

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

## **Analýza personální strategie konkrétní firmy**

### **Diplomová práce**

**Bc. Jan Kašpar**

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.

Na tomto místě bych rád vyjádřil poděkování panu doktoru Neseťovi, za jeho odborné vedení diplomové práce a za veškeré cenné poznatky, které mi v rámci konzultací poskytnul.

Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti Alfa, kteří si našli čas a vyplnili dotazníkové šetření, které bylo klíčové pro analýzu a formulaci návrhů na zlepšení personální strategie společnosti.

Nakonec bych rád poděkoval své rodině za nepřetržitou podporu a motivaci během celého studia.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Personální řízení.....	7
2 Personální strategie.....	8
3 Výběr zaměstnanců a onboarding.....	9
3.1 Výběr zaměstnanců.....	9
3.2 Onboarding.....	10
3.3 Ukončení pracovního poměru a outplacement.....	11
4 Motivace zaměstnanců.....	13
4.1 Strategie motivace zaměstnanců.....	14
5 Odměňování zaměstnanců.....	17
5.1 Typy odměn.....	18
5.2 Mzdové systémy organizací.....	19
5.3 Genderová rovnost v odměňování.....	22
6 Vzdělávání zaměstnanců.....	23
6.1 Rozdíly ve vzdělání na základě velikosti podniku.....	24
6.2 Metody vzdělávání.....	25
6.3 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	29
6.4 Plánování vzdělávání.....	30
6.5 Vyhodnocování vzdělávání.....	32
7 Popis společnosti Alfa.....	33
8 Onboarding ve společnosti Alfa.....	34
8.1 Přípravná fáze onboardingu.....	34
8.2 Nástup zaměstnance.....	35
8.3 Ukončení adaptačního procesu.....	37
9 Odměňování a motivace ve společnosti Alfa.....	38
9.1 Odměny za výročí.....	38
9.2 Benefitní karta.....	39
9.3 Asistenční program.....	39
9.4 Volnočasové aktivity.....	39

9.5	Podpora mobility .....	40
9.6	Příspěvek na zdravotní pojištění pro děti mimo EU.....	40
9.7	Penzijní pojištění .....	41
9.8	Finanční bonus za výkon .....	41
10	Rozvoj a hodnocení zaměstnanců ve společnosti Alfa .....	42
10.1	Individuální plán rozvoje.....	43
10.2	Expertní kariérní dráha.....	44
11	Formulace výzkumného problému a definování cílů výzkumu.....	45
12	Výsledky dotazníkového šetření .....	46
13	SWOT analýza personální strategie společnosti Alfa .....	63
14	Návrhy a doporučení pro optimalizaci personální strategie .....	65
	Závěr .....	68
	Seznam online zdrojů .....	70
	Seznam obrázků a tabulek.....	72
	Seznam příloh .....	73

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

HR Human Resources (lidské zdroje)

R&D Research and development

## Úvod

V dnešní dynamické době se správa lidských zdrojů stává klíčovým faktorem pro úspěch každé organizace. Efektivní personální strategie hraje zásadní roli při formování a udržování konkurenční výhody na trhu. Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu personální strategie ve vybrané společnosti, s cílem poskytnout hluboký vhled do stávajících postupů řízení lidských zdrojů, identifikovat klíčové oblasti efektivity a navrhnout opatření pro optimalizaci současného stavu.

Z důvodu ochrany citlivých dat společnosti bude tato společnost v práci anonymizována a bude v práci nazývána „Alfa“.

Motivace k výběru tématu "Analýza personální strategie konkrétní firmy" pramení ze zájmu zjištění informací o tom, jak mohou firmy efektivně využívat svůj nejcennější zdroj – lidský kapitál a jak strategické řízení lidských zdrojů přispívá k celkové strategii a cílům organizace.

Cílem této práce je provést komplexní analýzu stávající personální strategie ve společnosti Alfa. Na základě této analýzy budou identifikovány klíčové silné a slabé stránky stávajících postupů. Dále pak budou pomocí těchto poznatků formulována doporučení pro optimalizaci personální strategie, aby bylo dosaženo nejen efektivity v řízení lidských zdrojů, ale také strategického rozvoje firmy.

Práce je strukturována do pěti hlavních částí. V první části je čtenář uveden do kontextu problematiky a jsou stanoveny cíle práce. Druhá část poskytuje teoretický rámec, zatímco třetí se zaměřuje na konkrétní personální strategii ve společnosti Alfa. Čtvrtá část se věnuje komplexní analýze vybraných aspektů personálního řízení. Závěrečná, pátá část, prezentuje návrhy a doporučení pro optimalizaci personální strategie společnosti Alfa a závěr práce shrnuje klíčové poznatky a směřuje k budoucím možnostem v této oblasti.

# 1 Personální řízení

Personální řízení je v dnešní době součástí všech organizací. Můžeme si pod tímto pojmem představit vše, co se týče řízení lidských zdrojů, které jsou spolu s ostatními zdroji (např. finančními či informačními) důležité pro rozvoj organizací.

Armstrong a Taylor zahrnují mezi činnosti personálního řízení například strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu společně s jejich zabezpečováním, řízení pracovního výkonu, vzdělávání či odměňování zaměstnanců a další. (Armstrong, Taylor, 2015)

Autor Koubek uvádí, že moderní přístup k řízení zaměstnanců se zaměřuje především na strategický rozměr v oblasti personálních činností. To znamená, že se kladou větší požadavky na promyšlený a strategický přístup k lidem v organizaci. Strategie lidských zdrojů jsou v dnešní době pevně spojeny s dlouhodobými cíli společnosti, přičemž se soustředí na hledání a vývoj metod, které povedou k jejich naplnění. V důsledku toho je důraz kladen na hlubší pochopení vnějších faktorů, které ovlivňují tvorbu a efektivitu pracovní síly v rámci firmy. (Koubek, 2011)

To také nepřímo potvrzuje autorka Kociánová, podle které se personální řízení týká především (Cole, 1990 cit. podle Kociánová, 2012, str. 10):

- *„Formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace.*
- *Poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky.*
- *Zajišťováním personálních služeb pro organizaci.*
- *Poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn.“*

Na základě uvedených informací lze konstatovat, že personální strategie hraje v personálním řízení velmi důležitou roli a neměla by být přehlížena. Personalisté by měli spolu s vedoucími pracovníky aktivně vyvíjet a uplatňovat strategie, které jsou v souladu s celkovými cíli a kulturou organizace.

## 2 Personální strategie

Personální strategie je zásadním prvkem moderního řízení organizací, který vyžaduje integrovaný a strategický přístup. Personální strategie se neomezuje pouze na jednotlivé aspekty řízení lidských zdrojů, jako je nábor, výkon, vzdělávání či odměňování, ale je spojena s celkovou strategií a dlouhodobými cíli organizace. (Koubek, 2011)

Strategické řízení lidského kapitálu zahrnuje metody, kterými organizace plní své klíčové cíle skrze své zaměstnance. Tyto cíle jsou vytvořeny v souladu se strategií, politikou a postupy v řízení lidských zdrojů, které organizace uplatňuje. (Armstrong, Taylor, 2015)

Jak si můžeme povšimnout, při tvorbě celkové strategie firmy hraje personální strategie významnou roli. Při tvorbě firemní strategie je nutné zabývat se určitými strategickými otázkami. Mezi tyto otázky může patřit například otázka firemního poslání, jaké jsou silné a slabé stránky firmy nebo jakých cílů a jak jich chce firma dosáhnout. (Koubek, 2011)

Podle Kociánové je důležité při tvorbě strategie brát v potaz následující (Kociánová, 2012):

- Budoucí potřebné kvalifikace a schopnosti.
- Zda současná výkonnost umožňuje zvýšení ziskovosti, produktivity, lepší kvalitu a služby zákazníkům.
- Pokud současný stav struktury, procesů a systémů zavedených v organizacích budou schopny vyhovět zátěži budoucích požadavků.
- Zda jsou zaměstnanci v organizacích využíváni co nejefektivněji v rámci jejich kvalifikace a potenciálního výkonu.
- Zda jsou investice do rozvoje potřebných schopností dostatečné.

Podle Březinové (2021) pokrývá personální strategie oblasti jako je například životní cyklus zaměstnanců, hodnocení, odměňování zaměstnanců, interní komunikace, odchody, zajištění příjemného pracovního prostředí a další.

Armstrong a Taylor (2015) doplňují oblasti jako je motivace zaměstnanců, plánování lidského kapitálu nebo řízení expatriantů.



## 3 Výběr zaměstnanců a onboarding

### 3.1 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je zásadním rozhodnutím pro firmy, jelikož ovlivňuje celkovou pracovní kulturu a výkon organizace. Proces výběru by měl být pečlivě zvážen z důvodu finanční i časové náročnosti. Výběr zaměstnanců vyžaduje propojení s interními odborníky personalistiky, vedením a případně externími specialisty. Klíčovým prvkem je transparentnost při poskytování informací kandidátům. Hodnoty a očekávání organizace by měly být jasně komunikovány a musí odpovídat očekáváním uchazečů. Tímto způsobem mohou obě strany (zaměstnavatel i potenciální zaměstnanec) navázat vzájemně výhodné partnerství. (Kociánová, 2010)

Podle Kociánové je výběr pracovníků „*strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace*“. (Kociánová, 2010, str. 94)

Výběr zaměstnanců se skládá podle Armstronga a Taylora (2015) z následujících kroků uspořádaných v daném pořadí:

- **Definice požadavků** – Požadavky jsou zahrnuty v popisu pracovních míst.
- **Oslovování uchazečů** – Zahrnuje analýzu silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, specifikaci požadavků na kandidáty a identifikaci možných zdrojů uchazečů.
- **Vyřizování žádostí uchazečů** – Analýza informací poskytnutých uchazeči a posouzení jejich vhodnosti k pohovoru.
- **Pohovory s uchazeči** – Jedná se o hlubší poznání uchazeče. Mohou být strukturované či nestrukturované.
- **Testování uchazečů** – Používá se pro ověření schopností, znalostí a osobnostních rysech uchazečů.
- **Posuzování uchazečů** – Rozhodnutí o nejvíce vhodných kandidátech.
- **Získávání referencí** – Reference slouží pro ověření chování zaměstnance v předchozím zaměstnání nebo důvodu jeho ukončení.
- **Kontrola žádostí uchazečů** – Ověření pravosti informací poskytnutých uchazeči. Kontrola totožnosti, registr dlužníků a další.
- **Potvrzení nabídky zaměstnání** – Informování kandidáta o jeho přijetí a vypracování pracovní smlouvy.

- **Sledování nového zaměstnance** – Po přijetí kandidáta do organizace je vhodné sledovat jeho začlenění a případně analyzovat a vyřešit vzniklé problémy.

### 3.2 Onboarding

Onboarding je proces integrace nových zaměstnanců do firmy, který zahrnuje počáteční orientaci a získání informací o firmě a její kultuře. Délka integrace zaměstnance může trvat několik dní až rok. (Hills, 2022)

Podle Šikýře (2016) se adaptační proces skládá ze 3 hlavních aspektů. Prvním je informování nového zaměstnance o všech faktorech důležitých pro výkon jeho role. Správná informovanost podporuje úspěšný start zaměstnance ve firmě. Informace se mohou předávat verbálně určeným zaměstnancem nebo písemně pomocí informačních průvodců. Dalším aspektem je odborné zaškolení nově příchozího zaměstnance. To usnadňuje přizpůsobení podmínkám a požadavkům nového zaměstnání. Zaškolení může probíhat přímo na pracovišti prostřednictvím instruktáže a asistence nebo prostřednictvím externích školení a seminářů. Posledním důležitým aspektem je sociální začlenění, v rámci kterého nový zaměstnanec poznává a přizpůsobuje se sociálním vztahům na pracovišti. K sociálnímu začlenění přispívá manažer společně s kolegy týmu nově příchozího zaměstnance.

Kociánová dodává, že *„důležitou součástí adaptace zaměstnance je zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho „vedení“ do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.“* (Kociánová, 2010, str. 131)

Dobře nastavený proces onboardingu poskytuje výhody nejen zaměstnancům, ale také zaměstnavatelům. Mezi tyto výhody podle Hillse (2022) patří:

- lepší produktivita a angažovanost nově příchozích zaměstnanců,
- usnadňuje pochopení náplně nového zaměstnání,
- snadnější navázání vztahů mezi zaměstnancem a organizací.

Podle Hillse (2022) odpovědnost za začlenění nových zaměstnanců obvykle nese HR oddělení, často s pomocí specializovaných HR pracovníků ve větších organizacích. Kromě HR, se na procesu podílí i jiní zaměstnanci, kteří představují nováčky různým aspektům organizace. Celý proces je ale zpravidla koordinovaný HR oddělením.

Důležitou roli v procesu hrají také přímí nadřízení, kteří by měli co nejdříve navázat osobní vztahy s novými zaměstnanci, nastavit očekávání a vést je v jejich nových úlohách. Vedoucí pracovníci organizace by měli být také aktivně zapojeni, což ukazuje důležitost začlenění a přístupnost vedení. (Hills, 2022)

Hills (2022) také tvrdí, že v procesu začlenění mohou hrát roli mentora i vrstevníci nově příchozího zaměstnance. Zde je důležité pečlivě zvážit vhodnost osoby, aby se předešlo negativním vlivům. Některé organizace rovněž zahrnují další zainteresované strany, jako jsou členové správní rady nebo externí spolupracovníci, kteří mohou nováčkům poskytnout širší perspektivy a pocit důležitosti.

### **3.3 Ukončení pracovního poměru a outplacement**

Ukončení pracovního poměru je konečným krokem životního cyklu zaměstnance. Pracovní poměr je možné ukončit na základě následujících důvodů (Kociánová, 2010):

- rezignace pracovníka,
- propuštění pracovníka,
- penzionování pracovníka,
- úmrtí pracovníka.

V rámci ukončení pracovního poměru se zaměstnancem je vhodné nepřerušovat komunikaci ze strany organizace. Pro zaměstnance i zaměstnavatele je vhodné rozejít se v dobrém. Pokud by se tak nestalo, jednání zaměstnance by mohlo být vůči opuštěné organizaci ovlivněno. Pokud zaměstnanec odchází z vlastní vůle, organizace by se měla snažit projevit zájem o zjištění důvodu, proč zaměstnanec odchází a pokusit se o uskutečnění rozhovoru, který ji může poskytnout cenné informace pracovním prostředím. Následně pak může případně zavést opatření k potenciálnímu odchodu dalších zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Pokud dochází k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, je možné odcházejícím pracovníkům pomoc v podobě poradenství (outplacementu). Nejčastěji se tak děje v případě propouštění z nadbytečnosti. V rámci outplacementu organizace pomáhá propouštěným zaměstnancům najít nové zaměstnání, poskytuje zaměstnancům poradenství s analýzou jejich kariéry a doporučení pro budoucí rozvoj, poskytuje technickou a informační podporu. Kromě toho může organizace nabídnout propouštěným zaměstnancům psychologickou podporu, poskytnout vzdělávací programy a další. (Kociánová, 2010)

*„Cílem outplacementu je minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, jeho úkolem je dodat klientovi odvahu, mobilizovat síly k hledání práce.“* (Kociánová, 2010, str. 196)

## 4 Motivace zaměstnanců

Motivace je klíčovým prvkem lidské psychologie, který ovlivňuje naše chování, rozhodování a celkový přístup k životu i práci. V kontextu pracovního prostředí se motivace zaměstnanců zabývá identifikací a využitím faktorů, které vedou jednotlivce k dosahování nejlepších výsledků, zvyšování jejich zapojení a podporování jejich osobního a profesního růstu. Efektivní strategie motivace mohou vést k větší produktivitě, lepší spokojenosti s prací a nižší fluktuaci zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

Podle Armstronga a Taylora (2015) motivace nejen aktivuje a udržuje chování zaměstnanců, ale také významně ovlivňuje jejich výkon. Zaměstnanci s vysokou mírou motivace jsou ochotni vynaložit extra úsilí. To se projevuje ochotou dělat více, než je od nich očekáváno.

Důležitost motivace v pracovním prostředí potvrzuje také autor Arnold (2007), který tvrdí, že motivace inspiruje zaměstnance k jejich činnosti, určuje jejich přístup k práci, intenzitu a vytrvalost jejich úsilí. Motivace má přímý dopad na efektivitu práce, ale pracovní výkon je také ovlivněn řadou dalších faktorů.

Kociánová (2010) tvrdí, že správná míra motivace je klíčem ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Jestliže je motivace nízká, pracovní výsledky se mohou jevit jako neuspokojivé. Naopak přílišná motivace může vést k hyperaktivitě nebo dokonce k poškození úsilí a úkonů jednotlivce. Důležité je pochopit, že efektivita práce člověka závisí na schopnosti najít tu správnou rovnováhu motivace.

Motivaci pracovníků rozdělují autoři Armstrong a Taylor (2015) na vnitřní a vnější motivaci. Pokud zaměstnanci cítí, že jejich práce má hlubší význam, je obohacující a dává jim příležitost k sebeurčení a rozvoji, jedná se o vnitřní motivaci. Tento faktor může vést k větší spokojenosti a podporuje touhu po kariérním růstu. Motivace v tomto případě vychází z pracovní aktivity. Naopak k vnější motivaci dochází pomocí různých stimulů, které organizace zavádí s cílem ovlivnit chování zaměstnanců. Mezi tyto stimuly řadíme mimo jiné finanční odměny, uznání, povýšení, ale i tresty a konstruktivní kritiku. Tyto vnější faktory mohou vyvolat okamžitou reakci a zlepšit pracovní nasazení zaměstnance v krátkodobém měřítku. Na druhou stranu nejsou zárukou dlouhodobé motivace.

Autorka Kociánová (2010) dodává, že vnitřní a vnější motivace se odlišuje v tom, co jedince pohání k činům. Finanční odměny jsou často vnímané jako vnější motivátory. Mohou být důležité, ale nejsou hlavním hybatelem pro každého. Z toho důvodu je mnoho autorů řadí mezi vnější typ motivace. Avšak v některých případech mohou peníze sloužit k potvrzení sebehodnoty, společenské pozice a být spojeny s osobním pocitem z úspěchu a touhou dosahovat cílů, které jsou pro jedince významné. Lze tedy uvažovat, že pro některé jedince může mít finanční odměna vnitřní charakter motivace.

Pro jednodušší pochopení mechanismů vnitřní a vnější motivace můžeme využít teorie motivace, které se vyvíjejí již od 17. století. Autoři Armstrong a Taylor (2015) ve svém díle popisují následující teorie:

- Taylorismus (teorie instrumentality),
- Maslowova hierarchie potřeb,
- Alderferova teorie ERG,
- McClellandova teorie potřeb,
- Herzbergův dvoufaktorový model,
- Teorie sebeurčení,
- Teorie očekávání a další.

Různé teorie motivace přispívají k našemu porozumění procesů spojených s motivací z různých úhlů pohledu. Teorie zaměřené na obsah identifikují faktory vedoucí k motivaci. Procesní teorie objasňují, jak motivace funguje. Přestože teorie instrumentality poskytuje užitečný vhled do toho, jak finanční podněty mohou ovlivnit motivaci a výkon, existuje názor, že tato teorie je příliš zjednodušující. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **4.1 Strategie motivace zaměstnanců**

Existují určité prvky, které je vhodné při tvorbě personální strategie uplatňovat. Organizace Randstad (2024) uvádí následující:

- **Zpětná vazba mezi zaměstnanci** – Zvýšení účinnosti zpětné vazby v organizaci lze dosáhnout podporou vzájemné komunikace mezi zaměstnanci. Tento přístup posiluje firemní spolupráci a vede k vytvoření proaktivní komunikační smyčky, která představuje alternativu k tradičním

hierarchickým strukturám. Posílením zpětné vazby může organizace dosáhnout posílení dobrých vztahů mezi kolegy a tím docílit zvýšení jejich motivace.

- **Flexibilita pracovních podmínek** – Výzkumy ukazují, že lepší vyvážení profesní a osobní sféry často motivuje pracovníky k setrvání v zaměstnání. Práce z domova se jeví jako jedna z možností k dosažení nižší fluktuace a může vést k posílení motivace a entuziasmu zaměstnanců. Flexibilní pracovní podmínky reflektují zájem o zaměstnaneckou spokojenost a signalizují důvěru v jejich samostatnost a efektivitu výkonu mimo tradiční pracovní prostředí.
- **Systematické odměňování zaměstnanců** – Odměňovací programy přispívají k profesnímu rozvoji zaměstnanců. Systematické ocenění jejich práce pomáhá vytvořit prostředí uznání a zasloužených odměn. To má pozitivní vliv na jejich pracovní morálku, celkovou spokojenost a vede k jejich motivaci.
- **Zdraví zaměstnanců** – Iniciativy pro podporu pohody zaměstnanců zahrnují aktivity jako jsou programy pro duševní zdraví, podpora ve sportovních aktivitách (například multisport karty), práce z domova, pravidelné zdravotní kontroly, služby péče o děti nebo zdravé stravovací možnosti. Tyto benefity ukazují na zájem firmy o osobní blaho zaměstnanců, což může zvýšit motivaci k jejich pracovnímu zapojení a přispět k úspěchu organizace.

Autorka Ng (2023) uvádí kromě výše uvedených prvků vhodných pro tvorbu personální strategie následující možnosti:

- **Identifikace potřeb zaměstnanců** – Porozumění potřebám zaměstnanců je nezbytné pro vývoj cílených motivací. Přístupy jako průzkumy, diskusní skupiny a jednotlivé schůzky jsou klíčové pro sběr dat o tom, co zaměstnanci pociťují a s jakými výzvami se potýkají. Na základě tohoto porozumění lze formulovat strategie. Ty se přizpůsobí identifikovaným individuálním potřebám, ať už se jedná o snížení stresu prostřednictvím wellness programů nebo jiných podpůrných služeb.
- **Správná formulace cílů** – Stanovit jasné a měřitelné cíle je základním prvkem vedení zaměstnanců. Pomáhá jim orientovat se v jejich rolích a chápat přínos jejich práce k celkovým cílům firmy. Důležité je, aby cíle byly

nejen měřitelné, srozumitelné a realistické, ale také dostatečně ambiciózní pro dosažení stimulace zaměstnance k lepším výsledkům. Pro srozumitelnost cílů je vhodné zařazení pravidelných hodnocení dosažených úspěchů či neúspěchů.

- **Příležitosti k růstu a rozvoji zaměstnanců** – Organizace mohou podporovat své zaměstnance prostřednictvím vzdělávání. To jim umožní získávat nové dovednosti a poznatky přínosné pro ně i pro firmu. Tyto programy také posilují pocit ocenění a podpory mezi zaměstnanci, což vede ke zvýšení motivace.
- **Odměňování zaměstnanců** – Odměňování je důležitou součástí strategie motivace zaměstnanců. Formy odměňování mohou být různé. Může se jednat například o finanční odměny, pochvaly či povýšení. Důležité je, aby byly odměny spojeny s významnými výsledky a pozitivním chováním. Poté podporují pocit spravedlnosti a uznání opravdového úsilí zaměstnanců.
- **Efektivní komunikace se zaměstnanci** – Efektivní komunikace je klíčovým prvkem při motivaci zaměstnanců. Transparentnost v komunikaci cílů a očekávání firmy buduje u zaměstnanců pocit cennosti, sounáležitosti a zapojení do organizace. Komunikace zajišťuje, že všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni a zapojeni. Průběžné informování o změnách v organizaci snižuje pocit nejistoty. Klíčovou součástí je také aktivní naslouchání, které nejen zvyšuje zaměstnaneckou spokojenost a motivaci, ale také umožňuje včasné řešení potenciálních problémů.

Mimo tyto prvky považuje autorka Ng (2023) za důležitou část strategie motivace zaměstnanců pravidelné posuzování a aktualizaci strategie. Tím organizace zajistí její aktuálnost a relevantnost.



## 5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců představuje klíčový prvek strategie řízení lidských zdrojů a významně ovlivňuje nejen motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také celkovou výkonnost organizace.

Armstrong a Taylor vnímají strategii odměňování jako definici plánů změn v oblasti odměňování v horizontu několika let, které se soustředí na to, jakým způsobem se plány provedou. Z těchto plánů následně vyplývá systém odměňování pracovníků dané organizace. Cílem organizace by měla být vzájemná satisfakce jak na straně organizace, tak na straně zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

Při odměňování zaměstnanců se nevyhnutelně objevují rozdíly mezi malými a velkými organizacemi. Tyto rozdíly jsou dány nejen rozsahem zdrojů, kterými firma disponuje, ale také strukturou a firemní kulturou. Velké společnosti mohou nabízet rozsáhlejší a sofistikovanější balíčky odměn díky svým zdrojům a formalizovaným procesům. Na druhou stranu malé firmy často spoléhají na flexibilitu a osobnější přístup k odměnám. (Koubek, 2011)

Během procesu vytváření strategie odměňování zaměstnanců můžeme narazit na řadu úskalí, které je nutné pečlivě zvážit. Mezi tyto potenciální problémy se řadí:

- nesoulad s firemními cíli,
- nespravedlnost a nerovnost odměn,
- nedostatečný motivační faktor odměn,
- finanční udržitelnost,
- komplexita a správa odměn,
- zachycení všech aspektů výkonu,
- očekávání zaměstnanců,
- tržní konkurence.

Tyto faktory mohou významně ovlivnit jak celkovou efektivnost odměňovacího systému, tak i jeho vnímání a přijetí ze strany zaměstnanců. V důsledku toho je nezbytné, aby byla při návrhu odměňovacích systémů nastavena rovnováha mezi finančními možnostmi firmy a očekáváními a potřebami jejích zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 5.1 Typy odměn

V každé organizaci představují odměny nezbytný nástroj pro motivaci, uznání a udržení zaměstnanců. Tyto odměny mohou mít různé podoby od finančních odměn po nehmotné odměny. Důležité je, aby odměny byly přizpůsobeny individuálním potřebám zaměstnanců a strategickému směřování firmy.

Šikýř tvrdí, že „*strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace.*“ (Šikýř, 2016, str.483)

Autor Shawkat (2015) řadí mezi odměny níže uvedené:

**Vnitřní odměny** – pod těmito typy odměn si můžeme představit například vnitřní uspokojení či osobní růst, který zaměstnanec získává z práce.

**Vnější odměny** – mezi vnější odměny se řadí mzdy, bonusy, povýšení a další benefity, které zaměstnavatel poskytuje.

**Finanční odměny** – tento typ odměn neznámá nutně mzdu a její navýšení. Stává se například také z bonusů, provizí či akcií.

**Nefinanční odměny** – zlepšení pracovního prostředí nebo pracovních podmínek. (vlastní kancelář, různé okrasné prvky, větší pracovní plocha atd.)

**Výkonové odměny** – odměny založené na základě dosažených výsledků nebo cílů zaměstnance či organizace. (dosažení prodejů či dokončení projektů)

**Členské odměny** – odměny spojené s členstvím v organizaci. Můžeme zde zařadit například důchodové plány, zdravotní pojištění ale také bonusy za dlouholetou oddanost firmě.

Kapur (2022) zmiňuje navíc mezi možnými benefity organizace například placené volno, udělování hmotných darů, udělování certifikátů, slovní vyjádření vděčnosti a další.

## 5.2 Mzdové systémy organizací

Mzdové systémy jsou v organizacích navrženy tak, aby zaměstnance odměňovaly za jejich práci a podporovaly firemní cíle. Efektivní mzdový systém by měl být spravedlivý, transparentní a motivující. Při stanovování mzdových systémů je nutné zohlednit tržní konkurenceschopnost a jejich flexibilitu vůči změnám v tržních podmínkách a v rámci organizace. (Koubek, 2011)

Existuje několik druhů mzdových forem, které firma může volit při tvorbě své strategie. Základní mzdové formy rozděljuje autor Šikýř následovně (Šikýř, 2016, str. 494):

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

### Časová mzda

Časová mzda je jednou ze základních forem odměňování, při kterém zaměstnanec dostává mzdu na základě odpracovaného času. Nejčastěji se jedná o hodinovou či měsíční mzdu. Podle Šikýře je proces zavádění této formy mzdy jednoduchý a málo administrativně náročný. (Šikýř, 2016)

Autor Koubek vidí v této formě mzdy určité nevýhody. Časová mzda je podle Koubka pro zaměstnance nedostatečně motivační. Zaměstnanec není stimulován k vyššímu výkonu a produktivity práce. U méně proaktivních zaměstnanců je pak potřeba častěji kontrolovat jejich práci a nutit je k plnění požadovaného výkonu. Podle téhož autora není vhodné tuto formu mzdy volit například pokud „*je obtížné měřit množství a kvalitu práce*“ nebo pokud „*potřeba práce není rovnoměrná*“. (Koubek, 2011, str. 567)

## **Úkolová mzda**

Podstatou úkolové mzdy je odměňování pracovníka na základě jeho množství vykonané práce nebo dokončených úkolů. Tato forma odměňování stimuluje k vyšší produktivitě. Čím více totiž zaměstnanec vykoná úkolů, tím vyšší mzda mu bude vyplacena. (Šikýř, 2016)

Autor Koubek (2011) dodává, že mezi výhody této mzdové formy se také řadí lepší hospodářská situace firmy, snížení nákladů na jednotku výroby, zlepšení týmové spolupráce nebo kvalita odvedené práce.

Naopak autor Šikýř vnímá kvalitu odvedené práce jako jednu z oblastí, u které může dojít ke zhoršení. Jako další nevýhody této mzdové formy autor Šikýř uvádí „*fyzické vypětí, nedodržování pracovního postupu, nevhodné využívání zdrojů a porušování bezpečnosti práce*“ (Šikýř, 2016, str. 497)

## **Osobní ohodnocení**

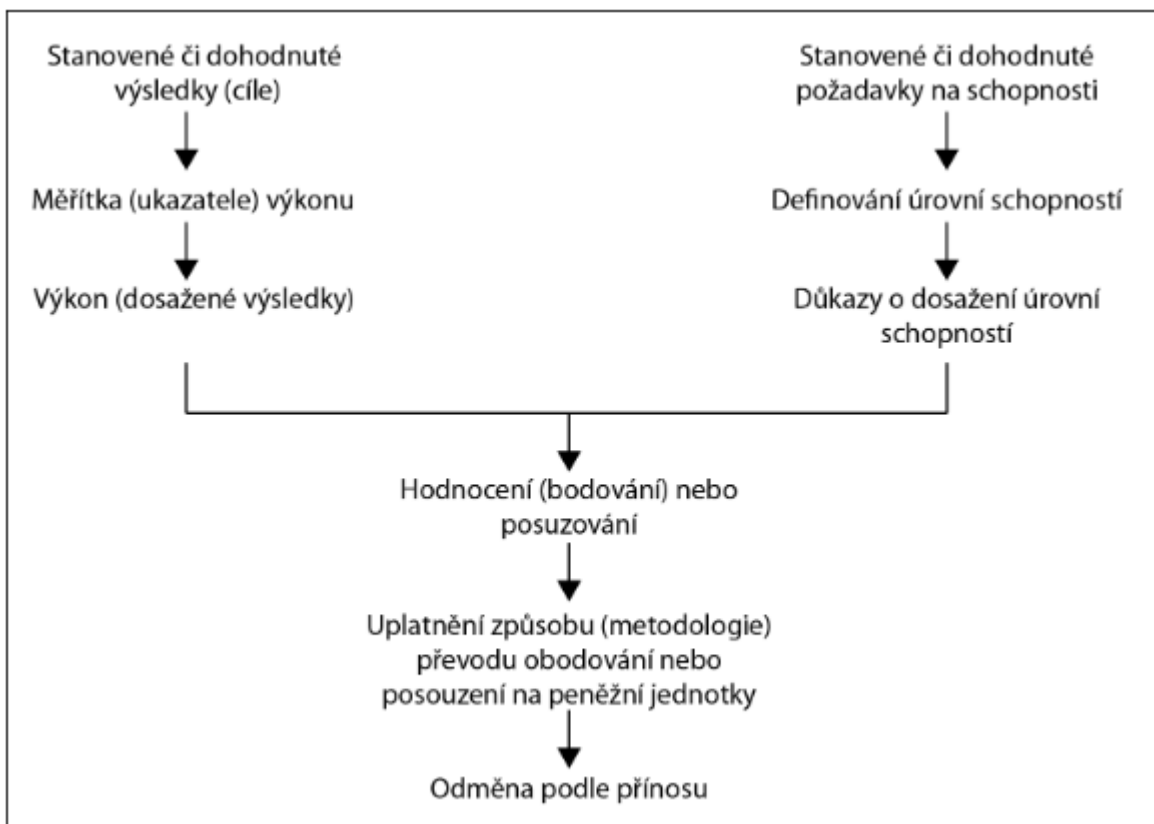
Osobní ohodnocení je mzdová forma, která zohledňuje individuální schopnosti, výkony a přínosy zaměstnance vůči organizaci. Tato forma hodnocení odměňuje zaměstnance nejen za jeho vykonanou práci, ale také za ostatní přínosy, kreativitu a angažovanost, kterou firmě v průběhu určitého období přinesl. Na tuto složku mzdy nemá zaměstnanec automaticky právo. O jejím udělení, stejně tak jako o jeho výši rozhoduje manažer. Výše této složky mzdy závisí na platové třídě a pracovních výsledků zaměstnance. Podmínky pro poskytování osobního ohodnocení stanovuje zákoník práce. (Tryner, 2019)

## **Podíl na výsledcích hospodaření**

V případě mzdové formy podílu na výsledcích hospodaření dostává zaměstnanec od zaměstnavatele ocenění za jeho podíl na plnění cílů hospodaření dané organizace. Podle autora Šikýře je smyslem této mzdové formy „*stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečňovanými cíli organizace*“. (Šikýř, 2016, str. 504)

Autor Koubek vnímá tento typ mzdové formy jako způsob odměny, která je zaměstnanci udělena nejen za jeho výkon a splněné úkoly. Forma podle něj zahrnuje i odměnu za schopnosti zaměstnance, které firmě poskytuje. Jeho slovy

se jedná o „kombinaci odměňování, za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost“. (Koubek, 2011, str. 596)



Zdroj: (Koubek, 2011)

**Obr. 1 Schéma odměňování podle přínosu**

### **Dodatkové formy mzdy**

Dodatkové formy mzdy mohou být součástí tvorby kompenzační strategie organizací. Zaměřují se stejně jako ostatní mzdové formy na odměňování a motivaci zaměstnanců. Jsou navrženy tak, aby reflektovaly individuální výkon, podporovaly cíle společnosti a zvyšovaly celkovou spokojenost zaměstnanců. Firma rozhoduje o přidělení této formy mzdy zaměstnanci nad rámec jeho základní mzdy. Firmy mohou volit z široké nabídky dodatkových forem mzdy. Autor Koubek mezi ně řadí například třináctý plat, vánoční příspěvek, odměnu za zvýšení kvalifikace, příspěvek na dovolenou a další. (Koubek, 2011)

### **5.3 Genderová rovnost v odměňování**

Genderová rovnost v odměňování je důležitým faktorem pro dosažení spravedlnosti a rovnosti na pracovišti. Toto téma zahrnuje snahu o eliminaci rozdílů ve mzdách mezi ženami a muži. Tyto rozdíly často nemají opodstatnění ve výkonu, kvalifikaci nebo pracovních povinnostech zaměstnance. Rovné odměňování je nejen otázkou spravedlnosti, ale je základem pro zdravé pracovní prostředí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) poukazuje na dlouhodobý problém v rozdílu odměňování mezi ženami a muži v České republice, který se pohybuje okolo 20 %. Tento problém má podle MPSV dopad nejen na životní úroveň rodin, ale ovlivňuje i kvalitu života seniorek, které pobírají nižší důchod a celkové fungování společnosti. (MPSV, 2022)

I přes pevné začlenění žen na trhu práce a dobře nastavenou legislativu týkající se rovného odměňování přetrvává významný rozdíl v průměrných mzdách mezi pohlavími. Výzkumy naznačují, že část rozdílu v odměňování je způsobena diskriminací i přes to, že se objevuje i tam, kde ženy a muži vykonávají stejnou práci na stejném pracovišti. (Křížková, Pospíšilová, 2023)

#### **Opatření k rovnosti odměňování**

Z výzkumu Křížkové a Pospíšilové (2023) vyplývá, že analýza situace na celém trhu práce v jednotlivých oblastech a jednotlivých organizacích spolu s nastavením transparentních systémů odměňování by měl být prvním krokem k řešení problému genderových nerovností v odměňování. Autorky navrhují, že by stát měl firmám poskytnout nástroje pro analýzu jejich mzdových struktur a motivovat je k vytváření srozumitelných a spravedlivých systémů odměňování. Dále navrhují posílení odborů a inspektorátu práce v nastavování mezd a kontrole rovnosti v odměňování.

Veřejný sektor by měl jít příkladem soukromému sektoru tím, že přehodnotí politiky ovlivňující zaměstnanost a odměňování z hlediska jejich dopadu na genderovou rovnost a bude usilovat o rovné odměňování jako zaměstnavatel. (Křížková, Pospíšilová, 2023)

## 6 Vzdělávání zaměstnanců

V době technického pokroku a neustálého růstu konkurence je pro firmy zásadní neustále zdokonalovat své výrobní procesy, zvyšovat kvalitu produktů a služeb a implementovat informační technologie a inovace. Tento rozvoj vyžaduje investice do lidského kapitálu, zejména do oblasti vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) organizace usilující o lepší efektivitu svých pracovních postupů a řízení a motivace zaměstnanců vede k užší týmové dynamice a úspěšnější spolupráci s klienty. Klíčem úspěchu v těchto oblastech je schopnost společnosti účinně komunikovat a efektivně spolupracovat. Z toho důvodu je vzdělání a rozvoj zaměstnanců nezbytnou součástí personální strategie.

Vzdělávání zaměstnanců je zásadní součástí každé organizace, jejíž cílem je podporovat růst, inovaci a přizpůsobit se trhu. Proces vzdělávání podle Armstronga a Taylora *„usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací.“* (Armstrong, Taylor, 2015, str. 1440)

Součástí firemního vzdělávání jsou podle Bartoňkové (2010):

- Adaptační vzdělávání a příprava zaměstnanců pro jejich specifické pracovní role.
- Doškolování pro rozšíření stávajících kvalifikací a odborného výcviku v relevantním oboru.
- Profesní rehabilitace pro zaměstnance, kteří nemohli z důvodu jejich zdravotního stavu pokračovat ve své současné práci.
- Rozvoj kvalifikace v oblasti oboru působení.
- Rekvalifikace a přeškolení, které umožňují zaměstnancům získat nové pracovní dovednosti nebo se přeorientovat na nové povolání.

### Cíle vzdělávání

Obecně se za cíle vzdělávání zaměstnanců organizace považuje zejména zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Pro organizaci je důležité stanovit cíle tak, aby byly v souladu s jejich celkovou strategií a byly správně definované. K tomu se nejčastěji používá jedna z nejnámějších metod pro stanovení cílů – SMART.

## **6.1 Rozdíly ve vzdělání na základě velikosti podniku**

Při plánování personální strategie je nezbytné brát v úvahu rozdíly ve vzdělávacích přístupech. Tyto rozdíly existují mezi velkými a malými organizacemi. Velké firmy často disponují rozsáhlejšími zdroji a mají tendenci implementovat komplexnější vzdělávací programy. Na druhou stranu menší firmy mohou upřednostňovat flexibilnější a více cílené přístupy. Tato specifika je nutné zohlednit při návrhu efektivních vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou důležité pro podporu růstu a adaptability zaměstnanců v souladu s potřebami a možnostmi podniku.

Střední firmy se k přístupu vzdělávání zaměstnanců podle autora Koubka (2011) odlišují na základě jejich orientace na obtížnost práce. Při vyšší obtížnosti práce se firmy střední chovají jako velké organizace a při méně náročné práci naopak jako organizace malé.

Podle téhož autora jsou rozdíly v přístupu ke vzdělávání mezi velkými a malými organizacemi následující:

### **Velké podniky**

- Provádějí systematické vzdělávání pracovníků.
- Cyklus vzdělávání zahrnuje rozpoznání potřeby, plánování, realizaci, vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.
- Vzdělávání je stanovené v podnikové strategii.
- Je dotvářeno pomocí institucí specializujících se na vzdělávání.

### **Malé podniky**

- Stejně jako velké podniky potřebují strategii vzdělávání.
- Vzdělávání je uskutečňováno na základě reálné potřeby.
- Nevyužívají vzdělávací instituce specializující se na vzdělávání zaměstnanců.
- Neaplikují hromadné vzdělávací akce – přístup je spíše individuální.
- Systém vzdělávacích akcí je v malých podnicích neaplikovatelný.



## 6.2 Metody vzdělávání

Existuje mnoho druhů metod vzdělávání, které mohou být uplatněny v rámci personální strategie firmy. Každá z těchto metod nabízí unikátní přístup k rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců. Pro personalisty je důležité, aby byli schopni analyzovat, kterou metodu v dané situaci použít. Každá situace a cílová skupina zaměstnanců může vyžadovat odlišný přístup ke vzdělávání. Proto je důležité dbát při tvorbě vzdělávacích plánů individuální potřeby zaměstnanců, ale i konkrétní potřeby dané organizace.

Při posuzování vhodnosti metody v konkrétní situaci je nutné dobře znát jejich charakteristické znaky, jaké jsou jejich výhody a nevýhody a stanovit potřebná kritéria pro jejich správnou volbu. Mezi tato kritéria můžeme zařadit například charakter učebních cílů, obsah výuky, charakter formy vzdělávání nebo aktuální znalosti účastníků. (Bartoňková, 2010)

Suchá (2022) rozděluje metody vzdělávání na dvě základní kategorie – interní a externí. Interní metoda je zajišťována zaměstnanci organizace a externí je organizována pomocí externí společnosti, která se na danou problematiku specializuje.

To potvrzuje ve své knize autor Koubek (2011), který dodává, že mezi výhody interního vzdělávání můžeme zařadit nízké náklady na vzdělávání, flexibilitu vzdělávání nebo přínos praktických zkušeností souvisejících s organizací. Na druhou stranu vidí nevýhody v nedostatku schopných školitelů či nedostatku jejich znalostí, rušivé elementy, nedostatek času pro školení a případný úbytek pracovního výkonu školitele.

Mezi metody vzdělávání řadí Koubek (2011):

- přednášky/instruktaže,
- semináře,
- vzdělávání pomocí počítačů/e-learning,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- koučování,
- asistování a další.

## **Koučování zaměstnance**

Koučink se řadí mezi účinné přístupy vzdělávání zaměstnanců, při kterých školitel (coach) podporuje zaměstnance v hledání efektivních řešení specifických úkolů. Tento přístup lze uplatnit jak pro rozvoj měkkých dovedností, tak pro rozvoj schopností technických. Podle Suché (2022) je vhodné využití této metody při potřebě zlepšení komunikačních či manažerských dovedností.

Autor Koubek (2011) podotýká, že tato metoda může mít své výhody i nevýhody. Mezi výhody se podle jeho slov řadí úzký kontakt se školitelem a zaměstnancem či nepřetržitá informovanost o výkonu zaměstnance. Jako nevýhodu pak zmiňuje neklidné prostředí, ve kterém se koučování koná. Velké množství rušivých elementů pak může vést k častému narušení struktury školení.

Folwarczná (2010) přidává k výhodám koučinku jeho neformálnost a flexibilitu vzdělávání. Jako nevýhodu zmiňuje nutnost vysoké odbornosti školitele.

## **Mentoring zaměstnance**

Mentoring je proces vzdělávání, při kterém zkušený zaměstnanec organizace podporuje rozvoj méně zkušeného kolegy. Mentor poskytuje mentorovanému pravidelné hodnocení. (Suchá, 2022)

Mezi výhody mentoringu spadá podle autora Josepha (2019):

- Ulehčení aklimatizace – noví zaměstnanci se díky mentoringu rychleji adaptují na nové pracovní pozice a organizační strukturu.
- Motivace k úspěchu – zpětná vazba a hodnocení, které mentor mentorovanému podává může poskytovat pocit úspěchu a motivovat zaměstnance k dalšímu zlepšování.
- Přínos pro firmu – při předávání cenných znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci se zmírní dopady při odstoupení zkušeného zaměstnance ze společnosti.

Jako nevýhody mentoringu uvádí stejný autor následující:

- Nevhodná volba mentora vůči mentorovanému – pokud existuje mezi zaměstnanci negativní vztah, není mezi nimi mentoring vhodný.
- Frustrace – tento stav může nastat, pokud mentor či mentorovaný zaměstnanec nevidí v rámci mentoringu žádný pokrok k lepšímu.

## **Rotace práce**

Rotace práce představuje strategický přístup v oblasti řízení lidských zdrojů. Spočívá v systematickém přesouvání zaměstnanců mezi různými úkoly, pozicemi nebo dokonce v rámci jednotlivých oddělení.

Tato metoda vzdělávání se uplatňuje nejčastěji u nových zaměstnanců, zejména nově příchozích absolventů. Je ale také efektivním nástrojem pro starší a zkušenější zaměstnance, kteří díky ní mohou lépe pochopit potřeby a procesy jednotlivých týmů a zlepšit tak efektivitu spolupráce. (Rumage, 2024)

Autor Koubek (2011) zdůrazňuje jako hlavní výhodu této metody vzdělávání růst flexibility zaměstnanců i organizace. Nevýhodou této metody může být podle Koubka snížení sebevědomí z případného neúspěchu zaměstnance v jednom z oddělení, ve kterém v rámci rotace práce působil.

Rumage (2024) přidává mezi další výhody metody následující:

- snížení fluktuace zaměstnanců,
- snížení rizika "vyhoření" a nudy,
- vyšší zapojení a motivace zaměstnanců.

Nevýhody rotace práce jsou podle téhož autora:

**Náročnost** – Implementace rotačního programu může být náročná zejména pro menší organizace z důvodu nákladů věnované na personál a rozpočet potřebný pro zajištění učení a podpory účastníků.

**Ovlivnění produktivity** – Nově rotovaní zaměstnanci mohou z počátku procházet adaptačním obdobím, které může ovlivnit celkovou produktivitu týmu, pokud nebudou mít dostatečnou podporu.

**Nespokojenost a frustrace** – Chybně zavedený rotační program může způsobit nespokojenost a frustraci mezi zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci do programu zapojeni nedobrovolně nebo pokud nemají zájem o poznávání jiných oddělení, která nejsou přímo spojena s jejich odborností, může být riziko o to větší. (Rumage, 2024)

## Gamifikace

Gamifikace představuje využití prvků známých z her v kontextech, které primárně herní nejsou. Využívá se zejména v oblasti služeb, prodeje, vzdělávání či rozvoje dovedností. Tento koncept, který má svůj původ v anglickém termínu "Gamification", vychází z principů herního designu a zaměřuje se na zvýšení motivace a zapojení lidí prostřednictvím herních mechanismů. (BOZP, 2021)

Metoda nachází široké uplatnění zejména v online vzdělávacích platformách a e-learningových programech. Podporuje interaktivitu, spolupráci a výměnu informací mezi účastníky. Cílem gamifikace v rámci vzdělávání je nejen zlepšit uživatelskou zkušenost a dosáhnout lepších výsledků, ale také podnítit větší zapojení a interakci.

Mezi prvky, které gamifikace využívá je podle (BOZP, 2021) možné zařadit například:

- Bodování, které může symbolizovat postup.
- Odznaky sloužící jako známka za dosažený postup.
- Žebříčky reflektující postavení vůči konkurenci.
- Ukazatele pokroku a zvyšování úrovně – pro vizualizaci pokroku a odemykání nových možností.
- Virtuální scénáře, které umožňují uživatelům prožít a znovu prožít různé situace za účelem dosažení lepších výsledků.

Tato metoda nabízí mnoho výhod v oblasti vzdělávání, a to nejen v rámci pracovního prostředí. Gamifikace na pracovišti zvyšuje spokojenost a motivaci zaměstnanců, identifikuje nejefektivnější stimuly a potřeby zaměstnanců, usnadňuje porozumění mezilidským vztahům na pracovišti a podporuje přechod firmy k agilnějšímu stylu řízení. (BOZP, 2021)

### 6.3 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je jednou z fází plánování strategie vzdělávání zaměstnanců. Všechny vzdělávací aktivity by měly vycházet ze základního pochopení toho, co se jedinec má naučit a proč. Pro stanovení cílů strategie vzdělávání je důležité nejprve identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby na úrovni individuální, skupin či celé organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)

Podle Vodáka a Kuchařikové „*proces vzdělání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.*“ (Vodák, Kuchařiková, 2011, str. 85)

Důležitým pojmem tohoto tématu je výkonnostní mezera nebo také mezera ve vzdělání. Mnoho autorů ji zmiňuje ve svých publikacích.

Například Vodák a Kuchařiková (2011) popisují výkonnostní mezera jako rozdíl mezi standardní a současnou výkonností.

Podobně mezera ve vzdělání popisují také Armstrong a Taylor (2015), kteří ji popisují jako rozdíl mezi skutečnou úrovní výkonu (znalostí a dovednostmi) a požadovanou úrovní výkonu (znalostí a dovednostmi).

Armstrong a Taylor (2015) navíc dodávají, že vzdělání by nemělo být pouze o odstraňování nedostatků. Mělo by se také zaměřit na rozvoj a růst jednotlivce. To zahrnuje přípravu na nové úkoly, zvyšování zodpovědnosti a adaptaci na změny ve výkonu práce, včetně zlepšení schopnosti zvládat multitasking.

Výstupem analýzy potřeb ve vzdělávání je podle Bartoňkové (2010) rozpoznání dovedností, které vyžadují rozvoj. Zároveň analýza odhaluje faktory omezující efektivitu práce. V neposlední řadě určuje, které problémy lze řešit prostřednictvím vzdělání, a které aspekty výkonu vyžadují jiný přístup. Příkladem jiných přístupů mohou být změny v náborové politice nebo v metodách motivace. Efektivní analýza také pomáhá při definování rozsahu kompetencí, které jsou potřebné pro úspěch v organizaci.

Vodák a Kuchařiková (2011) dodávají, že součástí výsledku analýzy by měl být také návrh vhodného vzdělávacího programu.

## **6.4 Plánování vzdělávání**

Plán vzdělávání je další fází při tvorbě strategie vzdělávání zaměstnanců. Poskytuje komplexní výčet všech vzdělávacích aktivit naplánovaných společností v daném časovém období. Jeho struktura je odvozena z rozpoznaných potřeb vzdělávání v porovnání s aktuálními schopnostmi zaměstnanců a zahrnuje možné překážky a omezení spojené se vzdělávacími procesy. (Bartoňková, 2010)

Podle Vodáka a Kuchařikové (2011) by návrh vzdělávacího programu být výsledkem fáze identifikace vzdělávacích potřeb. Tento plán by měl zahrnovat celý proces přípravy učebních materiálů a zdrojů, které odpovídají požadavkům na vzdělávání a rozvoj.

Vzdělávací plán rozdělují Vodák s Kuchařikovou (2011) do 3 následujících fází:

### **Fáze 1 – příprava**

V rámci přípravy vzdělávacího projektu je klíčové identifikovat specifické potřeby a analyzovat charakteristiky účastníků za účelem tvorby relevantních vzdělávacích cílů. Tyto cíle jsou zásadní jak pro krátkodobé, tak pro dlouhodobé programy. Mají funkci měřítka pro hodnocení úspěchu a pokroku ve specifických tematických oblastech. Při tvorbě vzdělávacích cílů je důležité rozlišovat mezi širokým záměrem a konkrétnějšími úkoly. Ty reflektují požadované výsledky a standardy, kterých má být dosaženo v kontextu podmínek a omezení daného projektu.

### **Fáze 2 – realizace**

Realizační fáze vzdělávacího projektu obnáší vývoj a uspořádání posloupnosti konkrétních kroků etap a jejich praktickou realizaci. Tato fáze zahrnuje stanovení metodiky a technik vzdělávání. Ty je nutné přizpůsobit intelektuálním schopnostem a potřebám účastníků a zároveň zohlednit jejich motivaci a různé úrovně dovedností. Dále je důležité vzít v úvahu počet účastníků, priority podniku, pracovní podmínky, dostupnost zaměstnanců, a také možné obavy a potřeby účastníků pro optimální vzájemnou spolupráci.

Hlavními faktory, se kterými je potřeba v této fázi pracovat je podle Vodáka a Kuchařikové (2011):

- počet účastníků,
- priority podniku,
- pracovní podmínky,
- dostupnost zaměstnanců,
- možné obavy účastníků,
- vzájemná spolupráce mezi lektorem a účastníkem a jejich potřeby.

### **Fáze 3 – zdokonalování**

Fáze zdokonalování je kritickou částí procesu tvorby vzdělávacího plánu. Dochází v ní k posuzování a vylepšení jednotlivých částí vzdělávacího programu. Na důraz se klade výběr efektivních hodnotících metod a kritérií, které umožní objektivně posoudit a zlepšit vzdělávací procesy.

Fáze zahrnuje aktivity jako je:

- hodnocení informovanosti účastníků,
- zajištění logistiky (ubytování a stravování),
- ekonomické aspekty (náklady a výběr vhodných lektorských zdrojů).

Základním úkolem v této etapě je najít metody, které přinesou prokazatelné výsledky ve zlepšení programu, a to v souladu s potřebami všech zúčastněných.

*„Této fáze by se měli účastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.“* (Vodák, Kuchařiková, 2011, str. 97)

Autoři Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňují, že efektivní vzdělávací plán musí určit obsah školení, identifikovat cílovou skupinu účastníků, specifikovat metody a techniky výuky, pojmenovat poskytovatele školení (ať už interní nebo externí), stanovit čas a místo konání a jasně vyčíslit náklady spojené se vzdělávacím procesem.

## 6.5 Vyhodnocování vzdělávání

Hodnocení vzdělávacího programu je klíčové pro posouzení jeho efektivity. V této fázi zjišťujeme, zda jsou cíle naplánovaného vzdělávání dosaženy. Pomocí evaluace lze také určit oblasti, které potřebují zlepšení nebo úpravu. To může vést ke zvýšení účinnosti vzdělávacích procesů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Fáze vyhodnocování vzdělávacích programů je důležitý, ale složitý proces, který má za cíl posoudit celkový přínos a náklady s nimi spojených. Tento krok umožňuje ověřit, zda investice do vzdělávání přináší očekávané výsledky.

Před zahájením hodnocení vzdělávacích procesů je podle Vodáka a Kuchaříkové (2011) důležité zvážit několik klíčových bodů:

- Rozpoznat pozitiva i negativa hodnocení
- Zvážit, na co se při hodnocení zaměřit
- Určit náklady spojené s hodnocením
- Rozumět, jakým způsobem bude hodnocení realizováno
- Znat všechny subjekty zapojené do procesu hodnocení
- Stanovit kritéria pro hodnocení
- Rozhodnout o použití modelu hodnocení

Proces vyhodnocování vzdělávání by měl být zaměřený na 4 základní oblasti. První oblastí je plánování. Zde hodnotíme určení vzdělávacích potřeb a stanovení cílů vzdělávání. Druhou oblastí je realizace, během které dochází k organizaci a řízení vzdělávacích aktivit. Hodnotí se vhodnost a účinnost zvolených metod vzdělávání. Také se porovnávají náklady na vzdělávání s rozpočtem. Třetí oblastí hodnocení vzdělávání je zpětná vazba účastníků vzdělávání. Závěrečná oblast zobrazuje reálné výsledky vzdělávacího programu. Hodnocení této oblasti se zaměřuje na měření dopadu vzdělávacího programu na výkon jednotlivců, oddělení a celé organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)



## 7 Popis společnosti Alfa

Společnost Alfa je progresivní vývojová firma v oblasti automotive se sídlem v Praze. Působí jako dceřiná společnost. Zaměřuje se primárně na vývoj softwarových řešení pro automobilové komponenty. K březnu 2024 zaměstnává 122 zaměstnanců, což odráží její středně velkou strukturu a zároveň podporuje její plochou organizační strukturu, která umožňuje rychlou komunikaci a efektivní rozhodovací procesy. Přestože Alfa nevyrobí fyzické produkty, její inovativní přístup k softwarovému vývoji je nepostradatelný pro fungování celého koncernu. Výroba prototypů komponent, pro které společnost vyvíjí software se nachází mimo Českou republiku. Organizace spolupracuje se známými automobilovými značkami po celém světě. Společnost Alfa sídlí hned vedle své mateřské společnosti, která pomáhá Alfě s určitými procesy (poskytování IT vybavení, IT zabezpečení či různé administrativní procesy).

Pro sběr dat o personální strategii společnosti Alfa bude použito dotazníkové šetření, které je blíže specifikováno v kapitole 11.

V následujících kapitolách si popíšeme jednotlivé oblasti personální strategie ve společnosti Alfa. V rámci popisu se budeme soustředit na klíčové oblasti strategie jako jsou onboarding, odměňování a motivace a v neposlední řadě na rozvoj a hodnocení zaměstnanců.

## 8 Onboarding ve společnosti Alfa

K nástupu nových zaměstnanců do společnosti dochází vždy první a patnáctý den v měsíci. Společnost Alfa má komplexní onboardingový proces, který má vysoký potenciál pro úspěšnou adaptaci nově příchozího zaměstnance do firmy. Společnost Alfa rozděluje proces onboardingu do 3 základních fází.

### 8.1 Přípravná fáze onboardingu

Proces onboardingu začíná již před nástupem zaměstnance do společnosti. Pracovníci HR oddělení začínají přípravou onboardingového procesu 15 dní před nástupem zaměstnance do firmy. Příprava zahrnuje následující aktivity:

- Zadání nově příchozího zaměstnance do docházkového systému (v případě nástupu zaměstnance – tvorba tabulky s docházkou).
- Zařízení přístupové karty.
- Kontrola vybavení a úklidu pracovního místa.
- Příprava uvítacího balíčku.
- Příprava popisu pracovní pozice.
- Naplánování potřebných školení.
- Zařazení nováčka do skupinových konverzací.
- Aktualizace zasedacího pořádku a organizačního grafu.
- Příprava nástupního formuláře pro zaměstnance a jeho nadřízeného.

Proces přípravy onboardingu je samozřejmě obsáhlejší. Můžeme si povšimnout, že zde není například uvedena příprava smlouvy, příprava IT vybavení a další. Tyto aktivity zaštiťuje pro společnost mateřská firma, která sídlí hned vedle společnosti Alfa.

Při přípravě onboardingu je nutné mít podchycené všechny jednotlivé kroky. Jelikož je tento proces značně obsáhlý, není možné, aby měl na starost všechny kroky jen 1 člověk. Na přípravě onboardingového procesu se kromě 2 personalistů ze společnosti Alfa podílí také přímý nadřízený nově příchozího zaměstnance.

Manažerovi se před nástupem jeho podřízeného posílá elektronický dotazník. V tomto dotazníku se zjišťuje, jaké vybavení bude nováček potřebovat, a to včetně IT softwarů potřebných k výkonu jeho práce. Dále manažer v dotazníku volí pracovní místo a zda se bude jednat o místo vlastní či sdílené. V dotazníku je také

vyplněn název pozice, podle které se vybírá vzor pro vytvoření popisu pracovní pozice. Mimo jiné zde manažer určuje, kdo bude v prvních dnech v případě potřeby nováčkovi k dispozici a pomůže mu se zorientovat na pracovišti. Bývá pravidlem, že se jedná o někoho z týmu nově příchozího zaměstnance. Na základě tohoto dotazníku se následně automaticky vygeneruje ticket, který se zobrazí v systému, který má pod kontrolou IT oddělení mateřské společnosti. IT oddělení na základě ticketu připraví vše podle odpovědí manažera. Podmínkou je, že IT oddělení dostane ticket nejdéle 5 dní před nástupem zaměstnance. V případě, že se tak nestane, může dojít ke zpoždění vybavení pracovního místa.

## **8.2 Nástup zaměstnance**

Den nástupu zaměstnance do společnosti začíná v mateřské společnosti. Zaměstnanec zde projde startovacím školením, kde se dozví základní informace o fungování společnosti a projde bezpečnostním IT školením, kde také proběhne předání pracovního počítače a první přihlášení do systému.

Následuje oběd s nadřízeným. Ten si nováčka na školení vyzvedne a po společném obědě ho přivede do společnosti Alfa. Zde ho provede prostorami budovy, seznámí ho s týmem a ukáže mu jeho pracovní místo.

Po krátkém zorientování pracovníka a uzpůsobení jeho pracovního místa následuje další školení. Toto školení je rozděleno do 3 částí.

- Školení o výzkumu a vývoji společnosti Alfa – zde se zaměstnanec dozví základní informace o tom, na čem právě společnost pracuje, jaké jsou klíčové projekty a technologie. Během školení jsou také prezentovány úspěchy společnosti v oblasti inovací a budoucí směry výzkumu. Také zjistí, jaké role a odpovědnosti jednotlivé pozice zahrnují. V neposlední řadě se dozví o historii společnosti včetně dosažených milníků a výhledu do budoucnosti.
- Školení o personálních záležitostech – obsahem tohoto školení je předání informací ohledně personálního fungování firmy, představení vedení společnosti, vysvětlení docházkového systému a seznámení s interními pravidly a postupy. Dále se účastník školení dozví o možnostech osobního rozvoje a vzdělávání, které firma nabízí. Školení také zahrnuje praktické informace o zdravotní a bezpečnostní politice společnosti, včetně postupů v případě mimořádných událostí.

- Školení o personálním systému – na tomto školení se nováček dozví o rozhraní personálního systému, který se ve firmě používá. V tomto systému je úložiště osobních dokumentů, základní informace o zaměstnancích, možnost podání zpětné vazby svému kolegovi a další.

Cílem těchto školení je zajistit, aby noví zaměstnanci získali komplexní přehled o společnosti a měli všechny potřebné informace pro úspěšný start a adaptaci v novém pracovním prostředí. Délka všech těchto školení zabere přibližně 2 a půl hodiny. První školení má na starost jeden z vysoce postavených manažerů z oddělení R&D. Druhé školení je rozdělené na 2 části. První část o personálním fungování společnosti a představení vedení má na starost manažerka oddělení HR a zbytek zajišťuje manažerka administrativy. Třetí školení má na starost personalista.

Občas se stává, že všichni vedoucí školení nemají v den nástupu nováčka čas na prezentaci, a školení se proto často přesouvá na jiné dny. To způsobuje, že zaměstnanci nemají v den nástupu základní informace.

V první den nástupu nového zaměstnance do společnosti je také standardním postupem zaslání uvítacího emailu a nástupního formuláře. Uvítací email slouží jako průvodce. V emailu jsou užitečné odkazy a návody (například odkaz k firemním interním stránkám či návod k použití docházkového systému). Společnost si uvědomuje, že první den je nový zaměstnanec vystaven velkému množství nových informací a není možné si je všechny zapamatovat.

Nástupní formulář, který nový zaměstnanec obdrží na začátku svého působení ve společnosti je strukturován tak, aby zahrnoval postupné kroky adaptace, které by měl zaměstnanec absolvovat během prvních šesti měsíců. Tyto kroky jsou ve formuláři přesně časově vymezeny tak, aby zaměstnanec věděl, kdy a které úkoly má splnit. Mezi klíčové aktivity zahrnuté ve formuláři patří například seznámení se s interními procesy HR, informace o tom, na koho se zaměstnanec může obrátit s konkrétními dotazy nebo problémy, první setkání s přímým nadřízeným, kde probere své první kroky ve společnosti, a také definování osobních cílů, které chce během adaptačního období dosáhnout. Součástí formuláře je také návrh na zlepšení. Zde může zaměstnanec poskytnout jakoukoliv zpětnou vazbu spojenou

s nástupním procesem. Na konci adaptačního procesu zaměstnanec oddělení HR vyhodnocuje tento formulář a činí případná nápravná opatření.

### **8.3 Ukončení adaptačního procesu**

Po ukončení adaptačního období se zaměstnanec setká s nadřízeným, aby společně probrali průběh jeho adaptace a zhodnotili jeho výsledky. Následně proběhne podobné hodnocení i s jedním z pracovníků personálního oddělení. Tato setkání jsou zaměřena na analýzu dosažených úspěchů a identifikaci oblastí, kde je možné se ještě zlepšit. Cílem je také podpořit další rozvoj zaměstnance ve společnosti a zjistit případné nedostatky v rámci procesu onboardingu. Ty se zapíší do nástupního formuláře, který má zaměstnanec po celou dobu adaptačního procesu k dispozici.

## 9 Odměňování a motivace ve společnosti Alfa

V této části se zaměříme na systém odměňování ve společnosti Alfa. Cílem tohoto systému je pozitivně ovlivňovat motivaci zaměstnanců a snižovat míru fluktuace. Prozkoumáme, jak společnost Alfa přistupuje k odměňování svých zaměstnanců, jaké má zavedené odměňovací strategie a jaké nabízí benefity.

Společnost Alfa nabízí svým zaměstnancům následující odměny:

- odměny za výročí,
- benefitní karta,
- asistenční program,
- volnočasové aktivity,
- podpora mobility,
- penzijní pojištění,
- finanční bonusy za výkon,
- příspěvek na zdravotní pojištění pro děti mimo EU.

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců pocházejících z různých zemí, společnost aktivně přizpůsobuje své bonusové programy, aby vyhověly kulturním a individuálním potřebám svých mezinárodních pracovníků.

### 9.1 Odměny za výročí

Společnost Alfa si váží loajálních zaměstnanců. Z toho důvodu poskytuje odměny za výročí ve formě finančního bonusu. Odměny za výročí se rozdělují do 2 kategorií.

První typ odměny, kterou společnost poskytuje, je vyplácen při odchodu zaměstnance do důchodu. Odměna je závislá na délce působení zaměstnance ve firmě. Zaměstnanci začínají mít na tuto odměnu nárok po 5 letech práce ve společnosti, s maximální možnou hranicí 25 let a více. Výše odměny se odvíjí od délky služby a při odchodu do důchodu je zaměstnanci vyplaceno procento z průměru jeho mzdy, které odpovídá celkovému období jeho služby ve společnosti.

Druhým typem odměny je klasické pracovní výročí. Tato odměna je určena pro zaměstnance, kteří dosáhnou určité délky svého působení ve společnosti. Hranice začíná na 5 letech a maximálním možným milníkem, kterého lze dosáhnout je 40 let.

## **9.2 Benefitní karta**

Každý nově příchozí zaměstnanec včetně zaměstnanců na dohodu dostane po nástupu do společnosti Alfa benefitní kartu. Všichni zaměstnanci pracující více než 4 hodiny denně obdrží stravenky, které se automaticky převádějí na tuto kartu. Stravenky lze využít v jídelnách, restauracích a supermarketech na nákup jídla a nealkoholických nápojů.

Dále má každý zaměstnanec nárok na měsíční benefit pro čerpání z kafeterie společnosti. Tento bonus lze využít na sport, vzdělávání, cestování, zdravotní péči a kulturní aktivity. Tyto benefity se nahrávají na benefitní účet zaměstnance po 5. dni každého následujícího měsíce, a převod na kartu je třeba provést ručně.

## **9.3 Asistenční program**

Program zaměstnanecké pomoci (Employee Assistance Program, EAP) je důvěrná a dobrovolná služba dostupná 24 hodin denně, 365 dní v roce, která je zaměstnancům poskytována bez jakýchkoli nákladů. Ty jsou hrazeny zaměstnavatelem. Program EAP nabízí okamžitou možnost konzultace s poradcem v krizové situaci a podporu přes telefon nebo web. Lokální experti a poradci poskytují krátkodobé poradenství a konzultační služby, přičemž respektují nejvyšší mezinárodní standardy důvěrnosti a ochrany soukromí. EAP může pomoci s řešením problémů jako jsou stres, úzkost, deprese, osobní a emocionální obtíže, manželské a vztahové problémy, psychické poruchy, komunikační problémy a výzvy na pracovišti, a mnoho dalších.

## **9.4 Volnočasové aktivity**

Společnost Alfa nabízí svým zaměstnancům širokou škálu volnočasových aktivit jako součást benefitního programu. V areálu mateřské firmy, který se nachází jen několik metrů od společnosti Alfa, je k dispozici posilovna s volným vstupem pro všechny zaměstnance. Kromě toho areál poskytuje venkovní fitness zařízení, venkovní sportoviště s volejbalovou sítí a basketbalovými koši, pingpongový stůl a také pergolu, kde se konají společenské akce jako grilování a kde lze také hrát stolní fotbal.

Během roku firma rovněž pořádá různé skupinové akce, včetně společného lyžování, cyklistických výletů nebo raftingu, kterých se mohou dobrovolně účastnit

všichni zaměstnanci. Pomocí těchto společných akcí firma usiluje o posílení vztahů na pracovišti.

## **9.5 Podpora mobility**

Dokumentovaný postup společnosti Alfa stanovuje pravidla pro podporu mobility nových zaměstnanců. Cílem je poskytnout těmto zaměstnancům podporu na omezené období, aby je motivovalo usadit se v dané oblasti. Každý nový zaměstnanec má možnost požádat o tuto podporu mobility.

Společnost nabízí následující druhy finančních příspěvků:

- proplacení nákladů na dopravu,
- proplacení nákladů na ubytování,
- proplacení nákladů na stěhování,
- úhrada nákladů na dočasné ubytování (hotel),
- úhrada za získání povolení k pobytu a pracovního povolení.

Tyto benefity jsou zaměřené na snížení finančních a logistických nákladů spojených se změnou práce a bydliště zaměstnance. Tím se usnadňuje jejich přechod do nového pracovního prostředí a přispívá k jejich rychlejší adaptaci a spokojenosti. Podporu mobility využívají zejména zaměstnanci cizích národností.

## **9.6 Příspěvek na zdravotní pojištění pro děti mimo EU**

Společnost nabízí příspěvek na zdravotní pojištění pro děti zaměstnanců, kteří pocházejí z mimo EU zemí a žijí v České republice se svými dětmi. Tento příspěvek je určen těm zaměstnancům, kteří jsou v ČR pokryti státním zdravotním pojištěním a mají zájem o tento program. Nárok na příspěvek vzniká po skončení zkušební doby.

Příspěvek je vyplácen jako součást mzdy a podléhá zákonným odvodům na daň z příjmu a příslušné pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Je důležité si uvědomit, že pokud zaměstnanec čerpá tento benefit, nemůže současně čerpat příspěvky na doplňkové penzijní připojištění. Tento benefit tedy poskytuje finanční podporu pro zdravotní péči dětí zaměstnanců z nečlenských států EU. To může výrazně pomoci snížit rodinné výdaje na zdravotní péči.



## **9.7 Penzijní pojištění**

Tento benefit je určen k posílení finanční stability zaměstnanců v období po ukončení jejich aktivního pracovního života, což jim umožňuje budovat si bezpečnější finanční rezervu na stáří. Tento příspěvek je atraktivním doplňkem k standardním penzijním schémátům a je navržen tak, aby podpořil dlouhodobé finanční plánování zaměstnanců.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na doplňkové penzijní pojištění nebo doplňkové penzijní spoření pro ty zaměstnance, kteří splňují podmínky a mají zájem se zapojit do daného programu. Zaměstnavatel může přispívat do již existujícího programu, nebo může založit nový. Veškerá dokumentace musí být zpracována ve spolupráci s partnerem společnosti Alfa.

## **9.8 Finanční bonus za výkon**

Bonus za výkon je určen pro všechny zaměstnance se smlouvou na hlavní pracovní poměr. Vyplácí se dvakrát ročně, pokud jsou splněna stanovená kritéria. Kritéria společnosti zahrnují konsolidovanou hodinovou sazbu za posledních 12 měsíců a hodnocení projektů. Dalším kritériem je osobní hodnocení zaměstnance. Na základě těchto kritérií se určuje výše bonusu. Bonus je připsán na výplatní pásce za měsíc následující po relevantním období.

Kromě výše uvedených bonusových programů nabízí společnost také další benefity. Mezi tyto patří například program zaměstnaneckých akcií a poskytování multisport karet, které umožňují zaměstnancům využívat různé sportovní a relaxační aktivity.

Jak můžeme vidět benefity jsou zásadní součástí strategie společnosti, která je vnímá jako důležitý nástroj pro motivaci a zvyšování loajality zaměstnanců. Společnost nabízí velké množství různých benefitů pro všechny zaměstnance, přičemž myslí na jejich přizpůsobení zaměstnancům ze zahraničních států pracujících ve společnosti Alfa. Díky benefitům společnost oceňuje jejich práci a úsilí, ale také podporuje jejich celkovou pohodu a spokojenost.

## 10 Rozvoj a hodnocení zaměstnanců ve společnosti Alfa

Společnost Alfa poskytuje širokou škálu možností pro rozvoj a hodnocení svých zaměstnanců. Strategie společnosti využívá pro rozvoj a hodnocení zaměstnanců 5 následujících nástrojů:

- řízení cílů,
- kontroly (Check-Ins),
- roční hodnocení,
- individuální plán rozvoje,
- expertní kariérní dráha.

V rámci řízení cílů si každý zaměstnanec nastavuje po konzultaci se svým nadřízeným své osobní cíle. Pro každého nově příchozího zaměstnance se smlouvou jsou cíle nastaveny v rámci procesu onboardingu. Tyto cíle se nastavují v softwarové aplikaci, do které se zaměstnanec může kdykoliv přihlásit a své cíle si tak připomenout. Zde mohou být v průběhu roku aktualizovány. Cíle zaměstnanců ve společnosti Alfa jsou hodnoceny jednou ročně během hodnotícího procesu na konci roku.

Na základě těchto cílů dochází k posouzení celkového výkonu zaměstnance. Při hodnocení se rozlišují dva typy cílů:

**Behaviorální cíle** – jsou stanoveny na skupinové úrovni a jsou pro všechny zaměstnance stejné. Tyto cíle nemohou být v průběhu roku upravovány a představují 30 % celkového hodnocení zaměstnance. Behaviorální cíle jsou zaměřeny na etiku a chování ve společnosti.

**Individuální cíle** – představují 70 % celkového hodnocení výkonu zaměstnance a jsou zaměřeny na jeho konkrétní úspěchy (například dokončení projektu).

Kontroly, ve společnosti Alfa nazývány "Check-Ins", jsou v rámci společnosti stanoveny jako konverzace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tyto konverzace mohou být iniciovány kdykoliv během roku ať už ze strany manažera nebo zaměstnance. Během roku by měla tato konverzace proběhnout minimálně dvakrát. Check-Ins se využívají zejména pro zhodnocení pokroku zaměstnance a v rámci ověření, že zaměstnanec ve firmě a ve svém týmu prosperuje.

V průběhu ročního hodnocení zaměstnanec a jeho nadřízený konzultují a shrnují všechny dosažené výsledky zaměstnance za uplynulý rok. Tato konzultace tedy probíhá pravidelně jednou na konci každého roku. Cílem konverzace ročního hodnocení je:

- identifikace rozdílů mezi stanovenými cíli a jejich současným stavem,
- uznání dosažených výkonů,
- celkové hodnocení výkonu zaměstnance a jeho spolupráce s týmem.

Manažer dále na základě rozhovoru a výše uvedených náležitostí doporučuje HR oddělení celkovou hodnotu odměn, které zaměstnanec dostane vyplacené v rámci ročních bonusů. Mimo to také se zaměstnancem konzultuje jeho potenciální rozvoj. Po společné domluvě zpracují individuální plán rozvoje.

### **10.1 Individuální plán rozvoje**

Jedná se o akční plán, který je definovaný a formalizovaný tak, aby připravil zaměstnance na další kariérní krok. V rámci tohoto plánu společnost poskytuje zaměstnanci podporu, aby získal odpovídající úroveň požadovaných kompetencí.

Příkladem může být zaměstnanec, který je na pozici softwarového inženýra a jeho cílem je ucházet se o pozici vedoucího týmu softwarových projektů. V rámci individuálního plánu rozvoje se tedy zaměstnanec zaměří na získání a rozvoj kompetencí v oblastech jako jsou projektové řízení, leadership a komunikace. Společnost mu poskytne přístup k různým školením, mentorování od zkušenějších kolegů a příležitosti k práci na vedoucích projektech, aby si mohl praxí osvojit potřebné dovednosti.

Dále je zaměstnanec motivován k účasti na externích seminářích a workshopech, které se týkají vedení týmů a efektivní komunikace. Může také dostat příležitost vést menší projekty nebo týmy, což mu umožní aplikovat teoretické znalosti v reálných pracovních situacích a získat cenné zkušenosti potřebné pro jeho profesní růst. Tento přístup pomáhá nejen rozvíjet jeho kariéru, ale také zvyšuje jeho hodnotu pro společnost a připravuje ho na budoucí vedoucí role.

Součástí individuálního plánu je kariérní diskuze, kde manažer hovoří se zaměstnancem o jeho možném kariérním růstu. V rámci jednotlivých pozic se zaměstnanci totiž mohou ucházet o určité pozice s vyšším hierarchickým

zařazením. Jejich cílem nemusí být nutně pouze kariérní růst, ale mohou usilovat o změnu oddělení či zařazení do jiného projektu. Rozhodnutí o iniciování procesu individuálního rozvoje udává přímý nadřízený zaměstnanec, manažer projektu, na kterém zaměstnanec dlouhodobě pracuje nebo HR manažer.

## **10.2 Expertní kariérní dráha**

Členové výzkumného a vývojového týmu (R&D) společnosti Alfa mají možnost zvážit a diskutovat o připojení se k expertní kariérní dráze. Experti jsou odpovědní společnosti za trvale udržitelný pokročilý vývoj technologie a mají za cíl dodávat inovativní řešení.

Status experta je udělen na dobu tří let a musí být na konci tohoto období znovu vyhodnocen. Hodnocení závisí nejen na aktivitách experta, ale také na aktuálních potřebách společnosti Alfa. Status je udělován na základě následujících kritérií:

**Úspěchy v oblasti vývoje a implementace inovativních řešení** – Očekává se, že experti přinesou nové, účinné technologie nebo procesy, které významně přispějí k inovačnímu potenciálu a konkurenceschopnosti společnosti.

**Přenos znalostí prostřednictvím interních školení** – Experti by měli být schopni sdílet své technické znalosti a dovednosti s ostatními členy týmu, což zahrnuje vedení interních školení a workshopů, aby tak posílili odborné znalosti v celé organizaci.

**Technické vedení a networking** – Od expertů se očekává, že budou mít významný vliv nejen uvnitř společnosti, ale i v širší odborné komunitě. Jejich role zahrnuje budování profesních sítí a partnerství, které mohou společnost posunout vpřed a zároveň posilovat renomé společnosti.

**Schopnost pracovat v mezinárodních týmech, komunikační dovednosti a pozitivní postoj** – Experti by měli efektivně spolupracovat s kolegy z různých kulturních a geografických prostředí, což vyžaduje vynikající komunikační dovednosti a schopnost přizpůsobit se rozmanitým pracovním situacím s pozitivním přístupem.

Tato kritéria zdůrazňují, že role experta ve společnosti Alfa není jen o technické vybavenosti, ale také o schopnosti sdílet znalosti, vedení a týmové spolupráci. To vše napomáhá k udržení a zvyšování konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

## 11 Formulace výzkumného problému a definování cílů výzkumu

Cílem dotazníkového šetření je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců s konkrétními segmenty personální strategie společnosti Alfa. Tento dotazník se zaměřuje na několik klíčových oblastí, které zahrnují onboarding, firemní kulturu, odměňování, transparentnost v komunikaci politik a vzdělávací příležitosti. Znalost vnímání těchto jednotlivých prvků je pro organizaci zásadní. Toto vnímání se totiž odráží na produktivitě a loajalitě zaměstnanců vůči firmě. Nespokojenost s personální strategií může vést k celkové nespokojenosti zaměstnanců a vyšší fluktuaci.

V rámci jednotlivých segmentů se pak bude přihlížet k následujícím aspektům:

**Firemní kultura a transparentnost politik** – Zjistit, jak zaměstnanci hodnotí kulturu ve společnosti a zda cítí, že personální politiky jsou transparentně komunikovány.

**System onboardingu** – Zhodnotit efektivitu onboardingového procesu, jak dobře jsou noví zaměstnanci připraveni na své role a jak užitečné jsou informace poskytnuté během onboardingového procesu.

**System odměňování** – Posoudit, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost odměňovacího systému, jeho vliv na motivaci a celkovou spokojenost v práci.

**Vzdělávací příležitosti** – Zjistit, zda zaměstnanci znají a využívají nabízené vzdělávací programy, a zda tyto programy odpovídají jejich kariérním potřebám a cílům.

Cílovou skupinou dotazníkového šetření jsou všichni zaměstnanci společnosti Alfa. Výsledky dotazníku pomohou identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a odlišnosti ve vnímání mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

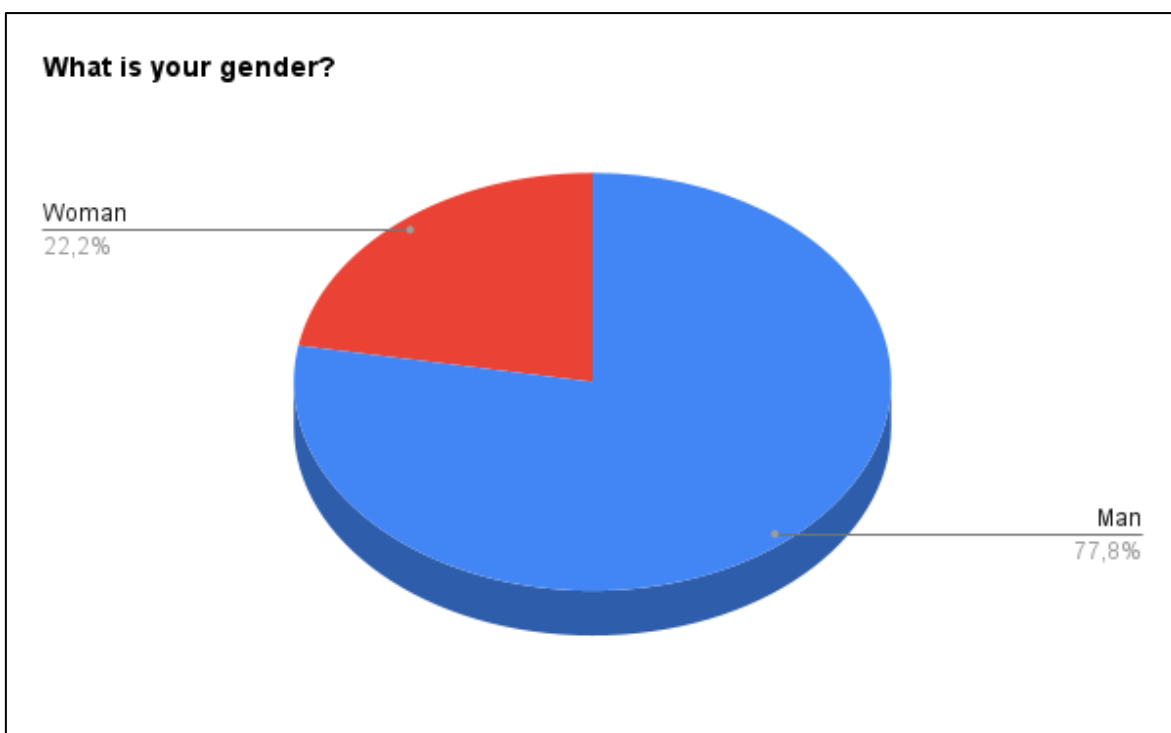
Z důvodu značné diverzity společnosti je dotazník zpracován v anglickém jazyce, aby byl přístupný co nejširší skupině zaměstnanců z různých národnostních a jazykových skupin.

Dotazníkové šetření proběhlo na platformě google forms a bylo uskutečněno v časovém rozmezí mezi 21. dubnem 2024 a 26. dubnem 2024. V rámci dotazníkového šetření byla všem respondentům zaručena anonymita.

## 12 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se věnuje analýze výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno s cílem získat důležité informace od zaměstnanců společnosti. Šetření oslovilo celkem 122 respondentů, z toho 54 dotazník úspěšně vyplnilo. Dotazník obsahoval 17 uzavřených otázek. Z důvodu jazykové diverzity cílové skupiny byl dotazník vytvořen v anglickém jazyce, aby byl přístupný i pro cizince, kteří neovládají český jazyk. Jednotlivé odpovědi jsou analyzovány pomocí následujících grafů:

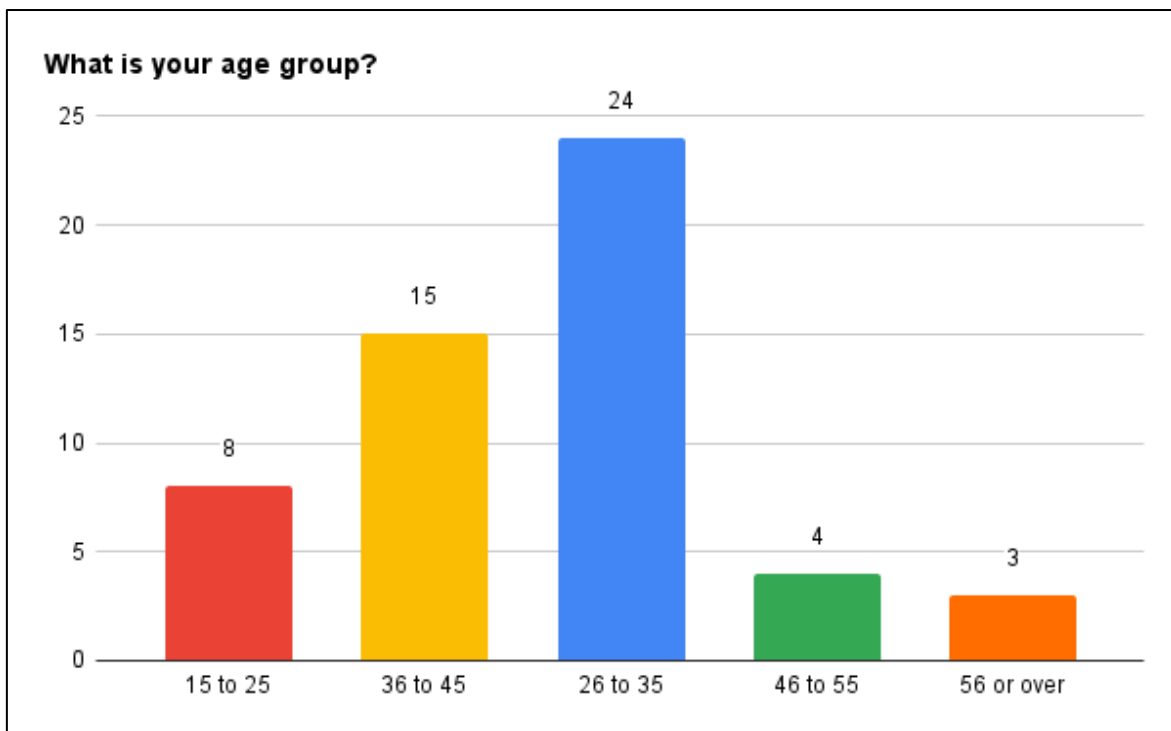
**1. Otázka – „Jaké je Vaše pohlaví?“** se zabývá podílem mužů a žen, kteří se účastnili dotazníkového šetření.



**Obr. 2** *What is your gender?*

Zastoupení mužů ve firmě výrazně převažuje, což je zřejmé i z dotazníkového šetření, kde 77,8 % respondentů uvedlo, že jsou muži, zatímco pouze 22,2 % jsou ženy. Výsledek dotazníkové otázky týkající se pohlaví respondentů není překvapivý, jelikož poměr mužů a žen odpovídá zaměstnanecké struktuře firmy.

**2. Otázka – „Jaká je Vaše věková skupina?“** je zaměřena na zjištění věkového složení respondentů. Tato otázka je zásadní pro analyzování dat s ohledem na věkovou diverzitu a pro lepší pochopení potřeb a preferencí, které se mohou lišit v závislosti na věku účastníků.

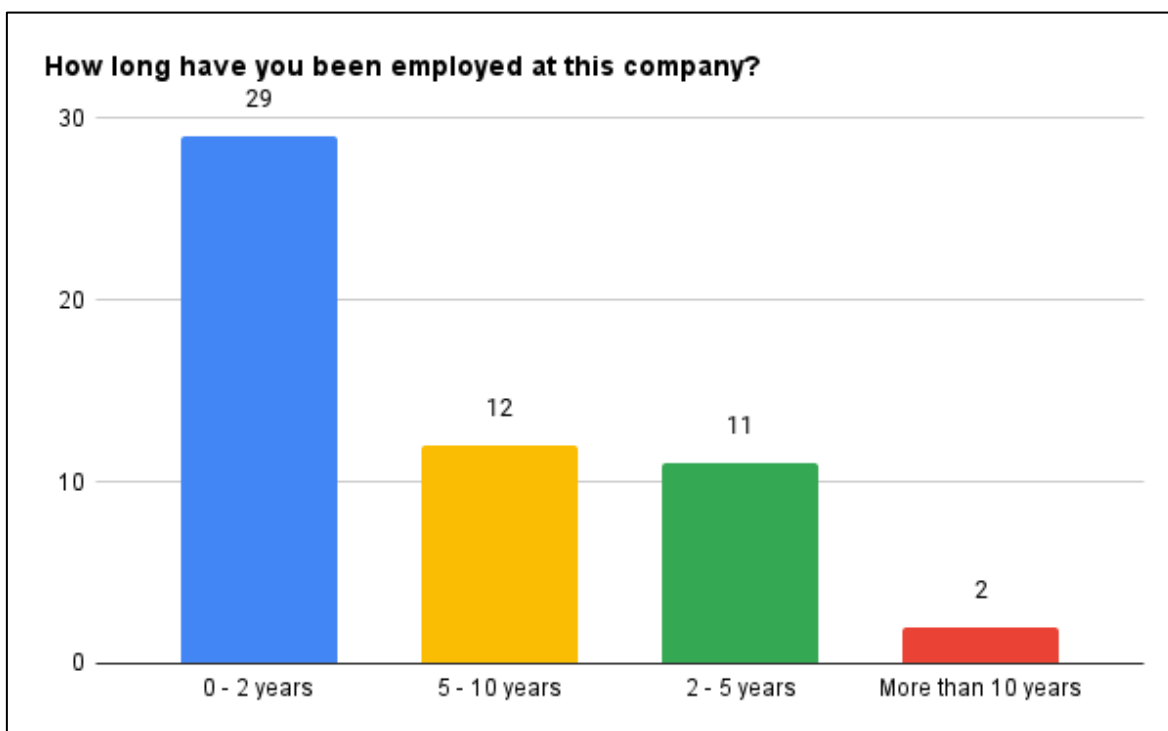


**Obr. 3** *What is your age group?*

Graf ukazuje, že největší počet respondentů (44,4 %), patří do věkové skupiny 26 až 35 let. Následuje skupina ve věku 36 až 45 let s četností (27,8 %) respondentů. Věková skupina 15 až 25 let je zastoupena (14,8 %) respondentů, zatímco ve skupině 46 až 55 let je to (7,4 %). Nejméně respondentů (pouze 5,6 %), je ve věkové kategorii 56 let a starší. Z těchto údajů lze vyvodit, že mezi respondenty dominuje střední věková kategorie, což může ovlivnit dynamiku a priority v rámci pracovní síly, a také může být ukazatelem toho, jak se firma může zaměřit na určité věkové segmenty ve svých HR strategiích a programech osobního rozvoje.

**3. Otázka – „Jak dlouho jste zaměstnán v této společnosti?“** se zaměřuje na zjištění délky pracovního působení respondentů u společnosti Alfa. Tato otázka je důležitá pro pochopení, zda má společnost vysokou míru fluktuace nebo naopak většinu dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Délka zaměstnání může být indikátorem loajality zaměstnanců, jejich spokojenosti v práci a úrovně firemní kultury. Získané informace mohou být využity pro identifikaci potřebných oblastí

rozvoje, náborových strategií a pro další plánování zdrojů. Může také sloužit k hodnocení úspěšnosti začlenění nových zaměstnanců.



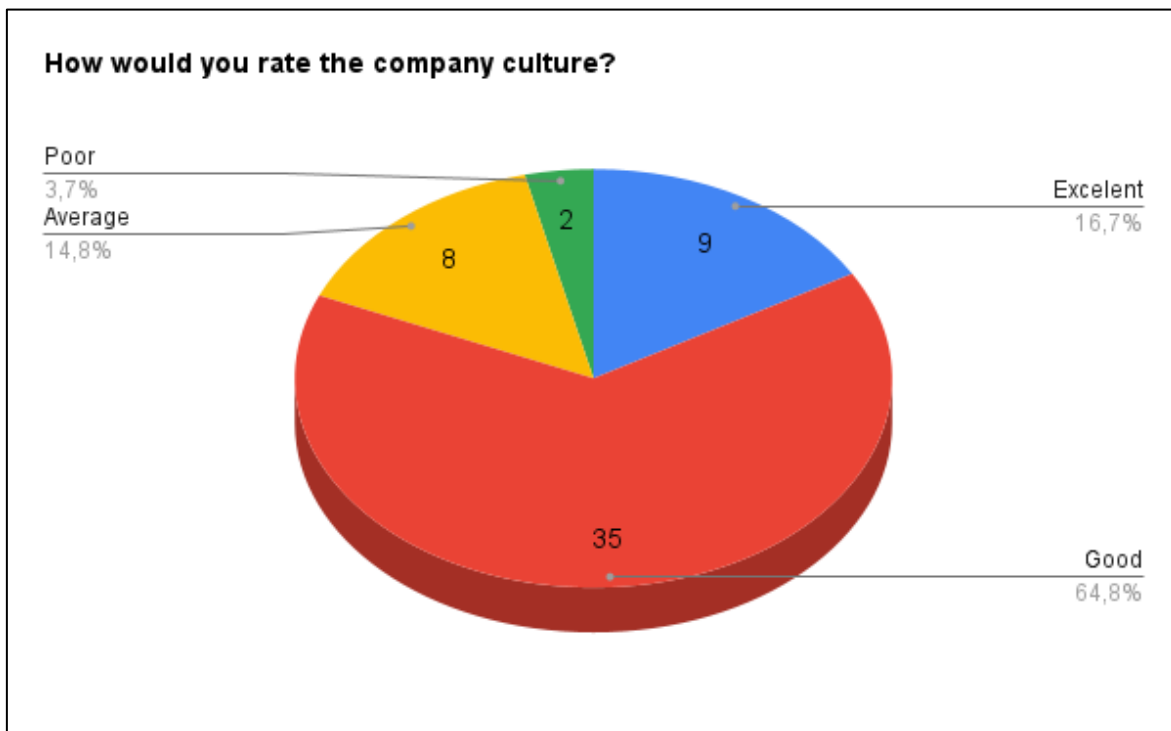
**Obr. 4** *How long have you been employed at this company?*

Největší skupina respondentů (53,7 %) uvedla, že jsou zaměstnáni ve společnosti Alfa 0-2 roky. Tento výsledek by mohl být překvapující. Je vhodné tedy poznamenat, že společnost v uplynulých dvou letech zažila značný růst, v důsledku čehož došlo k náboru mnoho nových zaměstnanců. Skupina, která je v organizaci zaměstnána 2-5 let, zahrnuje (20,4 %) respondentů a ti, kteří uvádějí délku zaměstnání 5-10 let, tvoří skupinu o (22,2 %) respondentů. Pouze (3,7 %) respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti zaměstnáni více než 10 let. Tato hodnota by se také mohla jevit jako nízká. Vzhledem k mladému věku společnosti Alfa, která se od mateřské společnosti oficiálně odloučila teprve před 3 roky, je tento výsledek poměrně očekávaný. Tito respondenti patří k jádru zaměstnanců, kteří si přinesli zkušenosti z mateřské firmy. Jsou cenným zdrojem znalostí a firemní kultury, které mohou pomoci nově vzniklé společnosti Alfa při upevňování personální strategie.

**4. Otázka – „Jak byste ohodnotil firemní kulturu ve společnosti?“** se zaměřuje na získání povědomí o vnímání firemní kultury zaměstnanci. Tato otázka je určena ke zjištění, zda se zaměstnanci cítí být součástí týmu, jestli jsou spokojeni



s komunikací a transparentností managementu, jak hodnotí společenské a etické normy, hodnoty a atmosféru ve společnosti.



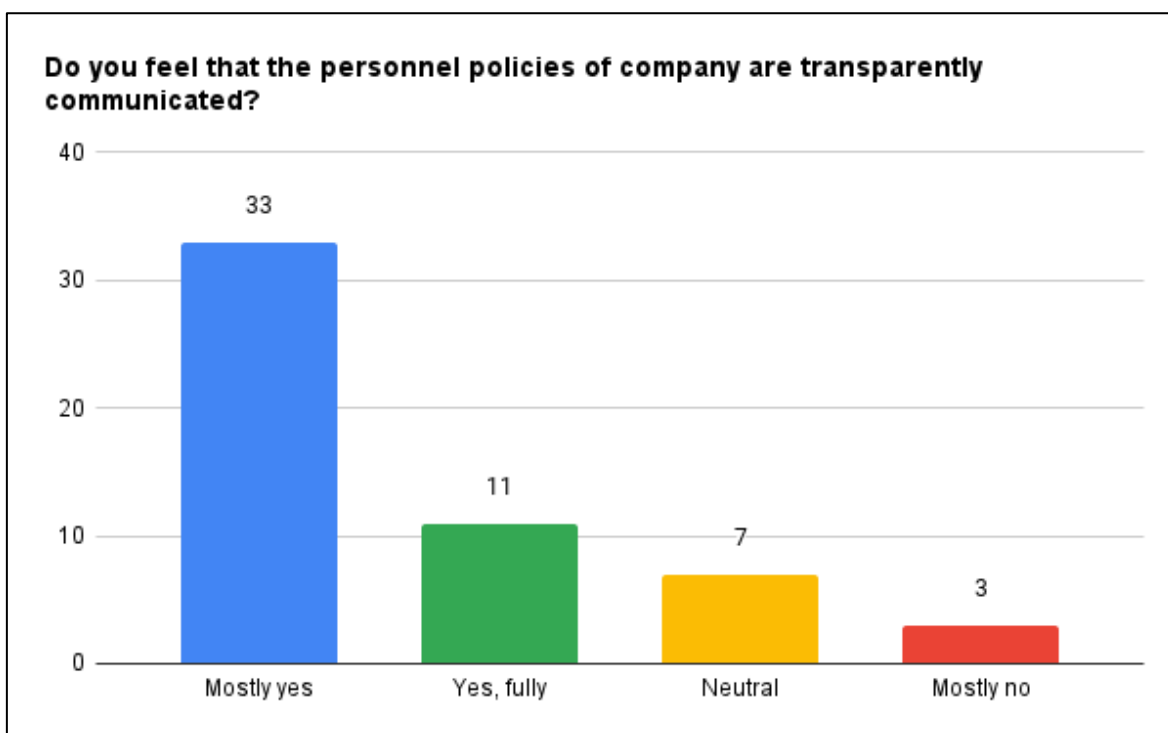
**Obr. 5** How would you rate the company culture?

Na základě grafu je zřejmé, že většina respondentů, konkrétně 64,8 % (35 osob), hodnotí firemní kulturu jako dobrou. To naznačuje, že většina zaměstnanců má kladný postoj k firemním hodnotám, atmosféře a mezilidským vztahům v rámci společnosti. Dalších 16,7 % (9 osob) považuje firemní kulturu za vynikající, což podtrhuje pozitivní vnímání firemních zásad a praxe.

Menší skupina, 14,8 % (8 osob), hodnotí firemní kulturu jako průměrnou, což může signalizovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení. Pouze malý podíl, 3,7 % (2 osoby), vnímá firemní kulturu jako špatnou. Toto hodnocení ukazuje na možné problémové oblasti, které vyžadují pozornost a zásah vedení společnosti. Nikdo z respondentů nezvolil nejhorší možnou variantu.

Celkově tyto výsledky ukazují, že firemní kultura společnosti je vnímána pozitivně většinou respondentů, ale stále existují oblasti, které mohou být zdokonaleny, aby se zlepšilo vnímání firemní kultury všemi zaměstnanci.

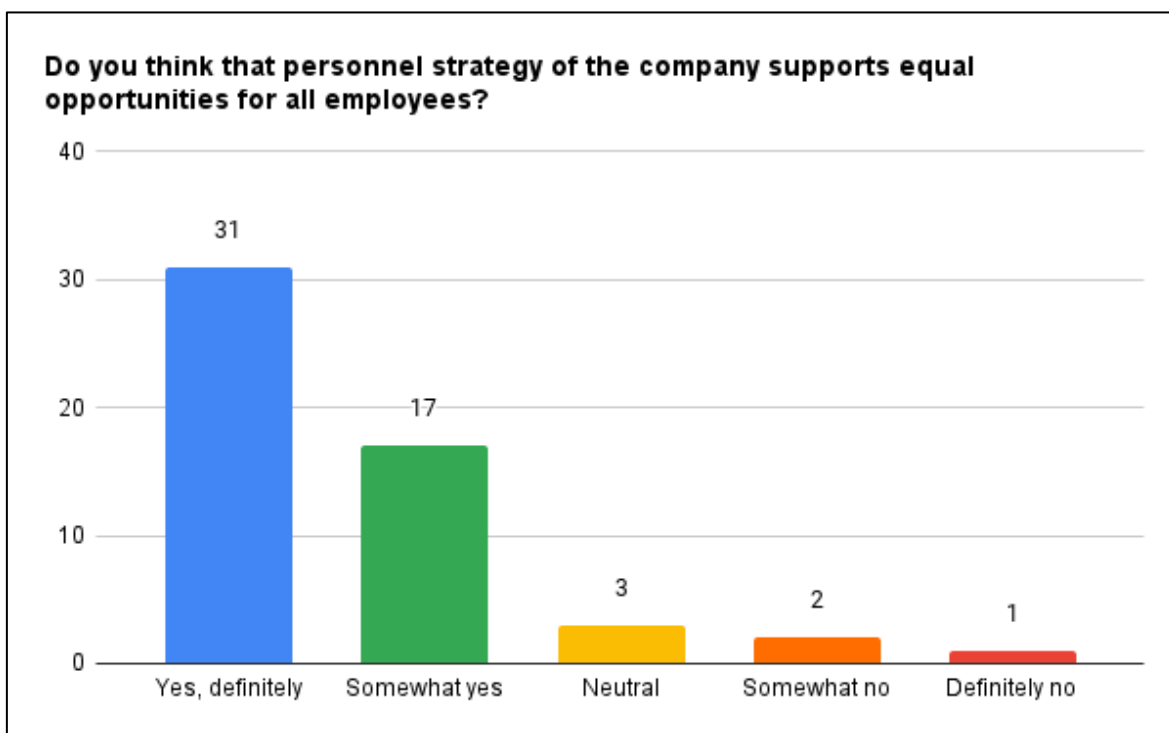
**5. Otázka – „Máte pocit, že personální politika společnosti je transparentně komunikována?“** zkoumá, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni o důležitých aspektech, jako jsou nábor, hodnocení, odměny, postupy pro povýšení, vzdělávací a rozvojové programy, a také o změnách v politikách, které mohou mít dopad na jejich pracovní život.



**Obr. 6** *Do you feel that the personnel policies of company are transparently communicated?*

Z výsledků je patrné, že většina respondentů (61,1 %) vnímá, že personální politika společnosti je komunikována spíše transparentně. 16,7 % respondentů se vyjádřilo, že politika je komunikována zcela transparentně. To celkově naznačuje, že firma úspěšně sděluje své personální zásady a postupy svým zaměstnancům. Neutrální postoj zaujalo 7 respondentů, což může znamenat nejistotu nebo nedostatek zkušeností s danými politikami. Pouze 3 osoby mají pocit, že politika není komunikována transparentně. Toto množství není výrazné, ale přesto poukazuje na potenciální oblast pro zlepšení v oblasti komunikace personální politiky. Celkově tato data ukazují, že ačkoliv je společností politika často vnímána jako transparentní, stále existuje prostor pro její další vylepšení, aby byla zajištěna její jasnost pro všechny zaměstnance.

**6. Otázka – Myslíte si, že personální strategie společnosti podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance?** je zaměřena na zjišťování postojů a názorů zaměstnanců na rovnost a spravedlnost v rámci firmy. Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci vnímají, že politiky a postupy společnosti jsou nastaveny tak, aby podporovaly nezaujatý přístup ke všem bez ohledu na pohlaví, věk, etnicitu, sexuální orientaci, zdravotní stav či jiné charakteristiky.

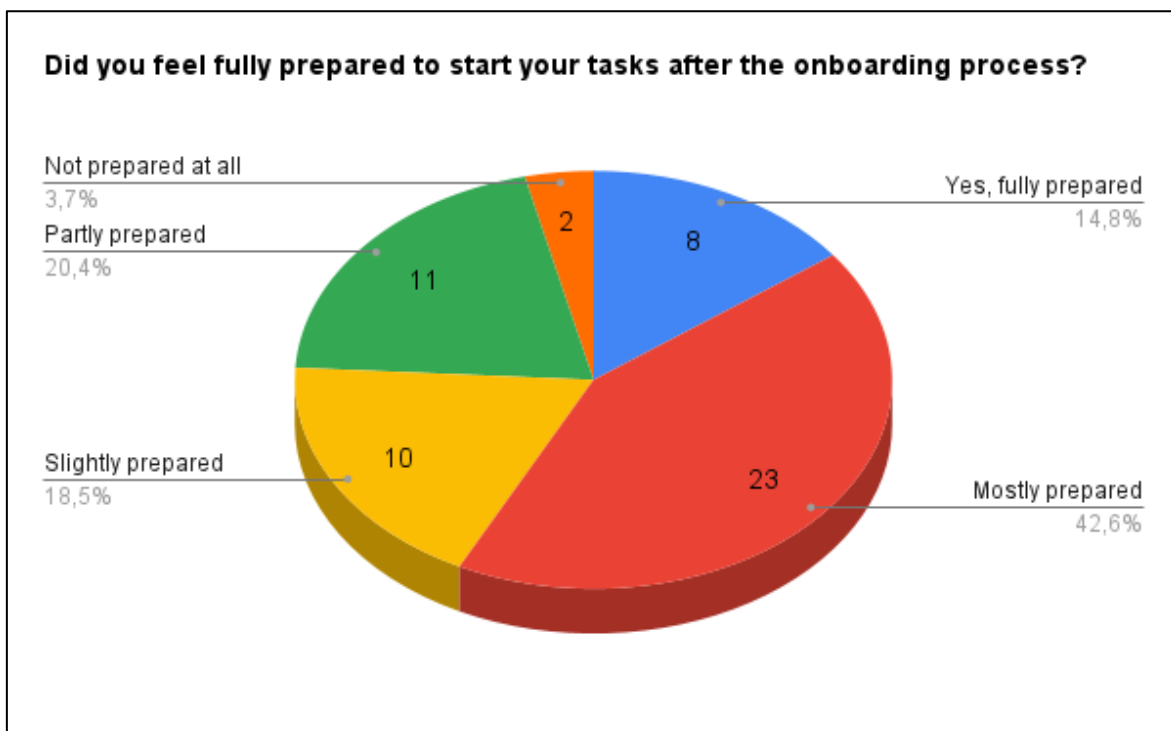


**Obr. 7** *Do you think that personnel strategy of the company supports equal opportunities for all employees?*

Většina respondentů (57,4 %) souhlasí s tím, že personální strategie společnosti skutečně podporuje rovné příležitosti. Dalších (31,5 %) respondentů si myslí, že personální strategie alespoň do určité míry podporuje rovné příležitosti. Pouze malý počet respondentů (5,6 %) má neutrální názor, a celkově stejný počet respondentů vyjádřil nesouhlas s tím, že personální strategie společnosti rovné příležitosti podporuje.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že celkový pohled na personální strategii společnosti je pozitivní. Většina respondentů cítí, že jsou rovné příležitosti podporovány. Na druhou stranu nesouhlas minoritního počtu respondentů by měl být brán vážně a mohl by být impulsem pro další prozkoumání možných oblastí pro zlepšení.

**7. Otázka – „Cítíte se plně připraveni začít se svými úkoly po procesu onboardingů?“** se zaměřuje na hodnocení efektivity procesu začlenění nových zaměstnanců do firmy. Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci cítí, že jim byly poskytnuty všechny potřebné informace, nástroje a školení k tomu, aby mohli úspěšně začít vykonávat své pracovní povinnosti.



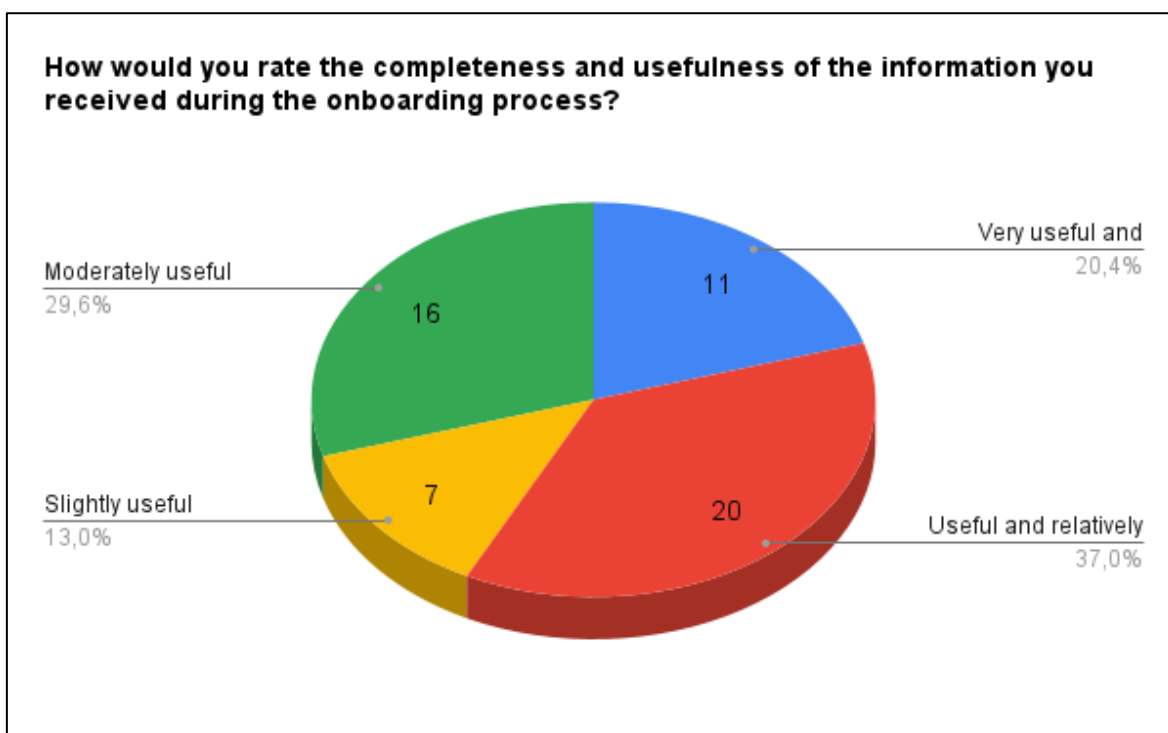
**Obr. 8** Did you feel fully prepared to start your tasks after the onboarding process?

Je zřejmé, že největší podíl respondentů (42,6 %) cítí, že byli po onboardingovém procesu převážně připraveni. Téměř 15 % uvedlo, že byli plně připraveni, což naznačuje, že proces byl pro ně účinný.

Dalších 20,4 % respondentů cítí, že byli pouze částečně připraveni, a 18,5 % uvedlo, že byli jen mírně připraveni. Toto může naznačovat, že ačkoliv proces onboardingů poskytuje určitou přípravu, je zde prostor pro zlepšení, aby byli zaměstnanci lépe vybaveni pro začátek jejich pracovních úkolů. Pouze malá část, (3,7 %) uvedla, že nebyli vůbec připraveni.

Celkově tyto údaje ukazují, že většina zaměstnanců se cítí po onboardingovém procesu alespoň částečně připravena, avšak existují náznaky, že proces by mohl být vylepšen, aby byli všichni noví příchozí zaměstnanci plně připraveni pro úspěšný start ve společnosti.

**8. Otázka – „Jak byste ohodnotili úplnost a užitečnost informací, které jste obdrželi během procesu onboardingu?“** zkoumá, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni o všech aspektech, které se týkají jejich nové role a pracovního prostředí včetně firemních politik, očekávaných úkolů, pracovních nástrojů či dostupných zdrojů.

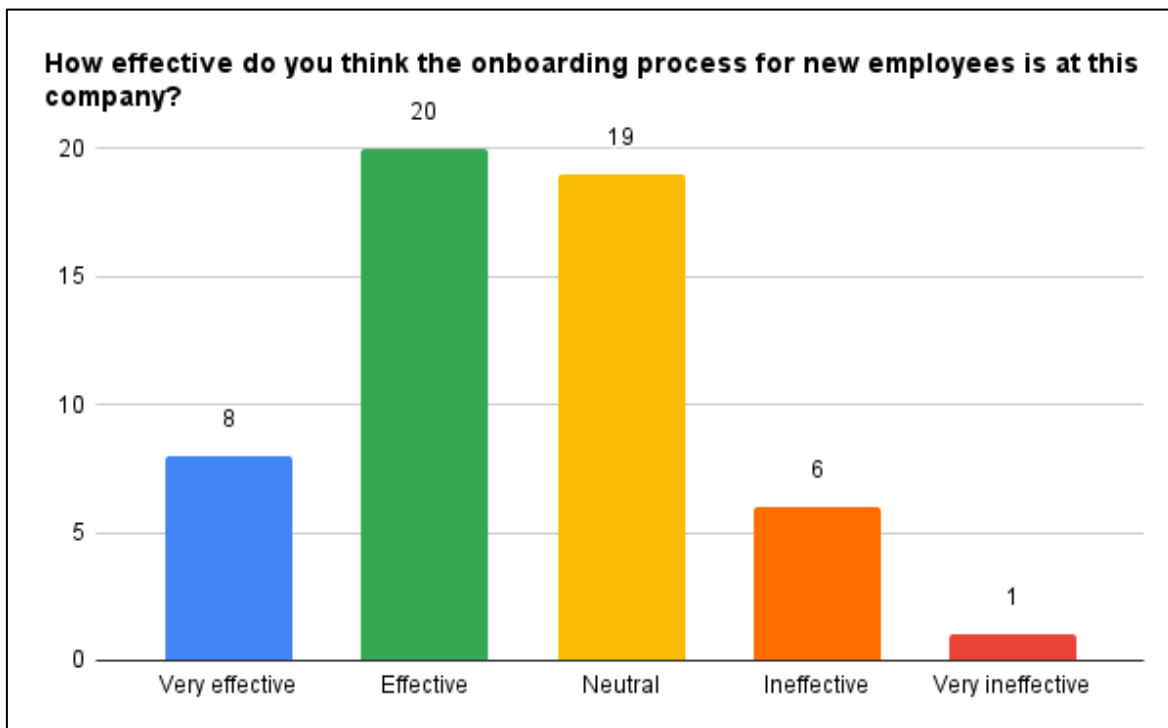


**Obr. 9** How would you rate the completeness and usefulness of the information you received during the onboarding process?

Z grafu je patrné, že většina respondentů vnímá informace získané během onboardingového procesu jako prospěšné. Majoritní skupina (37 %) hodnotí informace jako užitečné a poměrně kompletní. Menší, avšak významná část (20,4 %) považuje informace za velmi užitečné. To naznačuje, že předávání informací v rámci onboardingového procesu je ve společnosti dobře nastaveno. 29,6 % respondentů uvedlo, že pro ně byly informace středně užitečné. Menší skupina (13 %) zaměstnanců shledává informace předané v rámci onboardingového procesu pouze mírně užitečnými.

**9. Otázka – „Jak efektivní je podle vás proces přijímání nových zaměstnanců v této společnosti?“** se zaměřuje na hodnocení procesu nábory a přijímání nových členů týmu ze strany stávajících zaměstnanců. Cílem této otázky je zjistit, zda zaměstnanci považují náborové procedury za účinné ve smyslu jasnosti

komunikace, plynulosti procesů, dostupnosti informací a celkové spokojenosti s průběhem a výsledkem procesu.



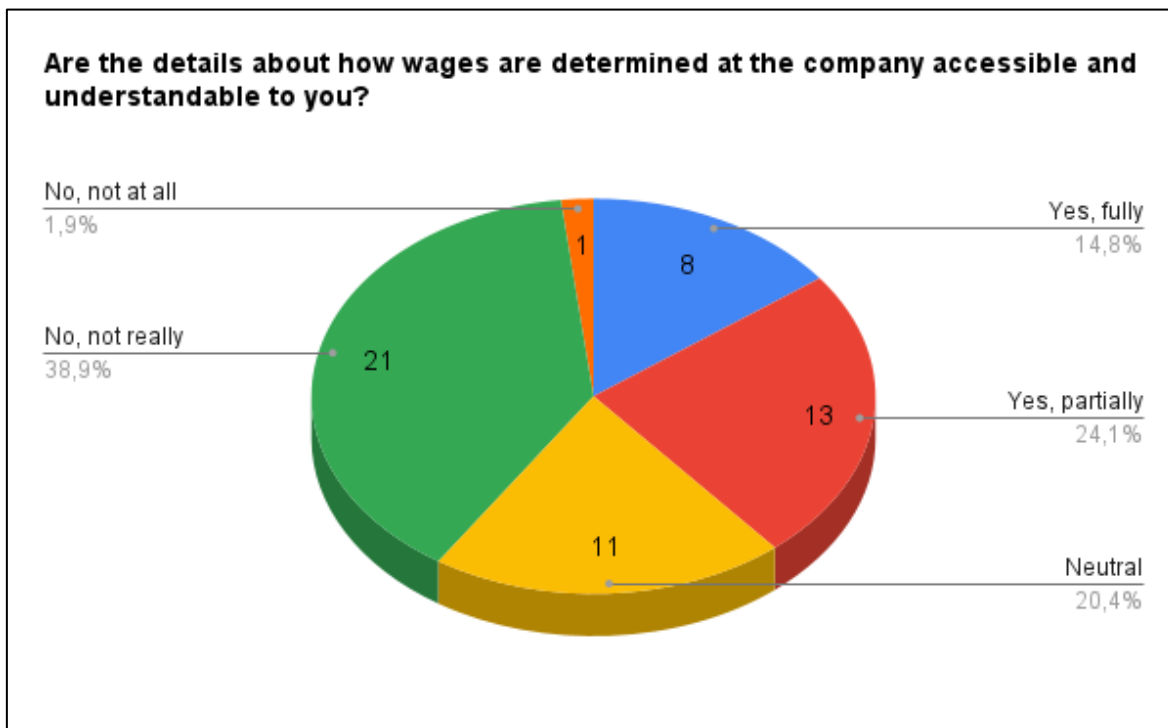
**Obr. 10** *How effective do you think the onboarding process for new employees is at this company?*

Z výsledků vyplývá, že 20 respondentů hodnotí onboardingový proces jako efektivní. To naznačuje, že společnost má pevně nastavený systém pro začlenění nových zaměstnanců. Dalších 8 respondentů vnímá proces jako velmi efektivní. To ukazuje na silnou spokojenost s postupy a podporou během jejich začleňování.

Na druhou stranu, 19 lidí má neutrální názor, což může značit nejistotu ohledně procesu nebo že jejich zkušenosti nebyly dostatečně výrazné, aby je vedly k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. Celkově 7 respondentů hodnotilo efektivitu onboardingového procesu negativně, což poukazuje na určité nedostatky, které by společnost měla prozkoumat a řešit, aby zajistila hladší přechod nových zaměstnanců do jejich rolí.

**10. Otázka – „Jsou pro vás dostupné a srozumitelné podrobnosti o tom, jak jsou ve společnosti stanovovány mzdy?“** se zaměřuje na transparentnost a pochopení mzdové politiky společnosti mezi jejími zaměstnanci. Cílem otázky je zjistit, zda mají zaměstnanci přístup k informacím, které vysvětlují, jak jsou mzdy

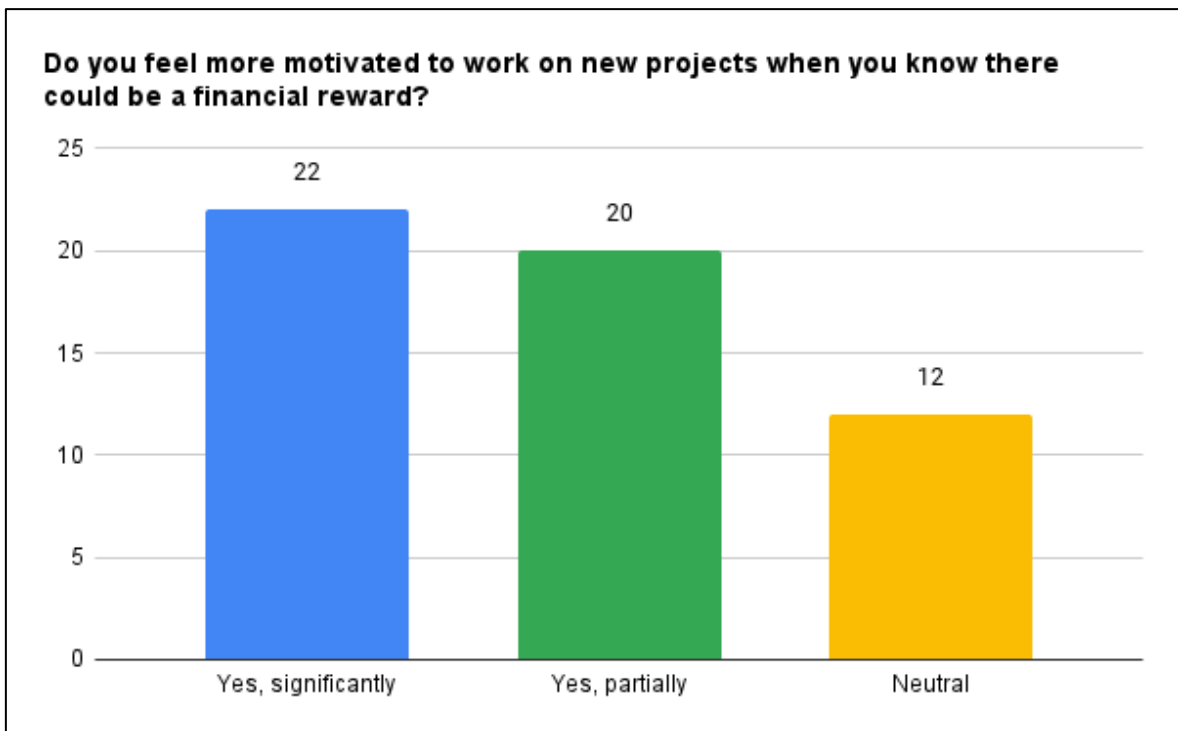
a odměny ve firmě určovány, a zda jsou tato kritéria jasně komunikována a snadno pochopitelná.



**Obr. 11** Are the details about how wages are determined at the company accessible and understandable to you?

Graf zobrazuje, že téměř 40 % respondentů necítí, že jsou podrobnosti o stanovení mezd ve společnosti pro ně dostupné a srozumitelné, což je významný podíl a může poukazovat na potřebu zlepšit komunikaci mzdové politiky a postupů. Dalších 24 % respondentů má pouze částečný přehled, zatímco asi 15 % uvedlo, že mají plný přehled o tom, jak jsou mzdy stanoveny. Skupina s neutrálním postojem, která tvoří 20 %, naznačuje, že někteří zaměstnanci nemají silný názor nebo dostatečně zkušenosti na to, aby hodnotili mzdovou strukturu.

**11. Otázka – „Cítíte větší motivaci pracovat na nových projektech, když víte, že za to může dostat finanční odměnu?“** se zabývá motivací zaměstnanců a jejich reakcí na finanční stimulaci. Tato otázka zjišťuje, do jaké míry finanční odměny ovlivňují entuziasmus a angažovanost zaměstnanců při přijímání a provádění nových projektů.



**Obr. 12 Do you feel more motivated to work on new projects when you know there could be a financial reward?**

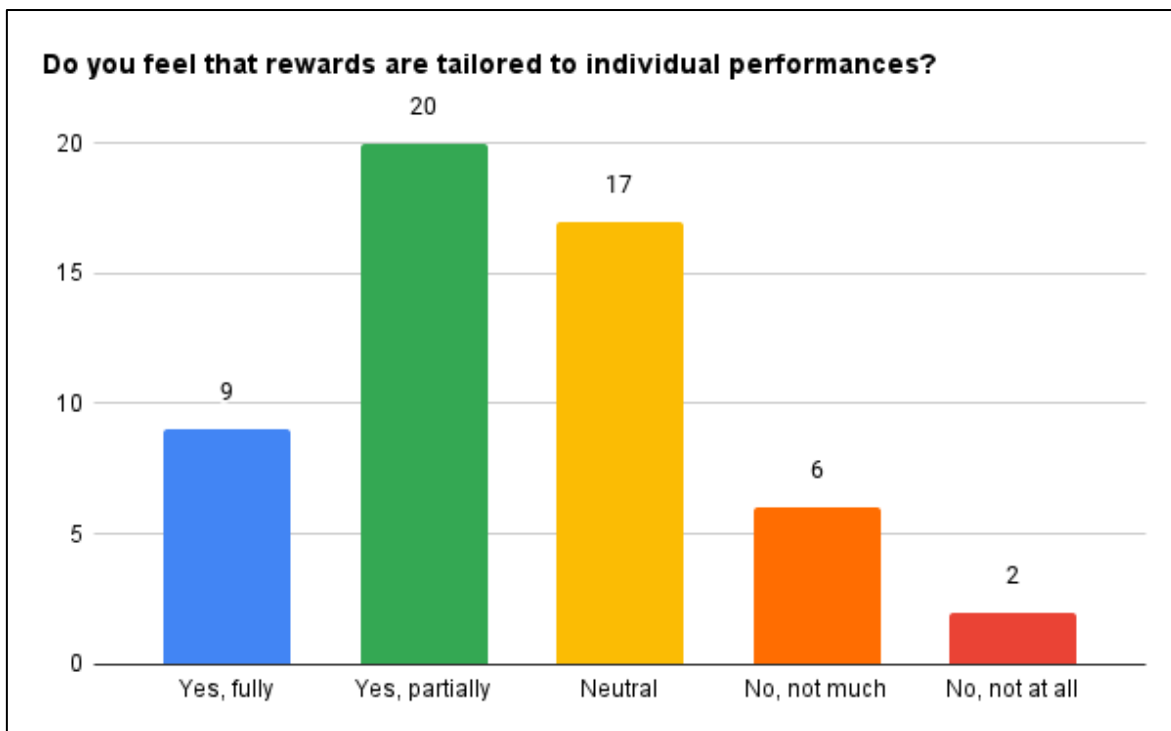
Graf ukazuje, že značný počet respondentů (40,7 %) cítí silnou motivaci pracovat na nových projektech, pokud je spojena s možností finanční odměny. Téměř stejný počet (37 %) uznává, že finanční odměna jejich motivaci zvyšuje alespoň částečně. To naznačuje, že finanční pobídky jsou významným faktorem motivace pro mnoho zaměstnanců. Poslední skupina respondentů (22,2 %) má k této otázce neutrální postoj. To může naznačovat, že finanční odměna pro ně není hlavním motivačním faktorem, nebo že jejich motivace je ovlivněna kombinací různých faktorů. Pozoruhodný fakt je, že graf nezobrazuje žádné odpovědi pro možnosti "vůbec ne" nebo "spíše ne". To indikuje, že žádný z respondentů nevnímá finanční odměnu jako nepodstatnou pro svoji motivaci při práci na nových projektech. Tato jednoznačně pozitivní reakce na finanční motivaci může znamenat, že společnost může s důvěrou pokračovat ve využívání finančních pobídek jako efektivní součásti své motivační strategie, neboť má zřejmě silný dopad na pracovní angažovanost zaměstnanců.

Z těchto údajů lze vyvodit, že finanční odměny mohou být ve společnosti nastaveny dobře, ale měla by zvážit i další motivační strategie, aby zapojila a motivovala i ty zaměstnance, které finanční pobídky neoslovují tak silně.



## 12. Otázka – „Máte pocit, že odměny jsou šité na míru jednotlivým výkonům?“

zkoumá, do jaké míry je systém odměn vnímán v kontextu uznání individuálního úsilí, zda jsou odměny rozdělovány spravedlivě na základě měřitelných výkonů a zda se zaměstnanci cítí správně ohodnoceni.



**Obr. 13** Do you feel that rewards are tailored to individual performances?

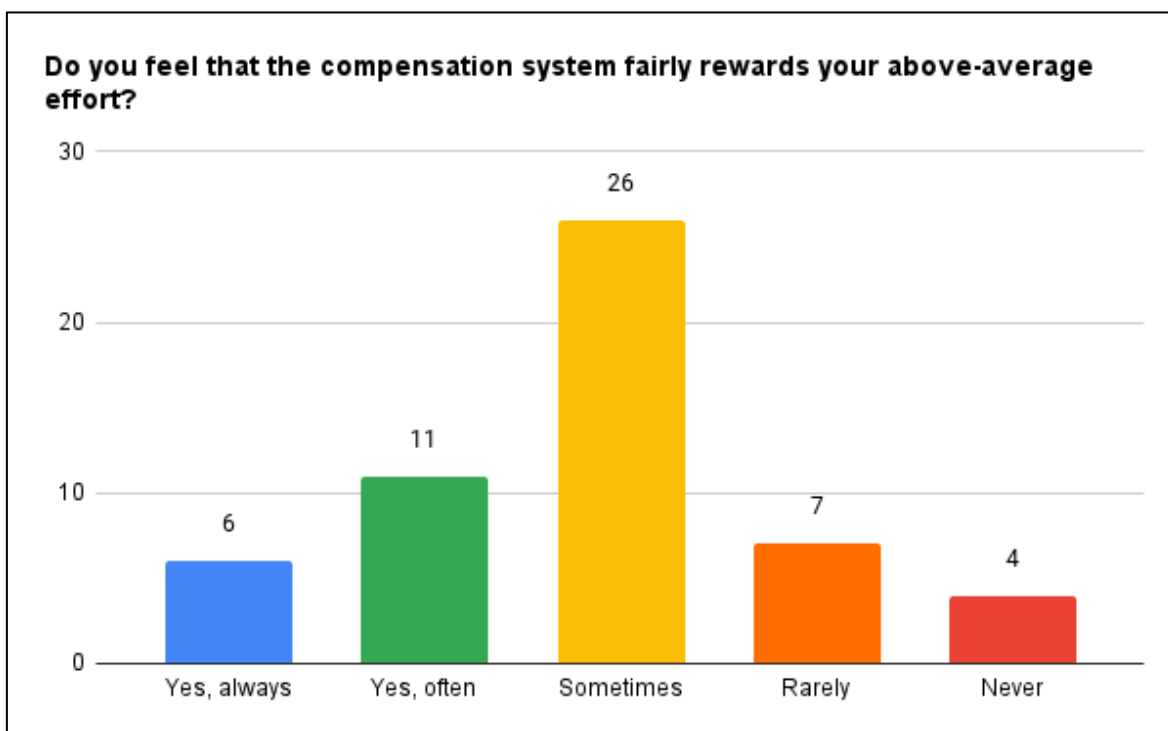
Podle výsledků má devět respondentů pocit, že odměny v jejich společnosti jsou plně přizpůsobeny individuálním výkonům, což naznačuje, že tato skupina zaměstnanců je s odměňovacím systémem spokojena. Dalších dvacet lidí cítí, že odměny odpovídají jejich osobním výsledkům částečně. To může znamenat, že systém odměn je vnímán jako poměrně spravedlivý, ale možná není zcela transparentní nebo konzistentní v pro všechny zaměstnance. Sedmnáct respondentů zaujalo neutrální postoj.

Jen 6 respondentů se domnívá, že odměny nepřilíží neodpovídají jejich výkonům a pouze 2 cítí, že odměny neodrážejí jejich individuální výsledky vůbec. I když se jedná o menšinu, tyto postřehy jsou důležité pro identifikaci potenciálních oblastí pro zlepšení v systému odměňování.

Celkově výsledky ukazují, že ačkoli existuje prostor pro zlepšení, většina zaměstnanců vnímá systém odměňování jako alespoň částečně přizpůsobený individuálním výkonům. Pro HR oddělení a vedení firmy to může být signál

k přezkoumání a úpravě odměňovacích procesů, aby byly odměny vnímány jako ještě více odpovídající osobnímu přínosu každého zaměstnance.

**13. Otázka – „Máte pocit, že systém odměňování spravedlivě odměňuje vaši nadprůměrnou snahu?“** zkoumá, zda jsou systémy bonusů, prémie, povýšení a další formy odměn nastaveny tak, aby efektivně reflektovaly nejen základní pracovní povinnosti, ale i extra úsilí, které zaměstnanci vynakládají ve své práci.



**Obr. 14** Do you feel that the compensation system fairly rewards your above-average effort?

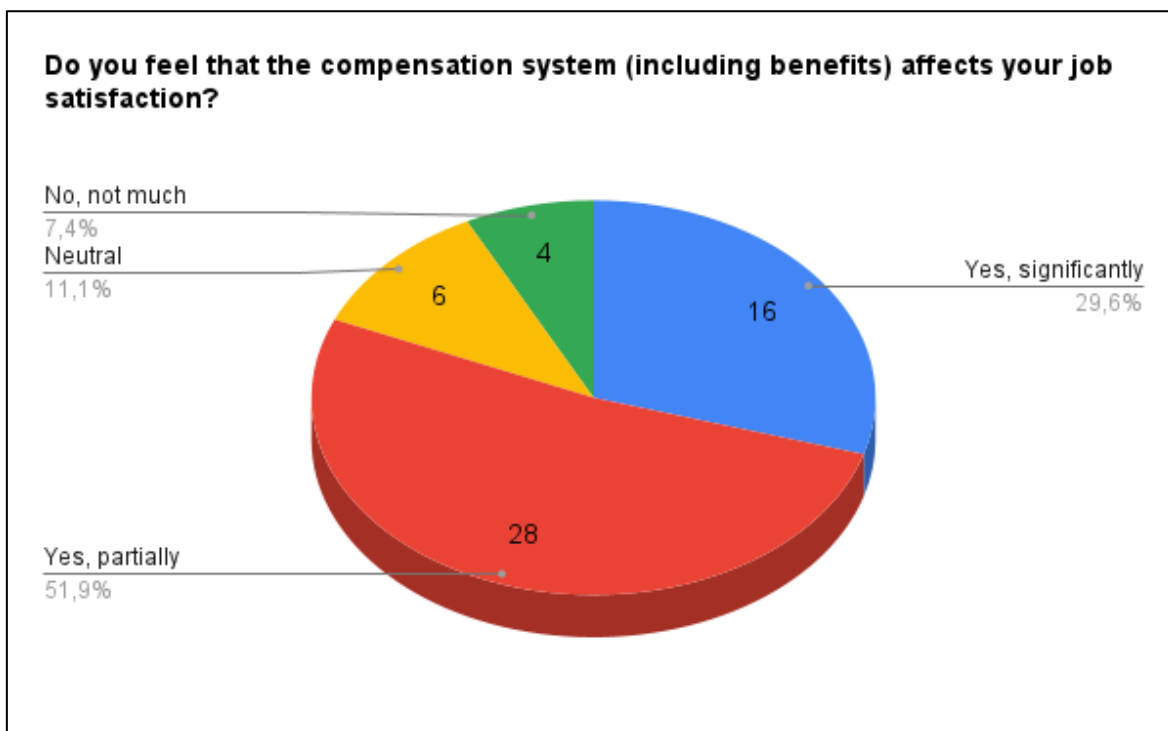
Podle grafu 26 respondentů cítí, že jsou za svou nadprůměrnou snahu odměněni jen někdy. To naznačuje, že ačkoli systém odměňování některým zaměstnancům připadá spravedlivý, nejedná se o pravidlo. Skupina 11 zaměstnanců uvedla, že jejich úsilí je spravedlivě odměněno často, což ukazuje na určitou úroveň spokojenosti s odměňovacím systémem. Naopak 6 respondentů se domnívá, že jsou za svůj výkon vždy spravedlivě odměňováni.

Dalších 7 zaměstnanců pociťuje, že jejich nadprůměrná snaha je spravedlivě oceněna zřídka a 4 lidé mají pocit, že nejsou odměňovacím systémem správně ohodnoceni nikdy.

Celkově tyto výsledky poukazují na to, že existuje prostor pro zlepšení ve spravedlnosti odměňovacího systému. Vedení by mělo zvážit zpětnou vazbu

a prozkoumat, jak mohou být odměny lepší odrazem individuálního výkonu, aby tak podpořily větší motivaci a uznání nadprůměrných výsledků.

**14. Otázka – „Máte pocit, že systém odměňování (včetně benefitů) ovlivňuje vaši pracovní spokojenost?“** zjišťuje, do jaké míry mají finanční i nefinanční odměny vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců ve své práci.

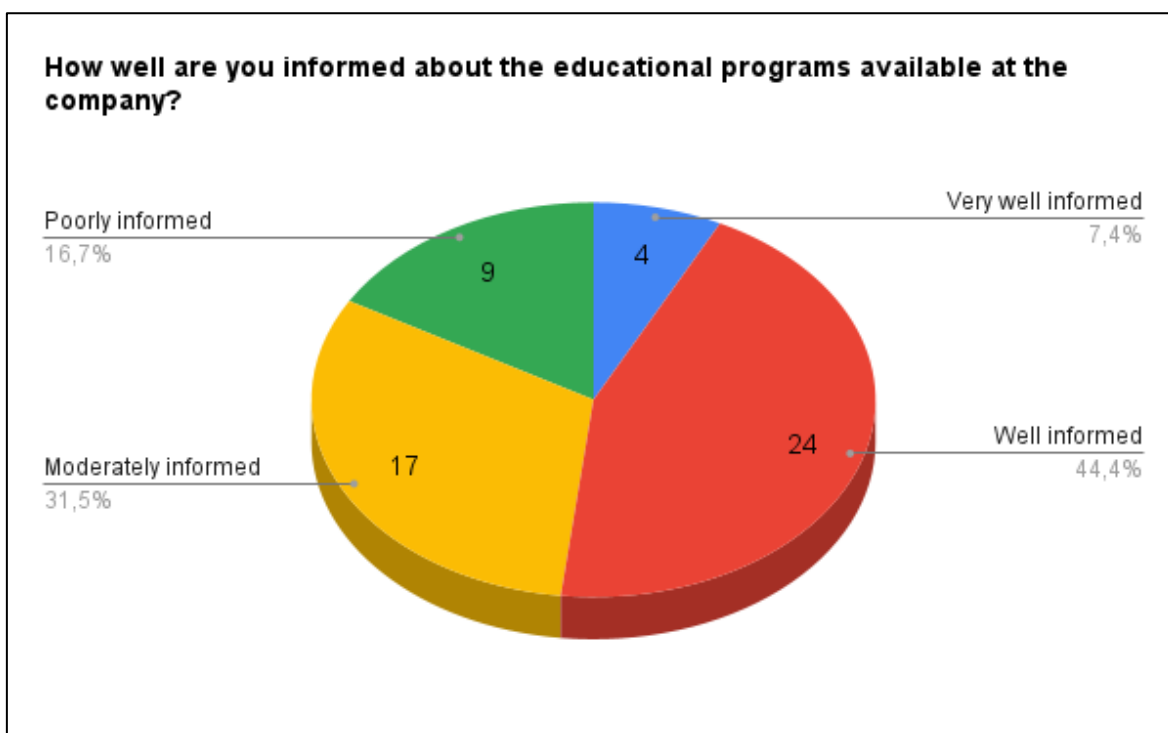


**Obr. 15** *Do you feel that the compensation system (including benefits) affects your job satisfaction?*

Většina respondentů (51,9 %) cítí, že jejich pracovní spokojenost je částečně ovlivněna systémem odměňování. To naznačuje, že odměny a benefity hrají důležitou roli v jejich celkovém vnímání spokojenosti v práci, ale nejsou jediným faktorem. Dalších 29,6 % uvádí, že odměňovací systém má na jejich spokojenost v práci významný vliv.

Neutrální postoj zaujalo 11,1 % respondentů, kteří možná vnímají další aspekty pracovního života jako rovněž důležité nebo nejsou v otázce odměňování tak citliví. Menší skupina (7,4 %) necítí, že odměňovací systém má na jejich spokojenost ve své práci velký dopad. Pro tyto jedince mohou mít větší význam jiné aspekty jako jsou pracovní role nebo prostředí.

**15. Otázka – „Jak dobře jste informováni o vzdělávacích programech dostupných ve společnosti?“** zkoumá, zda zaměstnanci vnímají dostatečnou komunikaci a dostupnost informací o školeních, kurzech, workshopech, mentoringu a jiných formách vzdělávání, které jim mohou pomoci v kariérním růstu a rozšiřování dovedností.

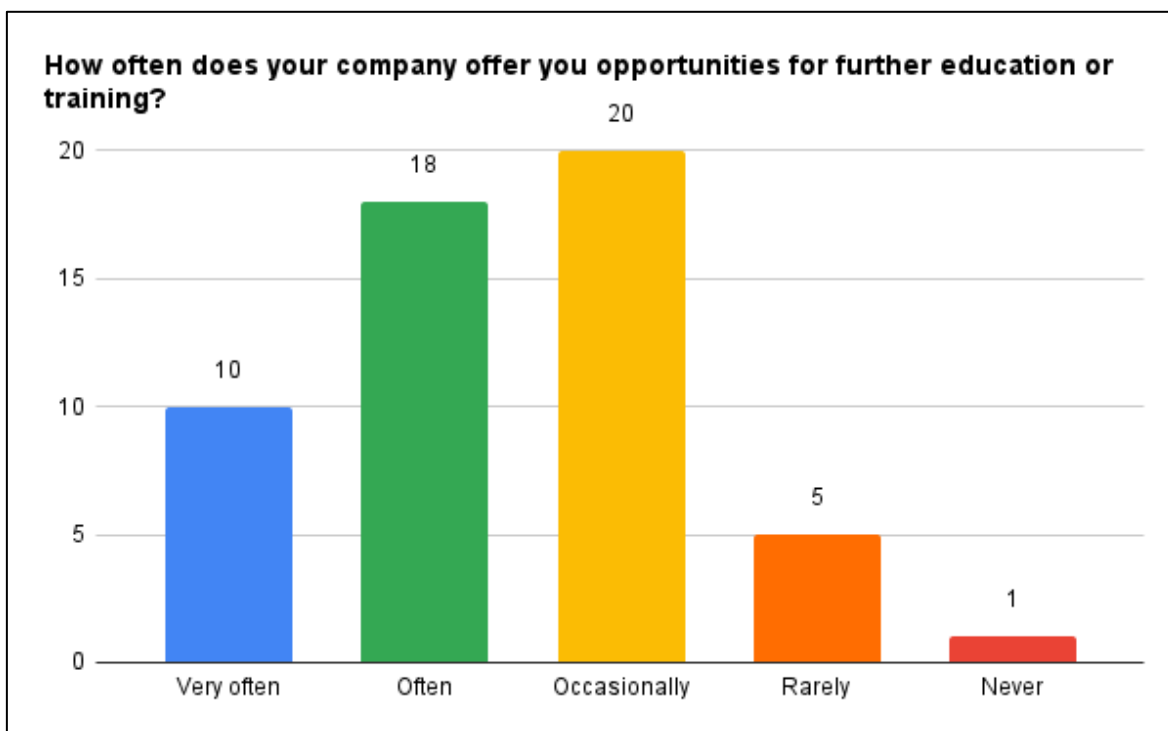


**Obr. 16** *How well are you informed about the educational programs available at the company?*

Největší skupinu respondentů tvoří 24 osob, které cítí, že jsou o vzdělávacích programech informovány dobře. Pro tyto respondenty je předávání informací týkajících se dostupných vzdělávacích možností efektivní. Těsně za nimi je 17 zaměstnanců, kteří mají pocit, že jsou informováni mírně. Tento názor může znamenat, že ačkoliv jsou informace dostupné, mohou být pro některé zaměstnance přístupné méně či nedostatečně komunikované.

Skupina 9 respondentů uvedla, že se cítí špatně informovaná. Pouze malý počet respondentů (4 osoby) se cítí velmi dobře informován o vzdělávacích programech ve společnosti. Tato rozdílná úroveň informovanosti ukazuje na potřebu posílení a zlepšení komunikace a možná i přizpůsobení přístupu k informacím, aby lépe vyhovovaly různým potřebám zaměstnanců.

**16. Otázka – „Jak často vám vaše společnost nabízí příležitosti k dalšímu vzdělávání nebo školení?“** se zaměřuje na frekvenci a dostupnost vzdělávacích a rozvojových aktivit poskytovaných společnostmi svým zaměstnancům.

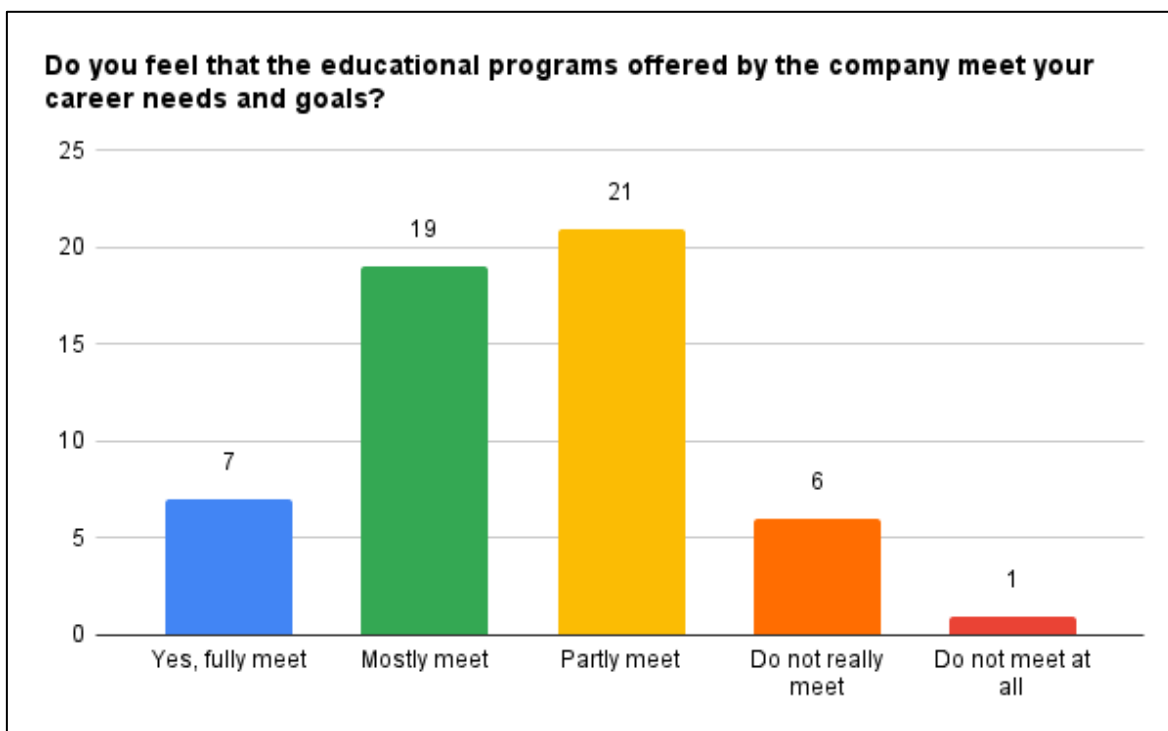


**Obr. 17** *How often does your company offer you opportunities for further education or training?*

Graf ukazuje, že podle respondentů společnost nabízí příležitosti pro další vzdělávání a školení s různou frekvencí. Největší skupina (20 respondentů) uvádí, že tyto příležitosti dostávají občas. Dalších 18 uvedlo, že takové příležitosti dostávají často. 10 respondentů odpovědělo, že dostávají možnosti pro vzdělání velmi často. Na druhé straně malý počet (5) zaměstnanců cítí, že takové příležitosti dostávají jen zřídka a jeden respondent uvedl, že nikdy.

Tyto odpovědi ukazují, že ačkoliv se vzdělávací a školicí programy nabízejí, existuje prostor pro zlepšení. Zejména v pravidelnosti a dostupnosti těchto programů pro všechny zaměstnance. Pro společnost Alfa by mohlo být výhodné se zaměřit na posuzování a plánování svých vzdělávacích iniciativ, aby podporovaly profesní rozvoj a zvyšovaly spokojenost a dovednosti pracovníků.

**17. Otázka – „Máte pocit, že vzdělávací programy nabízené společností splňují vaše kariérní potřeby a cíle?“** zkoumá, zda zaměstnanci považují nabízené vzdělávací a rozvojové programy za relevantní a užitečné pro jejich profesní růst.



**Obr. 18** *Do you feel that the educational programs offered by the company meet your career needs and goals?*

Nejvíce (21) respondentů cítí, že programy odpovídají jejich potřebám a cílům pouze částečně. Vzdělávací programy by tedy podle nich bylo možné lépe přizpůsobit jejich očekáváním. Někteří respondenti (19) mají pocit, že programy většinou odpovídají jejich kariérním potřebám a cílům. Současné programy jsou tedy podle nich užitečné, ale stále existuje prostor pro jejich další vylepšení. Dalších 7 respondentů je plně spokojeno se vzdělávacími programy a splňují tedy jejich kariérní potřeby a cíle. Na druhé straně 6 lidí uvedlo, že programy jejich potřeby a cíle spíše nesplňují, a jedna osoba pociťuje, že vzdělávací programy neodpovídají vůbec. To může signalizovat, že některé aspekty vzdělávacích programů nemusí být dostatečně relevantní nebo přizpůsobené rozmanitosti kariérních cest zaměstnanců. Na základě výsledků by mohlo být užitečné zorganizovat diskuse se zaměstnanci a zjistit, v jakých oblastech by si přáli vidět zlepšení a tím identifikovat nové směry pro rozvoj programů, které by lépe odpovídaly jednotlivým profesním cílům v organizaci.

## 13 SWOT analýza personální strategie společnosti Alfa

V této kapitole je zpracována SWOT analýza personální strategie společnosti Alfa. Analyzujeme zde silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují správu lidských zdrojů a výkonnost společnosti v rámci personálního řízení. Účelem této analýzy je identifikovat faktory, které mohou působit na efektivitu personální politiky společnosti.

### Silné stránky personální strategie společnosti Alfa:

- **Angažovanost zaměstnanců:** Značný počet zaměstnanců cítí motivaci pracovat na nových projektech, zejména když jsou spojeny s finančními odměnami.
- **Transparentnost komunikace personální politiky:** Data ukázala, že velká většina zaměstnanců vnímá komunikaci personální politiky jako transparentní. Toto je klíčové pro vytváření důvěry mezi zaměstnanci a managementem.
- **Rovné příležitosti pro všechny zaměstnance:** Personální strategie firmy podporuje rovné příležitosti. Toto je zásadní pro vytváření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí

### Slabé stránky personální strategie společnosti Alfa:

- **Komunikace o odměňování:** Existuje prostor pro zlepšení v komunikaci o tom, jak jsou mzdy a odměny stanoveny.
- **Informovanost o vzdělávacích programech:** Někteří zaměstnanci se cítí nedostatečně informovaní o vzdělávacích programech, což může omezovat jejich profesní rozvoj.
- **Relevance vzdělávacích programů:** Vzdělávací programy se zdají být v souladu s kariérními potřebami zaměstnanců pouze částečně. Existuje zde tedy prostor pro zlepšení.

### **Příležitosti personální strategie společnosti Alfa:**

- **Rozvoj vzdělávacích programů:** Existuje poptávka po vzdělávacích programech, které jsou více přizpůsobeny individuálním kariérním cestám, což představuje příležitost pro rozvoj a zlepšení nabídky.
- **Zlepšení odměňovacího systému:** Společnost by mohla prohloubit práci na systému odměn, aby byl vnímán jako ještě více přizpůsobený a spravedlivý.
- **Optimalizace onboardingového procesu:** Výsledky ukazují, že existuje prostor pro zlepšení v onboardingovém procesu. Zejména v oblasti efektivity jednotlivých procesů.

### **Hrozby personální strategie společnosti Alfa:**

- **Riziko ztráty talentů:** Pokud společnost Alfa nebude schopna dostatečně reagovat na potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání a odměňování, může dojít k odchodu talentovaných jedinců, kteří hledají lepší rozvojové příležitosti jinde. To by mohlo negativně ovlivnit konkurenceschopnost firmy.
- **Demotivace zaměstnanců:** Nedostatečně cílený a nespravedlivě vnímaný odměňovací systém může vést k demotivaci pracovníků. Na základě toho může docházet ke snížení jejich produktivity a celkového výkonu firmy.
- **Nedostatečný onboarding:** Pokud noví zaměstnanci nedostanou efektivní a ucelený úvod do společnosti, může to vést k jejich pomalejší adaptaci, nižší produktivitě a celkové nespokojenosti ve společnosti. To může vést k vyšší fluktuaci a snížení morálky celého týmu.



## **14 Návrhy a doporučení pro optimalizaci personální strategie**

V této kapitole se zaměříme na analýzu a návrhy pro optimalizaci personální strategie společnosti Alfa. Na základě výsledků získaných z dotazníkového průzkumu byly identifikovány klíčové oblasti, kde existuje potenciál pro zlepšení. Mezi tyto oblasti patří proces onboardingu, odměňování zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. Tato kapitola nabízí konkrétní doporučení pro každou z těchto oblastí s cílem zvýšit spokojenost, produktivitu a loajalitu zaměstnanců ve společnosti.

### **Proces onboardingu**

Proces onboardingu je ve společnosti Alfa velmi propracovaný a obsáhlý. Na tomto procesu se podílí mnoho stran a z toho důvodu může často docházet k chybám. Data získaná pomocí dotazníkového šetření naznačují, že někteří zaměstnanci se necítí po absolvování onboardingového procesu připraveni k výkonu jejich úkolů. K tomuto problému může docházet na straně komunikace mezi manažerem a zaměstnancem.

Řešením tohoto problému by mohlo být lepší stanovení základních pravidel komunikace mezi manažerem a nováčkem a ucelení informací, které jsou poskytnuty v rámci onboardingového procesu ze strany manažera.

Manažeři často nemají čas se hlouběji věnovat novým zaměstnancům. Proto by mohlo být velmi prospěšné se více zaměřit na takzvaný "buddy program". V rámci programu by byl nováčkovi přidělen zkušenější kolega z týmu, který by byl novému zaměstnanci kdykoliv k dispozici a pomohl mu v případě jeho nesnází. To by mohlo vést k lepší integraci nových zaměstnanců a rychlejšímu zvládnutí pracovních procesů. Tento přístup by poskytl novým zaměstnancům pocit podpory, zatímco by manažeři mohli efektivněji využívat svůj čas na jiné důležité úkoly. Navíc by program mohl vytvořit silnější týmové vazby a podpořit sdílení znalostí a vzájemné podpory v rámci společnosti.

### **Odměňování zaměstnanců**

Na základě získaných dat pomocí dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci necítí dostatečnou snahu ze strany firmy v oceňování jejich individuálních výkonů ani jejich nadměrně vynaloženému úsilí. Problém se tedy netýká jednotlivých benefitů, které společnost nabízí. Problém může vznikat v komunikaci mezi

manažerem a zaměstnancem. Pro zlepšení tohoto stavu by měla společnost zvážit implementaci pravidelných hodnotících rozhovorů mezi manažery a zaměstnanci, které by se zaměřily na konkrétní výkony a dosažené výsledky. Tyto rozhovory by poskytovaly pravidelnou zpětnou vazbu a byly by příležitostí pro uznání individuálních úspěchů zaměstnanců. Tímto způsobem by se mohl zlepšit pocit ocenění mezi zaměstnanci a zároveň by se zvýšila motivace k další práci a angažovanosti.

Další strategií by mohlo být zařazení více personalizovaných forem odměn, které by lépe reflektovaly osobní přínos jednotlivce. Například zavedení systému bodování nebo uznání, kde by zaměstnanci mohli získávat body za specifické úkoly nebo projekty, a tyto body by mohli vyměnit za různé benefity nebo odměny dle vlastního výběru. Tento systém by nejen podpořil pocit spravedlnosti a ocenění, ale také by zaměstnancům umožnil vybrat si odměny, které pro ně mají skutečný význam a hodnotu.

Společnost Alfa by také mohla uvažovat o zlepšení komunikace o dostupných odměnách a výkonových kritériích, aby byli všichni zaměstnanci dobře informováni o tom, co je od nich očekáváno a jaké odměny mohou očekávat v případě splnění těchto očekávání. To se týká zejména komunikace mezi manažery a jejich týmy. Je důležité, aby zaměstnanci přesně věděli, jaký výkon se od nich očekává. Tím se pro ně ujasní, kdy přesně podávají výkon nad rámec očekávání a kdy naopak pouze splňují očekávání zaměstnavatele.

### **Rozvoj zaměstnanců**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají vzdělávání ve společnosti Alfa spíše negativně. Podle jejich názorů firma nedostatečně komunikuje nabízené edukativní programy. Tím také ztrácí pocit příležitosti vzdělávání, které společnost nabízí. Pokud už společnost nějaké programy nabídne, z velké části se nepříliš shodují s potřebami zaměstnanců.

Pro řešení těchto problémů by společnost Alfa měla zvážit zavedení komplexního přístupu k analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Prospěšné by mohlo být provedení důkladného průzkumu preferencí zaměstnanců a jejich očekávání ohledně vzdělávacích programů. Zaměstnanci vědí nejlépe, které oblasti jim dělají největší problém. Tento průzkum by měl zahrnovat otázky týkající se jak oblastí

odborného rozvoje, tak i měkkých dovedností, které zaměstnanci považují za klíčové pro jejich kariérní růst a efektivitu v práci. Následně by bylo vhodné výsledky komunikovat s manažery oddělení a na základě této komunikace postupovat dál, podle zavedené formy individuálního plánu rozvoje, který společnost Alfa uplatňuje. Zároveň by společnost měla zlepšit komunikaci o dostupných programech, což by mohlo zahrnovat pravidelné aktualizace informací na intranetu firmy a následná propagace. To by zaměstnancům mohlo pomoci lépe pochopit, jaké vzdělávací příležitosti mají k dispozici.

Společnost Alfa by také měla zavést systém zpětné vazby, které by umožňovaly zaměstnancům vyjádřit, jak efektivní a užitečné jsou jednotlivé vzdělávací programy. To by společnosti umožnilo neustále vyhodnocovat a zlepšovat své vzdělávací nabídky a zároveň zajistit, že se tyto programy vyvíjejí v souladu s měnícími se potřebami a očekáváními zaměstnanců.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést komplexní analýzu stávající personální strategie ve společnosti Alfa a na základě této analýzy vytvořit návrh opatření pro optimalizaci personální strategie společnosti.

Stěžejním cílem práce bylo identifikovat jednotlivé oblasti ovlivňující kvalitu a efektivitu personální strategie a provést analýzu stávající situace. Pro získání relevantních dat bylo provedeno dotazníkové šetření. Výsledky tohoto šetření poskytly vhled do funkčnosti a efektivit jednotlivých oblastí. Po pečlivé analýze dotazníku byla provedena SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek personální strategie společnosti Alfa a její příležitostí a hrozeb.

Na základě průzkumu lze konstatovat, že společnost Alfa má dobře a pevně nastavenou personální strategii, se kterou jsou zaměstnanci většinou spokojeni. Komunikace této strategie je transparentní a její nastavení podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance. Existují určité nedostatky v jednotlivých oblastech personální strategie společnosti jako jsou onboarding, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Vůči těmto jednotlivým nedostatkům byl vytvořen návrh doporučení pro zlepšení.

Na závěr je třeba poznamenat, že personální strategie je velmi důležitou součástí vedení každé společnosti. Tato diplomová práce poskytuje komplexní pohled na tuto problematiku a navrhuje konkrétní návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení vnímání celkové strategie společnosti Alfa, ale i mnoho dalších společností. Je důležité si uvědomit, že personální strategie je velmi obsáhlé téma, kterému je potřeba věnovat pozornost ve všech společnostech a po jejím správném nastavení nepřestat usilovat o její neustálé zlepšování a přizpůsobování pro prospěšnost zaměstnanců a celé společnosti.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* 2015. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John, c2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty.* Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1518-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HILLS, L., D.A., 2022. *Creating an Exceptional Onboarding Experience for Your New Employees.* The Journal of Medical Practice Management : MPM, May, vol. 37, no. 6, pp. 278-283 ProQuest Central. ISSN 87550229.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN isbn:978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN isbn:978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘÍŽKOVÁ, A. and POSPÍŠILOVÁ, K., 2023. *Za Stejnou Práci Stejná Odměna? Genderová Rovnost v Odměňování v Různých Kontextech Trhu Práce \*.* Sociologicky Casopis, vol. 59, no. 1, pp. 31-63 ProQuest Central. ISSN 00380288. DOI <https://doi.org/10.13060/csr.2022.036>.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam online zdrojů

BOZP.CZ, 2021. Gamifikace v online vzdělávání. Principy, výhody, postupy a příklady [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/gamifikace-ve-vzdelavani?fbclid=IwAR0H0LbnjMSuKHcEg3kBJGuJPMdl28ywXbBWb92bDkY8Jd35RFuDghNk-kE>

BŘEZINOVÁ, Hana, 2021. Hančina přednáška na Mastermindu: Co jsou HR strategie a proč jsou klíčové pro úspěch firmy? [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://inspirata.cz/2021/10/25/hr-strategie-a-proc-jsou-klicove-pro-uspech-firmy/>

JOSEPH, Chris, 2019. Advantages & Disadvantages of Mentoring [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/coaching-mentoring-work-empower-employees-37534.html>

MPSV, 2022. Rovnost žen a mužů na trhu práce a rovné odměňování [online]. [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/rovnost-zen-a-muzu-rovne-odmenovani-a-logib>

NG, Jane, 2023. 8+ Effective Employee Motivation Strategies | Complete Guide You Need To Know in 2024 [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://ahaslides.com/blog/employee-motivation-strategies/>

RANDSTAD, 2024. 4 efektivní strategie, jak motivovat zaměstnance. [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/nabor/4-efektivni-strategie-jak-motivovat-zamestnance/>

RUMAGE, Jeff, 2024. Job Rotation: Pros, Cons and Examples [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://builtin.com/employee-engagement/job-rotation>

SHAWKAT, Jahan, 2015. Types of Rewards. *Human Resources Management Practice* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://hrmpractice.com/types-of-rewards/>

SUCHÁ, Martina, 2022. Jak připravit efektivní vzdělávání zaměstnanců [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jak-pripravit-efektivni-vzdelavani-zamestnancu>

TRYNER, Miroslav, 2019. *NA OSOBNÍ OHODNOCENÍ NEMÁTE AUTOMATICKÝ NÁROK. ZÁLEŽÍ NA ZAMĚSTNAVATELI* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/osobni-ohodnoceni-priplatek-narok-zamestnanec-plat-mzda-zakonik-prace-1465686/>

## Seznam obrázků a tabulek

<i>Obr. 1 Schéma odměňování podle přínosu .....</i>	21
<i>Obr. 2 What is your gender? .....</i>	46
<i>Obr. 3 What is your age group? .....</i>	47
<i>Obr. 4 How long have you been employed at this company? .....</i>	48
<i>Obr. 5 How would you rate the company culture?.....</i>	49
<i>Obr. 6 Do you feel that the personnel policies of company are transparently communicated?.....</i>	50
<i>Obr. 7 Do you think that personnel strategy of the company supports equal opportunities for all employees?.....</i>	51
<i>Obr. 8 Did you feel fully prepared to start your tasks after the onboarding process? .....</i>	52
<i>Obr. 9 How would you rate the completeness and usefulness of the information you received during the onboarding process?.....</i>	53
<i>Obr. 10 How effective do you think the onboarding process for new employees is at this company? .....</i>	54
<i>Obr. 11 Are the details about how wages are determined at the company accessible and understandable to you? .....</i>	55
<i>Obr. 12 Do you feel more motivated to work on new projects when you know there could be a financial reward?.....</i>	56
<i>Obr. 13 Do you feel that rewards are tailored to individual performances? .....</i>	57
<i>Obr. 14 Do you feel that the compensation system fairly rewards your above-average effort?.....</i>	58
<i>Obr. 15 Do you feel that the compensation system (including benefits) affects your job satisfaction?.....</i>	59
<i>Obr. 16 How well are you informed about the educational programs available at the company?.....</i>	60
<i>Obr. 17 How often does your company offer you opportunities for further education or training? .....</i>	61
<i>Obr. 18 Do you feel that the educational programs offered by the company meet your career needs and goals?.....</i>	62



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazníkové šetření .....	74
-------------------------------------	----

## **Příloha 1 Dotazníkové šetření**

### **1. What is your gender?**

- Male
- Female

### **2. What is your age?**

- 15-25 years
- 26-35 years
- 36-45 years
- 46-55 years
- 55 and over

### **3. How long have you been employed at this company?**

- 0-2 years
- 2-5 years
- 5-10 years
- More than 10 years

### **4. How would you rate the company culture?**

- Excellent
- Good
- Average
- Poor
- Very Poor

### **5. Do you feel that the personnel policies of company are transparently communicated?**

- Yes, fully
- Mostly yes
- Neutral

- Mostly no
- Not at all

**6. Do you think that personnel strategy supports equal opportunities for all employees?**

- Yes, definitely
- Somewhat yes
- Neutral
- Somewhat no
- Definitely no

**7. Did you feel fully prepared to start your tasks after the onboarding process?**

- Yes, fully prepared
- Mostly prepared
- Partly prepared
- Slightly prepared
- Not prepared at all

**8. How would you rate the completeness and usefulness of the information you received during the onboarding process?**

- Very useful and complete
- Useful and relatively complete
- Moderately useful
- Slightly useful
- Not useful and incomplete at all

**9. How effective do you think the onboarding process for new employees is at this company?**

- Very effective
- Effective

- Neutral
- Ineffective
- Very ineffective

**10. Are the details about how wages are determined at the company accessible and understandable to you?**

- Yes, fully
- Yes, partially
- Neutral
- No, not really
- No, not at all

**11. Do you feel more motivated to work on new projects when you know there could be a financial reward?**

- Yes, significantly
- Yes, partially
- Neutral
- No, not really
- No, not at all

**12. Do you feel that rewards are tailored to individual performances?**

- Yes, fully
- Yes, partially
- Neutral
- No, not much
- No, not at all

**13. Do you feel that the compensation system fairly rewards your above-average effort?**

- Yes, always

- Yes, often
- Sometimes
- Rarely
- Never

**14. Do you feel that the compensation system (including benefits) affects your job satisfaction?**

- Yes, significantly
- Yes, partially
- Neutral
- No, not much
- No, not at all

**15. How well are you informed about the educational programs available at the company?**

- Very well informed
- Well informed
- Moderately informed
- Poorly informed

Very poorly informed

**16. How often does your company offer you opportunities for further education or training?**

- Very often
- Often
- Occasionally
- Rarely
- Never

**17. Do you feel that the educational programs offered by the company meet your career needs and goals?**

- Yes, fully meet
- Mostly meet
- Partly meet
- Do not really meet
- Do not meet at all

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Jan Kašpar		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza personální strategie konkrétní firmy		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Pavel Neset, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KEP - Katedra ekonomie a práva	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	80		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	18		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato závěrečná práce se věnuje problematice personální strategie v anonymizované společnosti (Alfa). Cílem práce bylo provést komplexní analýzu stávající personální strategie ve společnosti Alfa a na základě této analýzy vytvořit návrh opatření pro optimalizaci personální strategie společnosti. Pro dosažení tohoto cíle byla použita metodika dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Alfa. Na základě výsledků byla provedena SWOT analýza personální strategie a byla navržena doporučení pro zlepšení aktuálního stavu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Personální strategie, SWOT analýza, onboarding, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, lidský kapitál</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Jan Kašpar		
<b>FIELD</b>	Human Resource Management in Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of the personnel strategy of a specific company		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KEP - Department of Law and Economics	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>	80		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	18		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This final thesis deals with the issue of personnel strategy in an anonymized company (Alfa). The aim of the work was to perform a comprehensive analysis of the current personnel strategy at Alfa and, based on this analysis, create a proposal for measures to optimize the company's personnel strategy. To achieve this goal, a questionnaire survey methodology was used with Alfa employees. Based on the results, a SWOT analysis of the personnel strategy was carried out and recommendations for improving the current situation were suggested.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>HR Strategy, SWOT analysis, Onboarding, Employee Training, Employee Compensation, Human Capital</p>		