

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání a zaškolování zaměstnanců v rámci on-boardingu ve vybrané  
organizaci

Bakalářská práce

2023

Pavλίna Teplá

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavčina Teplá**  
Osobní číslo: **E20299**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Vzdělávání a zaškolení zaměstnanců v rámci on – boardingu ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce navrhnout vhodná opatření v této personální činnosti, a to na základě analýzy stávající situace ve zvolené organizaci.

Osnova:

- Základní pojmy
- Získávání a adaptace pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Představení organizace
- Analýza adaptace pracovníků ve vybrané organizaci
- Závěry a doporučení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrongs handbook of human resource management practice. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. 763 s. ISBN 978-1-78966-103-3.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1  
VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.  
URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání a zaškolování zaměstnanců v rámci on-boardingu ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 12. 2023

Pavλίna Teplá v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho přínosné rady a odbornou pomoc. Dále bych ráda poděkovala společnosti Kingspan a.s. za možnost psát o jejich společnosti bakalářskou práci.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá analýzou adaptace pracovníků ve vybrané organizaci. Teoretická část nejprve vymezuje význam personální řízení a řízení lidských zdrojů. Dále se věnuje získávání a vzdělávání zaměstnanců. Další část představuje vybraný podnik a následně analyzuje jeho současný stav. Praktická část analyzuje proces získávání a adaptaci zaměstnanců do firmy. V poslední části budou navrženy doporučení a návrhy na změny.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, vzdělávání nových zaměstnanců*

## **TITLE**

*Training and on-boarding of employees in the selected organisation*

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis deals with the analysis of the adaptation of employees in a selected organization. The theoretical part first defines the meaning of personnel management and human resource management. Then it discusses employee recruitment and training. The next part introduces the selected company and then analyses its current status. The practical part analyses the process of recruiting and adapting employees to the company. In the last part, recommendations and suggestions for changes will be proposed.*

## **KEYWORDS**

*Human resource management, recruitment, training of new employees.*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	12
1.1 Manažer .....	12
1.1.1 Manažerské funkce .....	12
1.2 Personální řízení .....	14
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	15
1.4 Shrnutí .....	17
2 ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	18
2.1 Proces přijímání zaměstnanců .....	18
2.1.1 Vytvoření pracovního místa .....	18
2.1.2 Definice požadavků na pozici .....	19
2.1.3 Oslovení pracovníků .....	21
2.1.4 Zpracování žádostí uchazečů .....	25
2.1.5 Výběr zaměstnance .....	25
2.1.6 Přijmutí zaměstnance na pracovní místo .....	26
2.1.7 Aklimatizace nového zaměstnance .....	27
2.2 Proces adaptace .....	27
2.2.1 Adaptační program .....	28
2.2.2 Sociální adaptace .....	30
2.3 Shrnutí .....	30
3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	32
3.1 Všeobecné vzdělávání .....	32
3.2 Odborné vzdělávání .....	34
3.3 Systematické vzdělávání .....	35
3.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	35
3.3.2 Plánování vzdělávání .....	36
3.3.3 Realizace vzdělávání .....	39
3.3.4 Vyhodnocení vzdělávání .....	39
3.4 Shrnutí .....	40
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....	41

4.1	Základní údaje o společnosti a historie firmy .....	41
4.2	Strategie, hodnoty a cíle .....	41
4.3	Organizační struktura .....	42
4.4	Firemní komunikace.....	43
4.5	Zaměstnanci .....	44
4.6	Shrnutí.....	45
5	ANALÝZA ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	47
5.1	Personální oddělení .....	47
5.2	Proces získávání zaměstnanců .....	47
5.2.1	Rozdělení procesu podle pracovních pozic .....	49
5.3	Proces adaptace zaměstnanců .....	50
5.3.1	Dělnické pozice.....	51
5.3.2	Technicko-hospodářské pozice.....	54
5.3.3	Manažerské pozice.....	56
5.4	Shrnutí.....	56
6	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	58
	ZÁVĚR .....	60
	POUŽITÁ LITERATURA .....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65



## SEZNAM ILUSTRACÍ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1 Vysvětlení pojmů .....	16
Obrázek 2 Proces získávání zaměstnanců .....	18
Obrázek 3 Model struktury kompetence.....	20
Obrázek 4 Schéma adaptačního programu .....	29
Obrázek 5 Schéma vzdělávacího systému České republiky .....	33
Obrázek 6 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	35
Obrázek 7 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody.....	36
Obrázek 8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	37
Obrázek 9 Logo firmy Kingspan a.s. ....	41
Obrázek 10 Organizační hierarchie Kingspan a.s. v Hradci Králové.....	43
Obrázek 11 Časová linka průběhu adaptace pracovníků dělnických pozic.....	52
Obrázek 12 Časová linka průběhu adaptace technickohospodářských pozic.....	54
Graf 1 Složení zaměstnanců podle pracovních pozic .....	45
Tabulka 1 Adaptační program pro zaměstnance technickohospodářských pozic .....	55

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
např.	například
PO	požární ochrana
THP	technickohospodářský pracovník
viz.	vidět

## ÚVOD

Pro všechny organizace, jsou zaměstnanci jednou z nejdůležitějších složek firmy. Pracovníci hrají klíčovou roli v průběhu chodu organizace. Zde platí přísloví „*každá firma je tak dobrá, jak dobré má zaměstnance*“. Dobré jméno firmy nelze budovat, bez spokojených zaměstnanců. Pokud jsou pracovníci spokojeni, snižuje se také jejich fluktuace. Jejich prosperitu můžeme podporovat profesionálním rozvojem.

Proto se tato bakalářská práce bude zabývat získáváním a zaškolováním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dnes se ještě firmy bez lidské pracovní síly neobejdou. Vzdělávání je nezbytný proces, který probíhá v organizaci za účelem vytvoření optimálních výsledků práce. Ten pak vede k růstu firmy společně se zaměstnanci. Díky firemnímu vzdělávání pracovníci budou mít větší šanci na kariérní postup, budou více spokojeni a motivováni přispívat do chodu organizace. Tak se vytvoří kladný vztah k vedení firmy a zaměstnanec bude spokojený.

**Cílem práce bude navrhnout možná doporučení ke zlepšení současné situace, a to na základě analýzy stávající situace získávání a zaškolování zaměstnanců v rámci on-boardingu.**

Jako vhodnou organizaci jsem si vybrala firmu Kingspan a.s., ve které jsem absolvovala svou povinnou školní praxi, kde jsem pak následně vykonávala práci se zaměřením na vytváření materiálů pro zaškolování nových pracovníků.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budu popisovat význam základních pojmů nutných k porozumění daného tématu. Dále se budu věnovat tématu získávání zaměstnanců, kde se zaměřím na vytvoření pracovních míst ve firmě, jaké zdroje při tom můžeme použít a zároveň, jaké formy oslovení lze využít. Další část se bude věnovat vzdělávání pracovníků ve třech základních oblastech. Zmíním se také o identifikaci potřeby rozvoje zaměstnance, společně s nutností vytvořit plán pro vzdělávání. Na konci kapitoly budu definovat jeho realizaci a konečné ohodnocení celého procesu. Následně představím svou vybranou organizaci, která se specializuje se na výrobu izolačních panelů a příslušenství. Zde se zmíním o základních informacích o firmě, organizaci, komunikaci a zaměstnancích. V praktické části analyzuji stávající situaci získávání a zaškolování pracovníků ve firmě. Tyto činnosti budou analyzovány na základě řízeného pohovoru s vedoucím pracovníkem firmy a vlastním pozorováním. Poslední část se bude týkat shrnutí a hodnocení stávajícího procesu získávání a zaškolování pracovníků a následně sdělím své návrhy a doporučení.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

První kapitola bakalářské práce zabývající se základními pojmy odpovídá na otázku, co je vlastně management, co je to řízení lidí, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, personální řízení, personalistika a na konci vysvětlím pojmy lidský zdroj a lidský kapitál.

Blažek (2014) definuje, že „*Management je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.*“

Management bereme jako proces řízení v organizacích.

Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997) představují management následovně „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“

Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných). (Pale, E.)

Management se skládá z pěti manažerských funkcí, které definoval H. Floyd již v roce 1916. Současné jsou funkce vymezeny na plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Blažek, 2014, str. 10)

## 1.1 Manažer

Manažer je profese nebo profesionální řídicí pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.

Manažer musí mít určité vrozené a získané předpoklady sloužící úspěšnému řízení organizace. Tato funkce je vymezena několika znaky, jež jsou například tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti, komunikační a výrazové dovednosti a morální vlastnosti. (Konečný, 1997, st. 156)

Manažer by se měl snažit navázat hlubší vztah s podřízenými a vytvořit si s ním pocit důvěry a zjistit jejich potřeby a touhy a tím lépe pak řídit lidský kapitál. (Urban, 2017, st. 46)

### 1.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce podle (Konečný, 1997, st. 156)

Základní funkce manažera jsou:

- plánování
- organizování
- kontrola

Průběžné funkce jsou:

- rozhodování
- vedení lidí, motivování
- komunikování

**Plánování** řeší cíle podniku, což jsou budoucí stavy, kterým chceme dosáhnout. Nesmějí být nedosažitelné. Při plánování musí manažeři rozhodovat o základních prvcích plánování, a to o cílech, postupech, zdrojích, úkolech, realizaci a kontrole. Strategie je způsob, kterým se snažíme dané cíle naplnit. (Donnelly, 1997, st. 824)

**Organizování** uspořádává firemní prostředky tak, aby dosáhli svých cílů. Organizování se týká dělby práce, určuje postup sběru, přenosu a zpracování informací, vydávání příkazů a kontroly jejich plnění.

**Kontrola** je zpětná vazba, která umožňuje získávání informací o předmětech řízení. Srovnává skutečný stav od očekávaného. Ověřujeme si tímto, zdali je plán realizován úspěšně nebo jaké příčiny můžou za jeho selhání.

**Rozhodování** je proces výběru optimální varianty, jež jsme si dopředu určili. Nejdříve formulujeme problém a cíl následně analyzujeme situaci, pro které zvolíme vhodná kritéria. Vytvoříme soubor variant k dosažení našich stanovených cílů, zhodnotíme varianty a jejich důsledky s kritérii a vybereme vhodnou variantu. (Donnelly, 1997, st. 824)

**Vedení lidí** je proces stimulace pracovníka za účelem plnění cílů. Vedení lidí spočívá v zvolení vhodného stylu vedení, delegování, kontrole činnosti pracovníků, jejich motivování a komunikaci s pracovníky. (Konečný, Nullová, 2003, st. 266)

**Komunikování** je dorozumívání lidí pomocí výměny informací. Formy komunikace rozdělujeme na verbální a neverbální. Do verbální komunikace spadá osobní, individuální rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace. Do neverbální komunikace řadíme písemnou a vizuální komunikaci. Manažer má formální pravomoc a odpovědnost za komunikaci s mnoha lidmi v organizaci. (Marquis & Huston, 2009)

Přibližně 80 % svého času manažer stráví nad komunikací se zaměstnanci, a tímto způsobem motivuje a vede. (Fulk & Steinfield, 1990)

## **1.2 Personální řízení**

Personální práce je nejobecnější označení této činnosti, tvoří část organizace zaměřující se na člověka, který je součástí pracovního procesu. (Koubek, 2001, st. 367)

Kalnický konstatuje (2012), že součástí personálního managementu je teorie i praxe. Je založen na tom, že zaměstnanci jsou lidé a také by se s nimi tak mělo zacházet. Předchází se tak vytváření potencionálních problémů.

Personální řízení – Řízení lidských zdrojů se zabývá zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Je to především rozvoj organizace, zabezpečení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a poskytování služeb zaměstnancům. Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace fungovala v souladu s vnitřními a vnějšími podmínkami a využívala znalosti, dovedností zaměstnanců k tvoření úspěchů a tím zajišťovala loajalitu k organizaci. (Armstrong, 2015, st. 38-52)

Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace, poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky, zajišťováním personálních služeb pro organizaci, poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn

Hlavní dva cíle personálního řízení jsou utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání zaměstnanců. Jedná se o organizační zabezpečení personálních procesů. Druhý z cílů je vlastní vedení lidí, kde bezprostředně ovlivňujeme chování pracovníků a jejich postoje.

Personální řízení se zaměřuje na několik úkolů, nejdůležitější z nich jsou optimální využívání pracovních sil v podniku, personální a sociální rozvoj pracovníků, formování týmu a tvoření efektivnosti stylu vedení lidí. (Koubek, 2001, st. 367)

Mezi činnosti personálního řízení patří personální plánování, získávání a výběr pracovníků, kde se organizace snaží najít vhodné kandidáty na určitá pracovní místa a následně pak jejich zvolení do pozice, rozmístování pracovníků a uvádění pracovníků do práce. Dále organizace také hodnotí a odměňuje zaměstnance za jejich pracovní výkony. Vzdělávání zaměstnanců je

reakce organizace na měnící se nároky okolí a umožňuje zvyšování kvalifikace a tím i vlastního rozvoje. (Veber, 2009, st. 734)

Personalistika je oblast řízení organizace související s vedením lidí. Má za úkol pomoci firmě i zaměstnancům dosáhnout souladu v cílech. Management realizuje cíle strategické cíle organizace pomocí všech zdrojů včetně lidských zdrojů. Vedení organizace podněcuje lidi k vykonávání smlouvané práce k dosažení cílů organizace. (Šikýř, 2016, st. 33-35)

### **1.3 Řízení lidských zdrojů**

Ve vývoji personálního řízení je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí a také nejvyšší úrovní systému personální práce ve firmě. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje využití lidského potenciálu na maximální úrovni. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů.

Jsou-li lidé v organizaci považováni za nejdůležitější složku chodu firmy bude jejich řízení prioritou. Jeli lidský potenciál využíván jako rozhodující faktor úspěchu organizace, tak bude i základním úkolem řízení lidských zdrojů, si zajisti a udržet kvalifikované odborníky, manažeři a specialisty v oboru. (Kocianová, 2004, st. 108-109)

Řízení lidských zdrojů je obecně definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizace, uvolňování, rozvoje a optimálního využití lidského potenciálu. Je potřeba opustit pohled na lidskou osobnost jako pouhou pracovní sílu ke splnění zadané zakázky či úkolu a přejít na kvalitnější úroveň vedení a usilovat o rozvoj svého lidského potenciálu. Jde o soustředěnou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy obdařeného vlastní racionalitou, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a ochotou pracovat na určité úrovni motivace. (Váchal, 2013, st. 283)

Řízení lidských zdrojů se zajímá o formování a fungování pracovní síly firmy, proto klade důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o nástroj udržení konkurenceschopnosti firmy, který se orientuje na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenosti zaměstnanců.

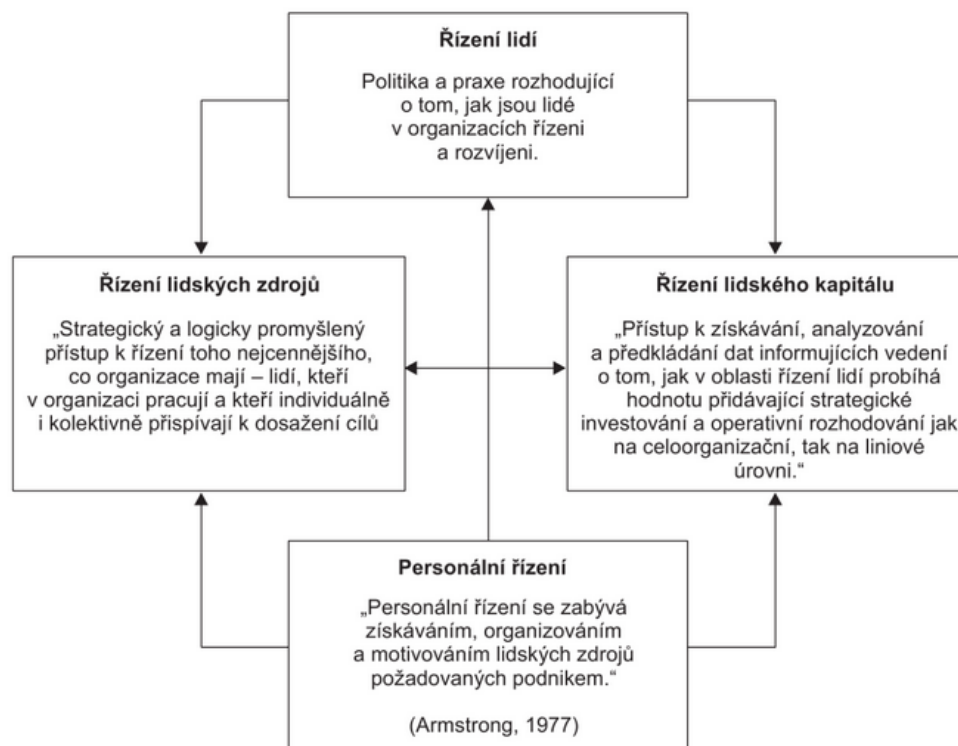
Podle Koubka (2011) hlavním úkolem personální práce je plnění svých cílů a konkurenceschopnost, a to dosáhne tým, že bude:

- hledat vhodného člověka pro danou práci a tento úkon neustále zdokonalovat
- usilovat o optimální využívání pracovníků
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků

- dbát na dodržování všech pravidel a zákonu týkající se oblasti práce

Trendy v řízení lidských zdrojů se neustále mění, jak proudí informace světem, tak se mění i technologie a společně s nimi i řízení lidských zdrojů. Pokud chce firma být konkurenci schopná na trhu, musí se umět přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Změny jsou hlavně v požadavcích na zaměstnance. Lidské zdroje musí být především flexibilní a být schopné se adaptovat. Musí rozvíjet vlastní schopnosti a svůj selfmanagement. Mít schopnost pracovat s informacemi a také je umět vyhledávat, být týmový hráč a umět spolupracovat. A umět se pohybovat v jakémkoliv prostředí. (Váchal, 2013, st. 286)



Obrázek 1 Vysvětlení pojmů

Zdroj: (Armstrong, 2007, st. 26)

Před třemi desetiletími se začalo užívat k označení pracovní síly, pracovníků, zaměstnanců a personálu jako nezbytného faktoru podnikání a fungování organizací pojmu lidský zdroj.

Lidé v organizaci jako celku jsou považováni za personální nebo sociální systém organizace, který je protiváhou a doplňkem technického systému organizace. (Koubek, 2001, st. 45-51)

Lidské zdroje (Human Resources, HR) převážně považujeme zaměstnance podniku, s jejichž pomocí firma dosahuje svých cílů. Jsou to tedy lidé pracující v organizaci zabývající se personální prací, jenž se týká vedení lidí v organizaci. Lidé pracující v organizaci nazýváme



lidský kapitál. Ty pak shromažďují znalosti, schopnosti a dovednosti, které organizace využívá k dosažení svých potřeb a cílů. Tyto znalosti, schopnosti a dovednosti pak zaměstnanci rozvíjí interakcí s ostatními členy organizace. Lidské zdroje jsou nezpochybnitelnou součástí organizace, neboť bez lidí, kteří rozhodují by organizace nemohla fungovat. (Šikýř, 2016, st. 29-32)

Lidský kapitál organizace je souhrn vědomostí, schopností a dovedností všech členů organizace a je jednou ze složek intelektuálního kapitálu. Součástí lidského kapitálu jsou znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a kompetence zaměstnanců. Kombinuje inteligenci, dovednosti a zkušenosti. Lidský potenciál je významný faktor prosperity podniku, pokud je efektivně využíván, pomáhá posunu podniku kupředu. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

## **1.4 Shrnutí**

V této kapitole autorka objasnila, že management je klíčovým aspektem každé organizace, protože zahrnuje efektivní koordinaci a přidělování zdrojů k dosažení cílů organizace.

Manažer hraje klíčovou roli při řízení těchto funkcí a zajišťuje, aby všechny činnosti byly prováděny efektivně a účinně. Hlavní povinnosti manažera jsou vize a poslání organizace, formulování strategií a cílů k jejich dosažení a koordinace úsilí zaměstnanců směřujících k dosažení těchto cílů. Mezi tyto funkce patří plánování, organizování, koordinace a kontrola. Manažer zodpovídá za využívání různých zdrojů, jako jsou finanční, technologické a lidské zdroje.

Důležitým aspektem managementu je řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje využívání rozvoje, hodnocení, odměňování a individuálního řízení členů organizace nebo skupin zaměstnanců k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů zahrnuje sladění cílů organizace s potřebami a požadavky zaměstnanců. Cílem je vytvořit pozitivní pracovní prostředí, v němž jsou zaměstnanci motivováni a aby co nejlépe přispívali k úspěchu organizace.

Pojem personální management se často přirovnává k řízení lidských zdrojů. Zatímco personální řízení je zaměřeno především na administrativní úkoly, jako je nábor, výběr, školení a odměňování zaměstnanců, řízení lidských zdrojů a zaujímá strategičtější přístup.

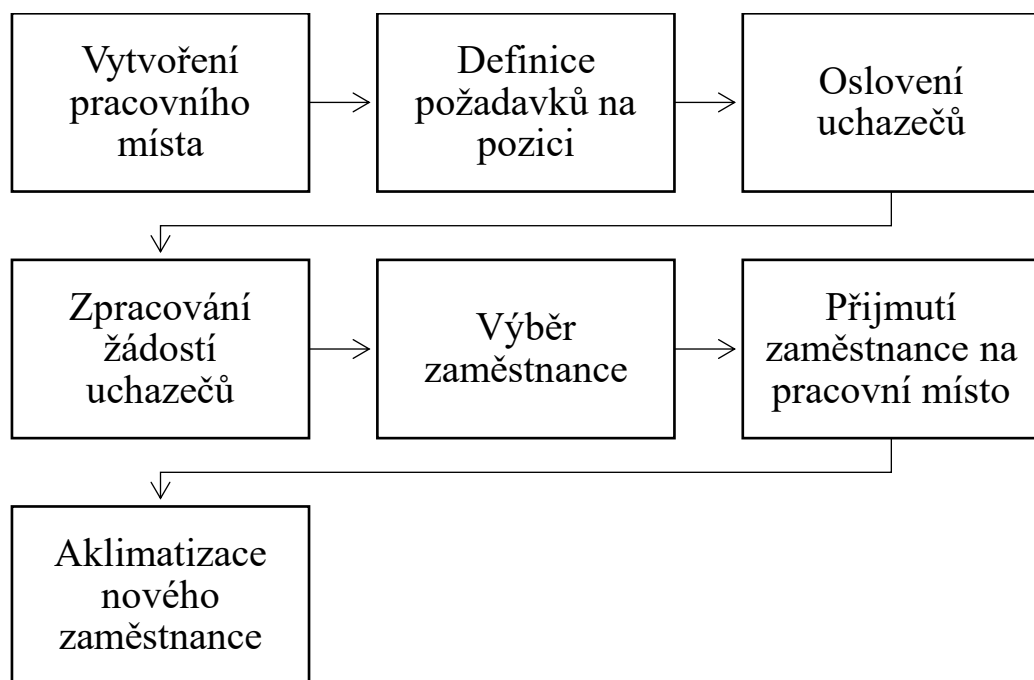
Na konci této kapitoly jsme si objasnili rozdíl mezi řízením lidí a personálním řízením společně s rozdílem mezi řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

V této kapitole vás seznámím s procesem získávání zaměstnanců, známé také jako nábor. Jedná se o základní proces v oblasti řízení lidských zdrojů. Zahrnuje získávání a výběr kvalifikovaných osob na volná pracovní místa v organizaci. A také je, jedním z klíčových prvků procesu získávání zaměstnanců – oslovování kandidátů, přijetí zaměstnance a konečné aklimatizování pracovníka.

### 2.1 Proces přijímání zaměstnanců

Získávání pracovníků je jeden z nejdůležitějších procesů v organizaci, protože ještě v dnešní době nedokážeme úplně nahradit lidskou práci mechanizací. Proto se musíme názorně podívat na to, jak bychom měli správně hledat a následně zaměstnávat pracovníky. (Armstrong, 2015, st. 759-761)



Obrázek 2 Proces získávání zaměstnanců

Zdroj: (Armstrong, 2015)

#### 2.1.1 Vytvoření pracovního místa

Je potřeba vytvořit pracovní místa, pro která budeme získávat zaměstnance. Stanovíme si, co by měl pracovník na dané pozici dodržovat, jaké pracovní postupy budou sloužit k vykonávání jeho práce, určit mu jaké úkoly bude plnit a jakou bude mít míru kontroly nad svým pracovním místem. (Armstrong, 2015, st. 759-761)

Popis pracovního místa by měl obsahovat název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání. Dále pracovní úkony a za co je pracovník způsobilý. Následně místo výkonu práce, možnosti výcviku a vzdělání při výkonu práce a pracovní podmínky, týkající se zejména pracovního prostředí nebo mezd. (Koubek, 2011, st. 265)

### **2.1.2 Definice požadavků na pozici**

Když má firma ujednané daná pracovní místa, tak má následně za úkol stanovit požadavky na kandidáta. Musí brát v potaz znalosti, dovednosti, zkušenosti a dané dokumenty, které potvrzují zjištěné informace o daném kandidátovi. Obvykle organizace vyžadují od uchazečů životopis, motivační dopis, dokument o dosažení vzdělání, doklady a certifikace. (Palíšková, 2021, st. 87)

V specifikacích na pracovní místo musejí také být požadavky na pracovníka. Tím rozumíme vzdělání a kvalifikace pracovníka, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobností. Podle popisu volného pracovního místa se tvoří požadavky na zaměstnance. Tyto požadavky můžeme rozlišit podle Koubka (2015) na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

Nezbytné požadavky jsou nutné k výkonu práce a zahrnují předpoklady pro jeho výkon. Jedná se například o dosažené vzdělání. Požadavky žádoucí přispívají lepšímu výkonu práce, ale nejsou nezbytné k vykonávání práce. Může to být například praxe. Vítané požadavky přispívají k lepšímu výkonu práce, může to být třeba znalost cizích jazyků. Požadavky okrajové nejsou nutné a dají se zajistit jiným způsobem. (Koubek, 2011, st. 276)

### **Kompetence**

Kompetence je způsobilost. Jsou to znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti předpokladu k určité činnosti, které pomáhají firmě dosáhnout její cíle. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivního výkonu. (Hroník a kol., 2008, s. 23)



Obrázek 3 Model struktury kompetence

Zdroj: (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

V první úrovni jsou charakterové rysy, vlastnosti, temperament pracovníka. Tyto vlastnosti firma nemůže nějak změnit. V druhé úrovni kompetence můžeme ovlivnit pomocí specifických vzdělávacích technik. Třetí úroveň můžeme získat a rozvíjet pomocí cíleného firemního vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 87)

### **Kompetenční model**

Kubeš, Spillerová, Kurnický, (2004) definují kompetenční model jako „seznam klíčových kompetencí s jejich behaviorálními projevy, které jsou potřebné v určité pozici nebo úrovni řízení“

Tři typy kompetenčního modelu podle (Kubeš – Spillerová – Kurnický, (2004):

- model ústředních kompetencí
- specifický model
- generický model

**Model ústředních kompetencí** firma požaduje ode všech zaměstnanců, bez rozdílů na jejich postavení.

**Specifický model** je využíván pro specifickou společnost a pro určité zaměstnance.

**Generický model** vyjadřuje kompetence, které jsou nezbytné v každém typu organizace a na každé pracovní pozici.

Dané pracovní místo je možné obsadit vnitřními, vnějšími nebo zvláštními zdroji.

### 2.1.3 Oslovení pracovníků

Pokud má firma vytvořené pracovní místo a stanovené požadavky na kandidáta tak si určí z jakých zdrojů bude vybírat. Muže vybírat z vnitřních či vnějších zdrojů, nebo může použít personální agentury.

**Vnitřní zdroje** obsahují stávající pracovníky.

Rozhodne-li se firma volné pracovní místo obsadit vlastními zaměstnanci, jedná se většinou o kvalifikovanější pracovní pozici, která zaměstnanci přináší kariérní růst.

Tento postup je pro organizaci snazší a rychlejší, protože nedochází k zdlouhavému začleňování nového kolegy do kolektivu a firemní kultury. Je seznámen s chodem podniku jeho komunikačními sítěmi a výrobky či službami, zároveň je to i finančně méně nákladné. Ale také nemůžeme vyloučit úskalí, kterým se tento proces potýká. Může se jednat o nižším počtu uchazečů nebo nedostatek nových znalostí a zkušeností. Musíme zvolit vhodného pracovníka do vedoucí pozice, ne vždy je pracovník připraven. Často se stává, že do dané pozice firma obsadí nejlepšího odborníka, ale na pozici se nehodí nebo ho jen motivuje zvýšená odměna. Vždy musíte porovnávat dané předpoklady zaměstnance na úspěch. Zároveň si musíme dávat pozor, aby v daném kolektivu nenastávala zbytečná demotivace nevybraných kandidátů, aby nedocházelo k snížení zájmu o práci a k následnému odchodu. Komunikace je ve výběrovém řízení nejdůležitější předpokladem k úspěchu. (Palíšková, 2021, st. 87-88)

**Vnější zdroje** podnik volí, pokud je nedostatek pracovníků ve vnitřních zdrojích. Sem patří například volní uchazeči, absolventi škol nebo zaměstnanci jiných podniků. Zaměstnáním těchto uchazečů podnik získává nové znalosti a dovednosti, inspiraci a nový pohled na věc. Nový zaměstnanec je většinou pracovitější a více motivovaný zapadnout do kolektivu. Zaměstnáním externích zaměstnanců dochází k zvýšení finanční náročnosti spojené s procesem získávání, hlavně když to zajišťují personální agentury. Dále je pro pracovníka riziková změna zaměstnavatele, zejména z důvodu adaptace na novou pozici, prostředí a firemní kulturu. (Palíšková, 2021, st. 87-88)

Organizace může také hledat zaměstnance v zahraničí či u personálních agentur. Může se také jednat o pracovníky v důchodu, ženy v domácnosti, studenty. Jsou to i externí dodavatelé projektů, kteří pracují nezávisle na organizaci. (Palíšková, 2021, st. 87-88)

Personální marketing slouží k oslovení potenciálních kandidátů prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele. Je to dlouhodobá činnost, ke které využíváme širokou škálu forem komunikace. (Palíšková, 2021, st. 91)

### **Metody oslovení**

Po identifikaci zdrojů si vybereme **metodu**, se kterou se zaměříme na získávání zaměstnanců. Její zvolení se liší pozice firmy. Nejdříve si určíme cílovou skupinu, kterou oslovíme. Zjistíme si její komunikační preference a vhodný obsah inzerce.

U vlastních zdrojů většinou využíváme inzerci ve vnitropodnikovém intranetu, oznámení na nástěnce, nebo na firemním časopisu. Zaměstnanci také mohou doporučit vlastního kandidáta na pozici, za kterou zaměstnanci můžou očekávat finanční odměnu. Tito kandidáti mají následně výhodu, že už jsou seznámeni s prostředím podniku a znají tam osobu, na kterou se mohou obrátit.

Kandidáty vnějšího zdroje můžeme oslovit různými komunikačními prostředky. Na nižší pracovní pozice zaměstnavatelé nejčastěji využívají tištěnou formu inzerce. Letáky, tištěné inzerce, vývěsky, billboardy nebo transparenty. Firmy mohou také využít rozhlasové inzerce, pracovní portály, sociální sítě, webové stránky podniku nebo personální agentury. (Palíšková, 2021, st. 92-94)

Nejčastější metody oslovování zaměstnanců, které firmy využívají podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013):

- webové stránky – 62%
- zprostředkovatelské agentury – 49%
- doporučení od zaměstnanců – 33%
- profesní sociální sítě, (př. linkedin) – 32%
- pracovní servery – 32%
- inzerce v místních novinách – 29%
- úřady práce – 19%
- poradenské společnosti – 17%
- vzdělávací instituce – 14%
- inzerce v celostátních novinách – 12%
- sociální sítě – 9%

**Inzerování** je metoda oslovování uchazečů je stále důležitá hlavně v odborných časopisech a místní úrovni.

Inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů na danou pozici. Zároveň by měl být schopný konkurovat ostatním společnostem a upoutat pozornost uchazečů. Inzerát musí uchazeči uznat za zajímavý a vzbudit u nich zájem o pracovní místo svým obsahem. A nakonec navnadit, aby na inzerát zájemci odpověděli.

Inzerát musí obsahovat informace o:

- organizaci
- pracovním místě
- požadavcích na uchazeče
- mzdě a zaměstnaneckých výhodách
- místě výkonu práce
- pokynech pro uchazeče

(Armstrong, 2015, st. 1155-1157)

V **online recruitment** internet poskytuje volně dostupné informace o pracovních místech a organizaci, lze komunikovat se zaměstnavatelem pomocí emailu, kde mu můžete odesílat své životopisy.

E-recruitment hlavně využívá webové stránky organizační pracovní servery, zprostředkovatelské agentury a sociální sítě.

Touto metodou lze oslovit široký okruh uchazečů. Jedná se o nejlevnější a nejrychlejší způsob komunikace, poskytuje detailnější informace o pracovním místě a firmě a umožňuje zaslání elektronických žádostí o práci a životopisů. Hlavní nevýhodou online recruitmentu je, že někteří respondenti stále preferují jiné metody komunikace společně s přehlcením nevhodných odpovědí.

**Webové stránky** firem většinou obsahují seznam volných míst v organizaci. Na stránkách také najdeme informace o firmě, zaměstnanecké výhody nebo například online žádost o vyplnění.

**Pracovní servery** obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst, které zpravuje specializované společnosti. Tyto služby jsou pro firmu placené a mohou složit jako reklama.

**Webové stránky agentur** provozují zprostředkovatelské agentury, kde se potenciální uchazeči registrují online, spojený s tím může být i osobní setkání, aby s nimi prodiskutovány jejich osobní údaje.

Nejvíce používaná sociální media pro získávání informací o uchazečích jsou LinkedIn a Facebook. Někteří potenciální uchazeči používají blogy stávajících zaměstnanců, kde si můžou přečíst o zkušenostech s danou firmou.

Sociální media poskytují lepší komunikační možnosti mezi uchazeči než pracovní servery. Dochází zde na komunikaci mezi s příznivci, uchazeči a lidmi, kteří potenciálně znají možné uchazeče. (Armstrong, 2015, st. 1151-1165)

**Zprostředkovatelské agentury** jsou rychle, ale zároveň drahé. Za vyhledávání zaměstnance si agentura může účtovat odměnu ve výši až několik procent ze zisku. Musíme si dávat pozor, aby nám agentura nedoporučovala nevhodné zaměstnance. Lze předejít tím, že požadavky na zaměstnance budou zcela jasné. (Armstrong, 2015, st. 1163-1165)

Armstrong říká že (2015) „*Úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center.*“ (Armstrong, 2015, st. 1163-1165)

**Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců** usnadňují proces získávání a vybírání zaměstnanců tím, že provádějí pohovory s uchazeči a předběžně roztřídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Odměna je většinou určena ze mzdy zaměstnance za vykonanou práci, přibližně 15–20 %.

Při výběru poradenské společnosti si zjistěte jejich pověst a zkušenosti a porovnávejte s ostatními. (Armstrong, 2015, st. 1163-1165)

Některé **poradenské společnosti** jsou zaměřené, na přímé vyhledávání speciálních uchazečů na místa vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů. Těchto osob je pouze omezený počet, a proto je potřeba oslovit na přímo. Tito poradci mají vlastní databázi kontaktů a dokážou vytipovat lidi, kteří se hodí na dané pracovní místo. Poradce ke konci procesu sjednává schůzku s organizací a předkládá vhodný seznam uchazečů s informacemi o nich. Využívání této poradenské služby není levná záležitost, může se lehce vyšvihnout až na 30–50 % částku z prvního ročního výdělků. (Armstrong, 2015, st. 1166-1170)



Společnosti používají **vzdělávací instituce** na zaplnění spousty volných míst, vyhledávají právě absolventy škol. Snaží se na ně zapůsobit informačními materiály a organizováním zvláštních propagačních akcí. (Armstrong, 2015, st. 1170-1171)

**Outsourcing** je proces, získávání zaměstnanců, kde organizace předává odpovědnost procesu získávání zaměstnanců na určitá pracovní místa, dodavatelům, kteří spolupracují se společností při hledání vhodného způsobu oslovení uchazečů, žádostech o pracovní místo či pohovorech. Přístup dodavatelů se někdy zdá příliš neosobní a spolupracuje se těžko když jsou dodavatelé daleko. Výhoda outsourcingu je, že šetří čas i prostředky a umožňuje přístup k více odborným znalostem. (Armstrong, 2015, st. 1170-1173)

#### **2.1.4 Zpracování žádostí uchazečů**

Na uveřejněnou nabídku práce potencionální uchazeči zasílají žádosti o zaměstnání společně s životopisem nebo dobropisem. Uchazeči mohou být požádáni o utvoření standardizované struktury informací o svém vzdělání, zkušenostech, kvalifikacích a výcviku pro vytvoření předběžného seznamu uchazečů a jejich snazšímu rozřídění a následnému vybrání zaměstnanců na pracovní pohovor. (Armstrong, 2015, st. 1175-1182)

Dokumenty, které firma většinou vyžaduje jsou:

- dotazník
- životopis
- doklady o vzdělání a praxi
- reference, posudek, hodnocení od bývalého zaměstnavatele
- průvodní dopis

(Koubek, 2011, st. 296)

#### **2.1.5 Výběr zaměstnance**

Získané informace od uchazečů následně rozřídíme do tří skupin, podle kterých budeme posuzovat a pak následně vybírat zaměstnance. První z nich jsou kritéria nezbytná, tyto kritéria musí uchazeč splňovat jinak vůbec nebude považován za vhodného kandidáta. Kandidát, který splňuje kritéria velmi žádoucí bude upřednostňován. Splnění žádoucích kritérií může rozhodnout o předběžném výběru, pokud více uchazečů splnilo jiná kritéria. Podle těchto kritérií následně rozdělíme uchazeče do kategorií vhodní, přijatelní a nevhodní. Počet vhodných uchazečů by se měl pohybovat okolo čtyř až osmi osob.

Vhodné uchazeče pozveme dále na pohovor. Je nutné si pohovor naplánovat a rozdělit si čas tak, aby po každém třicetiminutovém pohovoru měl pauzu patnáct minut a čas na sepsání poznámek o kandidátovi.

V soukromém sektoru se spíše využívá strukturovaný pohovor, kde školený odborník má předem danou strukturu rozhovoru. Ptá se na předem připravené otázky. Nestrukturovaný pohovor na druhou stranu nenásleduje danou linku témat a otázek, ale využívá momentální situace a odpovědi kandidáta. (Armstrong, 2015, st. 1185-1200)

Dále také můžeme použít různé výběrové testy, například test inteligence, osobnosti, schopností a způsobilostí. Testy se většinou využívají při velkém počtu uchazečů, kde ostatní metody neposkytují dostatek informací o uchazeči pro správný výběr kandidáta. Testy jsou většinou součástí assessment center a mohou probíhat online.

Assessment center vytvářejí skupinu uchazečů, kterou posuzují v omezenou dobu a zkoumají jejich komplexní charakteristiky. (Armstrong, 2015, st. 1225-1232)

Na konci této části procesu je nutné si ověřit správnost informací od kandidáta.

### **2.1.6 Přijmutí zaměstnance na pracovní místo**

Po vybrání vhodného kandidáta na volné pracovní místo, kandidátovi potvrdíme přijetí do organizace a sepišeme s ním vypracovanou pracovní smlouvu. (Armstrong, 2015, st. 1240-1243)

#### **Pracovní smlouva by měla obsahovat:**

**Název práce** (pracovního místa), které pracovník přijímá a popis pracovních povinností. Zaměstnavatel by se měl vyhnout příliš obecnému popisu pracovních povinností, je to vůdčí zaměstnanci nepoctivé a může to vyvolat konflikt plynoucí z plnění požadované práce, ze strany zaměstnance.

**Komu** (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný. Toto by mělo být jasně uvedeno, aby nedošlo ke konfliktům při plnění pracovních úkolů. Pracovník by měl mít jasně určeného nařízeného.

**Pracovní podmínky** související s pracovním místem, by měly být jasně uvedeny v pracovní smlouvě.

**Informace o místě**, kde se bude práce vykonávat. Informace by se měly týkat na jaké pracoviště je pracovník přijímán, do jaké pracovní skupiny je zařazen a v jaké lokalitě pracovní místo je.

**Datum nástupu** do zaměstnání nesmí být opomíjeno. Pracovní smlouva by také měla být na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. Pokud je smlouva na dobu určitou (termínovaná pracovní smlouva), musí obsahovat jasný časový úsek. (Koubek, 2011, st. 405-411)

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. Od pracovní smlouvy lze odstoupit pouze pokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Každá smluvní strana dostane vyhotovenou podepsanou verzi.

Zaměstnavatel může sjednat se zaměstnancem zkušební dobu, která nesmí být delší než tři měsíce nebo šest měsíců po sebe jdoucích. Zkušební doba musí také být sjednána písemně. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce)

### **2.1.7 Aklimatizace nového zaměstnance**

Nové zaměstnance nejdříve seznámíme, s kým budou pracovat, kdo bude jejich vedoucí a kde budou pracovat a co budou dělat. Vedoucí útvaru seznámí pracovníka s činností organizace a předá zaměstnance vedoucímu pracovníkovi, který ho uvede na pracovní místo, kde ho představí spolupracovníkům. V týmu by se pak měl najít spolupracovník, který se ho ujme a bude sloužit jako průvodce.

Nového zaměstnance musíme sledovat, aby se správně začlenil do organizace. Musí svou práci zvládat a pokud se zjistí problémy je lepší je vyřešit v počáteční fázi. Zaměstnance také sledujeme, jako nástroj kontroly získávání a výběru zaměstnanců, díky kterému zdokonalujeme daný proces a nacházíme v něm chyby.

Nový zaměstnanec, který nebyl zařazen do formálního vzdělávacího programu bude vzděláván na pracovišti během vykonávání své práce. Nebo jinými metodami vzdělávání. (Armstrong, 2015, st. 1241-1243)

Podrobněji se tomuto procesu budu věnovat v další subkapitole.

## **2.2 Proces adaptace**

Podle Attwood (1991), je adaptace je proces začlenění zaměstnanců do organizace, tak aby byli co nejdříve prospěšní. Tímto procesem chce v pracovníkovy vyvolat touhu plnit jeho práci, motivovat jej a zařadit ho do kolektivu. Díky tomu pracovník nebude chtít odejít. V posledním

kroku chce zaměstnavatel vyvolat v pracovníkovi pocit, že na dané pracovní místo patří. To dosáhne tím, že ho správně seznámí s jeho kompetencemi.

Adaptace je systematický proces, který se snaží začlenit nově příchozí zaměstnance do chodu organizace, kultury a kolektivu. (Hofstede, 2010)

Proces adaptace či orientace je závěrečnou etapou obsazování pracovníků na volné pracovní místo. Adaptaci můžeme rozdělit na formální a neformální.

**Formální adaptace** se uskutečňuje pod dozorem manažera nebo pověřeného vedoucího zaměstnance. Jedná se o adaptační program.

**Neformální adaptace** není plánovaná a přichází spontánně. Většinou se jedná o vliv okolí a spolupracovníků. (Šikýř, 2016, st. 439)

### **2.2.1 Adaptační program**

Adaptační program je nástroj začlenění nových pracovníků do organizace.

## Informování

- představení organizace
- požadavcích, podmínky výkonu práce
- pracovní řád
- pracovní místo
- vnitřních předpisech
- BOZP a PO
- systému hodnocení
- možnostech vzdělávání a rozvoje

## Odborné zpracování

- požadavky pracovního místa
- organizace pracovního místa

## Sociální začlenění

- sociální vztahy na pracovišti
- překonání počáteční nejistoty
- vyvolání pozitivního vztahu k práci

Obrázek 4 Schéma adaptačního programu

Zdroj: vlastní zpracování (Šikýř, 2016, st. 439-445)

**Informování** provádí manažer, personalista nebo pověřený zaměstnanec, ústně formou rozhovoru nebo písemně formou brožury.

**Odborné zpracování** znamená přivyknutí nového zaměstnance k daným skutečnostem, aby co nejlépe vykonával danou práci. Tuto část adaptačního programu zabezpečuje manažer, nebo pověřený pracovník. Používá k tomu metody vzdělávání např. (instruktáž, asistování, seminář, demonstrování, atd.).

**Sociální začlenění** znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání nejistoty a vyvolání pozitivního stavu k vztahu k práci a vedení firmy. Toto začlenění zabezpečuje manažer společně se spolupracovníky. Snaží se zajistit optimální pracovních vztahů.

Tento proces začíná dnem nástupu pracovníka do práce a končí rozhodnutím manažera. Proces může skončit do tří měsíců (po zkušební dobu) nebo po domluvě s manažerem.

Součástí adaptačního programu je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení se rozděluje na formální a neformální. Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby po celou délku adaptačního programu. Soustředí se na včasné napravení problému v pracovním výkonu. Formální hodnocení probíhá ke konci adaptačního programu. Manažer má diskusi s hodnoceným zaměstnancem o průběhu adaptačního programu a zpracovává podklady pro uzavření pracovní smlouvy. (Šikýř, 2016, st. 439-445)

### **2.2.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace sleduje nového zaměstnané, při začlenění do kolektivu organizace. V této části adaptace pracovník navazuje vztahy se spolupracovníky a vedením organizace. Sociální adaptace probíhá i v případě změny pracovního místa.

Pokud nepřizpůsobíme své chování nebo se odmítneme začlenit do nového kolektivu, mohou být pracovníci ostrakizováni. Pracovníci jsou buď úspěšně integrováni do kolektivu a lze je považovat za plnohodnotné členy kolektivu, nebo jsou integrováni pouze částečně. Muže se stát, že pracovníci nemusí být vůbec integrováni. Jak již bylo zmíněno výše, výsledkem nezačlenění se do sociálního prostředí je sociální izolace mezi pracovníky a jejich spolupracovníky.

Když bude adaptace úspěšná zaměstnanec bude spokojen a stane se optimálním členem organizace. (Nový, 2006)

Nelze tedy opomenout pracovní adaptaci při adaptaci sociální. Proto se pracovní adaptaci (vzdělávání pracovníků) budu věnovat v další kapitole.

## **2.3 Shrnutí**

V této kapitole, jsem probírala problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Získávání zaměstnanců vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje různé kroky a strategie, jejichž cílem je vzbudit zájem potenciálních kandidátů a přimět je, aby se ucházeli o volná pracovní místa.

Jedním z klíčových prvků procesu získávání zaměstnanců bývá oslovování kandidátů. Oslovování kandidátů označuje metody a úsilí, které organizace používají k oslovení a komunikaci s potenciálními kandidáty. To se provádí prostřednictvím různých forem

komunikace, jako jsou inzeráty na pracovní místa, platformy sociálních médií, webové stránky profesních sítí a přímý kontakt s osobami, které mohou mít požadované dovednosti a kvalifikace.

Dalším klíčovým prvkem je zpracování a výběr kandidátů na pracovní místo, kde kandidáty rozřídíme a následně dané kandidáty zveme na pohovor a vybíráme vhodnou osobu pro naši společnost.

Další částí procesu je aklimatizování pracovníka do firmy, kde dohlédneme, aby pracovník zvládal svou práci a netvořily se žádné problémy. Nového zaměstnance je také nutné vzdělat, a proto se tomuto tématu budu věnovat v další kapitole.

Poslední podkapitola se věnovala procesu adaptace nového pracovníka do organizace. Definovala jsem proces adaptace a jeho funkce. Následně jsem popisovala adaptační program. A na konci jsem se zmínila o sociální adaptaci. Adaptaci pracovní se bude věnovat v následující kapitole.

### **3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Tato kapitola seznámí čtenáře s procesem vzdělávání a získávání nových znalostí a dovedností, s kterými se zaměstnanec dokáže uplatnit ve vybrané pracovní pozici.

Podle Armstronga a Taylora je vzdělávání pracovníků proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.

Účelem vzdělávání zaměstnanců je utvořování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců pro výkon optimální sjednané práce.

Vzdělávání pracovníků by nemělo být pouze o rozvoji zaměstnance, nebo plánování povýšení, ale mělo by se také zaměřit na pomoc firmě při dosahování jejích strategických cílů. Strategie by měla být založena na definicích toho, co se rozumí pod pojmem talent ve smyslu kompetencí a potenciálu, koho by se měl program týkat, a o budoucích požadavcích organizace na zaměstnance. (Armstrong, 2020, st. 303)

Vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců má kladný efekt na konkurenceschopnost podniku. Rozvíjí také schopnost se vypořádat se změnami v podniku a vytváří lákavý cíl pro pracovníky na pracovním trhu. (Depoo, 2017, s. 19)

Ve vzdělávání pracovníků rozlišujeme tři základní oblasti podle Lejskové (2006): všeobecné vzdělání, odborné vzdělání, systematické vzdělání.

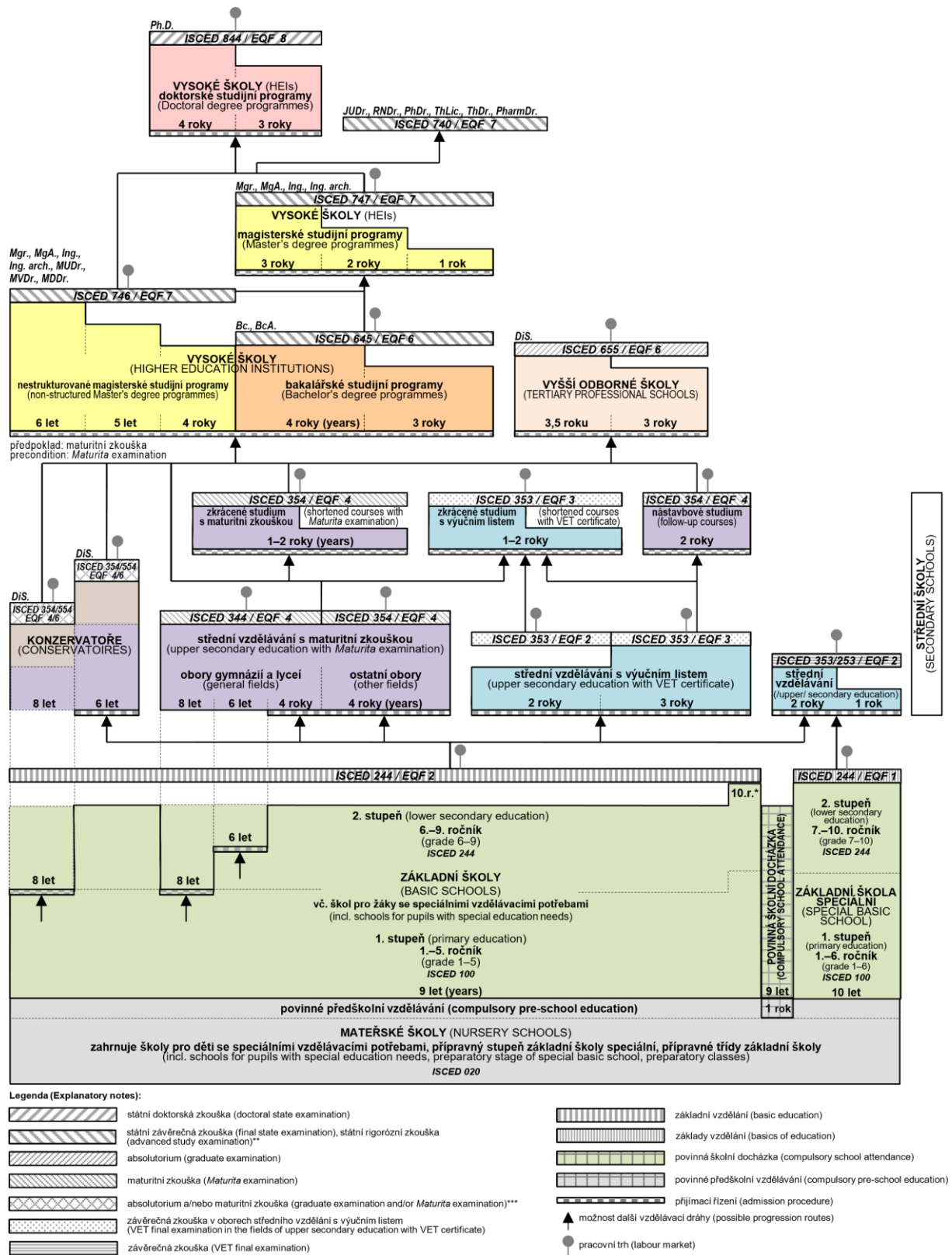
#### **3.1 Všeobecné vzdělávání**

Všeobecné vzdělávání formuluje základní znalosti a dovednosti osob, které potřebují k žití ve společnosti. (Lejsková, 2006, st. 41)

Všeobecné vzdělávání je propojeno s vzděláváním odborným. Veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje za účelem vykonávání určité práce a určitého výkonu. Tyto složky tvoří kvalifikaci člověka. Základní kvalifikace se tvoří všeobecným vzděláním. (Šikýř, 2016, st. 528-530)

Všeobecné vzdělání je osvojení si znalostí, dovedností a schopností ve všech oblastech života, nejen určitých částí. (Armstrong, 2015, st. 1443)





Obrázek 5 Schéma vzdělávacího systému České republiky

Zdroj: (web ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)

Toto vzdělání nemá na starost firma, ale stát který jej kontroluje. Může se rozdělit do tří kategorií. Primární, sekundární a terciární vzdělávání.

**Primární vzdělávání** je v České republice zajišťuje 1. stupeň základní školy. Výuka ve třídě je zajišťovaná většinou jedním učitelem, který učí všechny předměty.

**Sekundární vzdělávání** je zajišťuje 2. stupeň základní školy společně se střední školou. Základní školy poskytují nediferencované všeobecné vzdělávání, střední školy připravují studenty na budoucí povolání nebo druh práce. Středoškolské vzdělávání připravuje studenty k dalšímu studiu.

**Terciální vzdělávání**, je vzdělávání vysokoškolské. Studenti si zvyšují svou kvalifikaci v různých specializacích. Toto studium lze rozlišovat na další stádia studia, a to na bakalářské, magisterské a doktorské. (Web ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)

### **3.2 Odborné vzdělávání**

Odborné vzdělávání, jenž zahrnuje přípravu na výkon povolání, doškolování a přeškolení.

Oblast rozvoje, která označuje znalosti potřebné k výkonu současného zaměstnání. Zabývá se řešením komplexnějších problémů, překonávající meze oboru. Formuluje pracovní potenciál jedince společně s jeho osobností jako pracovníka, aby lépe plnil cíle organizace.

Za hlavní cíl podnikového vzdělávání můžeme považovat zajištění dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení lidí. Vzděláním investujeme do rozvíjení optimálního výkonu našich zaměstnanců při využití, jejich přirozených vlastností. (Lejsková, 2006, st. 41)

Odborné vzdělávání spojujeme s všeobecným vzděláváním člověka. Odborné vzdělávání zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti, které si zaměstnanec osvojil výkonem práce. To nazýváme kvalifikací člověka.

Odborné vzdělávání obsahuje obvykle tyto složky podle (Šikýř, 2016, st.523-530):

**Zaškolení** (adaptace, orientace) je osvojení znalostí, schopností, dovedností osoby nastupující nebo přecházející na určité pracovní místo.

**Doškolování** (prohlubování kvalifikace) používáme s měnícími se požadavky pro vykonání současné práce.

**Přeškolení** (rekvalifikace) využíváme při výkonu jiné než současné práce, kterou chceme vykonávat.

**Rozvoj** (rozšíření kvalifikace) rozšiřuje schopnosti zaměstnance nad rámec požadavků současného pracovního místa. Zvyšuje tím svou uplatitelnost v organizaci i mimo ni. (Šikýř, 2016, st. 526-527)

### 3.3 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání předpokládá soustavné změny v požadavcích jednotlivých pracovních míst, a připravuje zaměstnance na využití změny, jako příležitosti zajišťující konkurenceschopnost. (Šikýř, 2016, st. 526-527)

Koubek (2009) vyhodnocuje systematické vzdělávání, jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. „*Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“



Obrázek 6 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

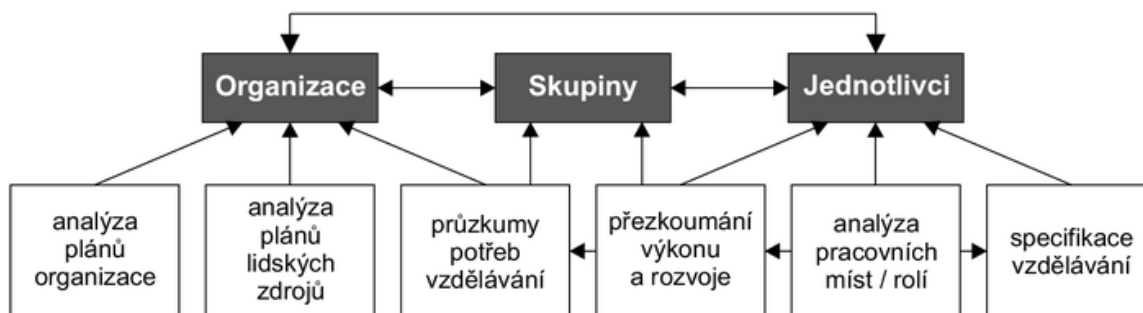
Zdroj: (Armstrong, 2015, st. 260)

Tento cyklus identifikuje potřeby zaměstnanců na vzdělání, následně vytvoří vzdělávací plán, který pak realizuje a vyhodnotí jeho výsledky. Proces nikdy nekončí a pořád na sebe opakuje.

#### 3.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Nejdříve musíme pochopit co se má udělat a proč se to má udělat, musíme nejdříve analyzovat a potřeby vzdělávání ve všech úrovních a určit účel.

Nutné je proto využít analýzu potřeb vzdělávání a určit potřeby v daných úrovních podniku.



Obrázek 7 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

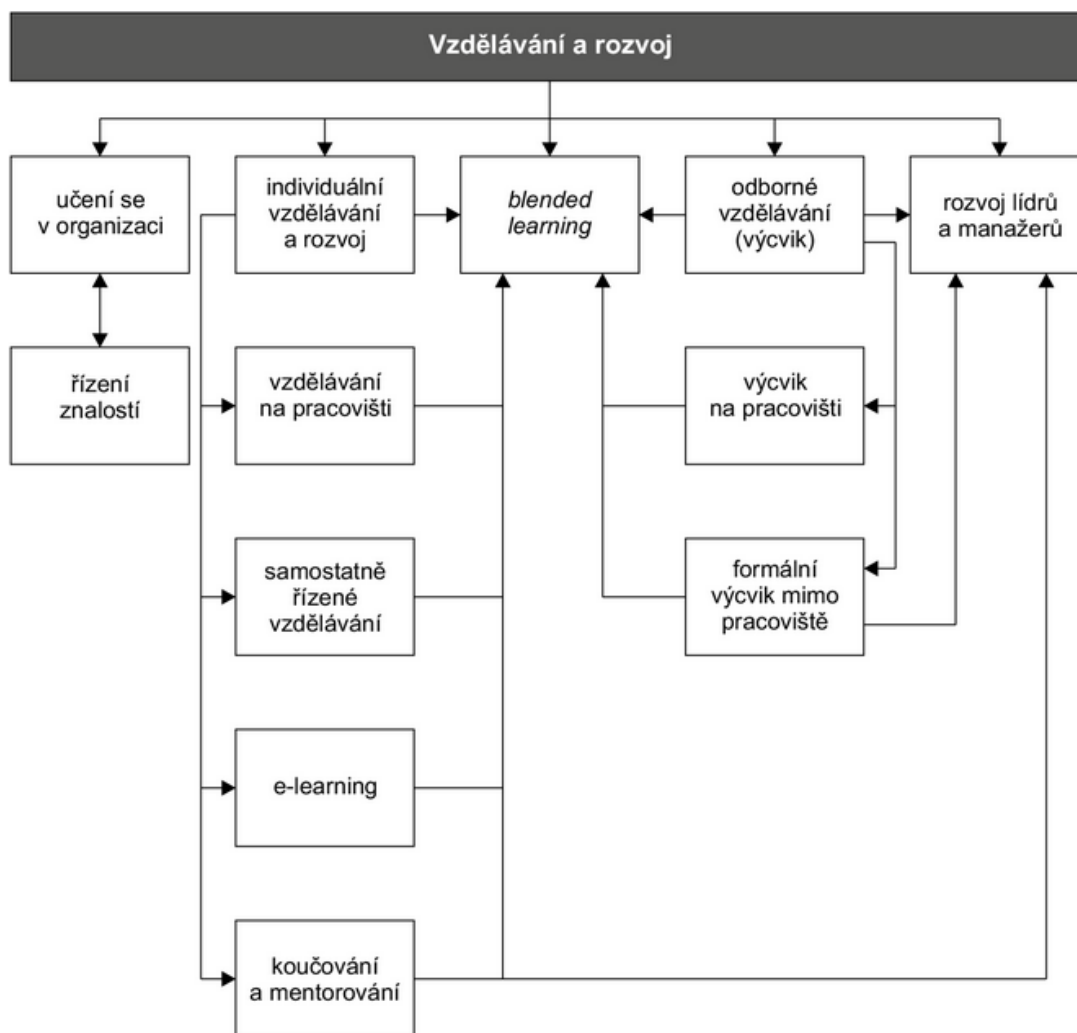
Zdroj: (Armstrong, 2015, st.1533)

Identifikace podle Vodáka a Kucharčíkové (2011): V první fázi se provede analýza cílů podniku, zaměstnanci s ní musí být seznámeni. A zjistit rozdíly mezi výkoností požadovanou a dosahovanou a zda to vzdělávání může ovlivňovat. V druhé fázi analyzujeme úkoly, schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Informace porovnáme s dosavadním stavem a tím dosáhneme výsledků o potřebě. Tímto způsobem můžeme zaměstnancům přizpůsobit vzdělání přímo na míru. Nesmíme zapomenout prozkoumat potřeby i týmu. Třetí fáze se zabývá analýzou osob. Individuální charakteristiky pracovníků x nároky podniku.

### 3.3.2 Plánování vzdělávání

Vzdělávací program musí zabezpečit uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání, proto se musí použít vhodná kombinace a vhodné propojení metod a umístění vzdělávání. Všechny vzdělávací programy se musí tvořit individuálně. Jestliže se objeví nové potřeby vzdělávání nebo pokud odezva na program upozorňuje na nezbytnost změn, je třeba podobu těchto vzdělávacích programů soustavně rozvíjet. (Armstrong, 2015, st. 1540-1550)

Tvorba plánu vzdělávání se skládá ze tří částí. Prvním stupněm je přípravná fáze, tato fáze obsahuje potřeby, analýzu účastníků a také stanovené cíle vzdělávacího projektu. Stanovení cílů je důležité pro měření výsledků. Dalším stupněm je fáze realizační, ve které se určuje, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Poslední fází je fáze zdokonalování, jedná se o zlepšování procesu vzdělávání prostřednictvím vhodných technik a hodnotících metod (Vodák a Kucharčíková, 2011, st. 97)



Obrázek 8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zdroj:(Armstrong, 2015, st. 1446)

### Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

**Instruktaž** se skládá ze čtyř částí. První je příprava, druhé je vysvětlení a demonstrování, třetí je procvičování a testování a čtvrté je používání a zdokonalování. Proto musí být školitel připraven a musí používat vhodné výukové metody i prezentační pomůcky. Vysvětlení by mělo být jednoduché. Při nácvičku studenti napodobují jednání školitele a opakují operaci pod jeho vedením.

**Koučování (coaching)** je, když školený pracovník je kontrolován svými nadřízenými, kteří mu dávají připomínky, pokyny a koučují ho k dosažení určitých pracovních výkonů. Tento přístup umožňuje spolupráci mezi nadřízenými a vzdělanými pracovníky a zlepšuje vztahy mezi nimi. Jde spíše o dlouhodobé vedení, vysvětlování a výměnu myšlenek. Nevýhodou koučování je, že probíhá v rušivém prostředí nebo ve stresu z pracovního úkolu.

**Mentoring** se podobá koučování, ale liší se odpovědnost vzdělávaného pracovníka, který si sám vybírá mentora, který ho bude zaškolovat. Zaměstnanec si musí dávat pozor, aby si vybral správnou osobu.

U metody **asistování**, zaměstnanec sleduje pověřeného pracovníka a učí se jeho postupům.

**Pověření úkolem** je metoda, při níž je zaměstnanec pověřen splněním úkolu od nadřízeného. Při plnění je hlídán a monitorován. Pracovník si vyzkouší samostatné jednání a rozhodování.

Další metoda vzdělávání je **rotace práce (cross training)**, u této metody zaměstnanci dostávají úkoly i v jiných sekcích organizace, tím dojde k ústupu monotónní práce a zaměstnanci si rozšiřují své schopnosti.

Při **pracovních poradách** se zaměstnanci dozví nové informace o jejich pracovišti a chodu organizace. Společnost si musí vymezit čas vhodný pro konání porad, aby vyhovoval většině zaměstnanců a neměli problém se na ně dostavit. Zaměstnanci si na těchto poradách mohou vyměňovat názory a zkušenosti s řešením problémů. (Koubek, 2011, st. 509-511)

Výhody těchto metod je individuální přístup k pracovníkovi, učí se v prostředí firmy a s její technikou a postupy. Tyto metody jsou většinou levné a dají se snadno přizpůsobit potřebě pracovníka na způsobu výuky.

Mezi jednu z nevýhod můžeme zařadit nedostatek vhodného personálu na školící pozici. Školitel se musí věnovat pracovníkovi soustavně, a ne vždy se to slučuje s výkonem jeho práce. (Koubek, 2011, st. 512)

#### **Vzdělávání používané mimo pracoviště:**

**Přednáška** by měla být k věci, předat nové informace a dát důvod k zamyšlení. Přednáška by měla být i zajímavá, aby si z ní posluchači něco odnesli. Přednáška může také pobavit a díky tomu si posluchači mohou více zapamatovat. Přednáška by neměla trvat více než tři čtvrtě hodiny, posluchači pak ztrácejí pozornost a může dojít poškození procesu vzdělávání. Vedoucí přednášky by měl aktivně zapojovat posluchače do přednášky a upoutat tak jejich pozornost. (Koubek, 2011, st. 512)

**Demonstrování** je metoda kdy pověřený pracovník provádí práci a ukazuje, jak řešit určité situace, které se mohou vyskytnout při výkonu práce. Vše je představováno názorně, můžou být puštěná videa, audio nahrávky nebo názorné ukázky. (Koubek, 2011, st. 513)

**Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je výzkum, teorie a vzdělávací proces, v němž je v souladu s etickými principy informačních a komunikačních technologií. Dostupnost učebních materiálů je závislé především na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu. (Zounek, 2009, st. 37-38)

E-learning může mít nejrůznější podoby, od vzdělávacích materiálů ve firemní počítačové síti po profesionálně vytvořené multimediální výukové programy se zpětnou vazbou. Výhodou takovýchto programů je, že se pracovník může zaškolovat zábavným způsobem při chvíli volna nebo doma.

Vzdělávání mimo pracoviště má spoustu výhod, seznámí se s novými metodami a technologiemi, kurzy jsou vedeny odborníky s jinými zkušenostmi a myšlenkami.

Nevýhodou většinou bývá cena těchto kurzů a následné náklady. Ne všechny rady a metody se hodí pro naši firmu, která může mít jiné potřeby a technologie. (Koubek, 2011, st. 513-515)

### **3.3.3 Realizace vzdělávání**

Realizace se rozlišuje na tři fáze příprava, vlastní realizace a transfer.

V první fázi se musíme důkladně připravit veškeré učební materiály, pomůcky a akci důkladně zorganizovat.

V druhé fázi se školitel (lektor) dorazí na místo konání v předstihu a koná vše v předstihu, aby nedošlo ze zbytečným chybám. Lektor zahájí akci, sleduje dění a řeší možné problémy.

V poslední fázi, která se koná po ukončení kurzu, kdy lektor spustí doprovodné aktivity k oživení kurzu. Tato fáze by se měla monitorovat abychom vzdělání mohly následně vyhodnocovat. (Hroník, 2007, st. 233)

### **3.3.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Základ pro vyhodnocování musí být připraven ve fázi plánování. Zároveň je také důležité posoudit, jaké informace potřebujeme k vyhodnocení kurzu. Hodnocení nám umožňuje pochopit, zda je určité vzdělání relevantní a nákladově efektivní. Obecně lze o hodnocení říct, že jde o srovnání cílů a výsledků. Přesně definovat měřitelné cíle a shromažďovat informace o výsledcích je však často obtížné.

Známe čtyři důvody hodnocení, mezi ně patří učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování. Tyto části se navzájem překrývají a tím ukazují že existuje více než jeden důvod a že některý z nich převládá ostatní. (Armstrong, 2015, st. 1635)

### **3.4 Shrnutí**

Třetí kapitola bakalářské práce se zabývala hlavním tématem této bakalářské práce, a to zaškolováním zaměstnanců v rámci on-boardingu.

V první podkapitole této kapitoly jsem došla k závěru, že Podle Armstronga a Taylora je vzdělávání zaměstnanců procesem zajištění toho, aby organizace měla vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Ve vzdělávání pracovníků rozlišujeme tři základní oblasti podle Lejskové (2006): všeobecné vzdělávání, specializační vzdělávání, systematické vzdělávání. Tato kapitola seznamuje čtenáře s procesem vzdělávání a získávání nových znalostí a dovedností.

První podkapitola seznamuje čtenáře o všeobecném vzdělání osob. Toto vzdělání se rozděluje se na tři části: primární, sekundární a terciální.

V druhé podkapitole představuji odborné vzdělávání. To se podle Šikýř (2016) skládá ze zaškolení, doškolování, přeškolení a rozvoje.

Třetí podkapitola kapitoly s názvem „Systematické vzdělávání“ se zabývala popisem procesu systematického vzdělávání zaměstnanců, kde firma nejdříve zjistí potřebu vzdělávání následně proces začne plánovat a vybírat vhodné metody zaškolování zaměstnanců. Na konci této části popisují fáze realizace vzdělání a vyhodnocení celého procesu.



## 4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

V této kapitole představím firmu Kingspan a.s. v Hradci Králové. Budu zde popisovat historii společnosti, předmět činnosti, organizační strukturu společnosti a rozbor stavu zaměstnanců podniku.



Obrázek 9 Logo firmy Kingspan a.s.

*Zdroj: převzato z webových stránek firmy*

### 4.1 Základní údaje o společnosti a historie firmy

Společnost Kingspan Group byla založena v roce 1965 v Irsku. Jejím zakladatelem je Eugene Murtagh. V roce 1995 byl založen nový výrobní závod a pobočka Kingspan a.s. v Hradci Králové. Předmětem podnikání je především výroba izolačních sendvičových panelů, profilů a spojeného příslušenství. Sendvičové panely se využívají především na opláštění hal a střech.

Firma má statutární orgán (představenstvo), skládá se ze čtyř členů. Předseda představenstva je David MC'Mahon a zbylí tři členové jsou Ing. David Kašík, Ing. Štefan Makariv a Ing. Jan Krkoška. Ve firmě je také dozorčí rada, která se skládá ze tří členů, Michael Thomas Stenson, Ing. Tomáš Doležal a Ing. Michal Červinka.

Za společnost jedná navenek buď samostatně předseda představenstva, nebo společně dva členové představenstva. Firma má jediného akcionáře, a to je Kingspan Holding Netherlands B.V. Základní kapitál společnosti byl 100 000 000 Kč, a tento kapitál byl již zaplacen. (Zdroj: webové stránky firmy, obchodní rejstřík)

### 4.2 Strategie, hodnoty a cíle

Hlavní strategií firmy je být jedničkou na trhu. Zaměstnávat ty nejlepší lidi. A odlišovat se díky neustálým inovacím, službám a podpoře zákazníkům.

**Hlavní hodnoty:**

- zaměření na zákazníka – jejich cílem je dosažení maximální spokojenosti zákazníků
- excelentní fungování provozu – chtějí dosáhnout výroby produktu té nejvyšší kvality s nízkými náklady a včasnými dodávkami
- nejlepší výrobky – jejich produkty musí být jedny z nejlepších na trhu
- rozvoj lidí – společnost tvoří zaměstnanci, bez kterých by společnost nemohla existovat, je tedy třeba pokračovat v rozvoji zaměstnanců dle růstu firmy
- ochrana životního prostředí – životní prostředí a energetické problémy se stávají nedílnou součástí dnešní společnosti, proto firma musí dbát na tyto okolnosti a vytvářet plány řešení

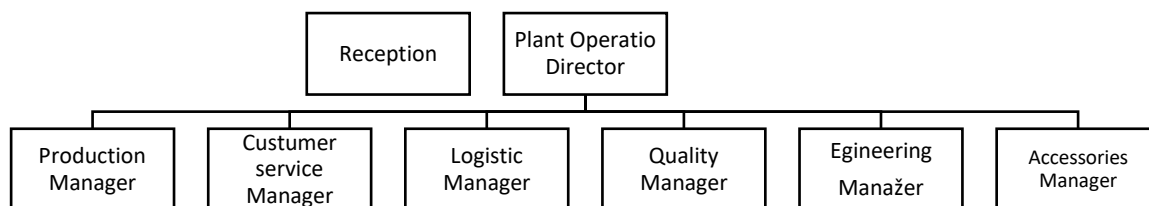
#### **Hlavními cíli firmy jsou:**

- zachování a zvyšování ziskovosti firmy
- zachování příznivé ceny našich produktů se zachováním vysoké úrovně kvality
- rozvíjení postupů práce a nových technologií
- zajišťování plynulého vývoje systému, pomocí školení zaměstnanců stavět na našich nejlepších zkušenostech a chránit tak životního prostředí a zdraví při práci našich zaměstnanců

(SM-015-F07\_Příručka pro zaměstnance)

### **4.3 Organizační struktura**

Pobočka v Hradci Králové působí v rámci organizační struktury společnosti Kingspan Group. Společnost využívá štábně liniiovou strukturu s jasným rozdělením pravomocí a odpovědností.



Obrázek 10 Organizační hierarchie Kingspan a.s. v Hradci Králové

Zdroj: interní materiál firmy

Na nejvyšší úrovni stojí ředitel závodu. Pod ředitelem závodu se nachází několik oddělení společnosti, která jsou zodpovědná za různé funkce a aspekty podnikání.

Mezi tato oddělení patří výzkum a vývoj. Oddělení se zaměřuje na inovace a vývoj nových produktů a technologií. Oddělení prodeje a marketingu je zodpovědné za propagaci výrobků, služeb, provádění průzkumu trhu a oslovování potenciálních zákazníků. Oddělení výroby dohlíží na výrobní proces a zajišťuje efektivní výrobu v společnosti. Dodavatelský řetězec a logistika řídí nákup surovin, přepravu a distribuci hotových výrobků. Kontrola kvality je zodpovědná za zajištění toho, aby výrobky společnosti splňovaly nejvyšší standardy kvality prostřednictvím přísných testovacích a kontrolních procesů. Recepce funguje jako samostatná jednotka.

#### 4.4 Firemní komunikace

Kingspan a.s. propaguje otevřenou komunikaci podporující poskytování takových informací a názorů bez jakékoliv negativní odezvy.

Firma využívá několik typů komunikace, mezi ně patří týdenní KPI (výsledkové) porady manažerů, měsíční manažerské porady za účasti obchodních zástupců, čtvrtletní porady informativního charakteru pro všechny zaměstnance, zápisy a podklady z porad, emaily a nástěnky.

Na nástěnkách jsou vyvěšovány oznámení, události ve firmě, společné zájmy, informace ohledně školení (školící plán, seznam školení), seznam programů a jejich aktualizování,

užitečné informace pro zaměstnance (rozvržení pracovní doby), informace o vnitropodnikových výzkumech. (SM-015-F07\_Příručka pro zaměstnance)

## **4.5 Zaměstnanci**

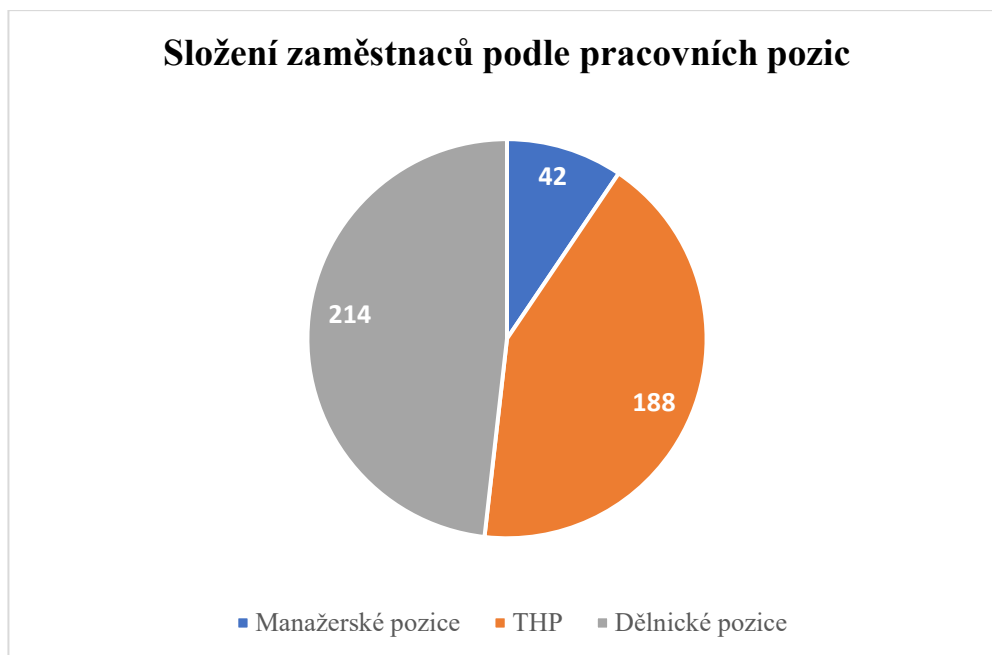
Zaměstnanci jsou nejcennější součástí firmy Kingspan a.s. Společnost udělá vše pro zachování a zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků. Firma od všech zaměstnanců očekává co nejvyšší stupeň poctivosti a profesionality. Každému zaměstnanci je dána možnost podílet se na dění ve firmě a rozvíjet se dle svých schopností.

Společnost přijímá kandidáty s vhodnou kvalifikací pro danou pracovní pozici, zabezpečuje zaškolování zaměstnanců, aby docházelo k naplnění požadavků na danou pozici. A aplikuje metody potřebné k naplnění cílů a standardů skupiny a všech právoplatných předpisů.

Firma uplatňuje politiku neustálého zlepšování. Záměry tohoto plánu spočívají v realizaci myšlenky, že každý zaměstnanec může vřazovat návrhy do schránky, která je k tomu předem určena.

Každé čtvrtletí pořádá ředitel firmy schůzi všech zaměstnanců, kde se projednávají veškeré problémy a připomínky a kde má každý zaměstnanec možnost promluvit. (SM-015-F07\_Příručka pro zaměstnance)

Počet zaměstnanců pracujících v pobočce společnosti v Hradci Králové se mění v závislosti na provozních potřebách a poptávce na trhu. Od roku 2023 však pobočka zaměstnává přibližně 444 zaměstnanců. Z toho 214 zaměstnanců obsazuje dělnické pozice, 188 pozice technickohospodářské a zbylých 42 zaměstnanců pozice manažerské. V tomto období skončilo 24 zaměstnanců, všichni zaměstnanci byli dělnických pozic.



Graf 1 Složení zaměstnanců podle pracovních pozic

*Zdroj: vlastní zpracování*

Struktura pracovníků je v přímé vazbě na výrobní zaměření firmy. Kopíruje model ostatních národních poboček v Kingspan Group. Firma školí dané skupiny pracovníků podle jejich současných a konkrétních potřeb. Společnost si uvědomuje hodnotu poskytování příležitostí k neustálému vzdělávání za účelem zvyšování dovedností, znalostí a výkonnosti. Toho je dosahováno prostřednictvím různých školicích programů, seminářů a iniciativ školení na pracovišti. Jejich cílem je vybavit zaměstnance potřebnými kompetencemi, aby mohli efektivně přispívat k rozvoji organizace.

Nově přijatí zaměstnanci procházejí adaptačním programem, který je seznamuje s organizační kulturou, zásadami, postupy a pracovním prostředím společnosti Kingspan a.s., to jim pomáhá rychle se aklimatizovat a začlenit se do týmu.

Kromě počátečního školení při nástupu nabízí také příležitosti k průběžnému profesnímu rozvoji. Díky tomu mohou zaměstnanci neustále zlepšovat své dovednosti a znalosti, držet krok s trendy v oboru a zůstat přizpůsobiví v dynamickém podnikatelském prostředí.

## 4.6 Shrnutí

V čtvrté kapitole, jsem představila firmu Kingspan a.s. Byly zde popsány základní informace o firmě a její historie. Krátce jsem se věnovala strategiím, hodnotám a cílům organizace. Dále byla popsána organizační struktura firmy. Následně jsem se zmínila o komunikaci ve firmě a jaké formy společnost využívá. A co najdeme na nástěnkách firmy.

V poslední podkapitole této kapitoly jsem se věnovala zaměstnancům organizace. Nejprve jsem popsala vztah firmy k zaměstnancům a jejich práva a povinnosti. V předposlední části podkapitoly, jsem popsala počet a stav stávajících zaměstnanců ve firmě a na konci podkapitoly je popsáno školení a adaptace zaměstnanců.

## **5 ANALÝZA ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Pátá kapitola této práce se bude věnovat analýze adaptaci pracovníků ve společnosti Kingspan a.s. Pro analýzu bylo čerpáno z interních organizačních dokumentů společnosti, řízeného rozhovoru s manažerem společnosti. Otázky rozhovoru budou zveřejněny v příloze. (**viz. příloha 1**)

V první části této kapitoly se budu věnovat personálnímu oddělení firmy. V další části budu popisovat proces získávání zaměstnanců na volné pracovní místo a v poslední části budu popisovat proces adaptace nově přijatých zaměstnanců.

### **5.1 Personální oddělení**

Ve společnosti Kingspan a.s. Hradec Králové je personální oddělení, které se skládá ze tří zaměstnanců a jedné studentky na praxi. Oddělení se stará o nábor všech zaměstnanců ve firmě.

Tato oddělení podporuje výkonné manažery a zaměstnance v různých oblastech. Její hlavními úkoly jsou administrace a správy personální dokumentace, zpracování HR statistik, HR reporting, spolupráce v náborovém procesu interních zaměstnanců a externích uchazečů, koordinace vnitropodnikových vzdělávacích aktivit, koordinace výstupních pohovorů a jejich analýze.

### **5.2 Proces získávání zaměstnanců**

Při procesu získávání a výběru nových zaměstnanců se firma řídí podle definovaných obecných pravidel personální politiky skupiny Kingspan Group. Tato politika je postavena na zásadě, že zaměstnanci jsou nejdůležitější částí podniku a společnost musí usilovat o zvyšování schopností a kvalifikací těchto zaměstnanců.

Proces začíná identifikací volného pracovního místa a její potřebou ho obsadit. Základním kritériem, podle kterého jsou vytvářena dělnická pracovní místa ve firmě je nedostatek zaměstnanců k pokrytí chodu výrobní linky. Z pohledu manažerských a THP zaměstnanců se jedná o potřebu zaplnit volné pracovní místo z důvodu odchodu zaměstnance z pracovní pozice.

Podává se požadavek na obsazení pracovního místa, který definuje požadavky na danou pozici. Pokud je požadavek na vytvoření nového pracovního místa schválen personální oddělení navrhne postup nebo kombinaci metod k náboru nových zaměstnanců a vypisuje výběrové řízení.

Volné pracovní místo firma obsazuje z interních nebo externích zdrojů. Pokud se vedení společnosti rozhodne obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, volná pracovní pozice se nezveřejňuje. O volném pracovním místě jsou zaměstnanci informováni vedoucím příslušného oddělení, vývěskou na pracovním místě či emailem. S více uchazeči by pro dané místo proběhlo interní výběrové řízení. Pokud by vhodný nástup na pozici byl už předem předurčen zaměstnancům se neinzeruje. Interní zaměstnanci pouze zasílají přihlášku k výběrovému řízení, jiné dokumenty zasílat už nemusejí.

Uchazečům z externích zdrojů je volné pracovní místo zveřejněno na webových stránkách společnosti, na Úřadu práce a na internetových pracovních portálech. Zde se uchazeči dozví charakteristiky pracovního místa s informacemi o požadované kvalifikaci a praxi, mzdě, soubor nutných dokumentů k vyplnění a termíny zaslání s adresou doručení. V inzerátu se také uvádí místo konání výběrového řízení. Zájemce zde také nalezne výhody a benefity, které společnost nabízí. **(viz. příloha 2)**

Personální oddělení prvně posoudí přijaté odpovědi a dokumenty od uchazečů, a odmítne ty, kteří nesplňují požadavky na dané pracovní místo z parametrů daných společností. Proces získávání zaměstnanců skončí vyhodnocením získaných informací od uchazečů a proces výběru pracovníků začíná. Personální pracovník předloží příslušnému vedoucímu oddělení informace o uchazeči a ten se rozhodne, zda má dojít k pohovoru či ne. Personální oddělení naplánuje pohovory s uchazeči. Pohovoru se účastní vedoucí úseku nebo liniový manažer, který posuzuje chování uchazeče a odpověď na jeho otázky. Po pohovorech s uchazeči liniový manažer vytvoří konečné pořadí uchazečů, z kterého vybírá nejvhodnějšího kandidáta. Seřazený seznam kandidátů společně s vybraným kandidátem se předkládá řediteli závodu, který má poslední slovo při konečném rozhodnutí.

Po vybrání vhodného uchazeče o zaměstnání, personální oddělení oznámí uchazeči přijetí na volné pracovní místo a pozve ho k sepsání vypracované pracovní smlouvy. Zaměstnanec v této fázi procesu pracovní místo přijme nebo odmítne. Pokud daný uchazeč místo odmítne, pracovní místo bude nabídnuto jinému uchazeči, který prošel procesem a byl v seznamu kandidátů pod ním.

Pokud uchazeč o pracovní místo nabídku přijme a podepíše pracovní smlouvu postupuje do poslední části procesu, a to je aklimatizace nového zaměstnance.



## 5.2.1 Rozdělení procesu podle pracovních pozic

### Dělnické pozice

Při procesu získávání zaměstnanců na volnou dělnickou pozici firma nejprve stanoví volné pracovní místo a jeho specifikace. Většinou se jedná o volné pracovní místo, které jiný pracovník opustil nebo je potřeba zaplnit mezeru v průběhu výrobního procesu a jeho zpomalení.

Uchazečům je pozice inzerována na webových stránkách firmy, jiných pracovních internetových stránkách (Práce.cz, Jobs.cz a další) a na úřadech práce. Dále je umožněno doporučit kandidáta na volnou pozici stávajícím zaměstnancem firmy, který bude za to odměněn, poté co pracovník překročí zkušební dobu. S nedostatkem uchazečů společnost využívá na obsazování dělnických pozic i pracovní agentury.

Po uplynutí doby přijetí životopisů personální oddělení roztřídí přijaté dokumenty a pošle je vedoucímu oddělení (liniový manažer), který rozhodne, zda chce uchazeče pozvat na pohovor či ne. Pracovní pohovor provede liniový manažer, který začne s krátkým představením firmy a jejich cílů. Snaží se vytvořit přátelskou atmosféru, kde se uchazeč nebude cítit příliš nervózně.

Následně se liniový manažer se ptá uchazečů na otázky:

- Kde pracoval?
- Z jakého důvodu skončil v předešlém zaměstnání?
- Jak dlouho tam pracoval?
- Proč chce jít právě k nám?
- Co o nás slyšel?
- Kdo ho doporučil?
- Jak se o nás dozvěděl?
- Chodil už někdy na směny?

Podle toho, jak uchazeč odpovídá, manažer hodnotí jeho přístup a schopnosti. Snaží se zjistit, zda uchazeč bude vhodný na pracovní pozici.

Na dělnické pozice přijímá firma většinu uchazečů i bez znalosti či zkušeností z daného oboru, kteří splňují ostatní kvalifikace. Většina uchazečů se s tímto výrobním procesem a systémem nemohla nikde setkat a společnost si je musí sama zaškolit. Uchazeče si firma zhodnotí ve zkušební době, kde uvidí, zda zaměstnanec práci zvládá.

Pro zjištění informací, zda uspěl na pohovoru, musí uchazeč zavolat na personální oddělení, kde obdrží sdělení o výsledku pohovoru. Pracovníci jsou následně pozváni k podepsání smlouvy.

### **Technickohospodářské pozice**

Technickohospodářské pozice mají stejný proces inzerování jako pozice dělnické. Většinou se jedná o internetové inzerování. Proces rozhovoru je delší a náročnější, a pozice je obsazena nejpozději do šesti týdnů. U pohovoru je důležitá kompetence uchazečů a jejich kvalifikovanost. U těchto kandidátů je také důležitá znalost jazyků. Primární jazyky, který se nejčastěji ve firmě používají jsou angličtina a němčina. Po výběru kandidáta, liniový manažer představí svůj výběr řediteli závodu a ten rozhodne o jeho přijetí.

Uchazeč zjistí výsledek a datum podepsání smlouvy prostřednictvím telefonátu s personálním oddělením.

### **Manažerské pozice**

Uchazeče na manažerské pozice firma vyhledává pomocí společnosti Grafton recruitment a dalších společností. Tyto firmy pak posílají životopisy vybraných kandidátů personálnímu oddělení, které rozhodne, zda uchazeče pozvat na pohovor či ne.

Pracovní pohovor provede ředitel závodu s vybranými liniovými manažery. Uchazeči podstupují několik výběrových kol. V prvním kole se vybere skupinka nejlepších kandidátů a posouvají se do dalšího kola, ve kterém ředitel závodu zvolí vhodného kandidáta. Kandidát se hodnotí podle jeho kvalifikace, povahy, chování a v neposlední řadě podle pracovních zkušeností, které budou užitečné pro rozvoj a inovaci firmy.

## **5.3 Proces adaptace zaměstnanců**

Adaptace zaměstnanců je pro Kingspan a.s. klíčovým procesem. Zdaleka přesahuje pouhou orientaci nového zaměstnance a zahrnuje řadu událostí a činností, které mu pomáhají začlenit se do firemní kultury a své role v organizaci.

Na počátku každého roku je manažery vypracován a přednesen zaměstnancům studijní plán. Každé výrobní sféře je určen roční rozpočet. Během roku jsou zaznamenávána dokončená a plánovaná školení se jmény účastníků.

Kingspan poskytuje adaptační proces pro všechny nové zaměstnance, aby bylo dosaženo jejich snadné integrace do firmy. Tento kurz je organizován personálním oddělením dle požadavku přímého nadřízeného.

Z důvodu zabezpečení bezpečnostních požadavků navštěvuje každý zaměstnanec školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanci zároveň mohou pravidelně navštěvovat kurzy, které jsou organizovány firmou. Za běžných podmínek nejsou kladeny požadavky na úspěšné složení zkoušek navštěvovaných kurzů pořádaných firmou i školicími organizacemi.

Proces adaptace zaměstnance začíná už v den přijetí do práce. Podle životopisu či osobního dotazníku je sepsána pracovní smlouva. Každá pracovní pozice má rozdílnou dobu adaptace.

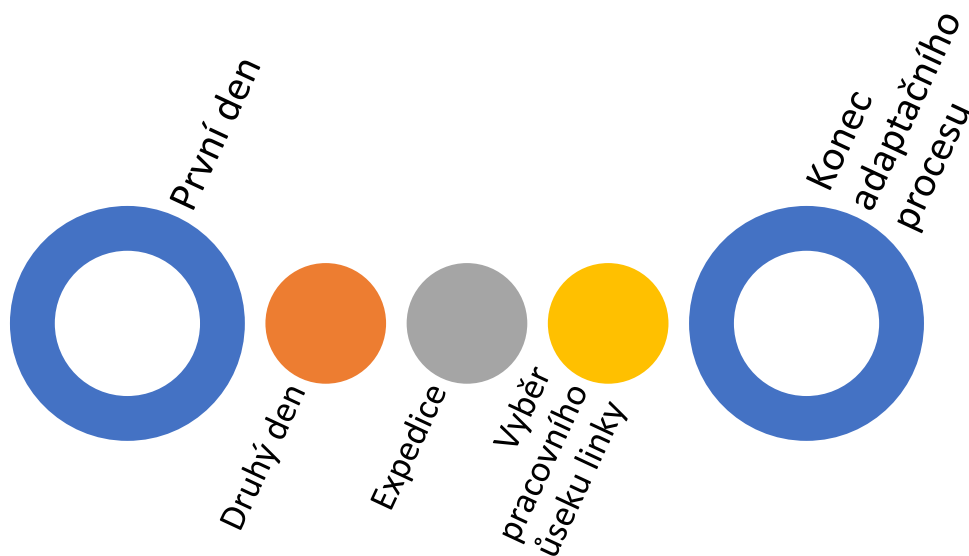
Proces adaptace se v různých pracovních pozicích liší. Jeden z rozdílů je délka celého procesu a počet nutných úkonů splněný pracovníkem k dokončení adaptace.

Pro všechny pozice platí že se pořádají sociální akce dvakrát do roka, kde je každý pozvaný a může se zapojit. Jedná se o vánoční party a BBQ party pořádané firmou.

Prvotní školení probíhá vždy prvního či patnáctého v daném měsíci a všichni noví zaměstnanci jsou školeni společně.

### **5.3.1 Dělnické pozice**

Adaptační proces dělnických pozic je jeden z nejdelších procesů zaškolování ve firmě. Trvá kolem šesti až dvanácti měsíců.



Obrázek 11 Časová linka průběhu adaptace pracovníků dělnických pozic

Zdroj: vlastní zpracování

První den se noví zaměstnanci sejdou v zasedací kanceláři, kde jim bude představena firma a její cíle. Dostanou uvítací balíček, v kterém můžou najít notes, tužku, pravítko, zvýrazňovače, firemní desky s uvítacími materiály a různé přehledy výrobků. Zaměstnanci budou zaškoleni v požární ochraně, BOZP a bezpečném pohybu po firmě, hlavně ve venkovních prostorech, kde se pohybují vysokozdvizné vozíky, které nakládají zboží a materiál k přepravě a použití. Pracovníci první den dostanou docházkový čip a případně klíč od kolárny nebo parkovací kartu, následně budou focení pro zaměstnaneckou kartu, kterou dostanou až za několik dnů či týdnů. Seznámení trvá okolo šesti hodin.

Druhý den zaměstnanci podepíší dokumenty o školení z prvního dne a přebírají si potřebné věci k výkonu práce. Dostanou pracovní oblečení a pracovní pomůcky. Pověřený vedoucí zaměstnanec jim ukáže, jak funguje čip, kde najdou jídelnu a jejich šatní skříňky. Provede je po výrobní lince, aby se zorientovali. Ukáže jim, na co si mají dávat pozor, a kam nesmí chodit. V poslední části dne se s nimi domluví na směnách.

Noví zaměstnanci vždy začínají na výrobní lince v sekci expedice, kde se jich ujme pověřený zaměstnanec a začne ho zaškolovat a vysvětlovat mu chod výrobní linky. Čas zaškolení je v expedici individuální. Průměrná doba zaškolení je kolem jednoho měsíce. Zde vedoucí pracovník, mistr a jeho spolupracovníci uvidí, jak je zaměstnanec schopný, zručný a pracovitý.

Po uplynutí doby zaškolení v expedici pověřený liniový manažer zhodnotí jeho výkon a přemístí ho na jiný výrobní úsek k novému zaškolení nebo ho propustí, protože práci nezvládal.

Může se stát, že zaměstnanec bude požádán, aby zůstal v sekci expedice déle. Jedním z důvodů je, že liniový manažer nesehnal náhradu do této sekce nebo někdo z pracovníků onemocněl a nemá se ho kdo ujmout.

Zaškolování na pracovní pozici může trvat dva měsíce až jeden rok, řídí se to podle zručnosti zaměstnance a náročnosti výrobního úseku. Zaměstnanec je zaškolován pověřeným spolupracovníkem, s kterým po dobu školení chodí na směny. Ten se mu věnuje a vysvětluje mu vše důležité. Snaží se mu předat jeho znalosti a rady.

Zaměstnanci jsou odměňováni za zaškolení nového zaměstnance jednorázovou peněžní odměnou v hodnotě jednoho tisíce korun.

Když by měl zaměstnanec zájem studovat sám, jsou mu poskytnuty dokumenty s pracovními postupy k prostudování. Každý úsek výrobní linky má polepené popisky k snadnějšímu ovládní. Po pracovišti jsou vývěsné tabule s dalšími výukovými materiály, např. obrázky, jak má správný výrobek vypadat, čeho se vyvarovat a na co si dávat pozor.

Nově jsou na pracovišti vylepené graficky vytvořené postupy ovládní chodu linky. Tyto postupy jsou ve formě obrázků s minimálním počtem textu a ukazují zjednodušený postup, který je rychlý na čtení. Umožňují zaměstnanci rychle jednat bez pomoci kolegů. Na tomto projektu jsem osobně pracovala.

Pokud se zaměstnanci nedaří a práci nezvládná, může být přemístěn na jinou část výrobní linky. Toto rozhodnutí je v rukou jeho nadřízeného, který se poradí s mistrem a rozhodne o jeho přeřazení.

Proces adaptace skončí schopností zaměstnance samostatně pracovat v určeném úseku výrobní linky. S ukončením adaptačního kurzu přichází navýšení mzdy pracovníka.

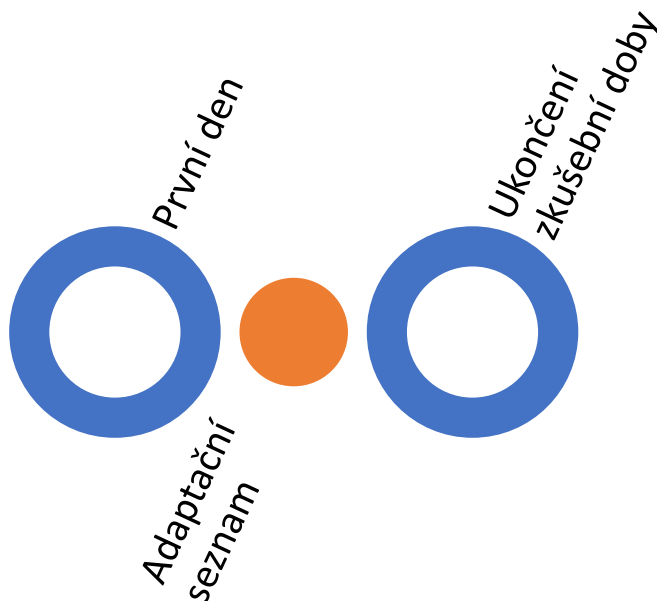
Vyhodnocení adaptace začíná pohovorem mezi vedoucím pracovníkem, mistrem ve výrobě a zaměstnancem. Společně vyplňují dotazník a probírají detaily a připomínky. **(viz. příloha 3)**

Zaměstnanci mají možnost podstoupit další školení i na jiný úsek výrobní linky a zvýšit si tak kvalifikaci a zároveň usnadnit provoz výrobní linky. Další školení je dobrovolné.

Zaměstnanci mají možnost dosáhnout karierního růstu. Když zaměstnanec kvalitně odvádí svou práci je mu nabídnuta vyšší pracovní pozice, např. pozice mistra. Zaměstnanec má právo tuto nabídku odmítnout, pokud o ní nemá zájem.

### 5.3.2 Technicko-hospodářské pozice

U technickohospodářských pozic je proces adaptace kratší a trvá tři měsíce. Proces se dá srovnat se zkušební dobou pracovníka.



Obrázek 12 Časová linka průběhu adaptace technickohospodářských pozic

Zdroj: vlastní zpracování

První den probíhá podobně, jako u dělnických pozic, společně se všemi novými zaměstnanci proběhne seznámení s firmou a jejími cíli. Pracovníci budou zaškoleni ohledně BOZP a požární ochraně. Zaměstnanci dostanou uvítací balíček a směnový čip a jsou foceni pro zaměstnaneckou kartu. Navíc zaměstnanci můžou dostat firemní počítač a telefon. THP zaměstnanci mají navíc IT školení, týkající se počítačů a technologií.

Tito zaměstnanci musí splnit adaptační seznam, kde si projdou všechny oddělení a seznámí se s jejich chodem a činnostmi. Tento adaptační program má na starost personální oddělení, které domlouvá schůzky s vedoucími oddělení, kteří se zaměstnanců na hodinu či více ujmou. Zaměstnanec musí tento seznam do určitého datumu splnit. Personální oddělení kontroluje splnění povinných školení a upozorňuje zaměstnance k jejich plnění.

Tabulka 1 Adaptační program pro zaměstnance technickohospodářských pozic

<b>General training plan</b>				
<b>Školení</b>	<b>Jméno školitele</b>	<b>Datum</b>	<b>Hodina</b>	<b>Link / poznámka</b>
<b>Výroba CZ</b>				
<b>Kvalita CZ</b>				
<b>Příslušenství CZ</b>				
<b>Finance CZ</b>				
<b>Finance kanceláře</b>				
<b>ESC/CS, Planning</b>				
<b>Credit controll</b>				
<b>R/D</b>				
<b>Purchasing/Logistics Kingspan</b>				
<b>Interní logistika CZ, Dispatch</b>				
<b>Sales COMM</b>				
<b>IT</b>				
<b>SAP</b>				

*Zdroj: interní materiály firmy*

Následující pracovní den jsou zaměstnanci zařazeni na své pracovní místo, kde se jich ujme nadřízený nebo spolupracovník a začne je zaškolovat. Kolegové se snaží zaměstnance seznámit s kolektivem, sdílí s ním zažité informace a rady. Ukážou mu postupy a návody důležité k výkonu práce. Materiály se nacházejí na společném serveru firmy.

Zaměstnanci mají možnost využít vzdělávací program Seduo. Můžou si projít různými vzdělávacími kurzy, jenž mají za cíl rozšířit znalosti nebo jim je pouze připomenout. Kurzy se většinou skládají z video nahrávky a textu. Na konci každé části kurzu jsou testy, kde pracovník

vybírá správné odpovědi na otázky. Testy je možné si zopakovat. Výsledky se posílají firmě k dalšímu zpracování. Zaměstnanci můžou kurzy ohodnotit a poslat zpětnou vazbu.

Je tu i možnost podstoupit kurz němčiny nebo angličtiny. Tyto kurzy jsou dostupné po celou dobu zaměstnání a jsou dobrovolné.

V průběhu kalendářního roku jsou pořádané workshopy a přednášky, na které má zaměstnanec přístup na požádání nadřízeného.

Na konci adaptačního období zaměstnanci mají pohovor s nadřízeným pracovníkem, kde shrnou jeho adaptační proces a projdou si poznatky a připomínky k zaškolení a výkonu práce.

### **5.3.3 Manažerské pozice**

První den se zaměstnanci bude představena firma a její cíle. Dostane uvítací balíček. Zaměstnanec bude zaškolen v požární ochraně a BOZP. Po firmě ho provede ředitel závodu a přestaví ho kolegům a jeho podřízeným. Dále mu ukáže pracoviště a seznámí ho s výkonem práce.

Zaučován je svými kolegy, kteří se snaží mu radit a pomáhat. Zaměstnanec má přístup k vzdělávacím kurzům Seduo. A jsou povinni podstupovat kurzy Kingspan Group policii, kurz kybernetické ochrany a kurzy ochrany životního prostředí.

Manažeři většinou nastupují do práce s určitými schopnostmi a zkušenostmi, proto se spíše snaží sociálně adaptovat a přinést svým kolegům, podřízeným a firmě jiný přístup, nápady a myšlenky, kterými by pomohly společnosti růst a prospívat.

Zaměstnanci se většinou můžou domluvit s ředitelem závodu na vlastním průběhu adaptačního procesu. Adaptační doba končí uplynutí zkušební doby a zaměstnanec se rozhoduje, zda bude pokračovat v práci nebo zaměstnání ukončí. Manažeři mají pod sebou tým pracovníků, za který odpovídají.

## **5.4 Shrnutí**

Pátá kapitola bakalářské práce se zabývala hlavním cílem této bakalářské práce. V kapitole byly analyzovány vybrané personální činnosti, pomocí řízeného rozhovoru s liniovým manažerem, interními materiály firmy a vlastním pozorováním.

Prvně jsem se věnovala popisu personálního oddělení ve společnosti. Zaměřila jsem se na organizaci tohoto oddělení a její pracovní činnost.



V další části této kapitoly jsem se zabývala získáváním nových zaměstnanců. Nejdříve jsem popsala obecný postup získávání pracovníků ve firmě. Následně jsem tento postup porovnávala mezi rozličnými pracovními pozicemi.

Třetí podkapitola se zabývala adaptací pracovníků ve společnosti a jejich zaškolováním. Tuto část jsem také porovnávala mezi pracovními pozicemi. Graficky jsem znázornila celý proces adaptace a názorně popsala.

## 6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy a adaptace zaměstnanců v organizaci Kingspan a.s., a všech získaných materiálů a rozhovorů s manažery a zaměstnanci firmy, jsem došla k závěru, že má firma funkční systém získávání a zaškolování zaměstnanců.

Bakalářská práce zjistila nedostatek v komunikaci manažerských pozic se zaměstnanci. Sdílení informací probíhá na poradách vedených manažery oddělení, které se konají pravidelně. Avšak dochází k nedostačujícímu předávání informací zaměstnancům na nižších pozicích. Tato problematika je popsána v podkapitole č. 4.4.

Práce zjistila nedostatky v procesu získávání zaměstnanců, jedná se o nedostatek kvalifikovaných a vhodných uchazečů na dělnické pozice. Toto je popsáno v části č. 5.2. Spoustu uchazečů firma odmítne už při přečtení životopisu. Personální oddělení posílá vyhodnocené životopisy liniovým manažerům, a ti jsou pak odpovědní za pohovory s danými uchazeči. Dále hodnotí zbylé uchazeče, podle jeho věku a schopnosti pracovat s technologiemi a jinými důležitými pomůckami. Většinu uchazečů manažer odmítne a vybere si jen ty, co si myslí, že práci zvládnou. Nedostatek uchazečů je už dlouhodobý problém, se kterým se firma potýká v úseku výroby.

V části adaptace a zaškolování pracovníků v organizaci, bakalářská práce zjistila nedostatek v prvotním zaškolení, tedy v prvním dnu nových zaměstnanců ve firmě. Tento problém najdeme v podkapitole č. 5.3. Prvotní zaškolení je špatně zorganizované, a dochází tam k zbytečnému opakování předaných informací.

Práce dále zjistila, že zaměstnanci dělnických pozic mají dostatek školicích materiálů, ale jejich forma je zbytečně zdlouhavá a složitá. Materiály jsou přehlceny textem a zaměstnanci jsou odrazeni k jejich prostudování. Tento problém se firma snažila už částečně řešit.

Práce zjistila, že někteří zaměstnanci (školitelé) na dělnických pozicích, kteří měli zaškolovat zaměstnance nebyli ochotni, nebo se na tento post nehodili. K novému zaměstnanci se nechovali příznivě. Toto chování zapříčinilo odchod ze zaměstnání spousty pracovníků a odradilo to potenciální uchazeče.

Autorka práce k nedostatku komunikace mezi manažery a zaměstnanci navrhuje zlepšení tím, že manažeři budou plánovat více pravidelných pracovních schůzek a následně posílat informativní emaily, aspoň jednou za týden, s novými informacemi a aktualitami, a to buď na začátku nebo na konci týdne. Manažer by zároveň měl komunikovat se zaměstnanci osobně.

Tímto způsobem bude komunikace mezi manažery a zaměstnanci plynulá a pravidelná, a nebude docházet k nedorozumění a tvoření problémů.

Následně autorka navrhuje řešení druhého nedostatku, a to nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Proces inzerování volného pracovního místa by měl být více na očích. Tento proces se dá zviditelnit reklamou, na internetu nebo outdoorovou reklamou a vytvořit nové letáčky a propagační materiály. Firma by se měla prezentovat na vysokoškolských veletrzích a jiných akcích, kde může lákat studenty a potenciální zaměstnance ke spolupráci. Dále by firma mohla zlepšit budování zaměstnaneckého zázemí. Společnost by mohla zrekonstruovat společenské a šatní prostory. Také může budoucí zaměstnance lákat na výhody, co konkurence nemá. Například by mohla zaměstnancům nabídnout dopravu pomocí elektrických koloběžek a k tomu postavit místo na nabíjení a uskladňování.

Autorka při třetím nedostatku, jenž je špatná organizace prvního dne navrhuje vytvoření nové organizační struktury prvotního zaškolení. Vedení firmy rozhodlo, že se toto školení se bude konat dvakrát za měsíc, proto by plán tohoto školení měla mít na starost jedna osoba, která za to bude odpovídat. Zaměstnanci by měli mít společné zaškolení BOZP a PO a veškerá administrativa by měla být vytvořena a podepsána ve stejný den. Následně by zaměstnanci měli být rozděleni podle pracovních pozic, kde si je odvede pověřený vedoucí pracovník a začne je zaškolovat podle jejich potřeb, bez zbytečné časové prodlevy.

K čtvrtému nedostatku autorka navrhuje vytvoření nebo přepracování starých výukových materiálů. Firma by měla zjednodušit a zkrátit staré pracovní materiály. Jedná se hlavně o pracovní postupy ovládání výrobní linky a jiných výrobních úseků. Nepřišlo by na škodu i vytvořit vzdělávací aplikace pro pracovníky, kterým se můžou věnovat doma nebo při pracovní pauze. Za splnění daných lekcí by mohla být nabídnuta odměna. Např. poukázka na občerstvení ve firemní jídelně.

Poslední nedostatek se týká ochoty zaměstnanců zaškolovat nové pracovníky. Tito zaměstnanci by měli být více odměňováni a motivováni k danému úkonu. Odměna by nemusela být pouze finanční. Např. by firma mohla nabídnout zaměstnancům permanentky do fitness centra, poukázky k nákupu. Tyto výhody by se měly týkat i zaměstnanců THP.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat stávající proces adaptace pracovníků v organizaci Kingspan a.s. v Hradci Králové a v případě nutnosti navrhnout doporučení.

Pro splnění daného cíle, jsem bakalářskou práci rozdělila do šesti kapitol.

Prvně představím část teoretickou.

První kapitola se věnovala definování a vymezení pojmu management. Dále jsem se zmínila o pojmu manažer a popisovala jsem jeho manažerské funkce. Na konci této kapitoly, jsem porovnávala personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola se zabývala získáváním pracovníků a jejich adaptací. V této kapitole vysvětluji proces získávání zaměstnanců, pod který spadají tyto činnosti, vytvoření pracovního místa, definice požadavků na pracovní pozici, oslovení uchazečů a jednotlivě popsané metody, zpracování pracovní žádosti, výběr zaměstnance, přijetí pracovníka a následná aklimatizace do organizace.

Třetí kapitola probírala vzdělávání pracovníků. Prvně jsem definovala pojem vzdělávání a jeho účel. Vzdělávání jsem rozdělila podle Lejskové (2006) na všeobecné, odborné a systematické. Na to jsem navázala s popisem systematického cyklu vzdělávání. Cyklus se skládá ze čtyř částí, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání. Tyto části na sebe navazují a opakují se pořád dokola.

Další kapitoly se už týkají části praktické.

Čtvrtá kapitola představila vybranou společnost. Nejprve byly zmíněny základní informace a historie společnosti Kingspan a.s., poté jsem definovala firemní strategie, hodnoty a cíle. Následně byla graficky znázorněna organizační struktura firmy a její části byly popsány. Krátce jsem se zmínila o komunikaci ve společnosti. Konec kapitoly jsem věnovala problematice zaměstnanců.

Pátá kapitola se věnovala už předem zmíněné analýze adaptace pracovníků ve společnosti Kingspan a.s. Zvolené činnosti jsem analyzovala pomocí řízeného rozhovoru, interních dokumentů a svým vlastním pozorováním. Nejdříve jsem představila personální oddělení firmy. Podle mého zvoleného tématu jsem následně analyzovala činnost procesu získávání zaměstnanců, kde jsem popsala proces od vytvoření pracovního místa po přijetí zaměstnance na pracovní místo. Následně jsem navázala procesem adaptace nového zaměstnance do firmy.

Tento proces jsem porovnávala mezi dělnickými, technickohospodářskými a manažerskými pozicemi.

Šestá a poslední kapitola se věnovala stanovením závěrů a doporučení pro proces analýzy adaptace v organizaci Kingspan a.s. Mezi zjištěné problémy patří, nedostačující komunikace manažerů se zaměstnanci, nedostatek nových pracovníků do výroby, nevhodná organizace prvního adaptačního dne, staré a zdlouhavé školicí materiály.

První navržené doporučení by se týkalo nedostačující komunikace manažerů se zaměstnanci. Tento problém bych vyřešila posíláním informativních hromadných emailů, aspoň jednou za týden. zlepšení firemních benefitů, nejen těch finančních. Vytvoření kvalitního zázemí pro zaměstnance. Další návrh se týkal organizace prvního adaptačního dne. Ten by měl být organizován tak, aby vedoucím oddělení zbytečně nepřidělával práci. Školitelé si musí proces zorganizovat tak, aby se informace zbytečně neopakovali. Nebo to může organizovat pouze jedna osoba, aby k tomuto problému nedošlo. Poslední problém se dá vyřešit lehce. Stačí pověřit vhodnou osobu či zaměstnance k vytvoření nových, lepších a kratších školicích materiálů. Tyto doporučení by měly pomoci s aktuálními problémy a zlepšit stávající stav získávání a adaptace pracovníků.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. 15th edition. London: Kogan Page, 2020 [cit. 2023-11-24]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-178966-103-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 15th edition. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ATTWOOD, M. (1991). *Personnel management*. Basingstoke: Macmillan.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Firemní vzdělávání: projekt ESF Učit se praxí*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Managament: Organizování, rozhodování, ovlivňování* [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2014 [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-80-247-9354-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/management-1027886/>
6. DEPOO, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.
7. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management: sborník : Vítkovice v Krkonoších ...* [online]. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Grada, 1997 [cit. 2023-11-24]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-716-9422-3.
8. FULK, J. & STEINFELD, Ch. (1990). *Organization and Communication Technology*. Clifornia: SAGE Publications, Inc.
9. HOFSTEDE, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill
10. HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. Manažer. ISBN 978-80-904133-2-0.
11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. KALNICKÝ, Juraj a Paul BIRCH. *HRM - řízení lidských zdrojů: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Ostrava: Repronis, 2012 [cit. 2023-11-24]. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-7329-300-0.
13. KINGSPAN A.S. *Kingspan* [online]. 20n. 1., 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.kingspan.com/cz/cs/>
14. KINGSPAN A.S. *SM-015-F07 Příručka pro zaměstnance*. 2016.

15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. I. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. [cit. 2023-11-24] ISBN 80-86432-97-7.
16. KONEČNÝ, Miloslav. *Základy managementu: (návody do cvičení)*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1997. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-707-8441-5.
17. KOUBEK, Josef a Jiří ODCHÁZEL. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* [online]. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001 [cit. 2023-11-24]. Expert (Grada). ISBN 80-726-1033-3.
18. KOUBEK, Josef, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* [online]. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007 [cit. 2023-11-24]. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.
19. KOUBEK, Josef. *Krizový management: sborník : Vítkovice v Krkonoších ...* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, [2001]-2015. Management (Grada). ISBN 80-719-4597-8.
20. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: (návody do cvičení)*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
21. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
22. MARQUIS, B. L. & HUSTON, C. J.. (2009). *Leadership roles and management function in nursing: theory and application* (6th ed.). China: Wolters Kluwer, Lippincott Williams & Wilkins.
23. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Školství v ČR. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2013 [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr>
24. NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a Luboš HORVÁTH. *Sociologie pro ekonomy a manažery: projekt ESF Učit se praxí*. 2., přepřacované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
25. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Krizový management: sborník : Vítkovice v Krkonoších ...* [online]. 3. vyd., (přepřac.). Pardubice: Univerzita Pardubice, [2001]-2015 [cit. 2023-11-24]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-719-4597-8.
26. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

27. ŠIKÝŘ, Martin a Stephen TAYLOR. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2023-11-24]. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: Organizování, rozhodování, ovlivňování* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-80-271-9527-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-999075/#>
29. URBAN, Jan, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Psychologie řízení a vedení: úvod do moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-87974-15-5.
30. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: základy moderní personalistiky* [online]. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Grada, 2013 [cit. 2023-11-24]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
31. VEBER, Jaromír, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-7261-200-0.
32. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011 [cit. 2023-11-24]. Management (Grada). ISBN 978-80-247-.
33. *Zákon č. 262/2006: Sb. Zákon zákoník práce* [online]. In: *Zákony pro lidi*. [cit. 2023-12-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20231001#cast2>



## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA 1: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S MANAŽEREM VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	66
PŘÍLOHA 2: INZERÁT VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA .....	68
PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK HODNOCENÍ ADAPTACE .....	70

## PŘÍLOHA 1: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S MANAŽEREM VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

1. Počet zaměstnanců?
  - manažerské pozice
  - technickohospodářské pozice
  - dělnické pozice
2. Fluktuace podle pracovních pozic: počet zaměstnanců, kteří se rozhodli odejít z podniku během analyzovaného období, počet osob zaměstnaných v tomto období?
3. Personální oddělení?
4. Proces získávání zaměstnanců, metody, pohovor, rozhodnutí o přijetí, podepsání smlouvy?
5. Adaptační kurz?
  - období procesu adaptace (po dobu zkušební doby, nebo jinak)
  - osobní dotazník
  - úvodní balíček pro nového zaměstnance
6. Vstupní školení + povinná školení (BOZP, požární ochrana...). Test na konci, co dostanou na konci školení (karty, klíče, pomůcky)?
7. Uvedení nového pracovníka – první den v práci, všechny jeho školení?
8. Adaptační program (adaptační seznam)?

<b>Adaptační program</b>		1.1.X1 – 1.4.X1
<i>Jméno: Marie Svobodová</i>		<i>Pozice: Nákupčí materiálu</i>
Nákup	Popis pracovního místa, představení pracovních portálů, ...	Splněno (datum + popis)
IT	Informace o informačním systému firmy, zacházení s elektronickými zařízeními	
HR	Základní informace o pracovní době, benefitech, docházkovém systému, ...	
Finance	Vykazování služebních cest	
Kvalita	Základní informace o požadavcích kvality	
Sekretariát závodu	Informace o zasílání pošty, organizaci událostí, dovolené, služební auta a telefony	
Výroba	Praktická ukázka výroby prodávaných výrobků (sortimentu firmy)	
Splněno dne:	Podpis zaměstnance:	Podpis pracovníka HR:

9. Individuální adaptace podle pracovních pozic. Nový zaměstnanec přiděleného tzv. buddyho = Jedná se o osobu, která má na pozici určitou praxi a je tak schopná učit další pracovníky (jsou za to odměňováni, povýšeni)?
10. Formální adaptace (vzdělávací aplikace, směrnice pro zaměstnance)?
11. Adaptace sociální (kolegové sdílí zažité informace a rady, představení nového zaměstnance spolupracovníkům z okolních oddělení a sdílení potřebných kontaktů k výkonu práce, ukázka postupů a návodů)?
12. Vyhodnocení adaptace (možnost dát najevo svůj názor týkající se průběhu adaptace = může to být například z toho, důvodu že nedostávají od svých kolegů dostatečné informace), pokud ano kdy se konají, pohovor s vedoucím pracovníkem?
13. Jaké jsou časové linie průběhu kurzu?
14. Vlastní návrh manažera na zlepšení adaptace pracovníků ve firmě?
  - způsob podávaných informací
  - školení: doba školení, školitel, etapy školení

## **PŘÍLOHA 2: INZERÁT VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA**

### **Pracovní pozice: Dělník – obsluha linky**

Rádi bychom do výběrového řízení pozvali někoho, kdo je vstřícný, komunikativní, spolehlivý a zodpovědný. Velkou výhodou jsou zkušenosti z výrobní společnosti. Každopádně tato pozice je vhodná i pro nadšené absolventy bez praxe!

### **Požadujeme:**

- Hledáme osobu s minimální kvalifikací výučního listu, ideálně v oboru strojních zařízení.
- Očekáváme manuální zručnost doloženou úspěšným absolvováním testu manuální zručnosti.
- Časová flexibilita.
- Důležitým předpokladem je dobrý zdravotní stav, vzhledem k nárokům pracoviště s kategorizací 3.
- Preference budou dávány kandidátům s prokazatelnou historií úspěšné práce v týmu.
- Vhodné by bylo strojní vzdělání na úrovni střední odborné školy nebo středního učiliště.
- Požadujeme základní znalosti práce s počítačem, zejména s programy jako je Excel a schopnost komunikovat prostřednictvím e-mailu.
- Práce na směny ve dvousměnném a nepřetržitém provozu, včetně dvanáctihodinových směn.
- Práce obnáší také nutnost nasazení o víkendech a svátcích.

### **Co bude náplní Vaší práce**

- práce na 3 linkách, které vyrábějí sendvičové panely
- nastavit, seřadit výrobní zařízení při nájezdu na jiný typ panelu
- doplňování výrobního materiálu
- kontrola výrobního procesu

### **Co Vám nabízíme?**

- Příspěvek na penzijní připojištění
- 5 týdnů řádné dovolené
- Firemní kantýna a stravování s firemní dotací

- Sodexo Cafeteria – měsíční příspěvek firmy na volnočasové aktivity, které utratíte podle svého uvážení
- Firemní akce (barbecue, vánoční večírek a jiné)
- Příspěvky na dětský pobytový nebo příměstský tábor až 1.500 Kč
- Věrnostní a jiné odměny (životní a pracovní výročí)
- Náborový příspěvek až 20.000 Kč
- Příspěvek za doporučení zaměstnance až 30.000 Kč
- Příplatek za odpolední/noční směnu
- Příplatek za práci v sobotu nebo neděli 50 % průměrného výdělku a k tomu ještě i příplatek za směnu v sobotu nebo v neděli 300 Kč
- Příspěvek na údržbu oděvů 200 Kč/měsíc
- Parkoviště, kolárna, zastávka MHD Kingspan
- Zvýhodnění tarif u mobilního operátora

Kingspan a.s.  
Vážní 465  
Hradec Králové – Pouchov

**Kontaktní osoba:**

Lenka Balíková  
Tel: +420 722 960 916  
Email: lenka.balikova@kingspan.com

## PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK HODNOCENÍ ADAPTACE

PLÁN ZAŠKOLENÍ	
<b>jméno:</b>	_____ <b>podpis:</b> _____
<b>pozice:</b>	_____
<b>pracoviště zaučování:</b>	_____
<b>datum nástupu:</b>	_____
<b>konec zkušební doby:</b>	_____
<b>hlavní partner školeného:</b>	_____ <b>podpis:</b> _____
<b>škoolitelé na lince:</b>	_____ <b>podpis:</b> _____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

### Hodnocení během zkušební doby – směnový mistr / vedoucí linky

zapojil se do týmu / spolupracuje	po 1.týdnu	po 2. týdnech	po 4.týdnech	po 8. týdnech	po 12. týdnech
velmi dobře					
dobře					
uspokojivě					
nezapojil se					
<b>komentář:</b>					

<b>dodržuje nastavené standardy společnosti</b>	<b>po 1.týdnu</b>	<b>po 2. týdnech</b>	<b>po 4.týdnech</b>	<b>po 8. týdnech</b>	<b>po 12. týdnech</b>
<b>plně dodržuje – bez výhrad</b>					
<b>dodržuje</b>					
<b>mírná pochybení</b>					
<b>nedodržuje</b>					
<b>komentář:</b>					

<b>podává očekávaný výkon, dle plánu zaškolení</b>	<b>po 1.týdnu</b>	<b>po 2. týdnech</b>	<b>po 4.týdnech</b>	<b>po 8. týdnech</b>	<b>po 12. týdnech</b>
<b>nadprůměrný výkon</b>					
<b>průměrný výkon</b>					
<b>nedosahuje</b>					
<b>komentář:</b>					

<b>operátor splňuje podmínky zaučení a je doporučen k pracovním poměru</b>	<b>po 1.týdnu</b>	<b>po 2. týdnech</b>	<b>po 4.týdnech</b>	<b>po 8. týdnech</b>	<b>po 12. týdnech</b>
<b>ano</b>	x				
<b>ještě není rozhodnuto</b>	x				
<b>není doporučen</b>	x				
<b>komentář:</b>					

<b>průběh hodnocení</b>	<b>po 1.týdnu</b>	<b>po 2. týdnech</b>	<b>po 4.týdnech</b>	<b>po 8. týdnech</b>	<b>po 12. týdnech</b>
<b>datum</b>					
<b>podpis mistra/ vedení linky</b>					
<b>podpis školeného</b>					
<b>shrnutí:</b>					