a umožňuje firmě soustředit se na klíčové oblasti, které vedou k dosažení této vize. Kromě toho může vize motivovat zaměstnance, zákazníky a partnery, kteří se budou identifikovat s cíli a hodnotami společnosti. Vizi lze také použít jako nástroj pro posílení image firmy a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Organizace by měla mít sestavenou konkrétní misi. Ta definuje účel a příčinu existence podniku a popisuje, jakým způsobem firma přispívá k řešení potřeb zákazníků a jaké jsou její základní hodnoty a principy.

Na základě zmíněných bodů formulovala autorka práce následující misi: „Vytváříme a poskytujeme kvalitní, inovativní a uživatelsky přívětivé mzdové, personální a docházkového aplikace a systémy, které maximálně vyhovují potřebám našich zákazníků. Udržujeme vysokou úroveň odbornosti a vzdělanosti našich zaměstnanců, tvoříme silný a spolupracující tým. Řídíme se etickými a morálními zásadami a záleží nám na ochraně dat a bezpečnosti našich zákazníků.“

Návrh 2: Firemní identita

V organizaci není zpracován grafický manuál, což znamená, že neexistují žádné pokyny týkající se používání loga, písma, barev a dalších podobných prvků vizuální identity. Podle autorky by organizace měla zvážit vytvoření grafického manuálu. Mohl by pomoci

novým zaměstnancům lépe se orientovat ve firemním prostředí, protože ještě nemají takovou znalost podniku jako dlouholetí pracovníci. Stačilo by zpracovat jednoduchý manuál.

Návrh 3: Fluktuace

Podle autorky je vhodné zaznamenávat důvody odchodu, pokud je dotyčná osoba sdělí. Tyto informace by v průběhu delšího časového období mohly ukázat na možné příčiny fluktuace.

Návrh 4: Adaptace zaměstnance

Neexistuje žádná zpětná vazba pro ohodnocení úspěšnosti procesu adaptace nových zaměstnanců a tato aktivita není pravidelně hodnocena. Autorka práce doporučuje vytvořit dotazník hodnocení adaptačního procesu pro zaměstnance, návrh možného dotazníku je uveden níže (viz Tab. 6). Dále doporučuje zavést hodnotící pohovor s novým zaměstnancem alespoň na konci jeho zkušební doby. Obě strany by tak zhodnotily, zda jsou spokojeny a dohodly se na dalším postupu. Tento proces by poskytoval zpětnou vazbu pro zaměstnavatele. Protokoly by bylo dobré archivovat a následně za časové období vyhodnotit.

Tab. 6 Návrh dotazníku hodnocení adaptace zaměstnance

Dotazník hodnocení adaptace zaměstnance		
Jméno zaměstnance:		
Datum vyplnění:		
Jak jste se cítil/a první den ve firmě?		
<input type="checkbox"/> Spokojeně	<input type="checkbox"/> Neutrálně	<input type="checkbox"/> Nespokojeně
Jak byste zhodnotil/a přístup nadřízeného první den?		
<input type="checkbox"/> Vstřícný	<input type="checkbox"/> Neutrální	<input type="checkbox"/> Neochotný
Byl/a jste v den nástupu seznámen/a s kolegy?		
<input type="checkbox"/> Ano, nadřízeným	<input type="checkbox"/> Ne, až další dny	<input type="checkbox"/> Ne, musel/a jsem se seznámit sama
Jak jste byl/a spokojena s předáváním znalostí a zkušeností od kolegů? (napište)		
Co pro Vás bylo během adaptace nejtěžší? (napište)		

Tab. 7 Návrh dotazníku hodnocení adaptace zaměstnance

Je něco, co Vám během adaptace nevyhovovalo? (napište)
Děkujeme Vám vyplnění dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Návrh 5: Zvýšení povědomí o organizaci

Autorka navrhuje, aby Alfa Software zvýšil povědomí o své značce. K tomu doporučuje využít sociální sítě, zejména Facebook, k propagaci nejen svých školení, ale také samotného podniku, aby se více dostal do povědomí lidí jako celková značka.

Návrh 6: Získat certifikát

Certifikát by mohl zvednout prestiž firmy, pro některé zákazníky může být kritériem. Alfa Software by mohl zavést ISO 9001. Jedná se o obecně použitelný soubor standardů a požadavků, které se zaměřují na management kvality. Norma se dále zabývá například řízením dokumentace, řízením lidských zdrojů a dalšími oblastmi. Certifikát není vyžadován zákonem, ale poskytuje zákazníkům a obchodním partnerům důkaz kvality, což může vzbudit pozitivní dojem a být i konkurenční výhodou.

Zavedení vyžaduje detailní plánování a koordinaci. Nicméně, je důležité si uvědomit, že implementace této služby bude náročná nejen časově, ale také finančně. Cena za zavedení je ovlivněna více faktory: počtem zaměstnanců, druh činnosti rozsahem práce – zda se organizace aktivně zapojí do řešení nebo zda vše nechá na poradci. Konkrétní cenové nabídky mají poradci a společnosti na vyžádání.

Návrh 7: Rozhovor se zaměstnanci

Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že existuje problém s nespokojeností minimálně jednoho zaměstnance. Pokud se tato nespokojenost neřeší a nezlepšuje, může to vést k negativnímu vlivu na produktivitu a kvalitu práce, což může mít dopad na firmu. Navrhované řešení, kterým je rozhovor se zaměstnanci a zpětná vazba na práci vedoucích, může pomoci identifikovat a řešit problémy na pracovišti, což by mohlo vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Návrh 8: Sick Day

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by si přáli zavést Sick Day. Mohl by to být další krok posílení stabilizace pracovníků v organizaci.

Zavedení Sick Day v organizaci obnáší poskytnutí pracovníkům určitého množství placených dnů volna, které mohou využít k zotavení z krátkodobé nemoci nebo úrazu. To umožňuje zaměstnancům mít více flexibility při řešení svého zdraví a zlepšuje jejich pohodu a produktivitu.

Pro zaměstnavatele to může být výzva, protože musí zajistit stanovení pravidel, jak tyto dny mohou být využity a kdo na ně bude mít právo. Kromě toho zavedení Sick Day zvyšuje náklady na zaměstnavatele, protože musí platit za pracovníky, kteří jsou na Sick Day. Výhodou pro organizaci je, že se tak sníží riziko šíření nemoci v rámci firmy. Zavedení Sick Day může být vnímáno zaměstnanci jako projev zájmu a péče organizace o své zaměstnance.

Firma by se mohla v rámci motivace pracovníků zaměřit na rozvoj benefitů další výhody, které by byly přizpůsobeny potřebám a preferencím jednotlivých pracovníků. Například by se mohlo jednat o různé formy podpory duševního zdraví.

Návrh 9: Rozšíření spolupráce s univerzitami

V případě, že firma se rozhodne expandovat a přijímat nové zaměstnance, mohla by se soustředit na spolupráci s univerzitami a dalšími vzdělávacími institucemi, aby tak získala nové talenty a zároveň nabídla studentům, či absolventům praktické zkušenosti a možnosti dalšího rozvoje.

Závěr

Stanoveným cílem diplomové práce bylo popsání současného stavu organizace a vytvoření návrhu pro podporu retence organizace.

Na začátku práce byly uvedeny teoretické pojmy vztahující se k tématům strategického řízení a řízení lidských zdrojů. Dále byla popsána společnost Alfa Software spolu s jejími produkty.

Poté následovala aplikační část, kdy byly provedeny dílčí cíle práce, tedy analýzy současného stavu. Prvním krokem byla PEST analýza, která popisuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující prostředí organizace. Porterův model pěti sil pomohl pochopit, kdo jsou zákazníci firmy, kdo jsou dodavatelé, jakým způsobem funguje konkurence na trhu a jaké nabízí výrobky. Následně byl proveden konkurenční benchmarking se společností Kvasar a jejím softwarem PERM 3. Prostřednictvím VRIO analýzy byly posouzeny interní zdroje společnosti a identifikovaly se klíčové faktory, které by mohly přinést společnosti konkurenční výhodu. Tyto analýzy poskytly podrobný pohled na všechny vnější i vnitřní faktory ovlivňující společnost Alfa Software. Ve SWOT analýzách byly identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a z nich byla sestaveny TOWS matice. Na základě těchto analýz byly vypracované strategie, které umožní společnosti udržet a rozvíjet své konkurenční výhody v dlouhodobém horizontu.

Dále se práce zaměřila na řízení lidských zdrojů v organizaci. Byla popsána strategie, kterou firma používá pro získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Motivace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitými kroky, které firma podniká pro zlepšení výkonnosti a retenci zaměstnanců.

Zvláštní pozornost byla věnována vlivu pandemie Covid-19 na organizaci. Je popsáno, jak se společnost chovala během pandemie a jaké kroky podnikla k minimalizaci vlivu pandemie na své zaměstnance a zákazníky.

Na závěr bylo provedeno dotazníkové šetření a porovnány výsledky s předchozím interním dotazníkem z roku 2019. Z výzkumných otázek byly získány důležité poznatky, které pomohou společnosti Alfa Software vylepšit svou strategii a řízení lidských zdrojů.

V úvodu práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které bylo odpovězeno. Z výsledků vyplývá, že Alfa Software podniká několik kroků pro udržení zaměstnanců ve válce o talenty se svými konkurenty. Jedná se například o komunikaci se zaměstnanci, flexibilní pracovní podmínky, přátelské a rodinné prostředí, poskytování benefitů, možnost vzdělání a rozvoje. Druhá výzkumná otázka se zabývala otázkou, zda ovlivňuje sociální politika společnosti retenci zaměstnanců. Výsledkem je, že sociální politika ovlivňuje retenci zaměstnanců. Vzhledem k výsledku z dotazníkového šetření, kde je patrné, že pracovníci preferují spíše nehmotné prvky motivace a pracují v Alfa Softwaru s radostí, se jedná o pozitivní výsledek. Třetí výzkumná otázka zkoumala vliv pandemie Covid-19 na stabilizaci zaměstnanců ve firmě. Závěrem je, že pandemie neměla vliv na stabilitu zaměstnanců, jelikož Alfa Software si udržel všechny své pracovníky.

V závěru práce bylo provedeno zhodnocení a navrženo devět opatření pro zajištění udržitelného rozvoje. Jednalo se o stanovení konkrétní mise a vize, vytvoření grafického manuálu, vedení záznamu o důvodu fluktuace, využití dotazníku pro hodnocení procesu adaptace zaměstnanců, zvýšení povědomí o firmě, rozhovor se zaměstnanci a zavedení Sick Day, rozšíření spolupráce s univerzitami.

Celkově lze říci, že analýzy a doporučení mohou přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti a udržitelnosti společnosti Alfa Software v budoucnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Alfa Software. (23. leden 2023). *ALFA WEB-APPS*. Načteno z www.alfasoftware.cz:
<https://www.alfasoftware.cz/produkty/alfa-web-apps/>
- Alfa Software, s.r.o. (13. březen 2023). *Mzdový a personální program ALFA MZDY AVENSIO*. Načteno z www.alfasoftware.cz:
<https://www.alfasoftware.cz/produkty/alfa-mzdy-avensio/>
- Alfa Software, s.r.o. (15. únor 2023). www.alfasoftware.cz. Načteno z www.alfasoftware.cz: [https://www.alfasoftware.cz/](https://www.alfasoftware.cz)
- Alfa Software, s.r.o. (28. červen 2022). Výkaz zisku a ztráty za rok 2021. Klatovy, Plzeňský kraj, Česká republika.
- Alfa Software, s.r.o. (15. březen 2023). *ALFA ŠKOLA*. Načteno z www.alfasoftware.cz:
<https://www.alfasoftware.cz/produkty/alfa-skola/>
- Alfa Software, s.r.o. (15. březen 2023). *Docházkový systém ALFA DOCHÁZKA*. Načteno z www.alfasoftware.cz: <https://www.alfasoftware.cz/produkty/alfa-dochazka/>
- Alfa Software, s.r.o. (12. březen 2023). *Naše vize*. Načteno z www.alfasoftware.cz:
<https://www.alfasoftware.cz/o-nas/nase-vize/>
- Altman, J. (2021). *People Strategy: How to Invest in People and Make Culture Your Competitive Advantage*. New Jersey: Wiley.
- Armstrong, M. (2020). *Naučte se správně vést lidi: Získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea s.r.o.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 14th Edition*. Londýn: Kogan Page.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Praha : Grada Publishing, a. s.
- Das Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York, USA: Productivity Press.

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management: Sixteenth Edition*. Miami, USA: Pearson.
- Evropská unie. (1. leden 2015). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Načteno z https://www.cmzrb.cz/wp-content/uploads/2018/10/vyklad_komise_msp.pdf
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování - Teoria a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi, 3. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Hrdličková, A., Tomšík, P., & Stojanová, H. (2019). *Vybrané otázky z personální práce*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Human Resource Management International Digest. (1. leden 2021). *Winning the “war for talent”: How talent management strategies help organizations to keep talented people*. doi:<https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2020-0268>
- Ježková Petru, G. (2021). *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Kotler , P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management: 14. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishong, a. s. .
- Kvasar. (16. únor 2023). Načteno z kvasar.cz: <https://kvasar.cz/o-firme/nase-mise/>
- Kvasar. (16. únor 2023). Načteno z kvasar.cz: <https://kvasar.cz/produkty/perm-3/>
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: Návod y a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Ministerstvo financí České republiky. (26. leden 2023). Načteno z Lednová predikce MF: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>
- Ministerstvo vnitra České republiky. (3. březen 2023). Načteno z Co je GDPR: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha : Academia.
- OECD. (1. září 2008). *OECD Glossary of Statistical Terms*. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264055087-en>
- Pališková, M., Legnerová, K., & Strítecký, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck.
- PERM 3. (16. únor 2023). Načteno z www.perm3.cz: <https://www.perm3.cz/>
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 5. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, USA: The Free Press .
- Randstad. (2. leden 2023). *Employer brand research*. Načteno z www.randstad.cz: <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/>

- Sonica, A. (6. září 2022). *Why is employee retention currently difficult but not impossible?* Načteno z [www.proquest.com: https://www.proquest.com/docview/2709939545/8665661521AB4B42PQ/72?accountid=14965#center](https://www.proquest.com/docview/2709939545/8665661521AB4B42PQ/72?accountid=14965#center)
- Soundaian, S. (2019). *New Dimension of Management*. Chennai: MHP Publishers.
- Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Küchler, J., Lukeš, M., Mareš, J., & Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Suchánek, P., Králová, M., Marinič, P., Pokorná, J., Rešlová, M., Richter, J., & Sedláček, M. (2013). *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s. .
- Troger, H. (2021). *Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. Brixen: Springer.
- Troger, H. (2021). *Human Resources Management in a Post COVID-19 World*. Brixen: Springer.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart s.r.o.
- Výrost, J., Slaměnik, I., & Sollárová, E. (2019). *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- www.iso.cz. (10. březen 2023). Načteno z ISO 9001: <https://www.iso.cz/iso-9001>

www.performia.cz. (27. březen 2023). Načteno z U test osobnosti: www.performia.cz/u-test-osobnosti

Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání Alfa Software a Kvasar	35
Tab. 2 VRIO analýza	37
Tab. 3 SWOT analýza.....	38
Tab. 4 SWOT analýza (lidských zdrojů)	58
Tab. 5 Návrh dotazníku hodnocení adaptace zaměstnance	82

Seznam obrázků

Obr. 1 Prostředí firmy	13
Obr. 2 Logo Alfa Software	43
Obr. 3 Vizualní styl webových stránek.....	44
Obr. 4 Průměrné mzdové náklady za rok 2017 – 2021 (na 1 pracovníka)	52
Obr. 5 Věk respondentů	61
Obr. 6 Délka pracovního poměru	61
Obr. 7 Faktory ovlivňující pracovní život	62
Obr. 8 Mezilidské vztahy na pracovišti	64
Obr. 9 Pracovní prostředí a firemní kultura	67
Obr. 10 Motivace	69
Obr. 11 Benefity	70
Obr. 12 Situace během Covid-19.....	72
Obr. 13 Vývoj počtu zaměstnanců.....	77

Seznam rovnic

Rovnice 1 Míra fluktuace (vzorec)	47
Rovnice 2 Míra fluktuace (výpočet)	48

Seznam příloh

Příloha A Dotazníkové šetření.....	96
------------------------------------	----

Příloha A Dotazníkové šetření

Diplomová práce - Alfa Software, s. r. o.

Vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, jehož záměrem je prozkoumat názor zaměstnanců společnosti Alfa Software, s. r. o. na různá témata.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce na téma „Strategické řízení lidských zdrojů jako předpoklad konkurenceschopnosti podniku“.

Budu ráda, pokud se u otevřených otázek rozepíšete.

Předem děkuji za Váš čas a názor.

Hezký den!

Bc. Petra Taušová

Pohlaví *

- Žena
 Muž

Věk *

- 18-25 let
 26 - 35 let
 36 - 45 let
 46 - 55 let
 56 - 65 let
 66 let a více

Ovlivňují Váš pracovní život některé z těchto faktorů? *

	Zcela ovlivňuje	Spíše ovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Neovlivňuje
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezilidské vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělání a seberozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příležitost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevřená komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ztotožnění se s hodnotami organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mezilidské vztahy na pracovišti

Následující sekce obsahuje otázky týkající se spolupráce s kolegy.

Potvrďte následující tvrzení: *

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Své pracovní zkušenosti sdílím s ostatními kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti je příjemná přátelská atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti tvoříme jeden tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a s podporou a uznáním od nadřízeného pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak byste popsal/a vztahy s kolegy? *

Pracovní prostředí a firemní kultura

Tato sekce se zaměřuje na pracovní prostředí a firemní kulturu.

Pracovní prostředí představuje fyzikální, chemické, biologické a sociální činitele, působící na osoby v pracovním prostoru.

Obecně **firemní kultura** zahrnuje pracovní prostředí, chování, hodnoty a cíle firmy i zaměstnanců.

Potvrďte následující tvrzení: *

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Svoji práci vykonávám s radostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S vybavením společných prostor a zázemím jsem spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K práci mám vhodné vybavení a pomůcky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domnívám se, že organizace má perspektivní budoucnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý/á, že pracuji v této firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svou kancelář považuji za příjemné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím, že jsem pro podnik přínosný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na své kolegy se mohu spolehnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen s pracovními vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení sporů a konfliktů na pracovišti probíhá konstruktivně ve věcné rovině, bez agresivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak byste svými slovy popsal/a pracovní prostředí společnosti? *

Motivace

Další část se zabývá Vaší motivací.

Potvrďte následující tvrzení: *

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Svou práci hodnotím jako zajímavou a smysluplnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost poskytuje dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji a vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokážu si představit, že ve firmě budu pracovat i za 5 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce je pro podnik důležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem dostatečně motivován/a, abych podal/a co nejlepší pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovídá Vaše finanční ohodnocení práci, kterou vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocítujete dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je pro Vás důležitější hmotná (peníze) nebo nehmotná motivace (povýšení, uznání)?

*

Které z nabízených benefitů využíváte? (zaškrtněte všechny využívané benefity) *

- Stravné
- Pružná pracovní doba
- Prodloužená dovolená (5 týdnů)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Bezúročná půjčka na bydlení
- Odborný rozvoj zaměstnanců
- Firemní automobil pro soukromé účely
- Příspěvek na péči o zdraví
- Poskytování studijního volna
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Pořízení programu ALFA MZDY AVENSIO pro zaměstnance
- Stabilizační příplatek

Uvítal/a byste i jiné benefity? Případně jaké?

Premýšlel/a jste během posledního roku nad odchodem z firmy? *

- Ano
- Ne

Pokud ano, z jakého důvodu? (externí vlivy, únava/stres, nedostatečné finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, osobní důvody, pracovní doba, jednání nadřízeného, nedostatek uznání, pracovní prostředí, málo benefitů, nevyhovující organizační kultura, nedostatek příležitosti k růstu a vzdělávání)

Situace během Covid-19

Část diplomové práce se zabývá pandemií nemoci Covid-19 a jak situace ovlivnila firmu. Tuto část vyplňte pouze pokud jste během pandemie ve společnosti pracoval/a.

Potvrďte následující tvrzení:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Firma přijala dostatečná opatření v souvislosti s pandemií nemoci Covid-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje mně pracovat na home office (z domova)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost zajistila během pandemie bezpečné prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Změnila pandemie nějak Vaši práci? Nebo ovlivnila Vaše kolegy?

Děkuji za vyplnění dotazníku!

Pokud chcete ještě sdělit nějaké důležité informace, můžete sem.

Abstrakt

Taušová, P. (2023). *Strategické řízení lidských zdrojů jako předpoklad konkurenceschopnosti podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, retence zaměstnanců, konkurenceschopnost, Covid-19.

Tato diplomová práce je na téma: *Strategické řízení lidských zdrojů jako předpoklad konkurenceschopnosti podniku*. Cílem práce je popsání současného stavu organizace a vytvoření návrhů pro podporu retence organizace. Teoretická část vymezuje pojmy, které jsou spjaté s tématy strategického řízení a řízení lidských zdrojů. V praktické části jsou aplikovány teoretické znalosti na provedení jednotlivých strategických analýz a analýzy lidských zdrojů ve společnosti Alfa Software, s. r. o. zabývající se vývojem, prodejem a servisem počítačových programů určených ke zpracování mezd a docházky. V závěrečné návrhové části jsou prezentována doporučení, která by mohla přispět k udržitelnému rozvoji organizace.

Abstract

Taušová, P. (2023). *Strategic management of human resources as a prerequisite for company competitiveness* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: human resource management, human resources, employee retention, competitiveness, Covid-19.

This master's thesis examined *Strategic management of human resources as a prerequisite for company competitiveness*. The aim of the thesis is to describe the current state of the organization and to develop proposals for promoting organizational retention. The theoretical part defines the concepts that are related to the topics of strategic management and human resource management. In the practical part, the theoretical knowledge is applied to the implementation of individual strategic analyses and human resources analysis in Alfa Software, s. r. o., a company engaged in the development, sale and service of computer programs designed for payroll and attendance processing. The final proposal section presents recommendations that could contribute to the sustainable development of the organization.