



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných pod-  
nicích

Human Resource Management in Two Selected En-  
terprises

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SUCHÁNKOVÁ

LUCIE

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Suchánková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	470481
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích		
Název bakalářské práce anglicky:	Human Resource Management in Two Selected Enterprises		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je posoudit řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích, porovnat uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení pro následné zlepšení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích a návrh řešení možných problémů.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam a činnosti řízení lidských zdrojů; 3. Praktická část - představení podniků, posouzení a porovnání uplatňovaných postupů řízení lidských zdrojů, návrhy řešení možných problémů; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ULRICH, Dave a kol. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem. Praha: Grada Publishing, 2014.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	12. 12. 2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 02. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SUCHÁNKOVÁ, Lucie. *Řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné vedení a pomoc při tvorbě a celkovém zpracování mé bakalářské práce. Zároveň další poděkování patří oběma podnikům, které mi zajistily potřebné informace ke zpracování a byly ochotné spolupracovat. A samozřejmě celé mé rodině za příjemné prostředí, v němž jsem mohla celou práci tvořit.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích s cílem porovnat uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení pro následné zlepšení. Teoretická část definuje význam a činnosti řízení lidských zdrojů. Praktická část obsahuje představení podniků, analýzu řízení lidských zdrojů v podnicích, vyhodnocení dotazníkových šetření mezi zaměstnanci podniků a návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v podnicích.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance.

## Abstract

The bachelor's thesis deals with human resources management in two selected enterprises in order to compare the applied practices, identify possible problems and propose appropriate solutions for improvement. The theoretical part defines the importance and activities of human resource management. The practical part contains the introduction of enterprises, the analysis of human resource management in enterprises, the results of questionnaire surveys among employees of enterprises and the proposals for improving human resource management in enterprises.

## Key words

Human resource management, human resource planning, employee recruitment and selection, employee evaluation and compensation, employee training and development, employee care.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>7</b>
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
1.3 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	8
1.4 ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
<b>2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
2.1 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	11
2.2.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců .....	11
2.2.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců .....	12
2.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	14
2.3.1 Systém hodnocení zaměstnanců.....	14
2.3.2 Systém odměňování zaměstnanců .....	15
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	17
2.4.1 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	18
2.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	18
2.5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	19
<b>3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKŮ .....</b>	<b>22</b>
3.1 PODNIK A.....	22
3.2 PODNIK B.....	22
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNICÍCH .....</b>	<b>23</b>
4.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU A.....	23
4.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	23
4.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	24
4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU B .....	25
4.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	25
4.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	25
4.3 SHRNUÍ .....	26
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PODNICÍCH .....</b>	<b>27</b>
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PODNIKU A.....	27



5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PODNIKU B .....	33
5.3	SHRNUTÍ .....	39
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIKY .....</b>	<b>40</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>41</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>44</b>
	<b>PŘÍLOHA .....</b>	<b>45</b>

# ÚVOD

Řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci dosahovat svých cílů prostřednictvím lidí, které zaměstnává. Samotné řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se plánování zaměstnanců, získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo péče o zaměstnance. Úroveň těchto činností rozhoduje o úrovni lidských zdrojů organizace a tím o úrovni fungování organizace.

Cílem bakalářské práce je posoudit řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích, porovnat uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení pro následné zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a definuje význam řízení lidských zdrojů stejně jako smysl a postupy jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, zejména plánování zaměstnanců, získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i péče o zaměstnance.

Praktická část obsahuje představení podniků, analýzu řízení lidských zdrojů v podnicích a vyhodnocení dotazníkových šetření mezi zaměstnanci podniků. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v podnicích.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Podle Šikýře (2012, s. 11) by řízení lidských zdrojů mělo přispívat k dosahování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita nebo trvalá konkurenceschopnost), stejně jako k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek nebo osobní rozvoj).

## 1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 30) je cílem řízení lidských zdrojů „zajistit, aby byla organizace schopná prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“. Konkrétně by řízení lidských zdrojů mělo (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48):

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.

Tyto cíle se promítají v úkolech řízení lidských zdrojů.

## 1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2015, s. 16) je obecným úkolem řízení lidských zdrojů „sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. V souladu s tímto obecným úkolem řízení lidských zdrojů Koubek (2015, s. 16–17) definuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, zejména:

- vytvářet soulad mezi strukturou pracovních míst a strukturou lidí v organizaci a nacházet pro jednotlivce optimální využití s ohledem na jejich znalosti, dovednosti a schopnosti;
- formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- zajišťovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace;
- dodržovat právní předpisy v oblasti zaměstnávání lidí a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

Tyto úkoly jsou naplňovány prostřednictvím činností řízení lidských zdrojů.

### 1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží podle Šikýře (2014, s. 22–23) jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují získávat, využívat a rozvíjet potřebné lidi a jejich pomocí dosahovat očekávaných cílů. Zpravidla se jedná o tyto činnosti:

- plánování zaměstnanců,
- získávání a výběru zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

Podle Šikýře (2014, s. 23) je důležité uplatňovat tyto činnosti jako **system**, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a uskutečňování očekávaných cílů organizace.

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 26) je navíc důležité respektovat rozmanité **vnější podmínky** (politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, demografické, přírodní aj.), stejně jako **vnitřní podmínky** (velikost organizace, obor činnosti organizace, právní forma organizace, strategie organizace, struktura organizace, kultura organizace, pojetí řízení organizace, technická vyspělost organizace, kvalifikační úroveň lidí aj.), které ovlivňují fungování organizace, včetně fungování řízení lidských zdrojů v organizaci.

Vysvětlení uvedených činností řízení lidských zdrojů je věnována kapitola 2.

## 1.4 Zabezpečení řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, včetně jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, v organizaci zabezpečují především linioví manažeři, ve větších organizacích, s větším počtem zaměstnanců, s podporou specializovaných personalistů (Šikýř, 2014, s. 23)

Ve vztahu liniových manažerů a specializovaných personalistů platí, že řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí specializovaných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech liniových manažerů (Koubek, 2015, s. 15)

**Linioví manažeři** jsou odpovědní za každodenní řízení a vedení ostatních zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 24). Měli by tak zvládat dvě dimenze své funkce, a to **dimenzi odbornou**, kdy rozhodují o odborných záležitostech týkajících se fungování organizace, a **dimenzi personální**, kdy řídí a vedou ostatní zaměstnance v organizaci (Urban, 2013, s. 11).

**Specializovaní personalisté** zabezpečují administrativní, koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením lidských zdrojů a poskytují poradenství liniovým manažerům (Dvořáková a kol., 2007, s. 13)

Některé činnosti řízení lidských zdrojů, jako je získávání, vzdělávání nebo odměňování zaměstnanců, lze zabezpečovat s využitím **outsourcingu** a služeb externích dodavatelů, a to za účelem orientace na hlavní činnosti, úspory nákladů, minimalizace rizik nebo přístupu ke znalostem (Šikýř, 2014, s. 29).

## 2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola definuje smysl a postupy hlavních činností řízení lidských zdrojů, které jsou rovněž analyzovány v praktické části, a to plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance.

### 2.1 Plánování zaměstnanců

Podle Šikýře (2012, s. 60) slouží plánování zaměstnanců jednak k uskutečňování očekávaných cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, a jednak k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj zaměstnanců, to znamená kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích.

Podle Koubka (2011, s. 54) usiluje plánování zaměstnanců o to, aby organizace měla v současnosti i v budoucnosti zaměstnance v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, s žádoucí motivací, neustále připravené na změny požadavků a potřeb organizace, optimálně rozmístěné v organizaci, a to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Naplnění smyslu plánování zaměstnanců potom slouží jednotlivé oblasti plánování zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 95–96):

- **plánování potřeby zaměstnanců**, kdy se odhaduje kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude organizace krátkodobě i dlouhodobě pro své optimální fungování potřebovat;
- **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců**, kdy se odhaduje kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude mít organizace krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou potřebu zaměstnanců, přičemž tuto potřebu může uspokojit z vnitřních i vnějších zdrojů.
- **plánování personálního rozvoje zaměstnanců**, kdy se plánuje kariéra zaměstnanců i následnictví v manažerských a jiných funkcích v organizaci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 2015, s. 267) uvádějí příklad postupu plánování zaměstnanců ve výrobním podniku, kdy se plán prodeje převádí do plánu výroby, aby bylo možné určit množství a typy výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z toho se odvozuje počet hodin, které by měly jednotlivé profese v příslušných obdobích odpracovat. Přitom je nutné mít k dispozici veškeré plány organizace nebo činností, které by znamenaly zvýšenou nebo sníženou potřebu zaměstnanců určité profese.

Plánování zaměstnanců je východiskem ostatních činností řízení lidských zdrojů v organizaci. Systematické plánování zaměstnanců umožňuje předcházet problémům s nedostatkem nebo nadbytkem zaměstnanců, popřípadě tyto problémy řešit (Šikýř, 2014, s. 93).

## 2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců slouží obsahování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci, přičemž účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v organizaci, a účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 96)

Získávání a výběr zaměstnanců probíhá na základě zvolených zdrojů, kritérií a metod.

### 2.2.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Nově vytvořené nebo uvolnění pracovní místo v organizaci je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů (Koubek, 2015, s. 129–130):

- Mezi **vnitřní zdroje** patří zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod.
- Mezi **vnější zdroje** patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.



V případě vnitřních zdrojů je **výhodou** snadnější výběr, zaškolení a zaučení zaměstnanců. Naopak **nevýhodou** je určitá ztráta potenciálu uchazečů mimo organizaci. (Koubek, 2015, s. 130)

V případě vnějších zdrojů je **výhodou** přístup k novým znalostem a zkušenostem potenciálních uchazečů mimo organizaci. Naopak **nevýhodou** je více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání, stejně jako na zaškolení a zaučení nových zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 130–131)

Při oslovování a lákání potenciálních uchazečů o zaměstnání z vnitřních nebo vnějších zdrojů je možné využít rozmanité metody získávání zaměstnanců, zejména (Dvořáková a kol., 2007, s. 134–137):

- v případě **získávání z vnitřních zdrojů** - inzerci na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci;
- v případě **získávání z vnějších zdrojů** - inzerci na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi, spolupráci s personálními agenturami, úřady práce nebo školami nebo přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci.

Často se vyplatí kombinovat různé zdroje a metody oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276).

## 2.2.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Kritéria výběru *zaměstnanců* jsou požadavky na zaměstnance, které organizace stanovuje jednak podle vlastních potřeb a jednak podle zvláštních právních předpisů (Šikýř, 2012, s. 84). Tyto požadavky na zaměstnance je možné rozdělit do určitých skupin podle jejich významu, například (Koubek, 2015, s. 134):

- **nezbytné požadavky**, které jsou podmínkou způsobilosti uchazeče pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě;
- **žádoucí požadavky**, nejsou nutné pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, ale přispívají k dobrému výkonu práce;
- **vítané požadavky**, které nejsou nutné pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, ale mohou zvýšit využitelnost budoucího zaměstnance v organizaci;

- **okrajové požadavky**, které nejsou nutné pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, je možné je zajistit jinak, ale vylepšují celkový obraz uchazeče.

Na základě těchto požadavků probíhá výběr zaměstnanců s využitím zvolených **metod výběru zaměstnanců**, které zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (Šikýř, 2014, s. 102). Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286-292):

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

**Hodnocení životopisu** uchazečů o zaměstnání je základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců, která umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k výběrovému pohovoru.

**Výběrový pohovor** je osobní setkání zástupců organizace s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří byli pozváni na základě hodnocení jejich životopisů a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Účelem je ověřit a doplnit informace o uchazečích, posoudit jejich způsobilost, informovat je o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit jejich představu o podmínkách práce a zaměstnání. Výsledkem může být buď rozhodnutí o přijetí určitého uchazeče, nebo pozvání užší skupiny uchazečů k dalším výběrovým procedurám.

**Testování uchazečů** o zaměstnání zahrnuje testy inteligence, testy osobnosti nebo testy schopností, které poskytují doplňkové údaje porovnávané s výsledky ostatních metod výběru zaměstnanců.

**Assessment centre** je založeno na komplexním zkoumání a posuzování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií s cílem předpovědět jejich budoucí výkon na obsazovaném pracovním místě.

**Zkoumání referencí** je založeno na zkoumání a posuzování informací o uchazečích o zaměstnání, které organizaci poskytují osoby, které jednotlivé uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání, ze školy

apod. Cílem je prověřit a rozšířit dostupné informace o uchazečích o zaměstnání, zejména o jejich způsobilosti vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

Úspěšný průběh získávání a výběru zaměstnanců rozhoduje o úspěšném působení nových zaměstnanců v organizaci.

## 2.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců souvisí s tím, jak zaměstnanci vykonávají určitou práci a jakých výsledků přitom dosahují, a odměňování zaměstnanců souvisí s tím, jak by měli být zaměstnanci za vykonávání určité práce a dosahování určitých výsledků oceňováni (Armstrong a Taylor, 2015, s. 387).

### 2.3.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení jejich výkonu. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování očekávaných cílů organizace (Šikýř, 2012, s. 115).

Hodnocení zaměstnanců v organizaci probíhá na základě faktorů, které charakterizují a ovlivňují jejich výkon, což jsou zejména jejich výsledky, chování, schopnosti, motivace nebo podmínky (Dvořáková a kol., 2007, s. 270-271).

Posuzování těchto faktorů se provádí s využitím zvolených metod hodnocení zaměstnanců, které umožňují posoudit výkon zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2014, s. 113). Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 219-221):

- **hodnocení podle stanovených cílů**, kdy se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle, například v případě manažerů nebo specialistů;
- **hodnocení na základě plnění norem**, kdy se zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy, například v případě dělníků;
- **hodnocení pomocí stupnice**, kdy se každé kritérium pracovního výkonu posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu, což je univerzální způsob zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců;

- **hodnocení volným popisem**, kdy se popisuje pracovní výkon hodnoceného zaměstnance podle daných kritérií pracovního výkonu, což je rovněž univerzální způsob zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců pomocí zvolených faktorů a metod hodnocení by měli provádět zejména nadřízení zaměstnanců, který řídí jejich pracovní výkon, ovšem běžně zaměstnance hodnotí i jiné subjekty zainteresované na jejich pracovním výkonu, jako jsou spolupracovníci, podřízení nebo zákazníci (Šikýř, 2012, s. 118).

Výsledky hodnocení zaměstnanců se uplatňují při provádění ostatních činností řízení lidských zdrojů, zvláště při odměňování zaměstnanců za vykonanou práci.

### 2.3.2 System odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců slouží ke spravedlivému ocenění zaměstnanců za skutečný výkon a k efektivní stimulaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 116). Samotní zaměstnanci by prostřednictvím odměňování měli získat možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb (Dvořáková a kol. 2007, s. 319).

Strategie odměňování organizace by měla vést k vytvoření takového systému odměňování zaměstnanců, který by podporovat dosahování tří hlavních cílů odměňování zaměstnanců, a to výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416).

Moderní systémy odměňování zahrnují jak peněžní, tak nepeněžní formy odměňování. Základem jsou systémy peněžních odměn (mezd a platů) za vykonanou práci, které bývají doplněny systémy nepeněžních odměn za mimořádné výkony nebo za oddanost a angažovanost zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 283).

Uplatňovaný systém zaměstnanců v organizaci musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví pracovněprávní předpisy (Šikýř, 2014, s. 117).

Mezi běžně uplatňované **peněžní (mzdové) formy odměňování** zaměstnanců patří (Dvořáková a kol., 2007, s. 334–338):

- **časová mzda**, která se uplatňuje jako hodinová nebo měsíční mzda, kdy zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci, kdežto zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem) dostává

mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby;

- **úkolová mzda**, která je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu, přičemž se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit;
- **osobní ohodnocení**, které stanovuje nadřizený na základě pravidelného hodnocení zaměstnance za účelem stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- **provize**, kdy je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, přičemž může být určena procentem z obrátu, tržeb nebo zisku, popřípadě pevnou sazbou za jednotku prodeje;
- **prémie**, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu a vyplácí se jednorázově (např. za věrnost nebo přítomnost v práci) nebo pravidelně (např. za produktivitu nebo kvalitu práce) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon.

Zaměstnancům mohou být také vypláceny **příplatky**, a to ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru, které oceňují mimořádné pracovní podmínky, jako je obtížnost pracovních režimů nebo škodlivost a rizikovost pracovního prostředí. Tyto příplatky se určují procentem z průměrného výdělku, procentem ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc apod. (Šikýř, 2012, s. 141).

Mezi typicky uplatňované nepeněžní formy odměňování zaměstnanců patří **zaměstnanecké výhody**, což jsou dodatečná plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním (Šikýř, 2014, s. 123). Zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele (Dvořáková a kol., 2007, s. 338). Poskytované zaměstnanecké výhody se člení různými způsoby, například se rozlišují zaměstnanecké výhody (Koubek, 2015, s. 320):

- sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.);
- související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.);
- spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.).

Veškeré peněžní i nepeněžní formy odměňování zaměstnanců v organizaci by měly uspokojovat potřeby zaměstnanců a podporovat dosahování cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416).

## 2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci slouží k systematickému utváření, prohlubování a rozšiřování znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 124). Smyslem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je, aby si zaměstnanci rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti ve prospěch svůj i ve prospěch organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333). Vzdělávání a rozvoj zajišťuje organizaci vnitřní zdroje zaměstnanců pro obsahování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst (Bartoňková, 2010, s. 20)

Systematické vzdělávání a rozvoj připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace (Šikýř, 2012, s. 146). Systematické vzdělávání a rozvoj probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 259):

- **Identifikace potřeby** vzdělávání a rozvoje vede k určení nesouladu mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst a organizace.
- **Plánování** vzdělávání a rozvoje umožňuje sestavit plány vzdělávání a rozvoje a vymezit cíl, cílovou skupinu, metody a podmínky vzdělávání a rozvoje.
- **Realizace** vzdělávání a rozvoje je založena na využití zvolené metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti nebo mimo pracoviště (viz kapitola 2.4.2).
- **Vyhodnocování výsledků** vzdělávání a rozvoje umožňuje posoudit způsob realizace vzdělávání a rozvoje a skutečnou míru osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců.

## 2.4.1 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje (Koubek, 2015, s. 256–257):

- **zaškolení (orientaci) zaměstnanců**, kdy si zaměstnanci, kteří nastoupí do organizace na určité pracovní místo, popřípadě přejdou v organizaci na jiné pracovní místo, osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání práce na svém pracovním místě;
- **doškolení (prohlubování kvalifikace) zaměstnanců**, kdy si zaměstnanci průběžně osvojují nové znalosti, dovednosti a schopnosti v souvislosti s měnícími se požadavky jejich stávající práce;
- **přeškolení (rekvalifikace) zaměstnanců**, kdy si zaměstnanci osvojí nové znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohli vykonávat jinou než stávající práci;
- **rozvoj (rozšiřování kvalifikace) zaměstnanců**, kdy si zaměstnanci osvojují nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své stávající práce, aby si zvýšili svou uplatnitelnost v organizaci i mimo ni.

## 2.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Úspěšná realizace jednotlivých oblastí vzdělávání zaměstnanců v organizaci je podmíněna využitím správné metody vzdělávání zaměstnanců, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 150).

Běžně využívané metody vzdělávání zaměstnanců se dělí do dvou skupin, a to na metody vzdělávání zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 298–301):

- **na pracovišti**, které se využívají převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnanců během výkonu jejich práce (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování apod.);

- **mimo pracoviště**, které se využívají převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity apod.).

Celkovou efektivnost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je možné zlepšovat s využitím přístupu, který se označuje jako **blended learning** a který spočívá v kombinování rozmanitých metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 366-367).

## 2.5 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance v organizaci slouží k dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, jako je pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod. (Šikýř, 2012, s. 154).

Péče o zaměstnance v organizaci zahrnuje (Koubek, 2015, s. 343):

- **povinnou péči** vyplývající z pracovněprávních předpisů;
- **smluvní péči** vyplývající z kolektivních, pracovních a jiných smluv;
- **dobrovolnou péči** vyplývající z personální politiky organizace.

Účelná péče o zaměstnance v organizaci je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují výkon zaměstnanců v pracovním procesu, stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a cíli organizace. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst organizace jako zaměstnavatele. (Šikýř, 2014, s. 130)

Péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky úzce souvisí se závažným ovlivňováním spokojenosti a motivace zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Mezi důležité faktory ovlivňující spokojenost a motivaci zaměstnanců v pracovním procesu patří (Šikýř, 2014, s. 134):

- **pracovní náplň** (pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti);



- **pracovní podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, odborný rozvoj, funkční postup);
- **pracovní vztahy** (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti).

Jinými slovy, lidé chodí do práce z kombinace tří důvodů (Bednář, 2018, s. 15):

1. protože potřebují **peníze** pro svou existenci;
2. protože chtějí být v **kolektivu** jiných lidí, s nimiž se jim dobře pracuje;
3. protože chtějí být **užiteční** a dělat smysluplnou a prospěšnou práci.

Všechny tyto faktory je třeba vzít v úvahu při péči o zaměstnance za účelem jejich stabilizace a stimulace k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKŮ

Praktická část zkoumá řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích s cílem porovnat uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení pro následné zlepšení.

Praktická část je zpracována na základě informací poskytnutých zástupci podniků a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniků.

Vybrané podniky si nepřály být v bakalářské práci jmenovány, a proto jsou nazývány podnik A podnik B.

### 3.1 Podnik A

Podnik A působí v oblasti gumárenského průmyslu a nabízí klínové řemeny, vzduchové pružení a silové prvky, flexibilní a nafukovací pryžové výrobky, výrobu forem, gumárenské směsi nebo technické pryže.

Svým zákazníkům nabízí individuální přístup, exportně orientovaný logistický systém, optimalizaci technologických procesů nebo vlastní vývoj a testování produktů.

Podnik vede ředitel, pod kterým jsou ředitelé produktových oblastí a štábních útvarů (ekonomický, personální, technický). Pod nimi jsou vedoucí oddělení. Zaměstnanci pracují na dělnických, odborných a vedoucích pozicích.

### 3.2 Podnik B

Podnik B je výrobcem kabelové a konektorové techniky. V Čechách zaměstnává okolo 1300 zaměstnanců a ve světě okolo 75 000 zaměstnanců.

Produkty podniku zahrnují pasivní součásti, energetické systémy, relé, stykače a spínače, senzory, terminály a spojky, drátové kabely, antény, aplikační nástroje, sestavy kabelů nebo konektory.

Podnik vede ředitel, pod kterým jsou vedoucí jednotlivých oddělení, jako je nákup, výroba, prodej, personalistika, finance, informační technologie. Zaměstnanci pracují na dělnických, odborných a vedoucích pozicích.

# 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNÍ- CÍCH

Tato kapitola analyzuje a vymezuje stávající stav řízení lidských zdrojů v podnicích A a B, a to na základě informací poskytnutých zástupci podniků.

## 4.1 Řízení lidských zdrojů v podniku A

### 4.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v podniku A vychází ze stanovaných strategických cílů zaměřených na řešení klíčových problémů:

- stabilizace a omezení odchodů zaměstnanců prostřednictvím zlepšování pracovních podmínek, včetně růstu mezd za vykonanou práci a zvýšené péče o zaměstnance;
- soustavné zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a prevence pracovních úrazů prostřednictvím pravidelných školení a kontrol v oblasti BOZP.

Naplnování strategických cílů a řešení klíčových problémů řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování následujících principů:

- **Strategický přístup** - strategické plánování na minimálně 5 let podle výrobních komodit.
- **System a integrity** - standard mezinárodních požadavků na jakost, ekologii, bezpečnost práce a požadavky zákazníků.
- **Dlouhodobý charakter vzájemných vztahů** - spokojenost zákazníka a hodnocení dodavatelů.
- **Systematické vzdělávání zaměstnanců** - zákonné požadavky (bezpečnost, elektro, výtahy), interní požadavky na výcvik.
- **Povyšování a zásluhy** - motivační program vycházející z průzkumů spokojenosti zaměstnanců.
- **Využívání vnějších a vnitřních zdrojů** - kmenoví zaměstnanci, agenturní zaměstnanci.

## **4.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů**

V podniku A jsou zajišťovány hlavní činnosti řízení lidských zdrojů odpovídající teoretickým východiskům.

### **Získávání a výběr zaměstnanců**

Podnik A získává zaměstnance z vnějších i vnitřních zdrojů. V rámci vnějších zdrojů se orientuje na zaměstnance jiných organizací, popřípadě nezaměstnané na trhu práce a agenturní zaměstnance. V rámci vnitřních zdrojů se orientuje na zkušené a výkonné zaměstnance, kterým umožňuje kariérní a osobní růst.

Hlavními požadavky na uchazeče o zaměstnání jsou znalosti a zkušenosti pro vykonávání požadované práce. Výběr zaměstnanců probíhá na základě životopisů, pohovorů a testů pracovních schopností.

### **Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Podnik A pravidelně hodnotí pracovní výkon zaměstnanců na všech úrovních, přičemž hodnocení provádějí jednotliví vedoucí zaměstnanci. Hodnocení je zaměřeno na dosažené výsledky i spokojenost zaměstnanců, a to na základě výsledků pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

V případě odměňování zaměstnanců podnik uplatňuje standardní mzdový systém zahrnující základní (časová mzda) i doplňkové (odměny) mzdové formy. Kromě mzdy za vykonanou práci poskytuje podnik svým zaměstnancům různé benefity, včetně stravenek, barelů s perlivou a neperlivou vodou na pracovišti nebo možnosti vypůjčení služebního automobilu. Podnik také uplatňuje systém odměn pro zaměstnance měsíce.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Podnik A uplatňuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti i mimo pracoviště, a to v rámci zaškolování, doškolování, přeškolení i rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání na pracovišti (instruktáž pod vedením zkušenějších zaměstnanců) je určeno převážně pro dělnické pozice, kdežto vzdělávání mimo pracoviště (semináře) je určeno převážně pro odborné a vedoucí pozice.

## **Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je v podniku A zaměřena především na naplňování strategického cíle soustavného zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Základem je vytváření bezpečných a zdraví neohrožujících pracovních podmínek a systematické vzdělávání všech zaměstnanců v oblasti BOZP. Dotčeným zaměstnancům jsou pravidelně poskytovány osobní ochranné pracovní prostředky.

V podniku je uplatňován systém čtrnáctidenní celozávodní dovolené na přelomu července a srpna.

## **4.2 Řízení lidských zdrojů v podniku B**

### **4.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů v podniku B je stejně jako řízení lidských zdrojů v podniku A zaměřeno na řešení klíčového problému stabilizace a omezení odchodů klíčových zaměstnanců na všech úrovních, jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro fungování podniku zásadní.

Podnik za tím účelem uplatňuje systém anonymních dotazníků na konci měsíce, jejichž prostřednictvím se zaměstnanci mohou vyjádřit k situaci v podniku a navrhnout, co by bylo možné změnit nebo zlepšit. Nejčastější problémy se projednávají na poradách vedení se snahou najít vhodné řešení.

### **4.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Také v podniku B jsou zajišťovány hlavní činnosti řízení lidských zdrojů odpovídající teoretickým východiskům.

#### **Získávání a výběr zaměstnanců**

Podnik B, stejně jako podnik A, získává zaměstnance z vnějších i vnitřních zdrojů, přičemž rozhodují znalosti a zkušenosti pro vykonávání požadované práce. Výběr zaměstnanců probíhá na základě běžných metod, jako je životopis nebo pohovor.

## **Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců v podniku B je zaměřeno na pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s důrazem na plnění stanovených norem a dosahování pracovních a rozvojových cílů, což se týká jak zaměstnanců na dělnických pozicích, tak zaměstnanců na odborných a vedoucích pozicích.

V případě odměňování zaměstnanců podnik uplatňuje standardní mzdový systém zahrnující jak základní (časová mzda), tak doplňkové (odměny) mzdové formy, přičemž odměny za dobře odvedenou práci se vyplácejí pravidelně každý měsíc. Kromě toho podnik vyplácí zaměstnancům 13. mzdu.

Podnik také poskytuje svým zaměstnancům rozmanité benefity, včetně dotovaného stravování, podnikové lékařské péče, pěti dnů dovolené navíc, karty Benefit Plus, zvýhodněného tarifu mobilního operátora Vodafone, příspěvku na mimopodnikové sportovní a kulturní aktivity, jazykových kurzů v rámci pracovní doby nebo flexibilní pracovní doby pro technickohospodářské pracovníky.

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku B zahrnuje vzdělávací a rozvojové aktivity na pracovišti i mimo pracoviště zaměřené na zaškolování, doškolování, přeškolování i rozvoj zaměstnanců.

## **Péče o zaměstnance**

Základem péče o zaměstnance v podniku B je zlepšování pracovního i sociálního prostředí zaměstnanců pro zlepšování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců v souvislosti se snahou podniku stabilizovat klíčové zaměstnance a přilákat nové.

## **4.3 Shrnutí**

V podniku A i v podniku B jsou zajišťovány hlavní činnosti řízení lidských zdrojů odpovídající teoretickým východiskům (získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance) s cílem získat, využít, rozvíjet a udržet klíčové zaměstnance na všech úrovních, jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro fungování podniků zásadní.

# 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PODNICÍCH

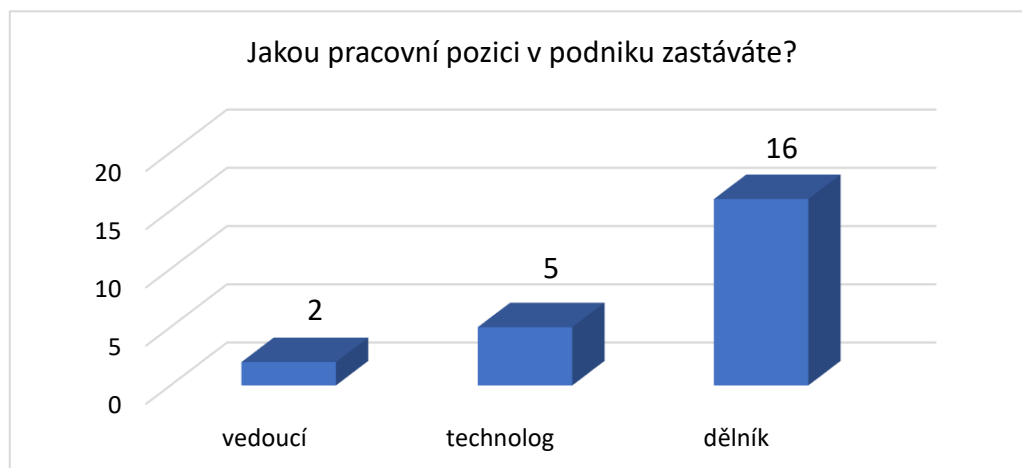
Tato kapitola představuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniků A a B provedeného s cílem zjistit názory zaměstnanců na řízení lidských zdrojů v podnicích, zejména ve vztahu ke spokojenosti s finančním ohodnocením a pracovním kolektivem i možnostem odborného a osobního rozvoje, což jsou faktory ovlivňující spokojenost a stabilitu zaměstnanců v podniku.

## 5.1 Dotazníkové šetření v podniku A

Dotazníkové šetření v podniku A proběhlo v březnu 2020. Použitý dotazník (viz příloha) obsahoval 11 otázek. Dotazník vyplnilo 23 zaměstnanců.

### Otázka 1: Jakou pracovní pozici v podniku zastáváte?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 16 (70 %) zaměstnanců na pozici dělník, 5 (22 %) zaměstnanců na pozici technolog a 2 (8 %) zaměstnanci na pozici vedoucí.



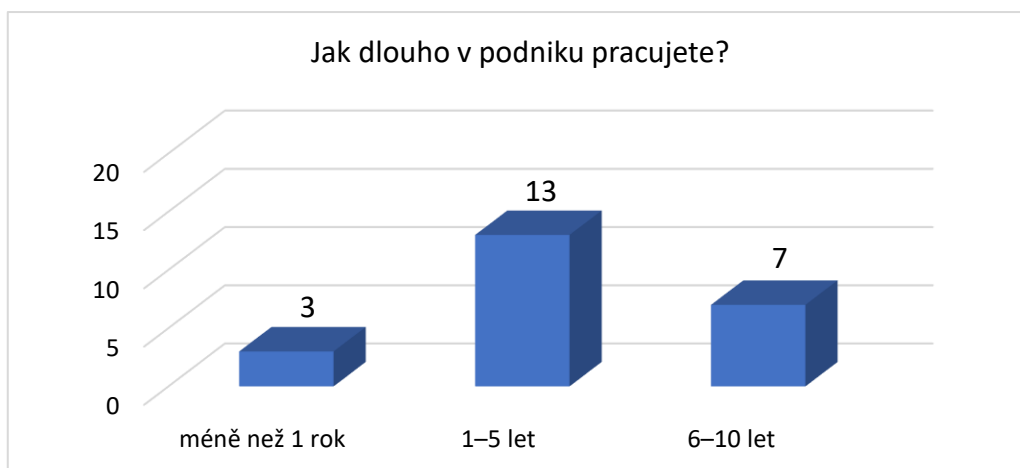
Obrázek 1 - Pracovní pozice v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 2: Jak dlouho v podniku pracujete?

13 (56 %) respondentů pracuje v podniku 1-5 let, 7 (31 %) respondentů pracuje v podniku 6-10 let a 3 (13 %) respondenti pracují v podniku méně než 1 rok.



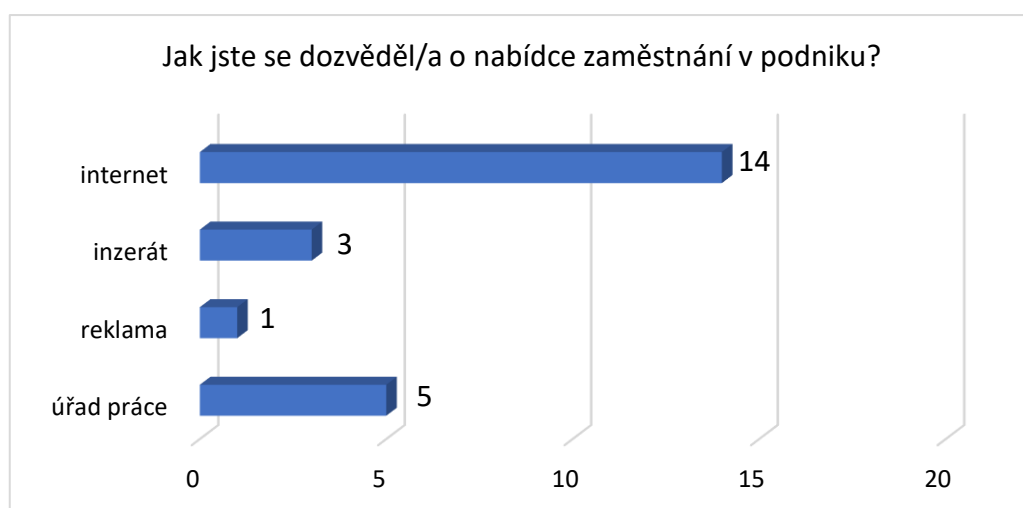


Obrázek 2 – Doba zaměstnání v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 3: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání v podniku?**

Nejvíce respondentů se o nabídce zaměstnání v podniku A dozvědělo na internetu. Celkem to bylo 14 (61 %) respondentů. Zbývající respondenti se o nabídce zaměstnání dozvěděli na úřadu práce, z inzerátů nebo z reklamy (viz obrázek 3). Podnik A by měl pokračovat ve zveřejňování nabídek zaměstnání na internetu a na úřadu práce, a měl by zvážit zveřejňování nabídek zaměstnání prostřednictvím inzerátů a reklam, zda se to vyplatí, respektive by měl vyhodnocovat úspěšnost jednotlivých metod získávání zaměstnanců a investovat do těch nejúspěšnějších.



Obrázek 3 – Zveřejňování nabídek zaměstnání v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 4: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

Při výběrových řízeních v podniku A, kterých se respondenti zúčastnili, byly jako metody výběru zaměstnanců využity životopisy a pohovory (viz obrázek 4). Podnik A by mohl zvážit využití on-line dotazníků, pokud většina potenciálních uchazečů o zaměstnání odpovídá na nabídky zaměstnání zveřejněné na internetu (viz otázka 3). Strukturovaný on-line dotazník by poskytoval stejné údaje jako životopis, ale tyto údaje by se daly lépe zpracovávat, což by zjednodušilo předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

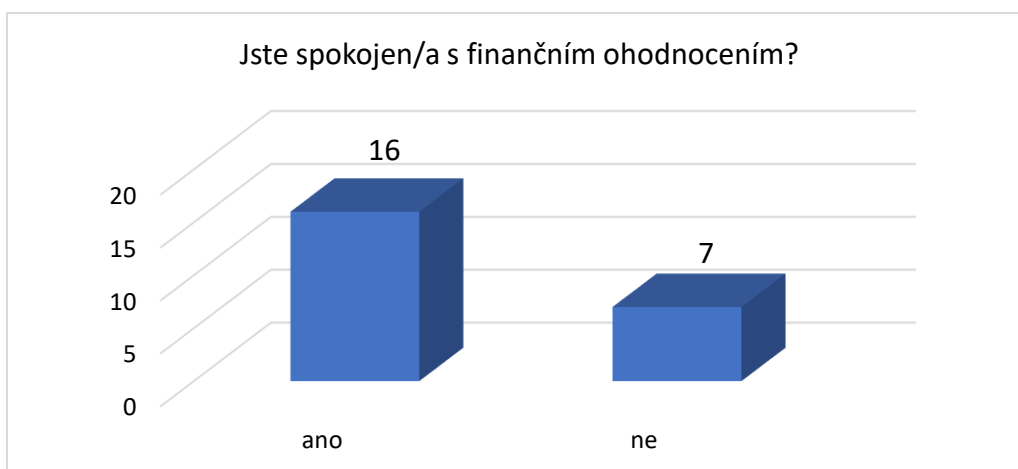


Obrázek 4 - Metody výběru zaměstnanců v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 5: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

16 (70 %) respondentů odpovědělo ano a 7 (30 %) respondentů odpovědělo ne.



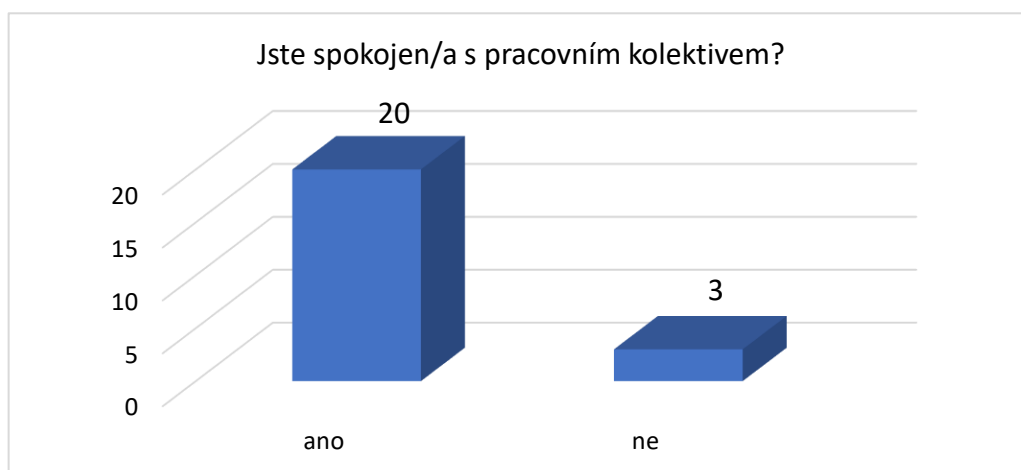
Obrázek 5 - Spokojenost s finančním ohodnocením v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

Finanční ohodnocení je důležité pro zaměstnance každého podniku. Většina respondentů uvedla, že je s finančním ohodnocením spokojena, ale přesto by měl podnik A situaci sledovat, protože trvalá nespokojenost s finančním ohodnocením bývá jedním z hlavních důvodů odchodu zaměstnanců z podniku.

#### **Otázka 6: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?**

20 (87 %) respondentů odpovědělo ano a 3 (13 %) respondenti odpověděli ne.



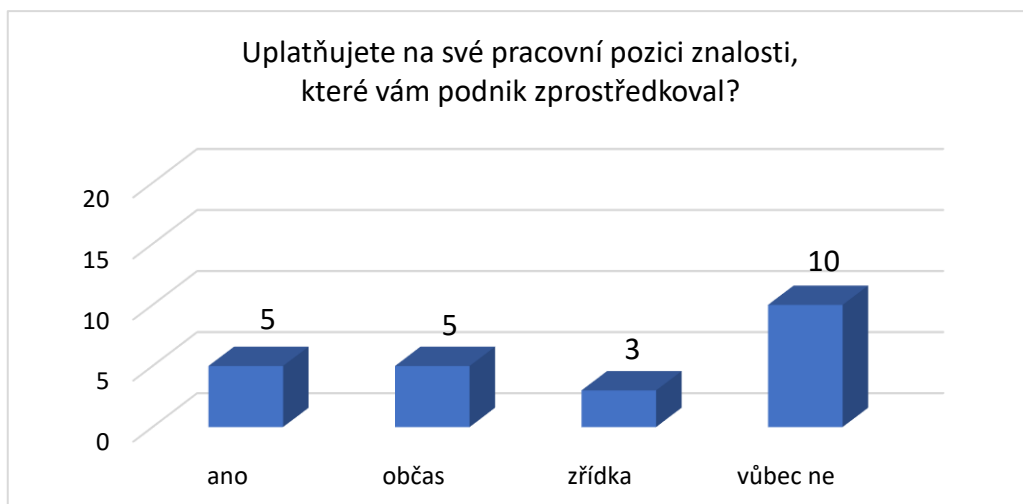
Obrázek 6 - Spokojenost s pracovním kolektivem v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

Pracovní kolektiv je dalším významným faktorem ovlivňujícím spokojenost a stabilitu zaměstnanců v podniku. Z tohoto důvodu by podnik A měl podporovat vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů mezi všemi zaměstnanci napříč podnikem.

#### **Otázka 7: Uplatňujete na své pracovní pozici znalosti, které vám podnik zprostředkoval?**

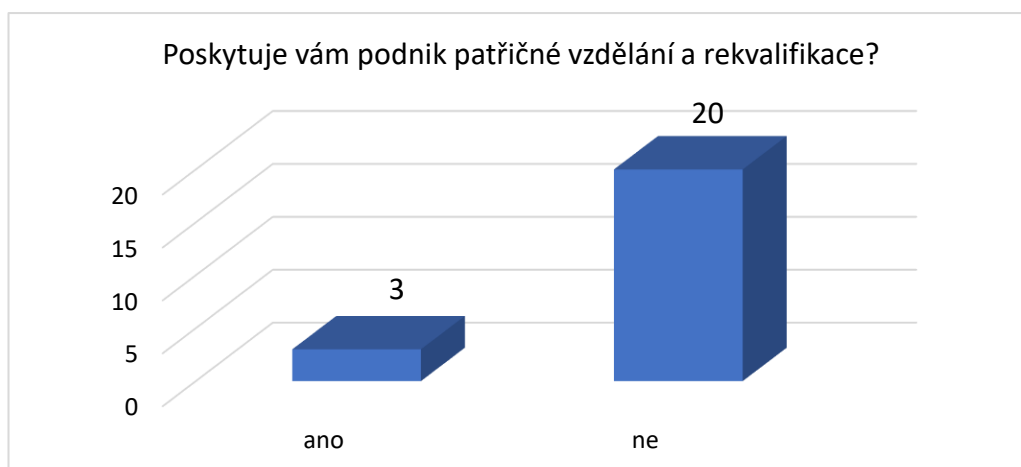
Nejvíce respondentů pracuje na pozici dělník (viz otázka 1), a zřejmě proto nejvíce respondentů uvedlo, že na své pracovní pozici vůbec neuplatní znalosti, které jim podnik zprostředkoval. Těchto respondentů je 10 (43 %). Odpověď ano a občas uvedlo shodně 5 (22 %) respondentů. Odpověď zřídka uvedli zbývající 3 (13 %) respondenti. Výsledek odpovídá tomu, že vzdělávání se týká především zaměstnanců na pozici technolog.



Obrázek 7 - Uplatnění znalostí zprostředkovaných podnikem A  
Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 8: Poskytuje vám podnik patřičné vzdělání a rekvalifikace?**

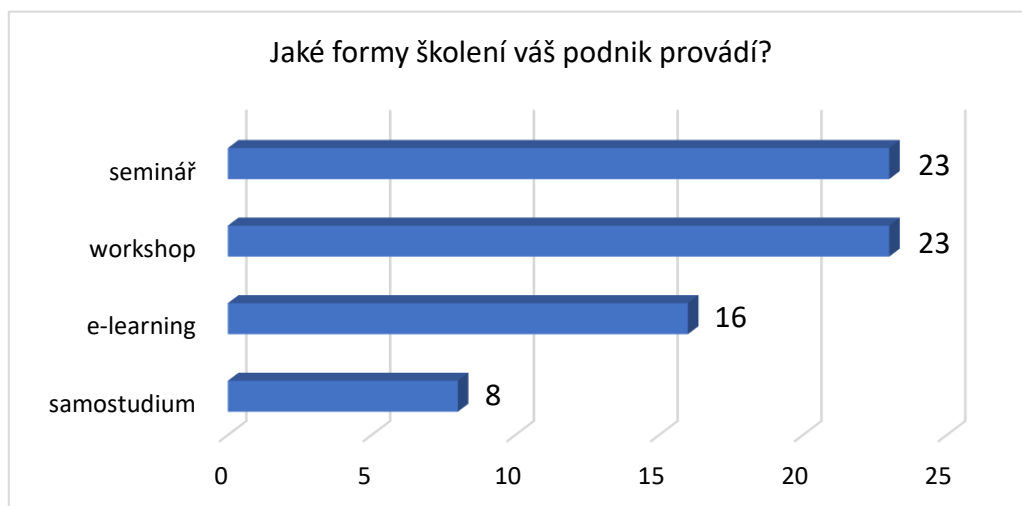
20 (87 %) respondentů odpovědělo ne a 3 (13 %) respondenti odpověděli ano. V zájmu rozvoje zaměstnanci i podniku by podnik A měl systematicky vyhodnocovat potřeby vzdělávání zaměstnanců a měl by jim umožňovat prohlubování a rozšiřování jejich znalostí, dovedností a schopností v souladu s požadavky pracovních míst i podniku.



Obrázek 8 - Poskytování vzdělání a rekvalifikací v podniku A  
Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 9: Jaké formy školení váš podnik provádí?

23 (100 %) respondentů uvedlo, že podnik provádí školení formou workshopů a seminářů. Kromě toho 16 (70 %) respondentů uvedlo, že podnik umožňuje školení formou e-learningu a 8 (35 %) respondentů uvedlo, že se vzdělávají formou samostudia.

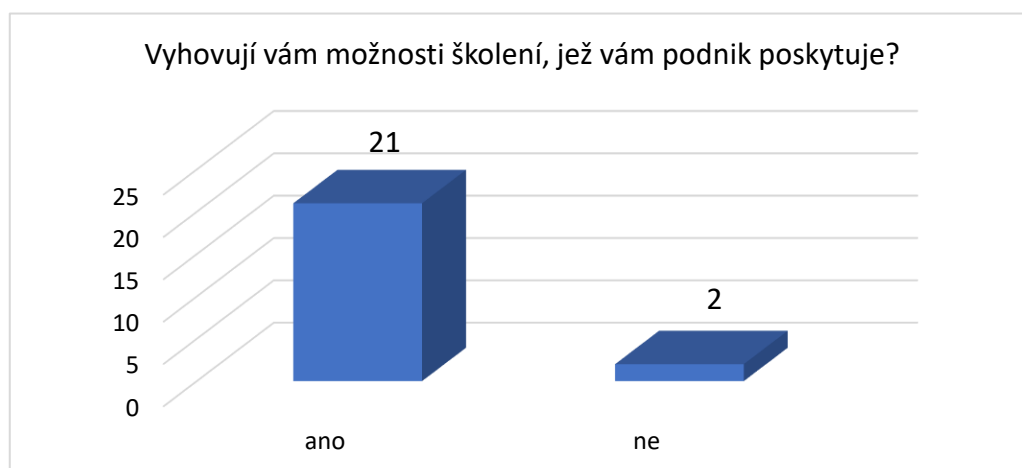


Obrázek 9 - Formy školení prováděné podnikem A

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 10: Vyhovují vám možnosti školení, jež vám podnik poskytuje? Pokud ne, tak proč?

21 (91 %) respondentů odpovědělo ano a 2 (9 %) respondenti odpověděli ne, přičemž uvedli, že na svém pracovišti nemají možnost se vzdělávat tak, jako zaměstnanci na jiných pracovištích.



Obrázek 10 - Spokojenost s možnostmi školení v podniku A

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 11: Co vás motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Tato otázka byla otevřená a byla položena jednomu zaměstnanci na pozici dělník a jednomu zaměstnanci na pozici technolog.

Dotazovaného **respondenta na pozici dělník** motivuje ke vzdělávání a rozvoji v podniku možnost vykonávání jiné práce, změna prostředí a dosažení vyššího výdělku.

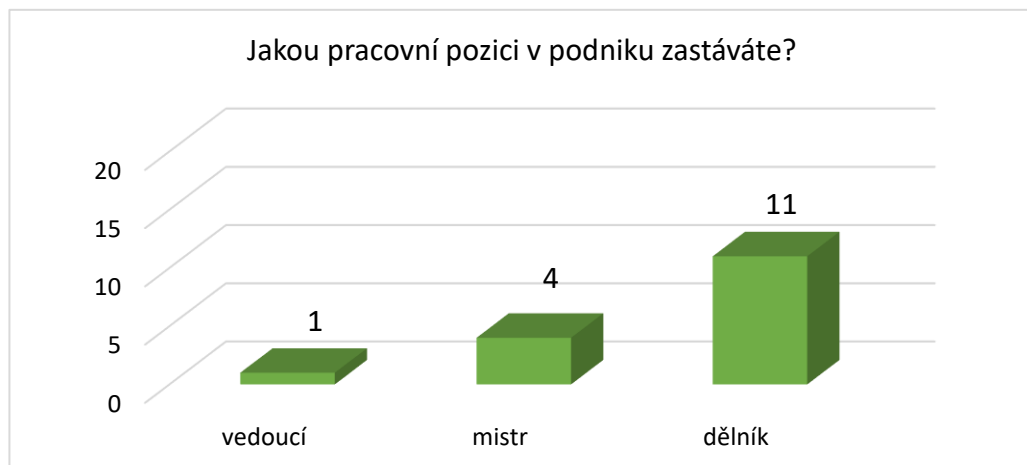
Dotazovaného **respondenta na pozici technolog** motivuje ke vzdělávání a rozvoji v podniku možnost osobního a kariérního růstu spojená s vyšším postavením v podniku.

## 5.2 Dotazníkové šetření v podniku B

Dotazníkové šetření v podniku B proběhlo v březnu 2020. Použitý dotazník (viz příloha) obsahoval 11 otázek, stejných jako v případě podniku A. Dotazník vyplnilo 16 zaměstnanců.

### Otázka 1: Jakou pracovní pozici v podniku zastáváte?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 11 (69 %) zaměstnanců na pozici dělník, 4 (25 %) zaměstnanců na pozici mistr a 1 (6 %) zaměstnanec na pozici vedoucí.

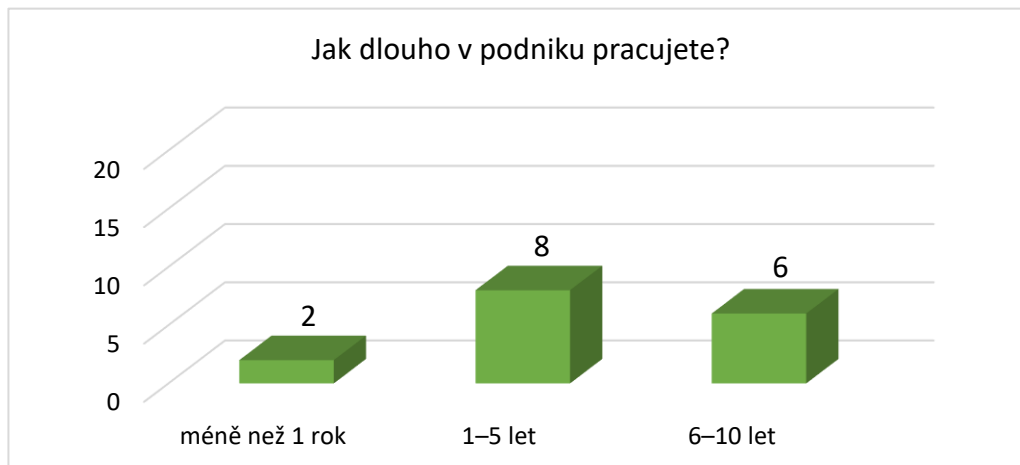


Obrázek 11 - Pracovní pozice v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 2: Jak dlouho v podniku pracujete?

8 (50 %) respondentů pracuje v podniku 1-5 let, 6 (37 %) respondentů pracuje v podniku 6-10 let a 2 (13 %) respondenti pracují v podniku méně než 1 rok.

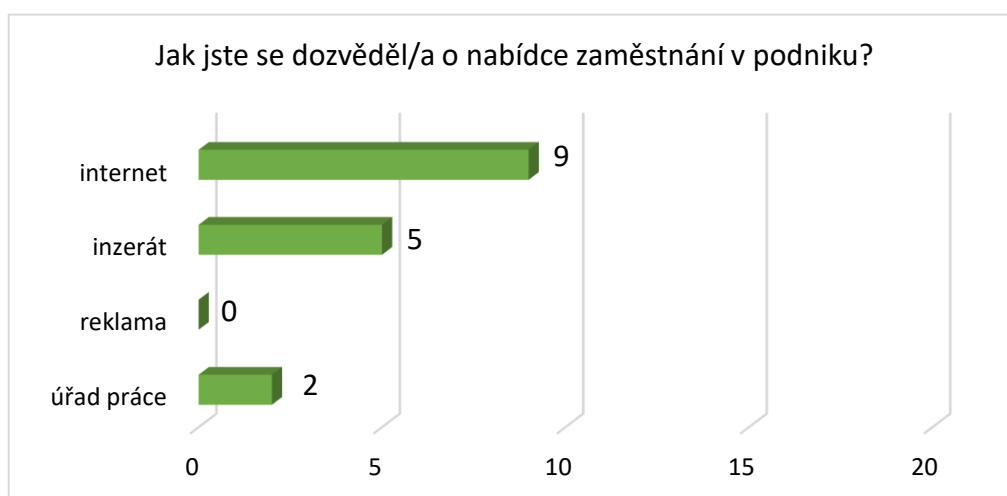


Obrázek 12 - Doba zaměstnání v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 3: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání v podniku?

Nejvíce respondentů se o nabídce zaměstnání v podniku B dozvědělo na internetu. Celkem to bylo 9 (56 %) respondentů. Zbývající respondenti se o nabídce zaměstnání dozvěděli z inzerátů nebo na úřadu práce (viz obrázek 13). Podobně jako podnik A by podnik B měl pokračovat ve zveřejňování nabídek zaměstnání na internetu měl by vyhodnocovat úspěšnost jednotlivých metod získávání zaměstnanců a investovat do těch nejúspěšnějších.



Obrázek 13 - Zveřejňování nabídek zaměstnání v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 4: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

Při výběrových řízeních v podniku B, kterých se respondenti zúčastnili, byly jako metody výběru zaměstnanců využity životopisy, pohovory i test pracovních schopností (viz obrázek 4). Podobně jako podnik A by podnik B mohl zvážit využití on-line dotazníků, pokud většina potenciálních uchazečů o zaměstnání odpovídá na nabídky zaměstnání zveřejněné na internetu (viz otázka 3).

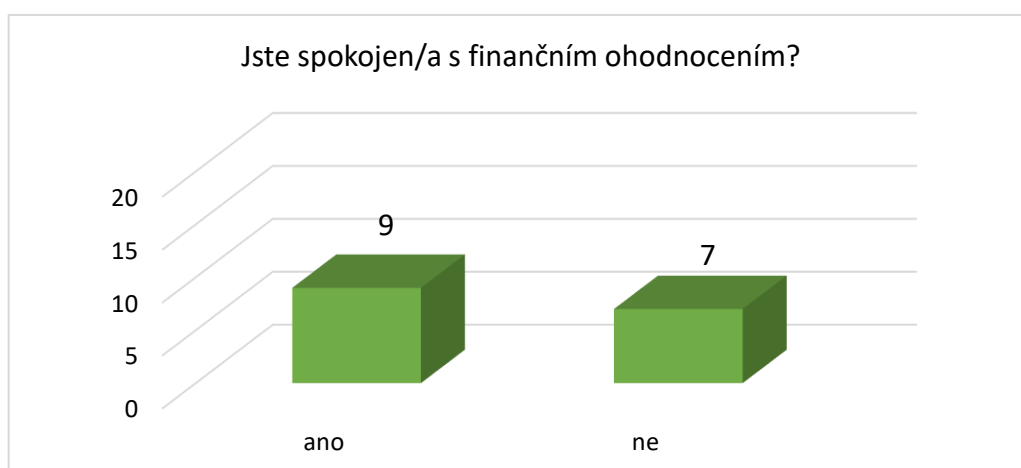


Obrázek 14 - Metody výběru zaměstnanců v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 5: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

9 (56 %) respondentů odpovědělo ano a 7 (44 %) respondentů odpovědělo ne.



Obrázek 15 - Spokojenost s finančním ohodnocením v podniku B

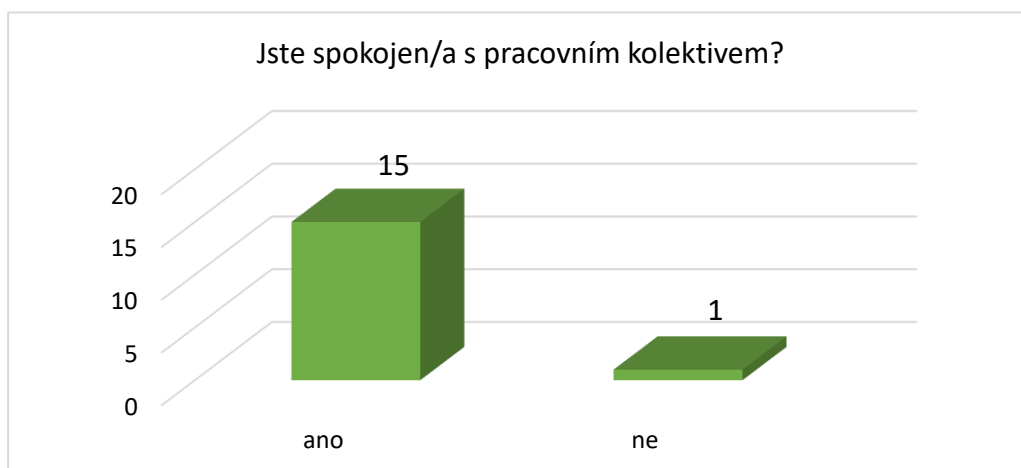
Zdroj: vlastní šetření



V případě spokojenosti s finančním ohodnocením (viz obrázek 15) převažuje odpověď ano, ale rozdíl mezi odpověďmi není příliš výrazný, a proto je důležité, aby podnik B situaci sledoval a reagoval na projevy nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, které by mohly vést k jejich odchodu z podniku.

#### **Otázka 6: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?**

15 (87 %) respondentů odpovědělo ano a 1 (13 %) respondent odpověděl ne. Podobně jako podnik A by podnik B měl podporovat vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů mezi všemi zaměstnanci napříč podnikem a měl by reagovat na jakékoliv projevy nespokojenosti zaměstnanců s pracovním kolektivem (se vztahy s nadřízenými, podřízenými i kolegy), které by mohly vést k odchodu zaměstnanců z podniku.

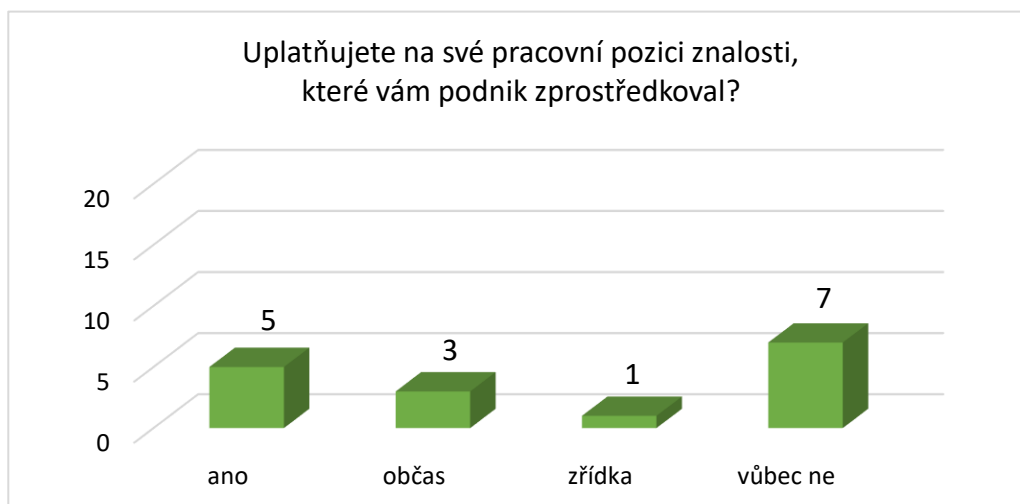


Obrázek 16 - Spokojenost s pracovním kolektivem v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

#### **Otázka 7: Uplatňujete na své pracovní pozici znalosti, které vám podnik zprostředkoval?**

Nejvíce respondentů uvedlo, že na své pracovní pozici vůbec neuplatní znalosti, které jim podnik zprostředkoval. Těchto respondentů je 7 (44 %). Tento výsledek je podobný výsledku v podniku A. Odpověď ano uvedlo 5 (31 %) respondentů, odpověď občas uvedli 3 (19 %) respondenti a odpověď zřídka uvedl 1 (6 %) respondent (viz obrázek 17).

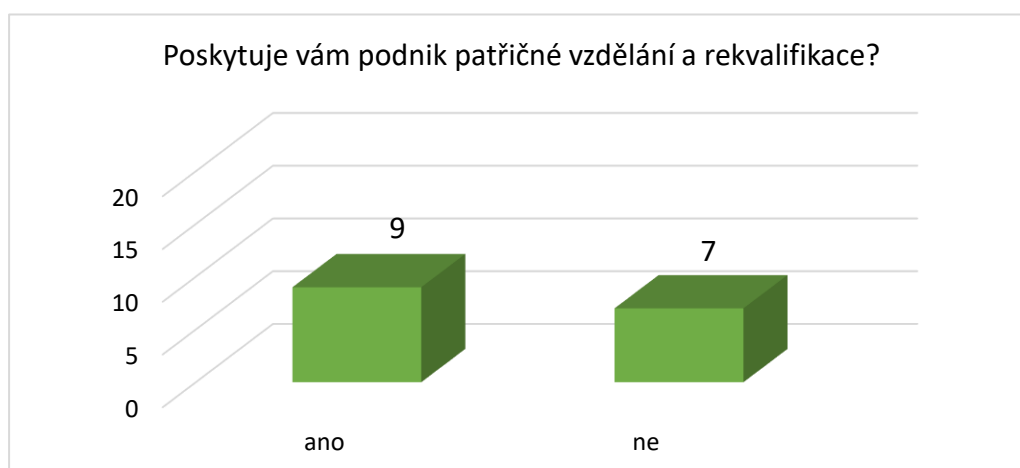


Obrázek 17 - Uplatnění znalostí zprostředkovaných podnikem B

Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 8: Poskytuje vám podnik patřičné vzdělání a rekvalifikace?**

9 (56 %) respondentů odpovědělo ano a 7 (44 %) respondentů odpovědělo ne. Většina respondentů, včetně dělníků, vyjádřila přesvědčení, že má potřebné znalosti pro vykonávání své práce, respektive že si je může v podniku osvojit.



Obrázek 18 - Poskytování vzdělání a rekvalifikací v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 9: Jaké formy školení váš podnik provádí?

16 (100 %) respondentů uvedlo, že podnik provádí školení formou seminářů. Kromě toho 5 (31 %) respondentů uvedlo, že se vzdělává formou samostudia a 1 (6 %) respondent uvedl, že podnik umožňuje školení formou e-learningu.

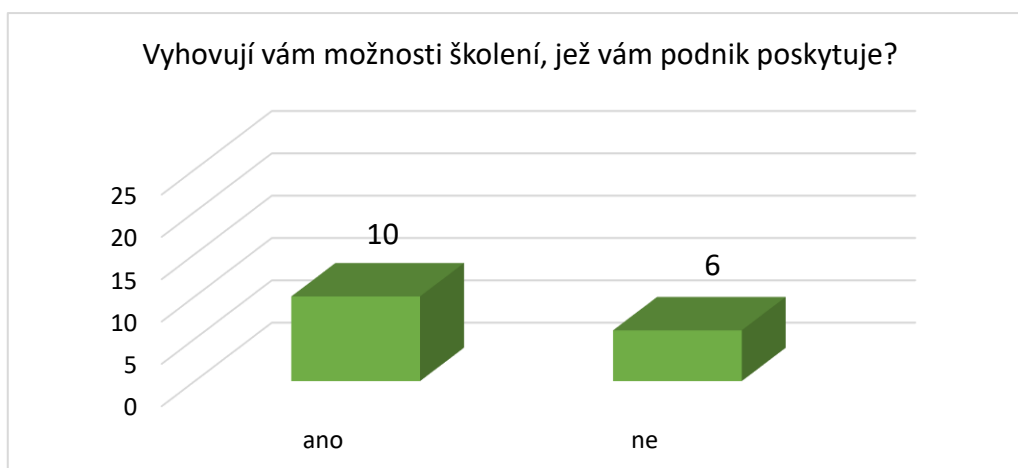


Obrázek 19 - Formy školení prováděné podnikem B

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 10: Vyhovují vám možnosti školení, jež vám podnik poskytuje? Pokud ne, tak proč?

10 (63 %) respondentů odpovědělo ano a 6 (37 %) respondentů odpovědělo ne, přičemž uvedli, že postrádají větší různorodost školení a ocenili by nějaký workshop nebo přednášku.



Obrázek 20 - Spokojenost s možnostmi školení v podniku B

Zdroj: vlastní šetření

### **Otázka 11: Co vás motivuje ke vzdělávání a rozvoji?**

Tato otázka byla otevřená a byla položena jednomu zaměstnanci na pozici dělník a jednomu zaměstnanci na pozici vedoucí.

Dotazovaného **respondenta na pozici dělník** motivuje ke vzdělávání a rozvoji v podniku snaha získat lepší pracovní pozici.

Dotazovaného **respondenta na pozici vedoucí** motivuje ke vzdělávání a rozvoji v podniku snaha udržet si svou pozici, což vyžaduje hlavně rozvíjení znalostí cizího jazyka.

## **5.3 Shrnutí**

V obou podnicích převažují zaměstnanci na pozici dělník, jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro úspěšné fungování podniků zásadní. Většina těchto zaměstnanců však získává potřebné znalosti a zkušenosti praxí, při vykonávání každodenních činností, bez výraznějšího uplatnění znalostí a zkušeností, které jim podniky zprostředkovávají prostřednictvím různých školení. Přesto nemají pocit, že by neměli potřebné znalosti a zkušenosti pro vykonávání své práce.

Podnik provádějí školení formou seminářů, popřípadě workshopů, ale tato školení jsou určena převážně pro zaměstnance na odborných a vedoucích pozicích. Tito zaměstnanci také využívají vzdělávání prostřednictvím e-learningu nebo samostudia.

Zaměstnance na pozici dělník motivuje ke vzdělávání a rozvoji snaha získat lepší pracovní pozici spojenou s vyšším výdělkem. Zaměstnance na odborných a vedoucích pozicích motivuje ke vzdělávání a rozvoji snaha dosáhnout vyššího postavení nebo udržet si svou pozici v podniku.

Dotazovaní zaměstnanci jsou převážně spokojeni s finančním ohodnocením nebo pracovním kolektivem, přesto by těmito záležitostem oba podniky měly věnovat zvýšenou pozornost, protože se jedná o důležité faktory, které zásadně ovlivňují spokojenost a stabilitu zaměstnanců v podniku.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIKY

Na základě analýzy řízení lidských zdrojů a vyhodnocení dotazníkových šetření mezi zaměstnanci byly vypracovány návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v podnicích A a B.

Oba podniky zajišťují podobné činnosti prostřednictvím podobných zaměstnanců. Úspěšné fungování obou podniků je založeno na znalostech a zkušenostech zaměstnanců na dělnických, odborných i vedoucích pozicích. Řízení lidských zdrojů v obou podnicích by proto mělo být zaměřeno na přilákání, udržení a rozvíjení potřebných zaměstnanců na všech pozicích. Tato snaha musí vycházet jak z potřeb podniků, tak potřeb zaměstnanců. Pro úspěšné řízení lidských zdrojů k dosahování očekávaných cílů podniků je třeba poznat, co jejich zaměstnanci chtějí a očekávají.

Analýza ukázala, že zaměstnanci obou podniků mají potřebné znalosti a zkušenosti pro vykonávání své práce, které si osvojují, doplňují a rozšiřují převážně praxí, při vykonávání každodenních činností. Zároveň mají motivaci se vzdělávat a rozvíjet, aby dosáhli lepší práce, vyššího výdělku nebo vyššího postavení. Na základě toho je možné podnikům doporučit zavést opatření týkající se rozvoje a stabilizace zaměstnanců:

- Zaměřit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na získávání znalostí a zkušeností využitelných v praxi a vést zaměstnance k využívání získaných znalostí a zkušeností při vykonávání každodenních činností.
- Podporovat sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci napříč podnikem.
- Využít znalosti a zkušenosti nejlepších zaměstnanců v roli lektorů a mentorů při vzdělávání a rozvoji ostatních zaměstnanců v podniku.
- Pravidelně hodnotit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, poskytovat jim zpětnou vazbu a zajímat se o jejich představy a očekávání týkající se práce, kariéry a rozvoje.
- Vázat odměňování zaměstnanců na dosažení pracovních a rozvojových cílů a sledovat spokojenost zaměstnanců s odměňováním.
- Podporovat osobní a kariéerní růst zaměstnanců a využívat nejlepší zaměstnance pro obsazování uvolněných odborných a vedoucích pozic.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala řízením lidských zdrojů s cílem posoudit řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných podnicích, porovnat uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení pro následné zlepšení. Vybrané podniky si nepřály být v bakalářské práci jmenovány, a proto jsou nazývány podnik A podnik B.

Oba podniky se zabývají výrobou, mají podobnou strukturu a zaměstnávají lidi na podobných pozicích, který byly rozděleny na dělnické, odborné a vedoucí pozice.

Analýza řízení lidských zdrojů v podnicích byla zaměřena na hlavní činnosti řízení lidských zdrojů představené v teoretické části práce, konkrétně na získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péči o zaměstnance. Analýza byla provedena na základě informací poskytnutých zástupci podniků a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniků.

Analýza ukázala, že strategickými cíli řízení lidských zdrojů v obou podnicích je získat, využít, rozvíjet a udržet klíčové zaměstnance na všech úrovních (dělnických, odborných i vedoucích), jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro fungování podniků zásadní. Oba podniky k tomu využívají jak vnější, tak vnitřní zdroje, přičemž lákají zkušené uchazeče o zaměstnání a nejlepším zaměstnancům umožňují kariérní a osobní růst.

Snaha udržet klíčové zaměstnance je v obou podnicích založena na zvyšování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím peněžního i nepeněžního odměňování a péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky.

Ukázalo se, že zaměstnanci obou podniků mají potřebné znalosti a zkušenosti pro vykonávání své práce, které si osvojují, doplňují a rozšiřují převážně praxí. Zároveň mají motivaci se vzdělávat a rozvíjet, aby dosáhli lepší práce, vyššího výdělku nebo vyššího postavení.

Na základě těchto výsledků byly vypracovány návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v obou podnicích se zaměřením na rozvoj a stabilizaci zaměstnanců. Podstatou těchto návrhů je zaměřit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na získávání znalostí a zkušeností využitelných v praxi a vést zaměstnance k využívání získaných znalostí a zkušeností při vykonávání každodenních činností. Zároveň

je třeba pravidelně hodnotit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, poskytovat jim zpětnou vazbu a zajímat se o jejich představy a očekávání týkající se práce, kariéry a rozvoje. Realizace těchto návrhů by měla přispět k uspokojení potřeb podniků i zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a právní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalista*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.



# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Pracovní pozice v podniku A .....	27
Obrázek 2 - Doba zaměstnání v podniku A .....	28
Obrázek 3 - Zveřejňování nabídek zaměstnání v podniku A .....	28
Obrázek 4 - Metody výběru zaměstnanců v podniku A .....	29
Obrázek 5 - Spokojenost s finančním ohodnocením v podniku A ....	29
Obrázek 6 - Spokojenost s pracovním kolektivem v podniku A .....	30
Obrázek 7 - Uplatnění znalostí zprostředkovaných podnikem A ....	31
Obrázek 8 - Poskytování vzdělání a rekvalifikací v podniku A ...	31
Obrázek 9 - Formy školení prováděné podnikem A .....	32
Obrázek 10 - Spokojenost s možnostmi školení v podniku A .....	32
Obrázek 11 - Pracovní pozice v podniku B .....	33
Obrázek 12 - Doba zaměstnání v podniku B .....	34
Obrázek 13 - Zveřejňování nabídek zaměstnání v podniku B .....	34
Obrázek 14 - Metody výběru zaměstnanců v podniku B .....	35
Obrázek 15 - Spokojenost s finančním ohodnocením v podniku B ...	35
Obrázek 16 - Spokojenost s pracovním kolektivem v podniku B ....	36
Obrázek 17 - Uplatnění znalostí zprostředkovaných podnikem B ...	37
Obrázek 18 - Poskytování vzdělání a rekvalifikací v podniku B ..	37
Obrázek 19 - Formy školení prováděné podnikem B .....	38
Obrázek 20 - Spokojenost s možnostmi školení v podniku B .....	38

# PŘÍLOHA

## Dotazník pro zaměstnance podniků A a B

1. Jakou pracovní pozici v podniku zastáváte?

- vedoucí
- mistr
- dělník
- jiná:

2. Jak dlouho v podniku pracujete?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let

3. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání v podniku?

- internet
- inzerát
- reklama
- úřad práce
- jinak:

4. Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

- životopis
- dotazník
- pohovor
- test pracovních schopností
- jinak:

5. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

- ano
- ne

6. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- ano
- ne

7. Uplatňujete na své pracovní pozici znalosti, které vám podnik zprostředkoval?

- ano
- občas
- zřídka
- vůbec ne

8. Poskytuje vám podnik potřebné vzdělání a rekvalifikace?

- ano
- ne

9. Jaké formy školení váš podnik provádí?

- seminář
- workshop
- e-learning
- samostudium
- jiná:

10. Vyhovují vám možnosti školení, jež vám podnik poskytuje? Pokud ne, tak proč?

- ano
- ne

11. Co vás motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Suchánková Lucie

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis