



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra Řízení

Bakalářská práce

**Analýza systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů
v organizaci DIOSS Nýřany, a.s.**

Vypracoval: Tomáš Aulík
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
České Budějovice 2017/2018



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a rady při zpravování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě DIOSS Nýřany, a.s. a jejich zaměstnancům za ochotnou spolupráci a vstřícnost při vykonávání této práce.



Obsah

1. Úvod.....	4
2. Řízení lidských zdrojů	6
2.1. Lidské zdroje	6
2.2. Spokojenost zaměstnanců s prací	6
2.3. Personální plánování	6
2.4. Účel a hlavní úkoly personálního plánování	7
2.5. Nábor zaměstnanců	7
2.5.1. Nábor z vnitřních zdrojů.....	7
2.5.2. Nábor z vnějších zdrojů.....	8
2.6. Metody získávání pracovníků	9
2.7. Výběr pracovníků.....	9
2.8. Pohovor	10
2.9. Nejčastější otázky při pohovoru.....	10
2.10. Adaptace nových zaměstnanců	11
3. Motivace pracovníků	12
3.1. Vnitřní motivace.....	12
3.2. Vnější motivace.....	12
3.3. Hmotná motivace	13
3.4. Nehmotná motivace	13
4. Školení zaměstnanců.....	14
4.1. Povinná školení	14
4.1.1. Školení BOZP	14
4.1.2. Školení požární ochrany	15
4.1.3. Školení řidičů.....	15
4.1.4. Školení první pomoci	16
4.2. Nepovinná školení.....	16

5. Cíle a metodika	18
6. Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci	20
6.1. Historie společnosti DIOSS Nýřany, a.s.	20
6.2. Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci.....	20
6.2.1 Účel a zodpovědnost.....	20
6.2.2. Typy školení	21
6.3. Tvorba plánu vzdělávání	22
6.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání	22
6.3.2. Sledování platnosti certifikátů a osvědčení pro specifické činnosti	22
6.3.3 Předkládání požadavků na nové, nebo jednorázové školení a další vzdělávání..	23
6.3.4. Periodická školení	23
6.3.5 Sestavení plánu	23
6.3.6. Vývojový diagram	24
6.4. Hodnocení efektivity školení	25
7. Zaškolování nových zaměstnanců	26
7.1. Účel zaškolování	26
7.2. Odpovědnosti za zaškolování nových pracovníků	26
7.3. Postup zaškolování.....	26
7.4. Ukázka dokumentu pro zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy	27
8. Plán vzdělávání za rok 2017	29
9. Struktura zaměstnanců a fluktuace	30
9.1. Struktura zaměstnanců	30
9.2. Fluktuace	31
10. Spokojenost zaměstnanců ve společnosti	32
11. Nábor zaměstnanců.....	36
12. Pracovní pohovor.....	39
13. Motivace zaměstnanců.....	42
14. Interpretace výsledků a návrh řešení	43
14.1. Interpretace výsledků	43
14.2. Návrh řešení	44

15. Závěr	47
16. Summary	48
17. Zdroje	49
18. Seznamy	50
18.1. Seznamy tabulek	50
18.2. Seznamy obrázků	50
18.3. Seznamy grafů	50

1. Úvod

Vzdělávací systémy jsou nedílnou, důležitou součástí každé společnosti. V dnešní době velké konkurence na trhu, jsou tyto vzdělávací systémy pro společnosti nesmírně důležité, jelikož společnosti se mezi sebou přetahují o vzdělané, zkušené a nadané zaměstnance. Vzdělaný a zkušený zaměstnanec totiž pro společnost představuje obrovské bohatství. Především u strojírenských společností je veliký zájem o různé typy zaměstnanců, ale jelikož je těchto pracovníků nedostatek, tak se společnosti předhánějí v nabídkách, a dokonce jsou schopny několikanásobně přelácet zaměstnance, aby je získali do svého provozu.

Vzdělávací systémy nejsou důležité pouze pro společnost, ale také pro zaměstnance. Zaměstnanci se totiž můžou a ve většině případů i chtějí ve své práci zdokonalovat a naučit se novým věcem. To úzce souvisí s motivací zaměstnanců, jelikož pokud zaměstnanci nebudou mít tuto možnost, ve většině případů si budou hledat nové zaměstnání.

V souvislosti s motivací zaměstnanců, se pojí řízení, rozvoj lidských zdrojů v organizacích. V tomto tématu se nachází mnoho postupů a pravidel, a to od hledání, přijímání, motivování, odměňování, vzdělávání, propouštění zaměstnanců, ale pod tímto tématem toho najdeme mnohem více. Každá společnost má své zaseté způsoby a pravidla, pomocí kterých plní tyto body.

Jak systémy vzdělávání, tak rozvoj a řízení lidských zdrojů, jsou důležitými tématy dnešní doby. Nejde se bez nich v žádné společnosti obejít, a bez jejich řádného plnění by společnosti nemohly být úspěšné. Je proto potřeba mít v těchto tématech dostatečný přehled, aby se nestalo, že díky špatnému kroku, přijde společnost o možnost konkurovat ostatním společnostem na trhu.

Požadavky na vzdělání se stále mění a vyvíjí. V minulosti, za doby komunistického režimu v naší zemi, bylo vzdělání hodně potlačeno, a to vinou politického systému. Bylo takřka nemožné, aby se děti polických odpůrců dostávali na vysoké školy a potažmo je s úspěchem dodělali. Vznikalo tím pádem mnoho řemeslných pracovních sil, což by v dnešní době strojírenské a podobné společnosti uvítali, ale zároveň ubývalo studentů na vysokých školách, kteří měli na to se v budoucnu dobře uchytit na vysokých postech ve větších společnostech.

Do systémů vzdělání se ale nepočítá pouze dosažené maximální vzdělání. Jde hlavně o to, aby měl zaměstnanec možnost přiučit se novým věcem. Můžeme sem zařadit například: Znalost cizího jazyka, práce s počítačovými aplikacemi a softwary, účetní programy, ale také obsluhy nových strojů a pojízdných prostředků.

V dnešní době je velmi nepravděpodobné, že by se člověk bez vysokoškolského vzdělání dostal na nějakou vyšší pozici ve firmě. Ovšem ani vysoká škola není zárukou dobře placeného místa. Momentálně je na slibné pozice velký přetlak uchazečů a firmy raději přijímají pracovníky se zkušenostmi než čerstvé absolventy, kteří mají pouze malou zkušenost ze školních praxí, popřípadě letních brigád.

Nejenom školy, ale i firmy v současnosti musí držet krok s dobou. Je to dáno s příchodem stále se zdokonalujících technologií. Firmy musí proškolovat své zaměstnance, a to jak z vnitřních, tak z externích zdrojů. Mnoho školení a bezpečnostních opatření je dáno státem, ale existuje mnoho školení, které firmy využívají, aby zdokonalovaly své zaměstnance. Firmy tím pádem vynakládají větší náklady na zaměstnance s příslibem zisku do budoucna. Jelikož vzdělání zaměstnanci patří mezi největší bohatství firmy.

Mít vzdělané zaměstnance je jedna věc, ale udržitelnost a rozvoj zaměstnanců je již věcí druhou. Pokud si firma chce toto bohatství udržet, je zapotřebí správná motivace a možnost kariérního růstu. Žádný zaměstnanec nenastoupí do firmy bez toho, aniž by neviděl možnost se někam za odpracovaná léta posunout.

Toto téma jsem si vybral kvůli tomu, abych zjistil, proč strojírenské firmy mají velký problém s fluktuací a jak by na to měli reagovat. Hlavními cíli jsem si určil zjistit, jak firma shání své zaměstnance a jak s nimi zachází, motivuje, dále vzdělává, přeškoluje. Zda jsou formy přijímání zaměstnanců optimální a zda by firma měla nabízet zaměstnancům více možností navštěvovat dodatečné externí vzdělávací kurzy.

Cílem této práce je analýza systému vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zjistit, jaké systémy vzdělání se ve vybrané organizaci využívají, jak často jsou nabízeny jejich zaměstnancům a navrhnout případné změny, co by bylo dobré změnit a jaké vzdělávací systémy a kurzy by byly vhodné doplnit.

2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je soubor několika úkolů, pomocí kterých firma plánuje počet potřebných zaměstnanců na chybějící pozice ve společnosti. Definuje zde proces přijímání nových zaměstnanců, jejich zařazení do každodenní činnosti organizace, jejich ohodnocení, motivaci k vykonávání práce. Dále sem můžeme zahrnout propouštění zaměstnanců, ovlivňování zaměstnaneckých vztahů a komunikaci s vnějším prostředím (Mgr. Gabriela Brauchli), („About Human development”, 2016).

2.1. Lidské zdroje

Podle Samuelsona jsou lidé jedním z hlavních zdrojů, které určují ekonomický vývoj. Zbylé zdroje jsou technologie, půda a kapitál. Lidské zdroje jsou pro organizaci jedním z největších bohatství a to proto, že to ony přeměňují práci na kapitál. Lidské zdroje jsou nákladné, ale představují nezbytnou investici, pokud firmy chtějí v tržním konkurenčním prostředí uspět. Do nákladů můžeme zahrnout mzdy, pojištění, vzdělání a výcvik. Úspěšnost organizace závisí na přijímání „správných“ zaměstnanců a jejich rozřazení do příslušných pozic.

2.2. Spokojenost zaměstnanců s prací

Spokojenost s prací je pro organizaci důležitým ukazatelem, jelikož čím více jsou zaměstnanci spokojeni s výkonem jejich práce, tím lepší budou mít pracovní výsledky a naopak. Spokojenost zaměstnanců může být hodně spojená s pracovním prostředím. Pokud se zaměstnancům nelíbí místo vykonávání práce, nebo si nesednou s kolegy, může to velice ovlivnit jejich pracovní výkon. V dnešní době se vyvíjí mnoho programů na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a společnosti jich využívají ve velkém množství, jelikož si jsou vědomi možné ztráty pracovní síly. (Bláha, Čopíková, & Horváthová, 2017)

2.3. Personální plánování

Správně si plánovat kvalifikované zaměstnance nemůže firma nahodile. Musí vycházet z podnikatelské strategie a znalostí dlouhodobější potřeby pracovních sil. Účelem je vytvořit si reálnou představu jak o kvantitativní, tak i kvalitativní potřebě zaměstnanců v určitém časovém horizontu, a to v návaznosti na stanovené firemní cíle. Stanovení optimálního (potřebného) počtu zaměstnanců v odpovídajícím složení a kvalitě je úlohou personálního plánování (Stýblo, 2005).

Před samotným nábořem zaměstnanců se podnik musí nejdříve zaměřit na základní otázky této problematiky. Firma by si měla shromáždit veškeré informace o povaze dané pracovní pozice. Nahromadění těchto informací zahrnuje jak pracovní náplň, tak cíl práce a

požadované výsledky práce. Dále by si měla společnost stanovit, jaké nároky klade na vzdělání, praxi a schopnosti nových zaměstnanců (Stýblo, 2005).

2.4. Účel a hlavní úkoly personálního plánování

Podle Koubka (1995) personální plánování slouží především k realizaci podnikových cílů tím, že stanovuje cíle, strategie k dosažení cílů, předvídá vývoj a realizuje opatření k účinnému a perspektivnímu plnění podnikových úkolů.

Hlavními cíli personálního plánování jsou:

- Předvídání a stanovení cílů
- Předvídání potřeby zaměstnanců a jejich rozdělení
- Nábor vzdělaných a schopných zaměstnanců
- Propouštění zaměstnanců
- Komunikace uvnitř a vně firmy

2.5. Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je možný dvěma způsoby, a to jak z vnitřních, tak externích zdrojů. Dle Armstronga (2005) by mělo být cílem organizací získat zaměstnance s pomocí co nejnižších nákladů a s co nejlepší efektivností. Společnost si musí dávat pozor, aby za pomoci menších nákladů nepřivedli do firmy, jakkoliv nepřijatelné zaměstnance. Zároveň si společnost musí dopředu naplánovat, kolik zaměstnanců, na jaké pozice bude potřeba, aby nevznikl přetlak na pracovních místech a nenastaly dodatečné nejen nákladové problémy.

2.5.1. Nábor z vnitřních zdrojů

Využití vnitřních zdrojů je snadněji proveditelné a efektivnější, protože organizace má podrobnější informace a zkušenosti s vlastními zaměstnanci, takže lépe může odhadnout jejich předpoklady k práci. Mayerová (2000) říká, že s nabídkou nové pracovní pozice se obrací podnik zejména na zaměstnance, kteří mají zájem kariérně růst a jsou připraveni nést větší břemeno. Nábor z vlastních zdrojů má řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody můžeme zařadit například: znalost organizace, nízké náklady na získávání pracovníků, udržení úrovně mezd a další, viz. tabulka na další straně.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> • Otevření možnosti postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima) • Nízké náklady na získávání pracovníků • Znalost organizace • Znalost pracovníků • Vědomí vlastních schopností • Udržení úrovně mezd a platů • Rychlejší obsazení místa • Uvolnění místa pro mladé zájemce • Průhledná personální politika • Regulovanost personálním plánem • Cílevědomé řízení personálu • Zabránění fluktuaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený výběr • Náklady na vzdělání • Podniková slepota • Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • Pletichaření • Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka • Automatické povyšování • Přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělání

Zdroj: (Mayerová, 2000)

2.5.2. Nábor z vnějších zdrojů

Jestliže nejsou k dispozici vhodné lidi uvnitř společnosti, personální oddělení se musí zaměřit na vnější zdroje, které přinášejí také jisté výhody a nevýhody při získávání uchazečů.

Tabulka.2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> • Širší možnost výběru • Nové impulsy pro organizaci • Příchozí je rychleji akceptován a uznáván • Přesné pokrytí potřeb • Příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší náklady na získání a profesní přípravu • Zvyšování fluktuace • Negativní účinek na organizační klima • Riziko zkušební lhůty • Neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze • Obsazení místa trvá déle • Stres z přechodu na nové působiště • Představa vyššího platu • Blokování postupu dlouholetým zaměstnancům

Zdroj: (Mayerová, 2000)

2.6. Metody získávání pracovníků

Při volbě metod se firma snaží případné uchazeče přilákat, aby se ucházeli o nabízená volná pracovní místa. Metod k získávání pracovníků je spousta a organizace je ve většině případů využívá v kombinaci. Při získávání nových pracovníků z vnějšího trhu práce je možné využít tyto metody:

- úřad práce,
- nabídka práce na webových stránkách společnosti,
- inzerce na pracovních portálech
(např.: www.jobs.cz, www.profesia.cz, www.linkedin.com),
- personální agentury,
- headhunting,
- veletrh pracovních příležitostí,
- tisk,
- nabídka uchazeče,
- doporučení (Stýblo, 2005).

2.7. Výběr pracovníků

Cílem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, i rozhodnutí, zda se daný uchazeč jeví jako nejvhodnější (Mayerová, 2000).

Dalším krokem v procesu získávání zaměstnanců je stanovit vhodně metodu výběru uchazečů o zaměstnání. K základním metodám a potřebným dokumentům patří:

- **životopis a dotazník** – jako hlavní zdroj pro rozhodnutí, zda s uchazečem dále pracovat (pozvání jej na pohovor) nebo jej odmítnout,
- **výběrový rozhovor** – který je nejobvyklejší metodou. Na vedení výběrového rozhovoru je potřeba se kvalifikovaně připravit. Doporučuje se mít k dispozici soubor otázek, kterými je dotvořen celkový obraz o uchazeči,
- **informace z předchozího zaměstnání** – které podnik získá od jiných (třetích) osob. Tyto reference je třeba zvažovat z hlediska jejich věrohodnosti a serióznosti,
- **lékařské vyšetření** – které je vhodné v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl apod.) (Stýblo, 2005).

Speciální skupinu metod, které rozšiřují předcházející uvedené informace tvoří testování způsobilosti. Jejich vhodnost je třeba posuzovat ve vztahu ke konkrétnímu obsazovanému pracovnímu místu. V praxi se využívají:

- **testy pracovní způsobilosti** – v některých oborech činností (např. dopravě) jsou pro stanovený okruh pozic a činností testy předepsány,
- **testy psychické způsobilosti** – používané u zaměstnanců, u kterých se očekává vysoká pracovní výkonnost, komunikace s ostatními apod.

Testování má smysl tehdy, jsou-li jeho výsledky objektivní, spolehlivé a obecně platné. Proto by testování měli provádět odborníci s příslušným vzděláním a praxí (Stýblo, 2005).

2.8. Pohovor

Pohovor je nejpoužívanější formou výběru pracovníků. Personalista by se měl řádně připravit a působit profesionálním dojmem. Pro uchazeče je velmi důležitý první dojem, vystupování a image.

Průběh pohovoru:

1. **zahřívací fáze** – obě strany by se měly chovat uvolněně. Představení, projevení zájmu o místo a na druhé straně také o budoucího zaměstnance,
2. **obecné seznámení s firmou** – zaměstnanec sdělí uchazeči obecné cíle firmy, dosažené ekonomické úspěchy apod. a sleduje, má-li zaměstnanec zájem,
3. **hlavní fáze** – jsou pokládány obecné otázky a sleduje se verbální i neverbální vystupování. V této fázi by se měl personalista rozhodnout, zda přijme uchazeče či ne,
4. **blížeší informace o práci** – o náplni práce, o pracovním místě,
5. **rozloučení** – domluví se další schůzka (je-li třeba) nebo přímo termín nástupu (Zedníková, 2014).

2.9. Nejčastější otázky při pohovoru

Nebýt dobré přípravy na pohovor, hodně lidí by své současné, popř. budoucí zaměstnání nezískalo. Je nutné se na pohovor dobře připravit, a to nejen vědomostně, ale také se slušně ustrojít. Naštěstí v dnešní době můžeme nalézt mnoho rad, jak na pohovoru uspět, ale také nejčastější otázky, které bývají používány.

Zde je pár nejčastějších otázek, se kterými se můžeme u pohovoru setkat.

- Povězte mi něco o sobě.
- Proč chcete pracovat právě u nás?
- Vykonával jste již v minulosti stejné nebo podobné zaměstnání?
- Proč jste odešel z Vašeho předchozího zaměstnání?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky
- Máte nějaké dotazy (Úřad práce ČR, 2013)

Na tyto otázky by se měl každý pečlivě připravit. Především by člověk měl odpovídat pravdivé informace a nepodávat klamavé výroky, většinou to na Vás nadřizený pozná a tím se sníží Vaše šance na úspěch.

Máme zde ale také otázky, na které nemusíte odpovídat. A to jsou:

- Jaká je Vaše sexuální orientace?
- Jste vdaná/ženatý?
- Máte děti?
- Kolik Vám je let?
- Jaký je Váš zdravotní stav?
- Absolvoval jste i jiné pracovní pohovory? (Dvoráčková, 2017)

2.10. Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců je pro společnost klíčový, systematický, formalizovaný, řízený proces. Nejde zde pouze o fyzickou adaptaci, ale i o mentální, psychickou a sociální adaptaci. Je důležité, aby nový zaměstnanec zvládl všechny tyto kroky. Při adaptaci je nutné, aby se zaměstnanec dozvěděl co nejvíce informací o tom, jak to ve společnosti funguje a kde se co nachází. Nejpodstatnější ale je, aby důkladně věděl informace o své pracovní pozici, jak ji má správně provádět, komu se zodpovídá a jaké jsou jeho povinnosti. Posledním důležitým prvkem je seznámení zaměstnance s jeho novými kolegy, aby rychleji zapadl mezi pracovní kolektiv.

Zároveň je důležité si uvědomit, že zaměstnanec potřebuje na adaptaci čas. To znamená, že na začátku může být nervózní a ve stresu, na což by měla brát společnost ohled. Na druhou stranu, společnost by měla vědět, kolik času by mělo stačit novému zaměstnanci na adaptaci a po vypršení této lhůty, pokud by se zaměstnanec stále nepřizpůsobil, by

společnost měla vyhodnotit, zda mu nechat ještě chvíli čas, nebo ho propustit (Heinová, 2010).

3. Motivace pracovníků

Pro dosažení, co nejefektivnějšího výkonu pracovníků, jejich odpovědnosti a iniciativy se podniky snaží své zaměstnance k práci motivovat. Dělají to pomocí finančních či nefinančních, pozitivních či negativních motivačních nástrojů. Proces motivace je komplikovaný tím, že je každý člověk odlišný a na každého působí jiné motivační prvky. Účinné motivace lze dle Urbana (2017) dosáhnou tehdy, kdy dojde k poznání a pochopení cílů a motivů člověka.

Jak říká Armstrong (2002, str. 159) *“Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu směrem, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.”* Ideálním případem motivovaného zaměstnance je takový zaměstnanec, který svou práci naplňuje pomocí vnitřních pohnutek, může být motivován sám od sebe. Ve většině případů je však zapotřebí motivovat zvnějšku.

Existují dva druhy motivace, a to vnitřní a vnější.

3.1. Vnitřní motivace

K **vnitřním** neboli přímým motivům patří potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci, samostatnost, seberealizace, potřeba činnosti jako takové. Tyto motivace jsou určeny vlastními potřebami člověka. (Tureckiová, 2004).

3.2. Vnější motivace

Vnější neboli nepřímé motivy jsou takové, které zaměstnavatel používá k motivaci zaměstnanců. Manažer může své zaměstnance motivovat dvěma cestami:

- pozitivní motivace: zahrnuje odměny, pochvalu, povýšení, získání důležitě znějící funkce, vyšší plat atd.,
- negativní motivace: zahrnuje sankce, napomenutí, kritiku, snížení platu, přesun na jinou práci či propuštění apod. (Gurpreet, 2007).

Pracovní motivace by se dala jinak vyjádřit jako použití kombinace pozitivních motivací, zatímco použití negativních motivací se využívá k hrozbě pro zabránění určitého

chování. Pro dosažení určitého cíle, je pozitivní motivace prostřednictvím odměny zpravidla podstatně efektivnější než motivace negativní (Gurpreet, 2007).

Kromě rozdělení motivace na vnitřní a vnější, lze motivaci dále dělit na hmotnou a nehmotnou.

3.3. Hmotná motivace

Nejsilnější hmotnou motivační složkou je mzda a pohyblivé složky mzdy (prémie, odměny, příplatky apod.). Dále to jsou příspěvky na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, zapůjčení firemního vozidla pro osobní potřebu, příspěvky na dopravu, volné pracovní dny, dovolená navíc atd. (Hroudová, 2013).

3.4. Nehmotná motivace

Nehmotné motivace nepřinášejí přímé finanční ohodnocení zaměstnanců. Rozšiřují znalosti, vědomosti, zkušenosti a zvyšují zájem o danou pracovní pozici. Jde o odměny a stimuly jako zvýšená kvalifikace, volná pracovní doba, kafetérie, vánoční odměny, veřejné ocenění před kolektivem osobní parkovací místo, členství v klubech, prestižní funkce apod. (Hroudová, 2013).

Dnešní doba vyžaduje, aby se podniky staraly o rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců. Investice do školení a vzdělávání by se následně měly vracet v různých podobách, kterým povedou k efektivnímu fungování společnosti, nezávadnému a bezpečnému provozu, dobrým dodavatelsko-odběratelským vztahům až ke spokojenému konečnému spotřebiteli.

4. Školení zaměstnanců

Dnešní doba vyžaduje, aby se podniky staraly o rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců. Investice do školení a vzdělávání by se následně měly vracet v různých podobách, kterým povedou k efektivnímu fungování společnosti, nezávadnému a bezpečnému provozu, dobrým dodavatelsko-odběratelským vztahům až ke spokojenému konečnému spotřebiteli (Koubek, 1995).

Cílem vzdělávání je: předcházení rizik v oblasti bezpečnosti práce, řešení a odstraňování těchto rizik, získávání znalostí a schopností v oblasti komunikace s obchodními partnery a zákazníky, výchova zaměstnanců pro daný podnik, získávání dovedností v oblasti obsluhy výpočetní techniky, strojů a pomocných zařízení a další (Koubek, 1995).

4.1. Povinná školení

Povinná školení jsou dána ze zákona a týkají se především bezpečnosti na pracovišti, obsluhy pracovního stroje a obsluhy dopravních prostředků. V rámci této kapitoly jsou tato školení podrobněji rozepsána.

4.1.1. Školení BOZP

Hlavní povinností zaměstnavatele je proškolení zaměstnanců, které se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Obsahová stránka školení není upravena žádným obecně závazným předpisem. Předepsán není interval ani způsob ověřování znalostí zaměstnanců v oblasti BOZP.

Rámcová evropská směrnice o zavádění opatření směřující ke zvyšování bezpečnosti klade důraz především na prevenci rizik. Zavádět opatření k prevenci rizik ohrožujících bezpečnost a zdraví zaměstnanců při práci je odpovědností zaměstnavatele. Zaměstnavatel je tedy odpovědný za své zaměstnance a ve chvíli, kdy dojde k nějakému pracovnímu úrazu, odpovídá za škodu on. Školení je proto nesmírně důležité (CRDR spol. s r.o., 2014).

Zaměstnavatel by tak měl sám rizika vyhledávat, zjišťovat jeho vznik a zdroje a neprodleně a soustavně tato rizika odstraňovat.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, kterou vykonávají a vztahují se k rizikům, se kterými může přijít do styku na pracovišti, kde

je daná práce vykonávána a následně pravidelně ověřovat a vyžadovat dodržování těchto předpisů a znalostí zaměstnanců v oblasti BOZP. (Zákon č. 262/2006 Sb).

4.1.2. Školení požární ochrany

Společně se školením BOZP by mělo být spojeno školení požární ochrany. Školení by mělo obsahovat informace o nebezpečí vzniku požáru při jednotlivých činnostech týkajících se místa výkonu práce. Dále by mělo dojít k seznámení zaměstnanců s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem v konkrétním podniku, rozmístěním a se způsobem použití hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany a informovat zaměstnance o základních povinnostech vyplývajících z předpisů o požární ochraně.

Součástí školení požární ochrany je ukázka použití hasicích přístrojů a dalších prostředků v požární ochraně využívaných. Školení absolvují zaměstnanci při nástupu do zaměstnání a poté minimálně jednou za dva roky nebude-li povaha činnosti podniku vyžadovat něco jiného (ipodnikatel.cz, 2014).

4.1.3. Školení řidičů

Další nezbytnou částí je školení řidičů z povolání a řidičů referentských vozidel. Řidičem z povolání je řidič, který řídí vozidlo v pracovněprávním vztahu a u něhož je řízení vozidla sjednáno v pracovní smlouvě nebo dopravce, který provozuje dopravu pro cizí potřeby a je zároveň řidičem vozidla. Obsahová stránka a rozsah není dle zákoníku práce stanoven.

Školení řidičů z povolání se musí účastnit řidiči, kteří jsou zaměstnání, ale i řidiči podnikatelé. Kromě řidičského průkazu příslušné skupiny musí mít také platný profesní průkaz. Tohoto školení se tedy účastní všichni řidiči z povolání s vozidly nad 3,5 tuny (skupiny C1, C1+E, C+E a D1, D1+E, D, D+E). Školení musí absolvovat každý rok v délce sedmi hodin a mohou ho provádět od roku 2008 pouze akreditovaná školicí střediska (ipodnikatel.cz, 2014).

Školení řidičů referentských vozidel zajišťuje zaměstnavatel pro všechny zaměstnance, kteří řídí vozidlo v souvislosti s výkonem práce a to služební, ale i soukromé, pokud je v zaměstnání využito bez ohledu na četnost nebo pravidelnost.

Frekvence školení je v zákoníku práce stanovena nejednoznačně, je pouze obecně stanovena povinnost pravidelného opakování, pokud to vyžaduje povaha vykonávané činnosti a

stanovuje ji zaměstnavatel, který má zároveň povinnost vést o školení dokumentaci. Doporučená lhůta opakování je jeden rok (ipodnikatel.cz, 2014).

4.1.4. Školení první pomoci

Zaměstnavatel má povinnost v závislosti na rizicích na pracovišti zajistit dostatečný počet zaměstnanců k organizaci první pomoci. Školení je složeno z teoretické části, ale i praktického nácviku dovedností, které jsou nezbytné pro laické poskytnutí první pomoci. Zaměřuje se však i na prevenci úrazů na pracovišti.

Zaměstnavatel je povinen zajistit školení zaměstnance při:

- nástupu nového pracovníka
- změně pracovního zařazení
- zavedení nové technologie nebo změny a pracovních prostředků nebo změny technologických nebo pracovních postupů
- změně technologických nebo pracovních postupů, které by mohly mít značný vliv na bezpečnost a zdraví při práci (CRDR spol. s r.o., 2014).

Výše uvedená školení jsou zákonná a zaměstnavatel má povinnost své zaměstnance proškolit nebo zajistit společnost, která školení poskytuje, a to bez ohledu na to, zda se jedná o obchodní nebo průmyslový podnik. Rozdíly školení mezi těmito podniky budou blíže určeny dle konkrétní činnosti, kterou se podniky zabývají a dle výše rizika a potřeby upravena frekvence, rozsah, ale i kontrola znalostí týkajících se jednotlivých školení (CRDR spol. s r.o., 2014).

4.2. Nepovinná školení

Jde o typy školení, které podniky poskytují zaměstnancům na vedoucích pozicích až po běžné řadové zaměstnance. Jedná se o školení zvyšující manažerské dovednosti, způsoby jednání se zákazníky a partnery, vedení a motivování podřízených. Dále kurzy zvládnutí krizových situací, řešení sporů na pracovišti, školení v oblasti informačních technologií po obsluhu výrobních zařízení a dalších pomocných strojů (CRDR spol. s r.o., 2014).

Povinná i nepovinná školení mohou být zajišťována interně, ale i externě.

Interní školení jsou zajišťována z řad zaměstnanců daného podniku. Externí školení je zabezpečováno externími společnostmi, které se specializují na vzdělávání zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků.

Obchodní podniky budou kromě zákonných školení poskytovat spíše školení, která jsou určena pro lidi, kteří jsou ve vedoucích pozicích, kteří vedou a motivují pracovníky k lepším výkonům a pro všechny, kteří přichází do kontaktu s obchodními partnery a zákazníky, aby dokázali co nejlépe komunikovat a navazovat další spolupráce (CRDR spol. s r.o., 2014).

Tato školení budou vhodná i pro průmyslové podniky, ale navíc se zaměří na školení a vzdělávání týkající se obsluhy speciálních výrobních strojů, výrobních postupů a ve většině případů zde bude kladen větší důraz na bezpečnost při práci.

5. Cíle a metodika

Cílem této práce je analýza systému vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zjistit, jaké systémy vzdělání se ve vybrané organizaci využívají, jak často jsou nabízeny jejich zaměstnancům a navrhnout případné změny. Dále navrhnout, co by bylo dobré změnit a jaké vzdělávací systémy a kurzy by byly vhodné doplnit.

Pro naplnění cíle práce byly vymezeny následující dílčí cíle:

- Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci
- Spokojenost zaměstnanců s výkonem své práce
- Zjistit, jak firma pečuje o své zaměstnance
- Analýza rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci

Dílčím cílem je zjistit, jak často a v jaké míře jsou zaměstnanci zapojeni do vzdělávacích programů organizace. Jaké vzdělávací programy organizace využívá, kolik finančních prostředků společnost uvolňuje na vzdělávací kurzy, kdo je poskytuje a zda jsou nabízeny v hojném počtu. V případě, kdy by se jich nabízelo málo, popřípadě by nějaké chyběly, proběhne komunikace mezi mnou a personálním oddělením společnosti, které se zabývá touto problematikou a pokusím se jím navrhnout patřičné rady, jak situaci zlepšit.

Spokojenost zaměstnanců s výkonem své práce

Dalším dílčím cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni nejen s pracovním prostředím, ale také se svými spolupracovníky, nadřízenými a počtem vzdělávacích kurzů, které jim společnost nabízí. V poslední době se ve firmě nacházela vysoká fluktuace, bude zjištěna příčina proč tomu tak je a bude zde snaha zamezit dalšímu ubývání pracovníků.

Péče firmy o své zaměstnance

Tento dílčí cíl úzce souvisí s předchozím dílčím cílem, tj. Spokojenost zaměstnanců s výkonem jejich práce. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni, je na firmě, aby se pokusila nabídnout zaměstnancům lepší pracovní podmínky. Do toho spadá motivace zaměstnanců, a to nejen mzdovým ohodnocením, ale například kolik jim společnost nabízí dnů dovolené, osobní ohodnocení nebo zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu a tak dále.

Analýza rozvoje zdrojů v organizaci

V tomto posledním, dílčím cíli, bude popsán popis od plánování, najímání nových zaměstnanců, pracovních pohovorů, rozřazování pracovníků do potřebných pracovních pozic tak, aby byli co nejvíce efektivní. Dále možnosti starání se o své zaměstnance, jejich motivaci, vzdělávání, až po jejich propouštění, popřípadě dobrovolný odchod.

Metodika

První část práce je tvořena pomocí odborné literatury a odborných článků týkajících se tématu systému vzdělávání, školení, motivace zaměstnanců, řízením lidských zdrojů. Ve druhé praktické části, je navázána spolupráce se společností DIOSS Nýřany, a.s., kde bude zjištěno, jaké systémy vzdělávání společnost nabízí svým zaměstnancům, motivační faktory, nábor zaměstnanců a s tím spojený pohovor. Část informací je poskytnuta od vedoucího z personálního oddělení firmy a další informace jsou zjištěny osobními rozhovory se zaměstnanci z různých oddělení. Zaměstnanci byli dotazováni: Jak jsou spokojeni se svou prací, jak jsou spokojeni se svým pracovním kolektivem, zda je míra jejich práce adekvátní, jakých školení se v poslední době zúčastnili, zda mají možnost kariérního růstu a jakou mají motivaci k vykonávání stávající práce. V závěrečné části práce dojde k analýze, zda jsou systémy vzdělávání ve firmě dostatečné, nebo zda by bylo potřebné poskytnout zaměstnancům další možnost rozvoje.

6. Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci

V praktické části této bakalářské práce, jsem spolupracoval se společností DIOSS Nýřany, a.s. Vybral jsem si ji proto, že s ní mám již určité pozitivní zkušenosti a kvůli krátké dojezdové vzdálenosti od mého bydliště.

6.1. Historie společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

Společnost DIOSS Nýřany, a.s. vznikla 8. ledna 1992 jako jedna z dceřiných společností holdingu DIOSS Plzeň, s.r.o. Tato společnost koupila v roce 1992 průmyslový areál v průmyslové části města Nýřany vzdálené okolo 25 kilometrů od Plzně. Tento průmyslový areál je jednou z nedílných součástí plzeňského průmyslového regionu, jelikož má velmi výhodné strategické umístění.

Na začátku 20. století patřily objekty panu Zieglerovi a na pozemcích se těžil ve velkém antracitu, a to až do roku 1919. Těžba zde byla ukončena z důvodu, že v období světových válek se objekty používaly pro výrobu dělostřeleckého střeliva. Od 50. let šlo o samostatný národní podnik s názvem „Závody všeobecného strojírenství Nýřany“. Byl zde velice náročný výrobní program, kvůli jemuž byla potřeba výstavba dalších objektů. Práci zde obtěžovali pozůstatky zemních valů po těžbě antracitu.

V roce 1957 přebírá podnik společnost Tesla Karlín a buduje zde kooperační základnu telekomunikační výroby. V 60. letech závod prožívá velký hospodářský a personální rozmach s vysokou zaměstnaností žen. V 70. letech probíhá modernizace budov, bohužel jen v míře nezbytné pro zajištění výrobních úkolů. Další velký růst zaznamenává firma v 80. letech, kdy jsou vystavěny dva moderní objekty s celkovou výměrou okolo jednoho tisíce metrů čtverečních.

6.2. Analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci

6.2.1 Účel a zodpovědnost

Účelem je definovat procesy ve společnosti nutné pro zabezpečení zákonných požadavků na školení zaměstnanců a pro zajištění potřebné kvalifikace zaměstnanců společnosti.

Kdo je za co zodpovědný?

Přímí nadřízení zodpovídají za:

- provedení školení v rozsahu stanovených směrnic,
- stanovení potřebných znalostí a kvalifikačních předpokladů pro své podřízené zařazené do funkcí ovlivňujících kvalitu produktů společnosti,
- porovnáním požadavků a skutečnosti definovat potřebná školení k dosažení požadované kvalifikace podřízených,
- spolupracovat s personálním útvarem při zabezpečení školení.

Pracovníci personálního útvaru odpovídají za:

- sestavení plánu vzdělávání, nárokování zdrojů na vzdělávání a realizaci plánu vzdělávání,
- sledování doby platnosti certifikátů a oprávnění vyžadovaných pro speciální činnost a včasné zajištění prodloužení jejich platnosti.

6.2.2. Typy školení

Ve společnosti jsou definovány tyto základní druhy školení:

Tabulka 3: Základní druhy školení společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

(a) Základní školení

	Všeobecné nástupní školení	Nástupní školení na pracovišti	Opakované školení
účast	každý nový zaměstnanec	každý nový zaměstnanec	všichni stávající zaměstnanci mimo vedoucí útvarů a vyšší funkce
termín	den nástupu	lhned při nástupu na pracoviště	dle příslušných zákonů
časový rozsah	do tří hodin	dle potřeby	do 8 hodin ročně
obsah	bezpečnost práce, požární ochrana, pracovní řád, organizační řád, životní prostředí, systém jakosti	bezpečnost práce, požární ochrana, pracovní řád, organizační řád, životní prostředí, dokumentace SMJ, popis pracovní funkce – vše ve vztahu k vykonávané činnosti na daném pracovišti	bezpečnost práce, požární ochrana, životní prostředí, systém jakosti a další dle potřeby
za provedení odpovídá	vedoucí personálního útvaru	vedoucí příslušného útvaru	vedoucí příslušného útvaru

provádí	- bezpečnostní technik - požární technik - pracovník personálního útvaru	vedoucí příslušného útvaru	Oprávněný školitel dle typu školení
ověření znalostí	-----	-----	písemný test, je-li vyžadován zákonem
důkaz o provedení	prezenční listina podepsaná zaměstnancem a zápis do Osobního listu zaměstnance školitelem a školeným pracovníkem	zápis do Osobního listu zaměstnance a podepsaný popis pracovní funkce	zápis do Osobního listu zaměstnance, prezenční listina

Zdroj: Personální oddělení DIOSS Nýřany, a.s.

Průběžné školení vedoucích útvarů a odborných ředitelů organizuje personální útvar dle zákonných lhůt pro opakovaná odborná školení nebo v případě potřeby zajišťuje ostatní specializovaná školení dle rozhodnutí porady vedení firmy.

(b) Profesní školení

System adaptace a profesního zaškolení podléhá Směrnici 6.x.x.

(c) Proces svařování

Sledování platnosti oprávnění ke svařování, certifikátů pro zajištění svařovacího dozoru a vizuální kontroly svárů popsány ve směrnici SMJ 7.x.x. Zajištění procesu svařování.

6.3. Tvorba plánu vzdělávání

6.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vstupními podklady pro určení potřeb vzdělávání jsou Popisy pracovních funkcí, kde jsou definovány požadavky na vzdělání, praxi, dovednosti, znalosti, certifikáty a osvědčení vyžadované společností pro výkon určité pracovní funkce. Tyto popisy vytváří vedoucí útvaru dle zařazení ve funkčním schématu pro všechny typy funkcí, které mohou výraznou měrou ovlivnit jakost výsledného produktu.

Dalším zdrojem pro identifikaci potřeb dalšího vzdělávání a školení pracovníků jsou výsledky interních a externích auditů.

6.3.2. Sledování platnosti certifikátů a osvědčení pro specifické činnosti

Za sledování platnosti všech, ve společnosti používaných certifikátů, osvědčení a průkazů (vyjma svářečských) odpovídá personální útvar.

6.3.3 Předkládání požadavků na nové, nebo jednorázové školení a další vzdělávání

Vedoucí útvarů porovnávají požadavky z Popisů pracovních funkcí se skutečnými znalostmi a dovednostmi jednotlivých pracovníků a definují typy školení a kurzů potřebných pro sladění požadavků a skutečností. Do této kategorie vzdělávání patří i prohlubování znalostí při využívání výpočetní techniky a speciálních počítačových aplikací.

Vedoucí útvaru vytipuje potřebná školení a kurzy, započítá i očekávané nové nástupy (náhrady za pracovníky odcházející do důchodu, za pracovníky s běžící výpovědní lhůtou), popřípadě zohlední plánovaný nárůst výroby a, a to vždy do 30.10. Následně předá vedoucímu personálnímu útvaru požadavky na zajištění školení.

Seznam musí obsahovat tyto údaje:

- typ školení (tematický obsah, účel školení a délku trvání, požadovaný termín)
- jmenovitý seznam účastníků (pokud jde o nové nástupy, je uveden pouze počet osob)

Odborní ředitelé shromáždí požadavky na školení od svých podřízených vedoucích útvarů a po přezkoumání oprávněnosti požadavků sestaví požadavek za svůj úsek a zašlou jej e-mailem vedoucímu personálnímu útvaru.

6.3.4. Periodická školení

Periodická školení, která musí být zajištěna v daném roce zahrnuje do plánu vedoucí personálního útvaru na základě evidence platnosti jednotlivých druhů osvědčení a certifikátů uložené v personálním útvaru. Evidence je vedena v elektronické formě a je přístupná v informační síti společnosti do úrovně vedoucích útvarů.

Pokud je určitý pracovník pověřen výkonem jiné funkce, kde není nutné provádět periodická školení či přezkoušení, je povinností příslušného vedoucího útvaru informovat e-mailem o této skutečnosti vedoucího personálního útvaru. Pracovník pověřený vedením evidence pak provede odpovídající změny.

6.3.5 Sestavení plánu

Vedoucí personálního útvaru po shromáždění požadavků od všech odborných ředitelů a zohlednění požadavků na periodická školení sestaví Plán vzdělávání pro následující rok. Termín pro sestavení plánu je vždy do 15.12. v daném roce.

Plán obsahuje:

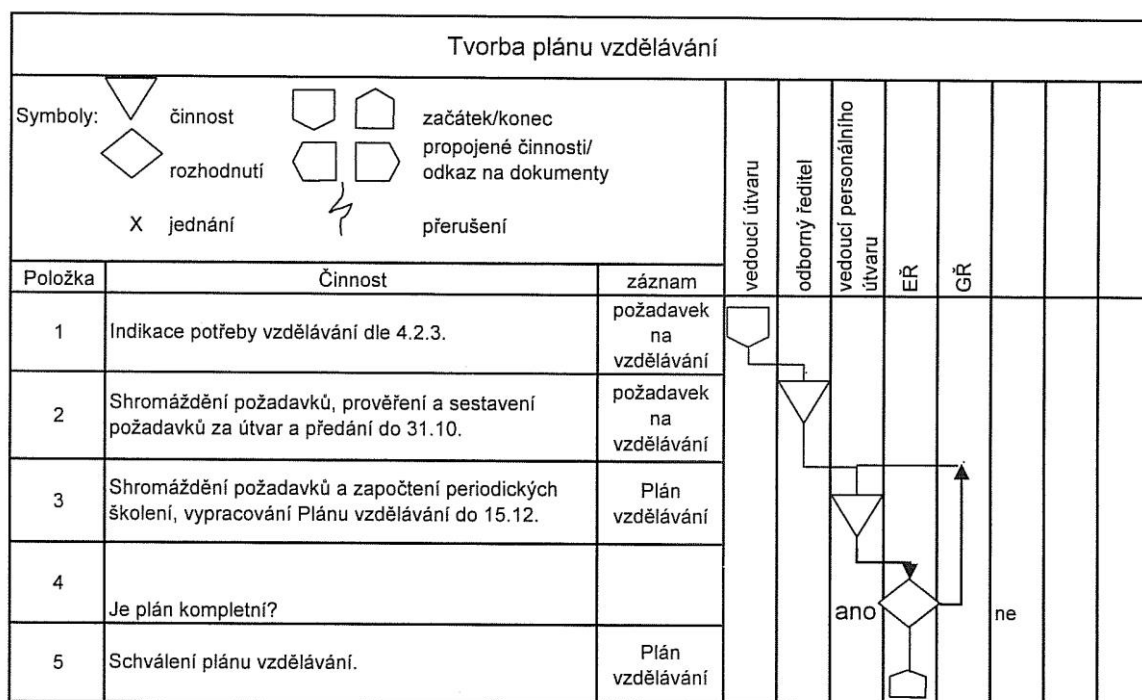
- oblast vzdělávání
- témata školení
- počet účastníků
- požadovaný termín
- plánované náklady
- způsob zajištění školení (interně, externě)

Plán ověří ekonomický ředitel a předá generálnímu řediteli.

6.3.6. Vývojový diagram

Probíhá v každém útvaru zvlášť, a to v: obchodním, technologickém, konstrukčním, výrobním, finančním atd.

Tabulka 4: Tvorba plánu vzdělávání



Zdroj: Personální oddělení DIOSS Nýřany, a.s.

Popis vývojového diagramu

- Vedoucí daného útvaru indikuje potřeby na vzdělání ve svém útvaru a vystaví záznam požadavku na vzdělání.

- Do 31. října daného roku se shromáždí všechny požadavky ze všech útvarů, prověří se nutnost a sestaví se záznam požadavku na vzdělání v daném úseku. Požadavky zpracovává odborný ředitel daného úseku.
- Do 15. 2. vedoucí personálního útvaru shromáždí všechny požadavky na vzdělávání z těchto jednotlivých záznamů. Přidá všechny zákonem povinná školení + školení periodicky se opakující (svářečské kurzy/zkoušky) a vypracuje plán vzdělávání, který předá do ekonomického úseku finančnímu řediteli.
- Finanční ředitel zhodnotí plán z hlediska finančních prostředků a předá ho ke schválení generálnímu řediteli, ten ho buď rovnou schválí, nebo ho vrátí personálnímu vedoucímu k přepracování.

6.4. Hodnocení efektivity školení

Efektivitu školení vyhodnotí přímý nadřízený školeného ve formuláři DN xx. Toto hodnocení je nutné provádět u všech školení, která mají za cíl rozšíření odbornosti, zvýšení kvalifikace, nebo zvládnutí nových technologií. Pracovníci personálního útvaru rozhodují o tom, pro která školení bude hodnocení efektivity provedeno.

7. Zaškolování nových zaměstnanců

7.1. Účel zaškolování

Účelem je definovat procesy ve společnosti nutné pro zabezpečení adaptace nového zaměstnance, resp. zaměstnance přecházejícího v rámci firmy na jiné místo.

Cílem adaptace je:

- Rychlé převzetí potřebných odborných znalostí a praktických dovedností,
- Seznámení zaměstnance s řídicími, organizačními a administrativními zásadami společnosti,
- Ověření předpokladů nově přijatých zaměstnanců pro úspěšný výkon pracovního místa,
- Podpora motivace a identifikace nového zaměstnance se společností a snížení fluktuace nově přijatých pracovníků.

7.2. Odpovědnosti za zaškolování nových pracovníků

Za zaškolování nových zaměstnanců zodpovídají přímí nadřízení zaměstnance.

Tito přímí nadřízení zodpovídají za:

- Sestavení individuálního plánu zapracování zaměstnance,
- Stanovení potřebných znalostí a kvalifikačních předpokladů pro své podřízené,
- Spolupráci s personálním útvarem při zabezpečení školení,
- Předání vyplněného plánu zapracování na personální útvar v termínu do jednoho týdne od ukončení adaptace.

Pracovníci personálního útvaru odpovídají za:

- Individuální metodickou podporu a kontrolu,
- Záznam výsledků adaptačního procesu na sdílený server společnosti.

7.3. Postup zaškolování

Adaptace nově přijatých zaměstnanců je tříměsíční a děje se na základě individuálního plánu zapracování zaměstnance. Individuální plán zapracování stanoví především cíle pracovního výcviku zaměstnance v období adaptace, jeho seznámení

s činností jejich útvarů (princip rotace), účast na vzdělávacích akcích a případného samostudia.

Za sestavením individuálního plánu zapracování zaměstnance odpovídá nadřízený vedoucího zaměstnance, kontrolu provádí a individuální metodickou podporu poskytuje personální útvar. Nadřízený vedoucí zaměstnanec má povinnosti předat individuální plán zapracování po ukončení adaptace, v termínu do jednoho týdne, zpět na personální oddělení. Délka adaptačního procesu při vnitřní mobilitě zaměstnance představuje jeden měsíc.

Pro zvládnutí složitějších úkolů spojených se zapracováním může být novému pracovníkovi stanoven po dobu adaptace patron, pokud je to potřeba. Jméno patrona je uvedeno v plánu zapracování zaměstnance.

Součástí adaptačního procesu u vybraných pracovních míst je rotace zaměstnanců, jejímž cílem je seznámení se novými zaměstnanců s činností dalších útvarů společnosti. Nadřízený vedoucí zaměstnanec odpovídá za průběžnou a závěrečnou kontrolu adaptačního procesu, na jejímž základě navrhuje případné změny procesu zapracování.

Úspěšná realizace plánu zapracování v plném rozsahu je podkladem k dalším mzdovým úpravám daného zaměstnance. Přehled o průběhu a výsledcích adaptačního procesu nových zaměstnanců je umožněn zpracováním na sdíleném serveru ze strany personálního oddělení na určené adrese. Úspěšná adaptace nově přijatých zaměstnanců je předmětem hodnocení odpovědných vedoucích zaměstnanců ve smyslu jejich příspěvku k řízení lidských zdrojů a posilování rozvoje společnosti.

7.4. Ukázka dokumentu pro zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy ohýbačky

Na následujících dvou obrázcích můžeme vidět ukázkou dokumentu, který společnost využívá v praxi pro zapracování zaměstnanců, v tomto případě na pozici „ohýbačky“. V horní části se nachází jméno a příjmení zaměstnance, dále středisko, do kterého je zařazen, popřípadě jeho pracovní pozice. Dále můžeme vidět, v jaký den bude, s jakým oddělením spolupracovat a s tím i pracovní (informační) náplň. Musí zde být uveden školitel/partner, který má zaměstnance na starosti a posléze musí podepsat průběh.

Obrázek 1: Zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy ohýbačky

Plán zapracování



Jméno	Středisko / pracovní pozice	Nástup	Nadřízený	Patron
	516/obsluha ohýbačky BLM 80			

Doba trvání od:

Plán zapracování je po ukončení zapracování podepsán a v termínu do jednoho týdne vrácen na personální oddělení.

Od	Do	Oddělení	Úkol	Školitel, partner	Podpis školitele	Podpis školeného
1. den		Personální oddělení	Vstupní školení BOZP, PO, PR, KS			
1. den		Výroba	BOZP, PO ve středisku, ŽP, SMJ			
1. den	5. den	Výroba	chod střediska, druhy výrobků, standardy práce, znalost výkresové dokumentace, seznámení se samokontrolou, kontrola hotových výrobků			
2. den	5. den	ŘKJ	používání měřidel, značení, kontrola, ukládání dílů, vyřazené díly			
2. den	50. den	Výroba	Zapracování na ohýbačce BLM 80 – obsluha stroje dle návodu k obsluze a pod vedením zkušeného pracovníka, údržba a čištění stroje dle zpracovaného návodu a plánu. Specifika výroby, metodické vedení.			
3. den	5. den	Výroba	školení a přezkoušení IS BAAN			
5. den	30. den	Technologie	čtení výkresové dokumentace			

Nadřízený/ Datum, Podpis	Zaměstnanec/ Datum, Podpis

Zdroj: Personální oddělení DIOSS Nýřany, a.s.

Obrázek 2: Zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy ohýbačky

Plán zapracování



Další doporučení	Plán dalšího rozvoje pracovníka:	Pracovník seznámen dne:	Termín ukončení dalšího rozvoje:	Podpis pracovníka	Ukončeno dne:	Podpis odpovědného pracovníka:
Výroba (Jméno odpovědného pracovníka)						
ŘKJ (Jméno odpovědného pracovníka)						
Technolog (Jméno odpovědného pracovníka)						

Zdroj: Personální oddělení DIOSS Nýřany, a.s.

8. Plán vzdělávání za rok 2017

Do plánu vzdělávání bylo zahrnuto několik úseků společnosti, počínaje od řízení kvality, technického úseku, údržby atd. až do výroby, kde jsou školení ze zákona povinná. Téměř vše bylo zajištěno externím způsobem, a to za pomoci mnoho společností a pracovních agentur. Nejčastějšími dodavateli byli: Škoda Welding, AV Engineering, Mindformer s.r.o. a Adhoc Servis. Celkem bylo do plánu vzdělávání zahrnuto 647 zaměstnanců, z toho nejvíce lidí bylo v úseku výroby. Většinou zde nebyly stanovené přesné datumy, kdy se budou kurzy konat, termíny musely být přizpůsobeny podle potřeb firmy a nabídek agentur. Za každý úsek školení byla pověřena osoba, která za vše odpovídala a školení organizovala. Většina školení byla provedena v první polovině roku 2017 a týkala se převážně zákonných školení.

Celkem bylo na školení vydáno okolo jednoho milionu korun, z čehož nejvíce peněz šlo na školení svářečů a obsluhy pracovních plošin. Předpokládá se, že přibližně stejná částka bude na školení vydána i v roce 2018, i když společnost plánuje zahrnutí nových typů školení, takže se odhadovaná částka může změnit. Podle firmy by mělo být provedeno více typů školení, ale momentálně společnost nemůže uvolnit více finančních prostředků.

V souladu s plánem vzdělávání na rok 2017 vedení stanovilo tyto cíle pro personální útvar:

- Nařízená fluktuace zaměstnanců nepřesáhne 12 %.
- Splnění plánu zákonných školení na 100 %.
- Zajištění potřebné struktury zaměstnanců dle požadavků jednotlivých úseků na 100 %.

9. Struktura zaměstnanců a fluktuace

V deváté kapitole se zabírám strukturou zaměstnanců ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. a fluktuací, která v poslední letech byla ve firmě velkým problémem. Nalezneme zde popsanou organizační a řídicí strukturu společnosti.

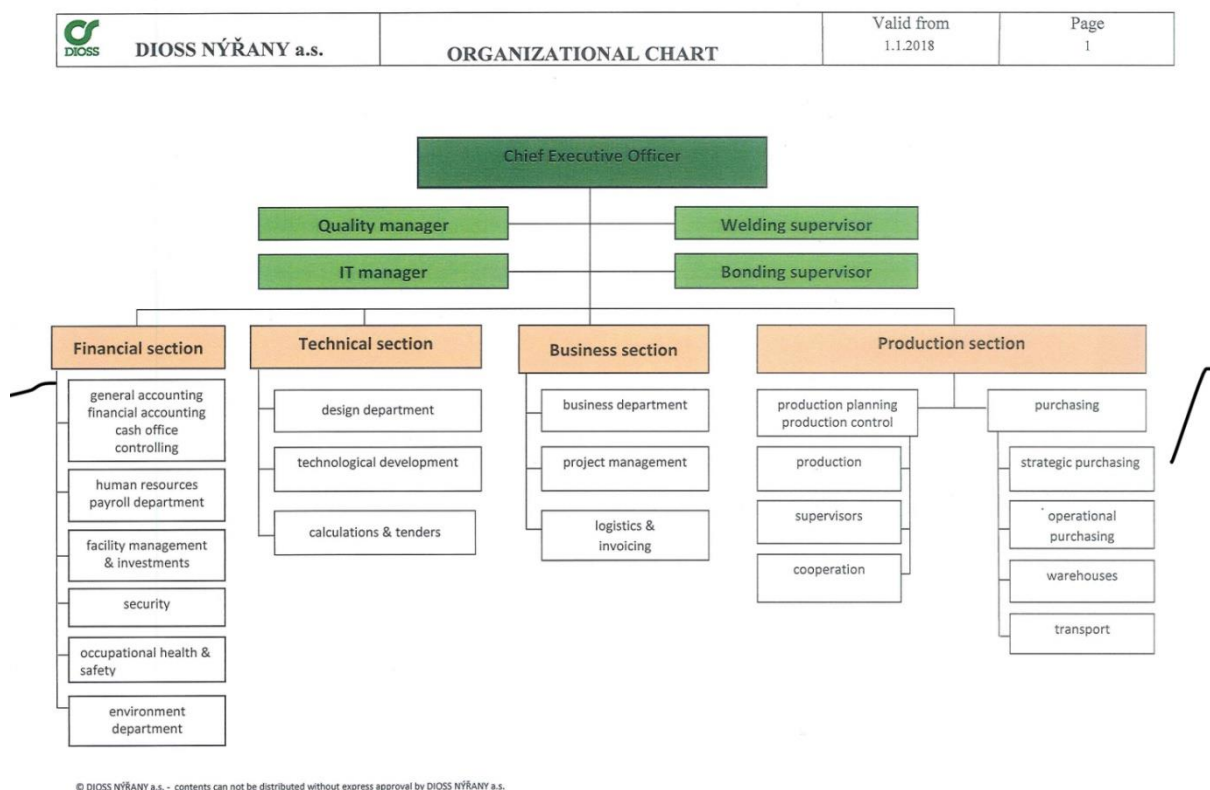
9.1. Struktura zaměstnanců

K počátku roku 2018 se ve společnosti DIOSS Nýřany a.s. nachází cca přes 600 stálých zaměstnanců plus dále jsou využíváni pracovníci z pracovních agentur. Firma se snaží, aby procento pracovníků z agentur nepřesáhlo 12-15 %. Pracovníky tvoří především muži, a to z nějakých 80 – 85 %. Zbýlých cca 25 % tvoří ženy. Je to dáno především namáhavou fyzickou prací, kterou ženy nejsou schopny zvládnout. Pracovníci ve firmě se dělí do několika věkových kategorií, které firma sleduje každý rok. Nejvíce se zde nachází pracovníci, kterým je okolo 60 let, zatímco v nejmladší kategorii do 21 let se nachází nejméně pracovníků.

Největší podíl pracovníků tvoří zámečníci, svářeči a elektrikáři. Společnost DIOSS Nýřany a.s. nespolupracuje pouze s jednou pracovní agenturou, ale s mnoha. Je to dáno specializací agentur na různé vykonávání úkolů. V dnešní době je poměrně těžké sehnat šikovné a zkušené pracovníky na pozici svářečů, zámečnicků atd., a to hlavně z důvodu, že hodně lidí se hlásí na vysoké školy a o tyto pozice a řemesla již není takový zájem. Společnost se snaží nabízet pracovníkům lepší pracovní podmínky, než jim nabízí agentura, ale bohužel lidé ve velkém počtu nechtějí z agentur odejít, především kvůli srážkám ze mzdy daným ze zákona. Ve společnosti pracují zaměstnanci mnoha národností, ale aby mohli ve společnosti pracovat, je zde daná podmínka znalosti českého jazyka, aby zde nevznikal komunikační šum.

9.1.1. Organizační a řídicí struktura společnosti

Obrázek 3: *Organizační a řídicí struktura společnosti DIOSS Nýřany, a.s.*



Zdroj: *Personální oddělení DIOSS Nýřany, a.s.*

Toto schéma zobrazuje organizační a řídicí strukturu společnosti DIOSS Nýřany, a.s. Na vrcholu schématu se nachází generální ředitel, pod nímž jsou 4 důležité manažery. Pod manažery se nachází 4 hlavní oddělení společnosti a tj. finanční, IT, obchodní a výrobní sekce, které mají další rozdělení s ohledem na výkon a důležitost práce.

9.2. Fluktuace

Mezi jedny z největších problémů patří v posledních letech vysoká fluktuace zaměstnanců. V nejvíce krizovém roce 2015 opustilo společnost okolo 100 zaměstnanců. Společnost se proto snaží zjistit, čím je tato vysoká fluktuace způsobena a snaží se to zjistit tak, že při odchodu dává lidem dotazníky s otázkami ohledně odchodu. Podle uvedených důvodů se poté společnost snaží danou situaci vyřešit. Nejvíce lidé udávali důvod, že práce byla příliš náročná, nebo že za práci požadovali větší mzdové ohodnocení. Dále také uváděli, že přestupují do firem v sousedním Německu, kde dostanou mnohem lepší pracovní ohodnocení, i když musí dále a více dojíždět.

10. Spokojenost zaměstnanců ve společnosti

Ve spojitosti s vysokou fluktuací zaměstnanců v minulých letech jsem provedl analýzu spokojenosti pracovníků ve společnosti a vybral jsem dle mého názoru nejdůležitější otázky a odpovědi.

Mé otázky se týkaly věcí ohledně toho, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni, zda jsou spokojeni s jejich mzdou, zda jejich náplň práce odpovídá jejich schopnostem, zda mají možnost kariérního růstu atd. Celkem bylo osloveno 30 lidí, kteří byli ochotni se na této analýze podílet.

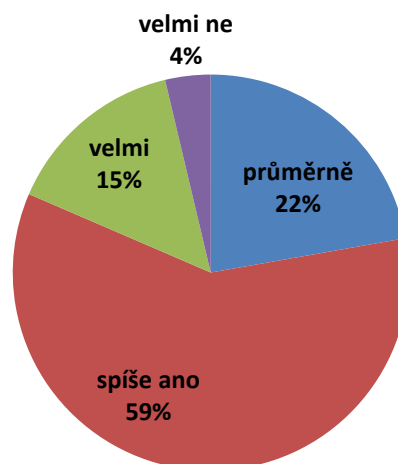
Zde jsou vybrané otázky:

1. Jak jste celkově spokojeni s Vaší prací?
2. Je podle Vás množství Vaší práce optimální?
3. Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?
4. Jakého školení jste se za posledních 6 měsíců zúčastnil/a?
5. Myslíte si, že je ve společnosti možnost kariérního růstu?
6. Myslíte si, že je Vaše mzda stanovována vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu spravedlivě?

Ke každé otázce jsem sestrojil graf s odpověďmi, podle čehož je možné udělat si představu o tom, jak jsou zaměstnanci spokojení.

Graf č. 1: Spokojenost s prací

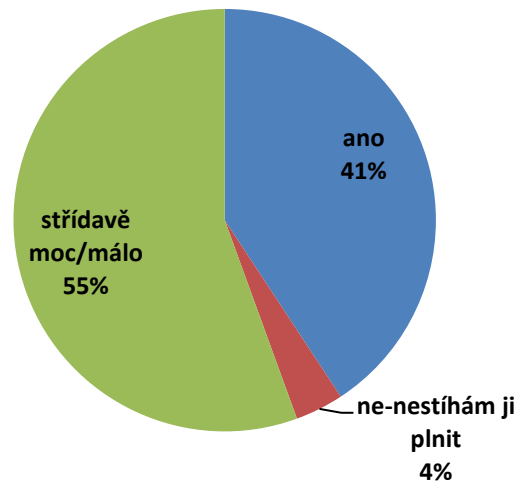
Jak jste celkově spokojeni s Vaší prací?



Z tohoto grafu lze vyčíst, že pouze 4 % pracovníků jsou nespokojeni se svou prací, zbylých 96 % pracovníků je vcelku se svou prací spokojeno.

Graf č. 2: Množství práce

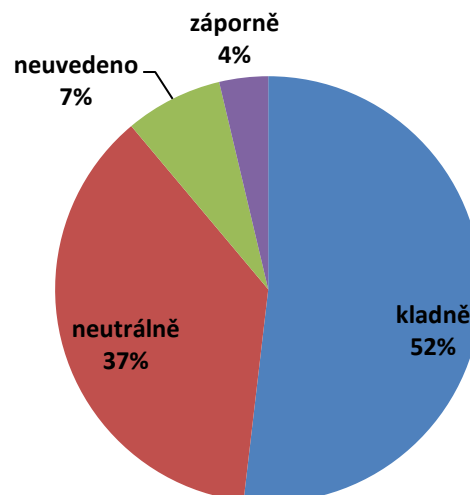
Je podle Vás množství Vaší práce optimální?



V grafu č. 2 vidíme, že 41 % pracovníků shledává množství své práce optimální, pouze 4 % pracovníků svoji práci nestíhá a téměř polovina si myslí, že množství práce je nevyrovnané.

Graf č. 3: Pracovní kolektiv

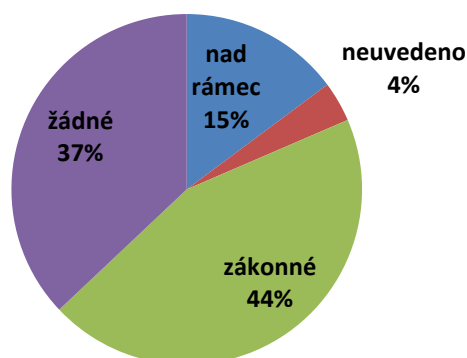
Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?



Téměř polovina dotázaných pracovníků vnímá svůj pracovní kolektiv kladně. Zbytek pracovníků nemá žádný vyhraněný vztah ke svým spolupracovníkům a pouze 4 % jsou nespokojena se svým pracovním kolektivem.

Graf č. 4: Účast na školeních

Jakého školení jste se za posledních 6 měsíců zúčastnili ?



V grafu č. 4 můžeme vidět, že nejvíce dotázaní pracovníci navštívili zákonné školení a 15 % pracovníků absolvovali školení nad rámec svých povinností. Velká část dotázaných se za posledních 6 měsíců žádného školení nezúčastnila.

Graf č. 5: Kariérní růst

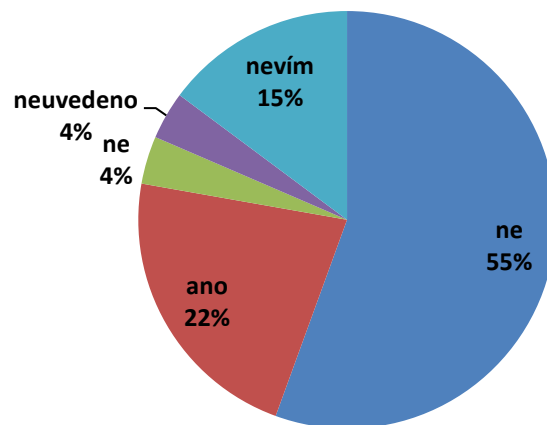
Myslíte si, že je ve společnosti možnost kariérního růstu?



V předposledním grafu vidíme, že téměř polovina dotázaných je se svou stávající pozicí spokojena a 30 % dotázaných pracovníků má motivaci jít ve svém kariérním růstu nahoru. Oproti tomu 22 % dotázaných si myslí, že zde možnost kariérního růstu nemají.

Graf č. 6: Mzda

Je podle Vás Vaše mzda vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu stanovována spravedlivě?



Tento graf zobrazuje dle mého názoru jeden z problémů s vysokou fluktuací ve společnosti, jelikož nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že se svojí mzdou nejsou spokojeni, popřípadě že není rozdělena spravedlivě, což může snižovat jejich motivaci k lepším výkonům.

11. Nábor zaměstnanců

Společnost DIOSS Nýřany, a.s. najímá především zaměstnance s dělnickou profesí, po kterých je zde největší shánka. Samozřejmě společnost i přijímá zaměstnance do ekonomických úseků, ale ty momentálně nejsou tolik potřeba. Nejvíce firma shání zaměstnance na pozice svářečů a obráběčů kovů.

Společnost využívá mnoho způsobů, jak získat nové zaměstnance.

Prvním možným způsobem, jak firma shání nové pracovníky je přes internetové inzerce, přes portály jobs.cz, práceplzni.cz, kariéra.cz a mnoho dalších. Pro společnost je tento způsob z časového a finančního hlediska výhodnější, než kdyby musela investovat do různých reklamních a propagačních prostředků.

Druhý způsob, který společnost využívá, je inzerce na vlastních internetových stránkách společnosti v oddílu kariéra. Jsou zde 2 sekce: Dělnické profese a administrativní pozice. Celkově společnost momentálně nabízí 9 druhů pracovních pozic. Když člověk rozklikne vybranou profesi, najde tam vypsání požadavky na pracovníka, jeho pracovní náplň, datum nástupu do zaměstnání a co firma potenciálním zaměstnancům nabízí viz. obrázky níže.

Obrázek 4: Nábor zaměstnanců pomocí internetových stránek

DIOSS
Myšlenky a technologie
ve Vašich službách

O společnosti Reference Technologické možnosti Certifikáty Aktuality Kontakt CZ

Odprodej materiálu Kariéra

Kariéra

Dělnické profese

- Svářeč
- Zámečnick
- Operátor CNC stroje
- Obsluha ohraňovacího lisu
- Přípravář výroby

Administrativní pozice

- CAD Designer/konstruktor
- Procesní inženýr/ka
- Obchodní referent
- Kontrolor kvality

Napište nám

Rádi Vám odpovíme na Vaše dotazy či poptávku.
Údaje označené hvězdičkou * jsou **povinné**.

Vaše jméno *

Váš mail *

Vaše zpráva *

Zdroj: Internetové stránky společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

Obrázek 5: Nábor zaměstnanců pomocí internetových stránek

Svářeč

Přijmeme nové kolegy na pozici **Svářeč**

Datum nástupu: ihned

Pracovní náplň: svařování karoserií, součástí kolejových vozidel, stavební prvky, součásti pro automobilový průmysl, tepelné výměníky pro konvektomy apod.

Nabízíme:
pracovní poměr na dobu neurčitou
mzda 28.000,- až 40.000,- Kč/měsíc
týden dovolené navíc
příspěvky na penzijní připojištění
příplatky za projektové svařování
kvalifikační příplatky
odměny při pracovním výročí
odměny při životním výročí
závodní stravování
možnost ubytování ve firemní ubytovně
a další benefity

Požadujeme:
znalost výkresové dokumentace na úrovni sestavování součástí
praxe ve svařování tenkostěnných i silnostěnných plechů
samostatnost, zodpovědnost a chuť pracovat

Další informace: v případě zájmu o tuto pozici zašlete emailem strukturovaný životopis k rukám vedoucí personalltky. Do hlavičky emailu uveďte název pracovní pozice. Kontaktní údaje: l.valentinova@dioss.cz, tel. 378 017 510, 724 255 161

Napište nám

Rádi Vám odpovíme na Vaše dotazy či poptávku.
Údaje označené hvězdičkou * jsou **povinné**.

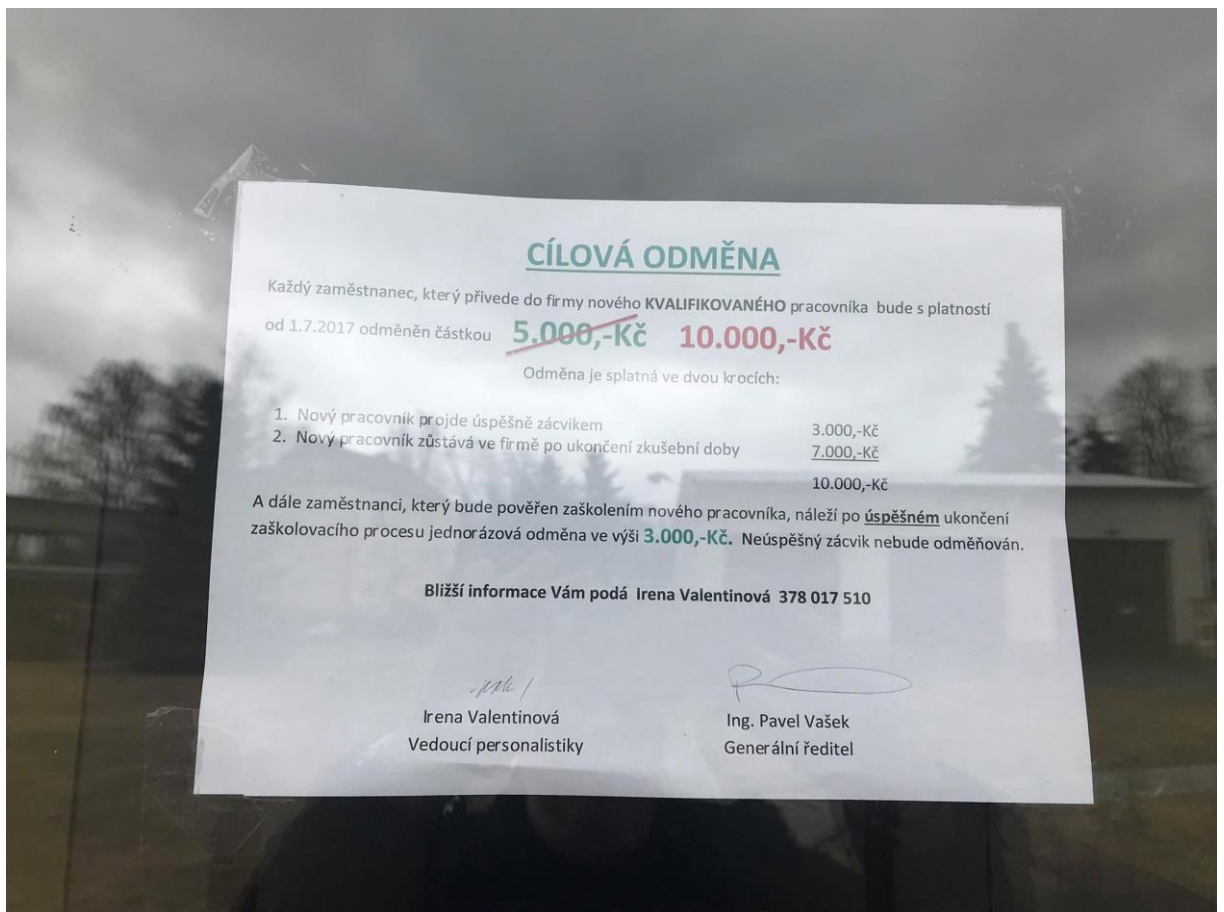
Zdroj: Internetové stránky společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

Nejvyužívanější způsob, kterým společnost získává nové zaměstnance, je pomocí pracovních agentur. Pro společnost je tato možnost získání nových zaměstnanců velice důležitá a z časového a finančního hlediska velice výhodná. I přes to se společnost snaží, aby počet zaměstnanců přijatých přes pracovní agentury, nepřesáhl 15 % zaměstnanecké kapacity. Pro společnost je stále na prvním místě starat se o své kmenové pracovníky a stále zaučovat nové by bylo pro firmu velice neefektivní. Stálými partnery jsou pracovní společnosti Emona Kroni, s.r.o. a Thompson Personnel Management CZ, s.r.o.

Mezi další způsoby, jak se firma snaží získat nové zaměstnance můžeme zařadit například rozmístění letáků po obecních, městských úřadech, úřadech práce atd. po Plzeňském kraji. Dále také společnost oslovuje své bývalé zaměstnance, zda by nechtěli nastoupit například na jinou pozici, nebo na jejich minulou ale s lepšími pracovními podmínkami.

Poslední zajímavý způsob je přivedení nových zaměstnanců přes své stávající zaměstnance. Tento způsob funguje tak, že stávající zaměstnanec přivede do firmy nového pracovníka a po splnění stanovených podmínek, je mu poté vyplacena předem stanovená odměna viz. fotografie na další straně

Obrázek 6: *Odměna za přivedení nového zaměstnance*



Zdroj: Ing. Jana Strejcová

Tyto možnosti společnost využívá především k získání nových zaměstnanců dělnické profese a administrativní sféry, ale dále společnost využívá ještě tzv. lovce hlav, což je najatý expert, kterému společnost předá své požadavky a on podle zadání vybere například 3 potencionální zájemce, kteří by na tuto pozici byli vhodní. Nejčastěji ho společnost najímá, pokud hledá např. nového generálního ředitele. Sice jde o velkou úsporu času, ale tato možnost je finančně vysoce náročná, takže se využívá v pouze ojedinělých a nezbytných případech.

12. Pracovní pohovor

Pracovní pohovor se liší podle toho, o jakou pozici se jedná. Na každou pozici jsou totiž kladeny odlišné požadavky. Základy jsou ale stejné. Pokaždé musí potenciální nový zaměstnanec donést, popřípadě zaslat svůj životopis, kde je uvedeno dosažené vzdělání, a především praxe v oboru. Největší požadavky jsou kladeny na dělnické profese, jelikož se jedná o náročnou a nebezpečnou pozici.

Mezi nejčastější otázky při pohovoru ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. patří:

- Vaše maximální dosažené vzdělání?
- Máte praxi v oboru?
- Vykonával jste již v minulosti stejnou nebo podobnou pracovní pozici?
- Proč jste odešel z Vašeho předchozího zaměstnání?
- Proč byste chtěl pracovat v naší firmě?
- Ovládáte cizí jazyky?
- Umíte pracovat v uvedených programech?
- Vlastníte řidičskou licenci?

V případě znalosti cizích jazyků, bývá občas proveden krátký rozhovor v cizím jazyce, aby se zjistilo, na jaké úrovni se jeho znalosti a dovednosti nachází. Dále je pro potenciální nové zaměstnance výhodou, zda umí nějaké schopnosti navíc jeho povolání.

Přezkušování neprobíhá pouze u cizích jazyků, ale přezkušují se také jejich pracovní dovednosti. Při tomto přezkoušení potenciální nový zaměstnanec poznává prostředí firmy, budoucí nadřízené a nové kolegy. Tímto krokem by mělo být jednodušší pro nového zaměstnance do společnosti zapadnout a brzy se adaptovat. Společnost DIOSS Nýřany, a.s. se řídí heslem: „Na jednoho zaměstnance čeká mnoho dalších fabrik, musíš se k němu chovat slušně!“. Společnosti si je totiž vědoma, že konkurence je vysoká a každý zaměstnanec je pro firmu důležitý.

Na každou pozici jsou uvedeny speciální požadavky. Na další straně jsou uvedeny požadavky, základní povinnosti a odpovědnosti na pozici svářečského inženýra IWE.

Tabulka 5: *Popis pracovní funkce svářečského inženýra IWE*

Základní povinnosti

- Pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a spolupracovat s ostatními zaměstnanci.
- Využívat pracovní dobu a výrobní prostředky pouze k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly.
- Dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané.
- Řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.
- Odpovídá za zajištění předpisů z oblasti hygieny, bezpečnosti práce, požární ochrany, kolektivní smlouvy, jakožto i ostatních předpisů ČR

Pravomoci

Při zjištění nedostatků dává návrhy svému nadřízenému o okamžitém zastavení výroby.

Odpovědnosti

- Připravuje a zajišťuje audit dle příslušných norem pro proces svařování.
- Zpracovává technologické postupy u výrobků s vyšším rozsahem svařování.
- Oceňuje výrobní operace při svařování.
- Odpovídá za školení svářečů a pracovníků pájení v rozsahu dle platných norem.
- Odpovídá za tvorbu a systematické udržování dokumentace svařovacích procesů, svářečských průkazů, kvalifikační a ostatní dokumentace svařování a svářečů společnosti. Stanovuje a kontroluje parametry u jednotlivých svářečských pracovišť.

Technická a technologická příprava:

- Přezkoumává smlouvy, je-li k nim přizván, a to z hlediska realizovatelnosti zakázky, jak z hlediska kvalifikace podniku, technického zázemí, tak personálního (kvalifikace lidí).
- Předmětná norma ČSN EN ISO 14731.
- Zpracovává WPS, případně WPaR, zpracovává návodky na svařování.
- Udržuje kompetence podniku ke svářečským pracím – zajišťuje zkoušky svařovacích metod a postupů prostřednictvím oprávněné a certifikované organizace, vyžaduje-li to přijetí zakázky či zákazník.
- Zajišťuje odbornou pomoc při výběru dodavatelů svářečích plynů, stanovuje požadavky na jakost plynů. Spolupracuje s dodavateli svařovací techniky a plynů.

Kontrola svářečských prací:

- Kompetence svářečů – jejich oprávnění, zručnost, schopnost zvládnout pracovní úkoly.
- Předmětné normy: ČSN 050601 a související EN287-2, ISO9606-2, EN1418, EN14555, ČSN050705, ČSN EN 15085, ČSN EN 14731.
- Předsvarová příprava svarových ploch, jejich čistota, slídování dílů, dodržování mezer atd.
- Čistota základního i přídavného materiálu.
- Normy 9692, EN 1011.
- Provádí průběžnou a namátkovou kontrolu provedení a jakosti svarů na prováděných zakázkách – dílech, jak provozu I, tak provozu VI min. 2x až 3x v týdnu. V případě zjištění závad stanovení postupu v nápravě s pracovníkem a s vedením dílny.

Průběh vlastního svařování:

- Dodržuje parametry dle WPS, event. korekce postupu svářeče, kontrola jakosti svarů. Předmětné normy EN25817, ISO5817, EN287-1, ISO9606-2 a další.
- Řeší problematiku deformace při svařování.
- Kontroluje vhodnost přídavných materiálů dle WPAR, event. DIN a ochranných atmosfér pro jednotlivé metody. Předmětné normy EN439 a EN440 a další.

Kontrola a udržování kvalifikace svářečů:

- Prodlužuje platnost základních kursů svářečů formou přezkoušení z bezpečnostních předpisů každé dva roky. Předmětné normy ČSN050601, ČSN050610, ČSN050630, ČSN050650, vyhláška 87/2000 Sb., ČSN 050705.
- Obnovuje evropské kvalifikace těch svářečů, kteří ji mají a u nichž to povaha zakázky vyžaduje – vysílání do svářečské školy, a to periodicky dle příslušné EN. Kontroluje a obnovuje kvalifikace svářečských operátorů a obsluhy svařovacích automatů. Předmětné normy EN1418, EN14555. Provádí pracovní zkoušky v provozech pro zajištění kompetence svářečů dle DIN EN 15085.

Požadavky	Vzdělání	VŠ, IWE
	Zkušenosti	Praxe ve strojním oboru 10 let, praxe v oblasti svařování 3 roky
	Dovednosti	Základní uživatelská dovednost práce na PC, IS Baan
	Jazyky	angličtina
		němčina
Další	Řidičský průkaz skupiny B, dobrý zdrav. stav, odolnost proti stresu, zvládnutí vysokého zatížení	
Školení, vzdělávání	Zákonné školení	
	Firemní školení	Účast na školení dle plánu vzdělávání
Pracovník seznámen dne:		

Zdroj: Interní dokument společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

13. Motivace zaměstnanců

Péče o zaměstnance nezačíná a nekončí pouze podepsáním smlouvy na určitou dobu. Je důležité dbát o to, aby se zaměstnanci cítili ve společnosti spokojeně a šťastně. V dnešní obrovské konkurenci si je společnost vědoma, že ztráta každého zaměstnance je obrovský problém, jelikož najít schopné nové zaměstnance není vůbec jednoduché. Je proto nutné o své zaměstnance pečovat a starat se o jejich budoucí rozvoj a spokojenost. V minulých letech měla společnost problémy s fluktuací, a proto se začaly využívat nejrůznější metody k rozvoji spokojenosti.

Motivace zaměstnanců obsahuje několik složek:

- Základní složka – mzda, růst mezd, osobní ohodnocení
- Benefity – dny volna
- Závodní stravování
- K penzijnímu připojištění příspěvek ve výši 300,- Kč
- Nad zákonné příplatky za práci přes čas
- Odborný růst – vzdělávání, přeškolení, doškolení atd.
- Ubytování v areálu fabriky
- Příspěvek na dopravu ČSAD
- Odměna za návrh lepšího řešení problému
- Kariérní růst
- Firemní auto

Samozřejmě motivačních prvků existuje obrovské množství, toto jsou pouze vybrané prvky, které společnost využívá. Mezi nejdůležitější prvky motivace bych zařadil možnost kariérního a odborného růstu společně s benefity a různými finančními příplatky.

14. Interpretace výsledků a návrh řešení

Z obstaraných a získaných informací, ať již z interních tak externích zdrojů společnosti, můžu zhodnotit, zda jsou systémy vzdělávání nabízeny zaměstnancům v dostatečném počtu a zda jsou nabízeny správné a účinné kurzy.

14.1. Interpretace výsledků

Jak již bylo uvedeno v kapitole 8: Plán vzdělávání za rok 2017 viz. strana 25, celkem bylo do vzdělávacích a školicích kurzů investováno zhruba kolem jednoho milionu korun. Společnost DIOSS Nýřany, a.s. má svá školení rozdělena do 3 skupin a to na:

- Základní školení
- Profesní školení
- Proces svařování

Všechny tyto školení jsou prováděny podle vytvořených a schválených směrnic společnosti, přičemž je vždy uvedeno, kdo za určitá školení odpovídá, kdy a kde se budou konat atd. Společnost v tomto ohledu opravdu dbá na to, aby měla stálý přehled o tom, který zaměstnanec se, do jakých školení zapojil a jaká by byla ještě potřeba. Z přiložených dokumentů, resp. tabulek je zřetelně vidět, jak vzdělávací systémy fungují, kdo za ně zodpovídá, na kolik dní je bude zaměstnanec bude vykonávat a čemu všemu se naučí.

U kapitoly 10 Spokojenost zaměstnanců s prací, jsem zjišťoval, jak jsou zaměstnanci spokojeni s určitými faktory ve společnosti. Ve většině případů jsem se potkal s kladnými odpověďmi, ať už se jednalo o spokojenosti s pracovním kolektivem, množstvím vykonávané práce, možností kariérního růstu. Naopak nejvíce znepokojivých odpovědí jsem se dozvěděl u otázek ohledně výše mezd a častosti navštěvování vzdělávacích kurzů, což pro společnost není úplně ideální situace.

V dalších kapitolách, které se týkaly přijímání, hledání nových zaměstnanců, pohovoru a motivace pracovníků, se metody společnosti DIOSS Nýřany, a.s. téměř neliší od metod ostatních společností. Nejvíce mne překvapilo s ohledem na to, jak společnost hodně spolupracuje s pracovními agenturami, pomocí kterých se do společnosti dostane velký počet cizinců, ačkoliv dbá na to, aby nepřesáhli stanovené procento cizích pracovníků ve společnosti a jaké mají požadavky na nově příchozí zaměstnance. Jako podmínku zde můžu

uvést znalost českého jazyka na takové úrovni, aby zaměstnanec nejen rozuměl, co po něm nadřízení chtějí, ale aby se dokázal začlenit mezi pracovní kolektiv.

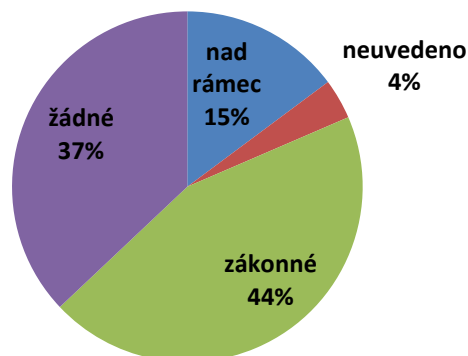
Největší požadavky u pohovoru jsou kladeny na pozice svářečů, u ostatních pozic, nejsou žádné velké rozdíly. U svářečů je tomu tak proto, že tato práce je velice náročná, a dokonce i životu nebezpečná, ale také proto, že společnost si na svářečích velmi zakládá, jelikož jich momentálně mají méně, než by potřebovali, a proto jim nabízí lepší pracovní podmínky než například jiným zaměstnancům na stejné výrobní lince.

U motivačních faktorů mne nejvíce zaujala možnost ubytování pro zaměstnance přímo v prostorách společnosti. Zatím jsem tuto možnost nikdy u žádné jiné společnosti neviděl a myslím že to patří mezi nejzajímavější motivační prvek ve společnosti. Zbylé motivační faktory jsou samozřejmě také důležité, jako například příplatky za práci přes čas, ale ty již se nijak neliší od motivačních faktorů jiných společností.

14.2. Návrh řešení

Největší problém, na který jsem během svého výzkumu narazil souvisí s grafem číslo jedna. V kapitole 10 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti, jsem se dotazoval vybraných třiceti respondentů otázkami na jejich spokojenost v různých aspektech společnosti a také jsem se dotazoval zaměstnanců na téma navštívených školení. Ptal jsem se, zda se zúčastnili školení za posledních 6 měsíců a pokud ano, tak jakých. Jelikož se jedná o školení během 6 měsíců, je možné, že ti zaměstnanci, kteří odpověděli, že se žádných školení nezúčastnili, se teprve nějakých školení zúčastní, ale také tomu tak být nemusí. Zde se dostáváme k mému prvnímu návrhu řešení.

Jakého školení jste se za posledních 6 měsíců zúčastnili ?



Můj první návrh řešení se týká toho, že by společnost měla být více a lépe informována o tom, kdo a kdy navštěvuje určitá školení. Myslím, že by bylo dobré, kdyby společnost dělala alespoň čtvrtletně průzkum o tom, kdo se již na školení dostal a kdo by teprve měl školení navštívit. Ve společnosti se nachází přes 500 zaměstnanců, proto bych vyloučil metody ústního dotazování a raději bych zvolil poslání dotazníku prostřednictvím emailu, kde by zaměstnanec vyplnil, zda se již nějakého školení zúčastnil, popřípadě jakého a o jaké školení by měl zaměstnanec zájem do budoucna, nepočítaje zákonné školení. Ti zaměstnanci, kteří odpoví, že se na školení ještě nedostali, by měli uvést, kdy se zúčastnili posledního školení a zda se jednalo pouze o zákonné, nebo také nad rámec svých povinností. Z uvedeného grafu vyplývá, že pouze 15 % dotázaných zaměstnanců, se dostalo na nad rámecové školení, což je dle mého názoru hrozně malý počet. Určitě bych společnosti doporučoval zapojovat více a častěji zaměstnance na tyto nad rámecové školení, jelikož tím zlepší jejich spokojenost ve společnosti, což by společnosti pomohlo s problémem ohledně vysoké fluktuace za poslední roky.

Druhý návrh řešení se týká vysoké fluktuace ve společnosti. S vysokou fluktuací se společnost potýká již dlouhé roky. Největší problém nastal v roce 2015, kdy společnost opustilo kolem 100 zaměstnanců. V posledních třech letech, si již sice daří fluktuaci poměrně stabilizovat, ale stále tento problém není zcela vyřešen. Velkým problémem zde je to, že velké množství pracovníků volí raději zaměstnání v sousedním Německu, kde jejich mzda může být několikrát vyšší. Nebrání jim v tom, ani neznalost cizího jazyka, který doufají, že se doučí během zaměstnání. Aby bylo fluktuaci zabráněno, navrhuji bych mírné

zvýšení mezd. Zde ale může být problém, jelikož společnost vlastní velký počet zaměstnanců, takže pokud by společnost zvýšila svým zaměstnancům plat alespoň o 500,- Kč měsíčně, vyšlo by ji to zhruba mezi 300 – 400 tisíci Kč měsíčně, což nevím jestli si společnost v současné chvíli může dovolit investovat. Volil bych proto raději investovat do nad rámcových vzdělávacích kurzů, kde se zaměstnanci mohou naučit novým věcem, dále bych zavedl vyhlašování zaměstnance měsíce, který by jako odměnu mohl dostat nějakou platovou prémie, nebo například více dnů dovolené. Před zavedením této soutěže, bych ale nejdříve oslovil zaměstnance, zda by byli pro tuto formu soutěžení, jelikož ne každému zaměstnanci se to může zamlouvat. Může se buď zvýšit zdravá soutěživost, nebo se můžou negativně ovlivnit vztahy na pracovišti. V posledních letech společnost ve svém areálu pořádá akce pro rodiny s dětmi, což je mezi zaměstnanci velmi populární. Ke společnosti bývala dříve připojená železniční trať, a proto se společnost rozhodla zrekonstruovat starý parní vlak, který se stal velkým lákadlem nejen pro zaměstnance společnosti ale i pro širokou veřejnost.

15. Závěr

Systémy vzdělávání jsou a stále v budoucnu budou důležitým prvkem fungování každé úspěšné společnosti. Je nutné neustále sledovat konkurenci, nové trendy, vzdělávat své zaměstnance, aby nejenom společnost, ale i zaměstnanci mohli překonávat své překážky a dosahovat svých cílů. I přes důležitost těchto vzdělávacích kurzů, společnosti bohužel nezapojují zaměstnance do těchto vzdělávacích programů. Mohou si to dovolit pouze velké společnosti, které na to mají dostatek finančních prostředků, ostatní menší společnosti bohužel nemohou uvolnit takové množství kapitálu. Společnost DIOSS Nýřany, a.s. si je vědoma, že vzdělání zaměstnanců je pro organizaci klíčové a snaží se své zaměstnance zapojovat do nejrůznějších, nejen vzdělávacích programů. Mezi nejčastější školící programy patří: jazykové, IT kurzy, svářečské a účetnické kurzy.

16. Summary

This work is focused on systems of education and development of human resources in the company of Dioss Nýřany, a.s. The main target of the thesis is to describe offered compulsory and voluntary systems of education for employees in the selected company. The work also analyses the relationships between the company and employees. All internal data concerning employees ' workload, salary, motivation and undergone education are gained on the basis personal of questioning with the personal department manager and several employees from different departments of the organization. Another target is to analyze, if they are satisfied with their position in the company and if they have provisions for promotion. Finally, the work recommends, if there are enough training courses for employees and which should be added to the company education plan. The conclusion also includes a report for the company manager to consult, if any of suggested changes are feasible and wanted.

Key words: employee development, in-company compulsory training courses, external courses, mutual relationships.

17. Zdroje

- CRDR spol. s r.o. (2014). *Školení BOZP*. Retrieved from <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>
- Hroudová, T. (2013). *Struktura hmotných a nehmotných stimulačních nástrojů – motivace zaměstnanců*. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H&H
- iPodnikatel.cz (2011). *Povinná školení zaměstnanců*. Retrieved from <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/povinna-skoleni-zamestnancu.html>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing
- Gurpreet, R. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors
- Zedníková, I. (2014). Jak probíhá pracovní pohovor? Víme, co očekávat od většiny personalistů. Retrieved from: <https://studentmag.topzine.cz/jak-probiha-pracovni-pohovor-vime-co-ocekavat-od-vetsiny-personalistu>
- Stýblo, J. (2005). *Abeceda personálních činností, personální agenda a dokumentace – Komunitní portál mzdových expertů a specialistů*. Retrieved from http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-8226-agenda-a/?search_query=
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2017). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Albatros Media.
- Brauchli, M. G. *Řízení lidských zdrojů* [Online]. Retrieved from <https://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>
- Úřad práce České republiky, Přijímací pohovor [Online]. (2013). Retrieved March 20, 2018, from https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Prijimaci_pohovor.pdf
- Dvoráčková (2017). *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Vysoká ekonomická škola v Praze.

Heinová, P. D. H. (2010). *Rozvoj lidských zdrojů* [Online]. Retrieved from <https://ipodpora.odbory.info/dms/file/h/31a5e3148a652195>

About Human development (2016). Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/humandev>

DIOSS Nýřany, a.s., (2018)

18. Seznamy

18.1. Seznamy tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.	8
Tabulka.2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	8
Tabulka 3: Základní druhy školení společnosti DIOSS Nýřany, a.s.	21
Tabulka 4: Tvorba plánu vzdělávání	24
Tabulka 5: Popis pracovní funkce svářečího inženýra IWE	40

18.2. Seznamy obrázků

Obrázek 1: Zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy ohýbačky	28
Obrázek 2: Zapracování zaměstnanců na pozici obsluhy ohýbačky	28
Obrázek 3: Organizační a řídicí struktura společnosti DIOSS Nýřany, a.s.	31
Obrázek 4: Nábor zaměstnanců pomocí internetových stránek.....	36
Obrázek 5: Nábor zaměstnanců pomocí internetových stránek.....	37

18.3. Seznamy grafů

Graf č. 1: Spokojenost s prací.....	32
Graf č. 2: Množství práce	33
Graf č. 3: Pracovní kolektiv	33
Graf č. 4: Účast na školeních	34
Graf č. 5: Kariérní růst.....	34
Graf č. 6: Mzda	35
Graf č. 1: Spokojenost s prací.....	45