

Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Veronika Souralová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Veronika Souralová
Osobní číslo:	M23093
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Představte společnost a analyzujte současný stav procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zaměřený na zlepšení současného stavu procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London, United Kingdom: New York, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M. *Human resource management: people, data, and analytics*. 1st ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5063-6312-7.
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu systému plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem teoretické části bylo provést literární rešerši na vybrané personální procesy a činnosti a následně formulovat východiska, která tvořila základ pro zpracování praktické části. Praktická část se zaměřila na analýzu stávajícího systému těchto procesů a na následnou identifikaci předností a nedostatků. Výsledky analýzy sloužily jako podklad pro vytvoření projektu, který je v tomto případě zaměřen na zlepšení procesu vyhledávání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Navržený projekt byl také podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, adaptace, příjem zaměstnanců, vyhledávání zaměstnanců

ABSTRACT

This thesis focuses on the analysis of the system for planning, searching, selecting, recruiting, and adapting employees in a selected company. The aim of the theoretical part was to conduct a literature review of selected HR processes and activities, and to formulate a theoretical framework that serves as the basis for the practical part. The practical part analyzed the current system of these processes and identified its strengths and weaknesses. The results of the analysis provided a foundation for the development of a project aimed at improving the employee search and adaptation process in the selected company. The proposed project was also subjected to time, cost, and risk analysis.

Keywords: Human Resource Management, Employee Selection, Adaptation, Employee Recruitment, Employee Search

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a ochotu věnovat mi svůj čas během celého procesu zpracování práce. Jeho podpora a cenné připomínky mi pomohly lépe pochopit zkoumanou problematiku a výrazně přispěly ke kvalitě mé práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat personalistce vybrané společnosti, která mi ochotně poskytla potřebná data a informace, díky nimž bylo možné provést detailní analýzu a formulovat návrhy pro zlepšení sledovaných procesů. Její vstřícnost a spolupráce byly pro vypracování této diplomové práce zásadní.

V neposlední řadě patří mé poděkování mé rodině a přátelům za jejich obrovskou podporu.

Motto:

„Kdo chce, hledá způsoby. Kdo nechce, hledá důvody.“

Jan Werich

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.1 VÝVOJ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.2 PERSONALISTIKA 21. STOLETÍ A SOUČASNÉ TRENDY	18
1.2.1 Sociální síť	19
1.2.2 Diverzita v pracovním kolektivu.....	19
1.2.3 Age management.....	19
1.2.4 Diverzita v pracovním kolektivu.....	20
2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.2.1 Důležité kroky při plánování lidských zdrojů	24
3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
3.2 STANOVENÍ POŽADAVKŮ	28
3.3 ZÍSKÁNÍ LIDÍ ZE ZDROJŮ	29
3.3.1 Získávání z vnějšího trhu práce	29
3.3.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce.....	32
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	33
4.1 VÝBĚROVÝ PROCES	33
4.2 URČENÍ NÁSTROJŮ.....	33
4.3 VLASTNÍ DIAGNOSTIKA	35
4.4 ROZHODOVÁNÍ O UCHAZEČÍCH.....	37
5 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	39
5.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	39
5.2 DRUHY PRACOVNÍCH SMLUV	40
6 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	42
6.1 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE	43
6.2 ADAPTACE PODLE VELIKOSTI ORGANIZACE.....	43
6.3 ADAPTAČNÍ PLÁN	44
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	48

8	PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	49
8.1	PORTFOLIO POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	49
8.1.1	Živočišná výroba	50
8.1.2	Rostlinná výroba	50
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	50
8.3	CÍLE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	51
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	52
9.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	53
9.2	PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	55
9.3	ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	56
9.3.1	Metody získávání zaměstnanců	56
9.3.2	Požadavky na zaměstnance	59
9.3.3	Požadované dokumenty od kandidátů	60
9.4	PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	60
9.4.1	Přijímací pohovor	60
9.5	PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	61
9.6	ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	63
10	KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	64
10.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	64
10.1.1	Pohlaví respondentů	64
10.1.2	Typ pracovního prostředí	65
10.1.3	Délka pracovního působení ve společnosti Bludovská a.s.	66
10.2	VNÍMÁNÍ PROCESU ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	67
10.2.1	Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti	68
10.2.2	Hodnocení úrovně podpory ze strany přímého nadřízeného během adaptace	69
10.2.3	Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace	70
10.2.4	Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti	71
10.2.5	Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu	72
10.2.6	Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu	73
10.3	VYHODNOCENÍ OTEVŘENÝCH OTÁZEK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	74
11	SHRNUTÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	

VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S. A ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	77
11.1 PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.....	78
11.2 NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.	79
12 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.....	80
12.1 ÚVOD A CÍLE PROJEKTU.....	80
12.2 CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU	81
13 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	82
13.1 NEPLACENÁ FORMA VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	82
13.1.1 Bližší spolupráce se školami v okrese.....	82
13.1.2 Akční plán pro navázání spolupráce se středními školami	85
13.2 PLACENÁ FORMA VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	86
13.2.1 Pracovní portály	86
13.2.2 Placená reklama na sociálních sítích.....	86
13.2.3 Akční plán pro využití placené propagace při vyhledávání zaměstnanců	87
14 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	89
14.1 ADAPTAČNÍ PLÁN	89
14.1.1 Akční plán pro zlepšení adaptačního procesu	92
14.2 TVORBA INFORMAČNÍHO LETÁKU	92
14.2.1 Akční plán pro tvorbu informačního letáku	93
15 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	95
16 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	98
17 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
ZÁVĚR	104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
SEZNAM OBRÁZKŮ	110
SEZNAM TABULEK.....	111
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	112
SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Vzhledem k rostoucí konkurenci na trhu práce a nutnosti stabilizace kvalifikovaného personálu je klíčové nastavit strategický a systematický přístup k procesu plánování, vyhledávání, výběru, příjmu, a také k následné adaptaci zaměstnanců ve společnosti. Cílem této diplomové práce je na základě provedené analýzy současného stavu těchto personálních procesů navrhnout pro vybranou společnost opatření ke zlepšení u těch personálních procesů, kde to bude zapotřebí.

Diplomová práce vychází z požadavků vedení společnosti Bludovská a.s., které usiluje o zlepšení personálních procesů s cílem zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců pro zajištění plynulého chodu výroby i administrativy. Aby bylo možné tento záměr realizovat, je nezbytné posoudit aktuální personální situaci ve vybrané společnosti a následně zanalyzovat současný stav systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců.

Teoretická část této diplomové práce se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů, s důrazem na klíčové procesy, které jsou nezbytné pro správné fungování společnosti. V této části je prozkoumána teorie a metodologie týkající se procesu plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace nových zaměstnanců. Kromě obecných principů řízení lidských zdrojů jsou představeny i specifické postupy a nástroje, které společnosti využívají k tomu, aby zajistily hladký průběh těchto personálních procesů a dosáhly tak maximálních výsledků. Základním cílem je poskytnout teoretické východisko pro analýzu a následný projekt týkající se zlepšení vybraných personálních procesů v analyzované společnosti.

Praktická část diplomové práce následně analyzuje stávající stav vybraných personálních procesů ve společnosti Bludovská a.s., a to na základě kombinace primárního a sekundárního výzkumu. V rámci primárního výzkumu je využito zejména strukturované interview s hlavní personalistkou vybrané společnosti a následně také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem získat důležitá data a informace o jejich spokojenosti s adaptačním procesem. Sekundární výzkum zahrnuje analýzu interních firemních dokumentů a dat, která jsou spojena právě s vybranými personálními procesy a činnostmi.

Na základě výsledků analýzy současného stavu vybraných personálních procesů a činností jsou identifikovány klíčové slabé stránky a nedostatky, a to zejména v současném systému náboru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Projektová část diplomové práce je tak zaměřena na navržení konkrétních opatření, která cílí na zlepšení

procesů, které jsou analýzou odhaleny jako problémové. Důraz je přitom kladen na zvýšení jejich účinnosti, zlepšení současného stavu a zajištění jejich dlouhodobého fungování ve vybrané společnosti. Jednotlivé prezentované akční plány jsou následně podrobeny komplexní analýze, která zahrnuje časové, nákladové a rizikové aspekty související s jejich implementací ve vybrané společnosti.

Výstupy této diplomové práce mohou sloužit jako hodnotný nástroj pro vedení vybrané společnosti při formulování dalších kroků v rámci personálního řízení a mohou přispět k celkovému rozvoji vybrané společnosti nejen v oblasti řízení lidských zdrojů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu vybraných personálních procesů a činností spojených s nábořem nových zaměstnanců, konkrétně na jejich plánování, vyhledávání, výběr, přijetí a následnou adaptaci ve vybrané společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav těchto vybraných personálních procesů a následně navrhnout opatření k jejich možnému zlepšení. Na základě zpracované zejména analytické části této diplomové práce lze konstatovat, proces výběru a přijímání zaměstnanců je ve vybrané společnosti již dobře nastaven a funguje bez větších problémů. Proto se tedy projektová část diplomové práce bude soustředit především na zlepšení procesu vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců a na zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Cílem teoretické části diplomové práce bude shrnout odborné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména se zaměřením na personální proces plánování, vyhledávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Na základě těchto teoretických poznatků budou formulována teoretická východiska, která budou sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. V návaznosti na teoretické poznatky jsou definovány čtyři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka 1: Představuje spolupráce s okolními školami hlavní zdroj pro získávání nových zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.?*
- *Výzkumná otázka 2: Cítí se zaměstnanci společnosti Bludovská a.s. po skončení adaptace zcela připraveni na svou práci a fungování ve společnosti Bludovská a.s.?*
- *Výzkumná otázka 3: Prezентuje společnost Bludovská a.s. své pracovní nabídky na sociálních sítích?*
- *Výzkumná otázka 4: Mají nově přichozí zaměstnanci do společnosti Bludovská a.s. dostatek informačních materiálů k usnadnění svého adaptačního procesu?*

Praktická část diplomové práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na analytickou a projektovou. Analytická část se bude zaměřovat na důkladné zhodnocení aktuálního stavu systému plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. K tomuto účelu budou využity různé techniky sběru dat, jako je strukturované interview s hlavní personalistkou ve vybrané společnosti, dotazníkové šetření nebo analýza

interních dat a dokumentů vybrané společnosti. Budou tedy využity různé techniky sběru informací a dat, které kombinují jak primární, tak i sekundární výzkumné techniky.

Cíl projektové části bude zaměřen na návrh konkrétních opatření ke zlepšení vybraných personálních procesů ve společnosti Bludovská a.s. Tento návrh bude následně také podroben časové, nákladové a rizikové analýze s cílem posoudit jeho časovou proveditelnost a odhalit případná rizika a jejich dopady na vybranou společnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na lidský faktor, a to konkrétně na to, jak jsou lidé zaměstnáváni, řízeni a rozvíjeni v organizačních jednotkách. Řízení lidských zdrojů není pouze o řešení problémů, které se týkají lidského faktoru, lze říci, že jde o celou filozofii o způsobech řízení lidí v organizaci, která je podložena mnoha teoriemi týkajícími se chování lidí a organizací (Armstrong a Taylor, 2020, s. 3-4). Nejde pouze o řízení procesů spojených s výběrem a příjmem zaměstnance, ale jsou zde zahrnuty všechny akce a rozhodnutí učiněná organizací během celého životního cyklu zaměstnance. Součástí je tedy nejen samotná náborová fáze zaměstnanců ale i jejich adaptace, vzdělávání a rozvoj, náležité odměňování až po jejich odchod ze společnosti (Bauer, 2020, s. 5).

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvoření ideálních podmínek pro zaměstnance tak, aby mohly být podávány co nejlepší a nejvyšší pracovní výkony a byla zajištěna dostatečná motivace k plnění cílů a poslání celé organizace (Bláha, 2005, s. 13). Strategie lidských zdrojů by neměla být v rozporu s celkovou obchodní strategií organizace, naopak by k jejímu rozvoji mělo být přispíváno a měla by být podporována vyšší výkonnost. Cílem je dále zajistit celkovou spojenost zaměstnanců, aby byly udržovány dobré vzájemné vztahy, a to nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale také s vedením a managementem organizace (Armstrong a Taylor, 2020, s. 7).

1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ nebyl používán vždy, předcházelo mu používání starších termínů jako „personální řízení“, „řízení práce“ a „péče o pracovníky“, odrážející změny v přístupu k řízení lidí v organizacích (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

V minulosti bylo řízení lidských zdrojů založeno převážně na příkazech, nařízeních a disciplíně. Sice byl takto zajištěn určitý řád, ale dlouhodobě to vedlo k pasivitě a vysoké fluktuaci zaměstnanců, na jejichž schopnosti a kreativitu nebyl brán téměř žádný ohled (Barták, 2023, s. 11). První zmínky o takzvané „péči o pracovníky“ se objevily během první světové války. Ve 20. letech 20. století byl tento pojem dále změněn na „řízení práce“, s důrazem na efektivnější organizaci práce. Po druhé světové válce převzalo místo „personálního řízení“, které se soustředilo spíše na administrativní aspekty a podpůrné personální činnosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46). Za důležitý mezník je považován rok 1912, kdy byly zakládány první personální útvary, a následně rok 1915, kdy byly v USA otevřeny první kurzy zabývající se řízením personálních oblastí (Gregar, 2010, s. 10). Změnu

přinesla i teorie lidských vztahů Eltona Mayo ve 30. letech 20. století, která spojovala produktivitu se spokojeností pracovníků. Jeho Hawthornské studie ukázaly, že zlepšení pracovních podmínek a zájem manažerů o zaměstnance vedou k celkovému zvýšení produktivity, čímž došlo k zvýraznění významu mezilidských vztahů a komunikace. Do jisté míry by se dalo říct, že řízení lidských zdrojů překonalo humanistický přístup tím, že zdůrazňuje klíčovou roli lidského faktoru v organizačním chování a prosazuje, aby se s lidmi zacházelo jako s odpovědnými a inovativními jedinci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Koncept „lidských zdrojů“ byl poprvé zmíněn u Bakkeho (1966) a byl dále rozvíjen autory jako byl zejména Armstrong (1977), který zdůrazňoval klíčovou roli lidí v podnicích. Koncept řízení lidských zdrojů byl plně rozvinut až v 80. letech 20. století. Za jeho zakladatele jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a Michael Beer se svými týmy, kteří představili modely shody a harvardský model. Hendry a Pettigrew (1990) konstatovali, že od počátku byla poskytována diagnostika a řešení pro zlepšení personálního řízení, a zdůraznili významné změny v přístupech a směřování.

Armstrong (1987) argumentoval, že řízení lidských zdrojů může být vnímáno jako nový název pro personální řízení, ale klade důraz na strategické plánování a zacházení s lidmi jakožto klíčovým zdrojem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Řízení lidských zdrojů začalo být tedy vnímáno jako strategický přístup k vedení zaměstnanců, jehož cílem byla primárně jejich motivace a podpora při naplňování firemních cílů. Firemní politika, strategické plánování a také rozvoj firemní kultury se staly oporou systému (Barták, 2023, s.11).

Autoři jako Guest a Storey považují řízení lidských zdrojů za výrazně odlišný model oproti tradičnímu personálnímu řízení, s důrazem na unitarismus, individualismus a strategické sladění. Řízení lidských zdrojů se tedy soustředí na to, aby byli lidé považováni za aktiva, nikoliv jen za náklady, a jeho implementace je považována za klíčovou součást strategického plánování organizací (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

1.2 Personalistika 21. století a současné trendy

Úspěšná organizace by měla umět rychle reagovat na okolní změny a přizpůsobovat se neustále se měnícím se podmínkám na trhu. Proto je důležité, aby byly nové trendy soustavně sledovány a v případě, že zapadají do strategie a cíle organizace následně i implementovány (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 349).

1.2.1 Sociální sítě

Neopomenutelnou součástí nynějších trendů jsou bezpochyby také sociální sítě. Především v oblasti vyhledávání a získávání zaměstnanců se využívají stále více, a dá se říci, že do jisté míry jimi byla klasická média nahrazena. Mezi nejvíce využívané sociální sítě v oblasti lidských zdrojů patří především LinkedIn, Twitter a Facebook. Tyto sítě jsou využívány spoustou zaměstnavatelů k oslovení potenciálních zájemců a zveřejňování svých inzerátů a pracovních nabídek na těchto platformách. Tímto způsobem může být osloveno mnoho potenciálních uchazečů za minimální náklady. Někteří zaměstnavatelé se těmito způsoby i přesto vyhýbají, jelikož se chtějí vyhnout přilákání velkého množství nevhodných kandidátů nebo také šíření nevhodných komentářů (Banfield a Kay, 2012, s. 112).

1.2.2 Diverzita v pracovním kolektivu

S ohledem na rostoucí globalizaci je stále častějším jevem, že je organizace zapojována do spolupráce se zahraničními firmami nebo jsou obsluhováni zahraniční zákazníci. Diverzita umožňuje rychleji se přizpůsobovat novým světovým trendům a reagovat na události okolí a na konkurenci. Vytvořením různorodého pracovního kolektivu, spojením různých kultur, zvyků a hodnot, mohou být do organizace přineseny různé úhly pohledu na řešení problematiky, což může přispět ke zvýšení celkové výkonosti podniku. To ale nemusí mít vždy pouze jen pozitivní vliv, při špatném zorganizování a nepřizpůsobení pracovního prostředí pro tyto zaměstnance může dojít k negativnímu střetu kultur, což může vyústit v nespokojenosti zaměstnanců a vést a k případným neshodám na pracovišti. Je tedy důležité, aby byly brány v potaz všechny faktory, jako jsou třeba stravovací návyky, náboženství nebo celkové přístupy jedince (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 352).

1.2.3 Age management

Organizace se v dnešní době stále více zaměřují na rovnoměrné zastoupení všech věkových skupin v řadách svých zaměstnanců a na spravedlivý přístup ke všem věkovým kategoriím. Tento trend se týká především věkové skupiny zaměstnanců 50 let a více anebo naopak mladých lidí, kteří zrovna ukončili svá studia. U těchto skupin často dochází k určité diskriminaci a jsou upřednostňovány skupiny, které jsou více vyhovující. U věkové skupiny lidí 50 let a více dochází k vyřazování z různých pracovních aktivit, jelikož zaměstnavatelé mají obavy z nárůstu chybovosti a nepozornosti z jejich strany. Tito zaměstnanci ale mohou přinést do organizace spoustu znalostí a zkušeností a ve spojení například s nápady mladší generace mohou být pro organizaci velkým přínosem (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 448).

1.2.4 Diverzita v pracovním kolektivu

Aby mohly být plně využity výhody moderních technologií, je klíčové, aby byli vedoucí pracovníci vzděláváni a pomáhali zaměstnancům chápat tyto nástroje jako prostředek ke zjednodušení jejich práce. Tím mohou být zefektivněny procesy jako nábor, sledování docházky nebo řízení vzdálených týmů. Mohou se však vyskytnout určité bariéry, jako je obava zaměstnanců o ztrátu pracovního místa či problémy s adaptací na nové technologie. Těmto výzvám je možné čelit prostřednictvím školení, přičemž zásadní je také investice do bezpečných a spolehlivých technologií tak, aby se eliminovala rizika úniku dat a narušení soukromí (Employee of the year, 2022).

2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním cílem strategie a plánování lidských zdrojů je to, aby organizace měla neustále ideální počet lidí, jenž potřebuje k provozování své činnosti. Toho lze dosáhnout správnou volbou aktivit spojených s plánováním, nábořem a výběrem pracovníků, což představuje klíčové činnosti pro každou společnost. Strategie a plánování není ale pouze o náboru ideálního počtu zaměstnanců, důležitou roli hraje i to, aby byli přijati zaměstnanci, kteří přispějí k naplnění firemních potřeb a přinesou do firmy požadované hodnoty. Správné zvolení strategie, která je zaměřená na získání a udržení ideálních pracovníků sice začíná nábořem, ale obsahuje i následné kroky, jako je vzdělávání zaměstnanců, motivace nebo rozvoj jejich schopností (Armstrong a Taylor, 2020, s. 287).

2.1 Strategie lidských zdrojů

Firemní strategie je určena k tomu, aby organizaci poskytla určitý rámec, který ji má pomoci k dosažení cílů, jež byly stanoveny. Zároveň je v ní definováno, jak organizace koordinuje své činnosti k naplnění těchto cílů (Bauer, 2020, s. 35).

Jsou v ní reflektovány záměry vlastníků a vrcholového managementu, je zaměřena na dlouhodobou efektivitu fungování firmy, sladění vnitřních procesů, zvýšení produktivity, ekonomické účinnosti a konkurenceschopnosti, a také na zajištění vysoké kvality produktů a služeb. Pokud by management opustil strategické myšlení, znamenalo by to vzdání se možnosti dlouhodobě ovlivňovat rozvoj firmy (Bláha, 2005, s. 78). Pro správné zvolení strategie by dle Bauera (2020, s. 36) měl být dodržen následující postup:

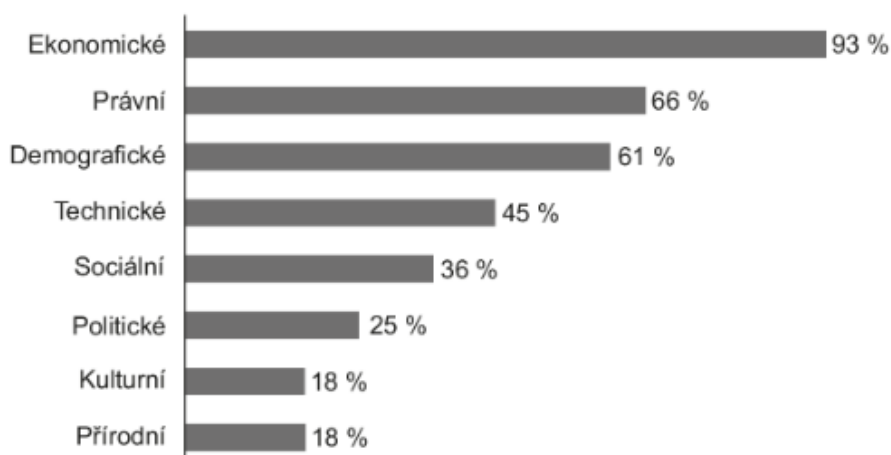
- stanovení poslání, vize a hodnot organizace.
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí.
- výběr typu strategie.
- definice konkrétních cílů tak aby došlo k uspokojení všech zúčastněných stran a organizace byla konkurenceschopná.
- dokončení strategie a její implementace.

Dle Šikýře (2014, s. 44-47), je řízení lidských zdrojů v organizacích ovlivňováno různými vnějšími a vnitřními faktory. Za hlavní vnější faktory jsou považovány například ekonomické podmínky, právní prostředí nebo demografický vývoj. Ekonomické podmínky, jako například pokles vhodných zakázek, mohou omezovat schopnost organizace investovat

do rozvoje zaměstnanců a udržování pracovních míst. Složitost právního prostředí vyžaduje, aby byly interní procesy a postupy organizace neustále přizpůsobovány měnícím se legislativním požadavkům. Vlivem demografického vývoje, především nedostatku pracovní síly, jsou organizace nuceny vyvíjet strategie pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Organizace musí aktivně hledat způsoby, jak se těmto výzvám přizpůsobit. Organizace se by se měla připravit na optimalizování nákladů v době ekonomických obtíží, na navigování v komplikovaném právním prostředí nebo na řešení problémů spojených s nedostatkem pracovních sil. Tímto způsobem mohou být lidské zdroje efektivně řízeny, díky čemuž dochází ke zlepšení celkového výkonu (Šikýř, 2014, s. 45).

V níže uvedeném obrázku (Obrázek 1) jsou uvedeny vnější podmínky, které lidské zdroje ovlivňují nejvíce.

Jaké vnější podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů ve vaší organizaci?



Obrázek 1 Vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

(zdroj: Šikýř, 2014, s. 45)

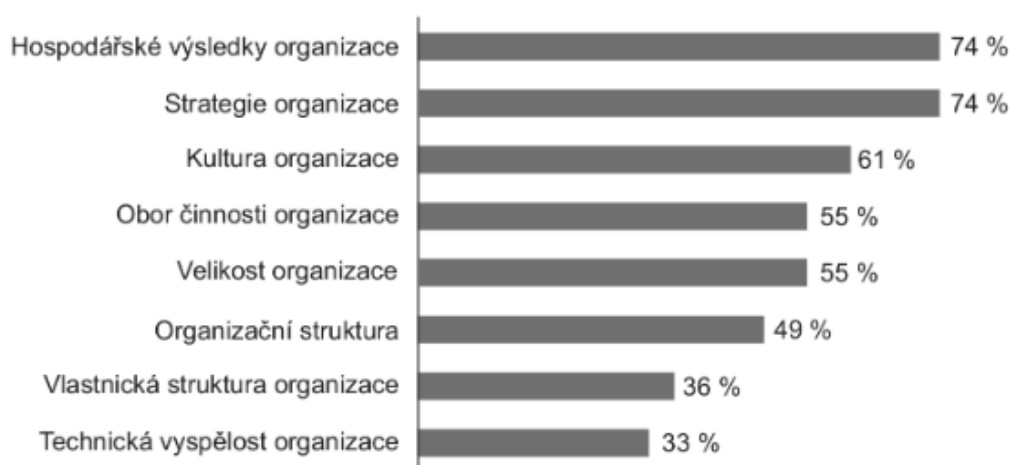
Bylo uvedeno, že řízení lidských zdrojů a celkové fungování organizace je významně ovlivněno několika klíčovými vnitřními podmínkami. Mezi tyto podmínky jsou zařazeny hospodářské výsledky (ziskovost) organizace, strategie, kultura, obor činnosti, velikost (počet zaměstnanců) a organizační struktura (Šikýř, 2014, s. 45).

Schopnost organizace investovat do rozvoje zaměstnanců prostřednictvím školení a benefitů je určena hospodářskými výsledky. Strategie organizace, která je definována pro stanovení jejích dlouhodobých cílů, určuje směr a požadavky na dovednosti zaměstnanců. Pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců jsou ovlivněny kulturou organizace.

Specifické požadavky na lidské zdroje jsou určeny oborem činnosti organizace. Velikost organizace má vliv na složitost řízení lidských zdrojů a komunikace a koordinace uvnitř organizace jsou ovlivněny organizační strukturou. Celkově tyto faktory přispívají k dosažení výkonnosti organizace a její schopnosti reagovat na vnější výzvy a příležitosti (Šikýř, 2014, s. 45).

V níže uvedeném obrázku (Obrázek 2) jsou uvedeny vnitřní podmínky, které lidské zdroje ovlivňují nejvíce.

Jaké vnitřní podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů ve vaší organizaci?



Obrázek 2 Vnitřní podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

(zdroj: Šikýř, 2014, s. 46)

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je úzce spojeno se strategickými cíli organizace. Klíčovou roli zde hraje prognózování. Je důležité, aby bylo stanoveno, jaká práce bude v krátkodobém i dlouhodobém horizontu prováděna, a kolik lidí s jakými dovednostmi bude potřeba obsadit. Důkladnost prognózy je stanovována zcela individuální, a to podle potřeb organizace. Může být buď pouze obecná nebo naopak velice podrobná. Aby byly konkrétní pozice správně obsazeny, je důležité v první řadě porozumět vnitřní a vnější nabídce a poptávce talentů, nápomocné může být i srovnání s konkurencí. (Bauer, 2020, s. 182). Dále by mělo být zváženo, zda se jedná o nově vzniklé nebo pouze uvolněné pracovní místo. Následně je důležité zvážit, zda má být nábor realizován interně či externě a zda bude výběr proveden vlastními silami, nebo bude využita pomoc personální agentury či úřadu práce. Klíčovým krokem, který může být považován za méně důležitý, je i inventarizace stávajících vnitřních zdrojů, tedy analýza současných zaměstnanců z hlediska jejich kvalifikace,

schopností a potenciálu. Slouží především k efektivnímu využití stávající pracovní síly a k optimalizaci náboru (Barták, 2023, s.146).

V potaz by měla být brána i celková situace na trhu práce, stabilita organizace nebo také celková stabilita daného odvětví. Všechny tyto aspekty jsou ale velice proměnlivé, proto je důležité čerpat z aktuálních dat. Stále více dochází k situaci, že pozice, které v minulosti nebyl problém obsadit, jsou vlivem stárnutí populace, klesáním míry nezaměstnanosti nebo neatraktivitou daného zaměstnání kritické, a společnosti musí vynakládat nemalé úsilí na jejich obsazení (Bauer, 2020, s. 182).

Organizace mohou díky správnému plánování lidských zdrojů získat konkurenční výhodu tím, že dokážou identifikovat a rozvíjet nejlepší talenty, rychle se přizpůsobovat změnám a efektivněji své procesy inovovat (Keka editorial team, 2023). Na následujícím obrázku (Obrázek 3) jsou vyobrazeny hlavní významy plánování lidských zdrojů.



Obrázek 3 Význam plánování lidských zdrojů

(zdroj: Keka editorial team, 2023)

2.2.1 Důležité kroky při plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů zahrnuje pět hlavních kroků, které by měly být provedeny HR manažery. Dle Dvořákové (2012, s. 121) se jedná o následující kroky:

Rozbor prostředí: cílem je, aby byly identifikovány a předvíhány zdroje rizik a příležitostí, které mohou organizaci jakkoli ovlivnit. Jsou zkoumány faktory jako konkurence, legislativa, ekonomické podmínky, technologické změny a demografické trendy. Například je analyzováno, jak mohou nové právní předpisy ovlivnit pracovní právo,

nebo jak mohou být vlivem technologického pokroku vyžadovány nové dovednosti (Dvořáková, 2012, s. 121).

Podstatným krokem je také provedení analýzy aktuální pracovní síly, tedy zhodnocení stávajících zaměstnanců, jejich dovedností a posouzení, zda tyto dovednosti odpovídají cílům firmy (Daniels, 2023).

Předpověď poptávky po práci: budoucí potřeba lidských zdrojů je předpovídána na základě aktivit organizace tak, aby bylo zajištěno správné množství a typy zaměstnanců v ten pravý čas. Mohou být využity kvalitativní (intuitivní) metody nebo kvantitativní metody (Dvořáková, 2012, s. 121). Intuitivní metody odhadů vycházejí z úsudku expertů, kteří mají hlubokou znalost úkolů v organizaci anebo ze zkušeností pracovníků. Předpokládá se zapojení manažerů nebo vedoucích pracovníků, kteří nejlépe znají svůj útvar a mohou díky svým nabytým zkušenostem přesně odhadnout potřeby zaměstnanců. Intuitivní metody zahrnují různé druhy expertních metod, které zohledňují budoucí potřeby zaměstnanců a náročnost práce v organizaci (Koubek, 2007, s. 102).

Dle Koubka (2007, s. 102) lze budoucí potřebu odhadnout pomocí následujících metod:

Delfská metoda: informace jsou získávány propojením a integrací nezávislých názorů expertů z různých oborů. Tito experti se zaměřují na pracovní síly, organizační plány a vnější faktory. Experti pracují nezávisle a jejich názory jsou shromažďovány a integrovány prostředníkem. Tato metoda poskytuje relativně spolehlivé odhady potřeb pracovníků na jeden až dva roky. Výhodou delfské metody je schopnost pracovat s obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi a operovat s hypotézami (Koubek, 2007, s. 103).

Kaskádová metoda: u této metody jsou úkoly organizace rozepisovány přes nižší organizační úrovně až na tu nejnižší úroveň, kde vedoucí pracovníci odhadují potřebu pracovních sil a jejich pokrytí z vnitřních zdrojů. Vedoucí pracovníci odhadují, kolik a jakých pracovníků budou potřebovat k plnění úkolů a také kdy je budou potřebovat. Tyto odhady jsou postupně sumarizovány na vyšších úrovních, kde je vypracován odhad potřeby pracovníků. Výsledkem je souhrnný odhad potřeby pracovních sil a jejich pokrytí z vnitřních zdrojů určený pro vedení organizace (Koubek, 2007, s. 105).

Metoda manažerských odhadů: jsou zde kombinovány prvky delfské a kaskádové metody a jsou využívány odhady jak shora dolů, tak zdola nahoru, a to v určitém časovém odstupu (Koubek, 2007, s. 105).

Metoda vývojových trendů: zaměřuje se na výběr jednoho klíčového faktoru, který ovlivňuje potřebu pracovníků. Tento faktor se analyzuje na základě jeho dosavadního vývoje v poměru k počtu pracovníků v organizaci (Koubek, 2007, s. 106).

Metoda poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků: podobá se metodě vývojových trendů, je však zaměřena na oblasti zabývající se obsluhou klientů (školství, zdravotnictví). Vychází se z ideálního počtu jednotek (žáků, pacientů, zaměstnanců) na jednoho pracovníka (Koubek, 2007, s. 108).

Předpověď nabídky lidských zdrojů: je prováděn odhad dostupnosti pracovní síly z vnitřních a vnějších zdrojů. Interně jde o audit stávajících zaměstnanců, který zahrnuje analýzu jejich počtu, kvalifikaci a potenciál rozvoje. Externě se hodnotí nabídka pracovní síly na trhu práce (Dvořáková, 2012, s. 121).

Identifikace rozdílů: současný stav pracovní síly je porovnáván s tím, co je potřebné k dosažení organizačních cílů. Jsou identifikovány rozdíly mezi současnými dovednostmi a těmi, které budou nezbytné v budoucnu (Daniels, 2023).

Harmonogram akcí: realizace doporučených řešení zahrnuje konkrétní kroky k řešení identifikovaných mezer. Mohou být zahrnuty interní personální činnosti jako je povýšení, převedení, trénink nebo změna režimu práce. Rovněž také externí aktivity jako nábor nových zaměstnanců, spolupráce s úřady práce a dalšími externími partnery, aby byly získány potřebné pracovní síly (Dvořáková, 2012, s. 121).

Kontrola a vyhodnocení:

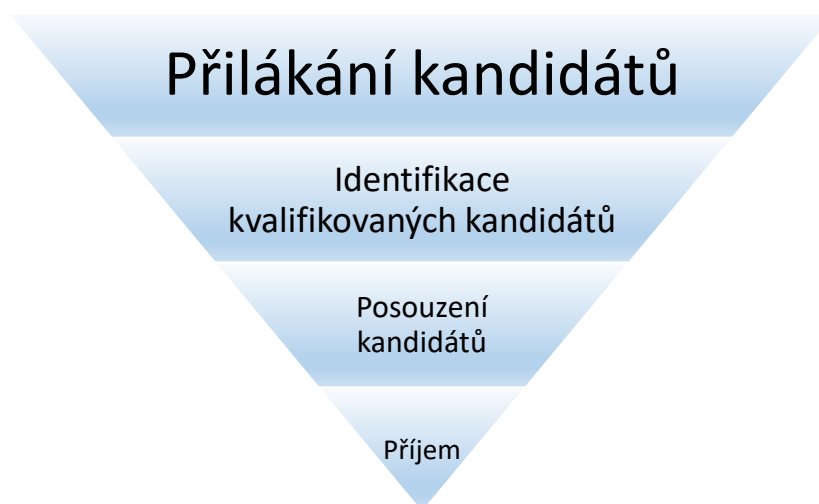
Po implementaci a provedení potřebných úprav je nezbytné monitorovat účinnost. Je získávána zpětná vazba a plán je přizpůsobován měnícím se potřebám organizace (Daniels, 2023).

Nakonec je posouzeno, jak dobře byly cíle plánování lidských zdrojů splněny. To zahrnuje měření pomocí definovaných kritérií, jako jsou náklady na fluktuaci, náklady na získávání nových zaměstnanců vs. rekvalifikace stávajících, výkonnost zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 121).

3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jedná se o jeden z klíčových faktorů úspěchu každé organizace. Každá organizace je do určité míry závislá na svých zaměstnancích a celková úroveň služeb nebo produktů organizace je odrazem daného výběru zaměstnanců. Z tohoto důvodu je tento proces zásadní a může ve velké míře ovlivnit celkový chod a úspěch organizace. Proces získávání a výběru zaměstnanců, případně i následný odchod zaměstnance v krátké době, je pro organizaci velice finančně náročný. Proto by organizace měla k této činnosti přistupovat pečlivě a předem si určit jednotlivé fáze procesu a stanovit jejich rozpočet (Armstrong a Taylor, 2020, s. 299).

Bauer (2020, s. 188) přirovnal celý náborový proces k trychtýři, jehož hlavní myšlenkou je, že v první fázi je zásadní oslovení co největšího množství kandidátů, jejichž počet se v průběhu procesu podle stanovených požadavků organizace stále zužuje, až nakonec zůstanou pouze ti nejlepší kandidáti. První dvě fáze se tedy zabývají vygenerováním co největšího počtu žadatelů a jejich identifikací. Dle stanovených požadavků organizace dále dochází k posouzení kandidátů. V této fázi je důležité udržet zájem žadatelů, aby se z procesu nevyřadili sami. Konečnou fází je samotný výběr zaměstnanců a jejich ovlivnění tak, aby byli ochotni přijmout předloženou nabídku. Na následujícím obrázku (Obrázek 4) jsou vyznačeny jednotlivé fáze náboru zaměstnanců.



Obrázek 4 Fáze náboru

(zdroj: Bauer, 2020, s. 188)

3.1 Proces získávání pracovníků

“Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu” (Dvořáková, 2012, s. 145).

Dle tradičního přístupu je hlavním cílem přilákat co nejvíce uchazečů, ale v praxi je pro organizaci mnohem efektivnější soustředit se na kvalitu místo kvantity. Lepší poměr mezi počtem uchazečů a nabízenými místy umožňuje organizaci zaměřit se na kvalitní výběr pro svůj podnik. Dle Bartáka (2023, s.167) je ale zásadní, aby jako první, než bude samotný proces vyhledávání a získávání zaměstnanců zahájen, byl proveden důkladný personální audit. Ten určí, zda daná pozice přispívá ke konkurenceschopnosti firmy, je-li její význam jasně obhajitelný. Až poté by měly následovat další kroky.

Proces získávání může být ještě více zefektivněn v případě, kdy zaměstnavatel poskytne realistický obraz o nabízené práci a požadavcích, což uchazečům umožní porovnat své priority a očekávání s realitou a tím pádem již od počátku budovat pevné základy pro perspektivní pracovní vztah (Dvořáková, 2012, s. 145).

Dle Bělohávků (2016, s. 30) lze vhodného pracovníka získat při dodržení následujících etap: (a) stanovení požadavků; (b) získání lidí ze zdrojů; (c) určení nástrojů; (d) vlastní diagnostika; (e) rozhodování o uchazečích.

3.2 Stanovení požadavků

Ujasnění toho, jaké lidi pro danou pozici hledáme, je klíčové, proto je důležité správně a jasně definovat požadavky pro danou pozici. Špatné nebo nekonkrétní definování požadavků na případného nového zaměstnance by mohlo ohrozit celý výběrový proces.

Do stanovení požadavků na zaměstnance lze rovněž zahrnout specifikaci konkrétního pracovního místa. A to především přesný název pozice, která je k dispozici, detailní popis úkolů a povinností, které jsou s pozicí spojené. Měly by být uvedeny také pravomoci, které bude zaměstnanec mít, a také odpovědnosti, které bude muset plnit. Důležité je také popsat pracovní podmínky, jako je například pracovní prostředí, bezpečnostní a fyzické podmínky nebo pracovní hodiny (Šikýř, 2012, s. 74).

Požadavky pro správný výběr zaměstnance by měly dle Šikýře (2012, s. 74) zahrnovat následující oblasti:

Dosažené vzdělání: Požadovaný minimální stupeň vzdělání (např. bakalářské, magisterské) a případně i specifická vyučení nebo obory studia.

Oborná praxe: Požadovaná délka a typ praxe v konkrétním odvětví nebo zkušenosti s požadovanými úkony.

Specifické znalosti a dovednosti: Komunikační dovednosti, organizační dovednosti, prezentační dovednosti, softwarové dovednosti, jazykové nebo technické znalosti, které jsou pro danou pozici nezbytné.

Očekávané chování a motivace: Zde lze zařadit požadované osobnostní vlastnosti, jako může být například zvládání stresu a kritických situací, týmová práce, strategické myšlení nebo vedení a motivování lidí.

3.3 Získání lidí ze zdrojů

Když je odhalena potřeba obsadit určité pracovní místo, ať už z důvodu nově vytvořené pozice, nebo odchodem některého z pracovníků, je důležité si promyslet, zda lze obsadit místo některým ze stávajících pracovníků firmy, nebo oslovit vnější zdroje na trhu práce. Faktorem, který může být pro organizace v tomto bodě rozhodující, je samotná velikost firmy, jelikož menší podniky nemají tolik možností a existuje menší pravděpodobnost, že ideální kandidát pro danou pozici bude nalezen přímo v podniku. V tomto mají velkou výhodu střední a velké podniky, které mají mnohem vyšší šanci nalézt správného kandidáta přímo v rámci podniku. Nicméně ani u těchto podniků není zaručeno, že bude možné nalézt ideálního kandidáta pouze v rámci vnitřních zdrojů, ve většině případů jsou využity i zdroje vnější (Koubek, 2007, s. 126).

3.3.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Organizace musí rozhodnout, jaká metoda náboru nových zaměstnanců bude na základě požadavků pro konkrétní pracovní pozice nejefektivnější. Jelikož příjem a adaptace zaměstnance z vnějšího trhu práce je poměrně finančně i časově náročná, musí být pečlivě zváženy všechny výhody a nevýhody, které tento proces přináší. Je rozhodováno především na základě dostupných finančních prostředků a zkušeností z předchozích náborových procesů. Mezi hlavní způsoby získávání zaměstnanců z vnějšího trhu patří dle Dvořákové (2012, s. 147-148):

Nabídka práce na místní vysoké škole nebo na úřadu práce: Dle Dvořákové (2012, s. 147) se jedná se o nejlevnější a zároveň také nejsnazší variantu, kterou lze oslovit poměrně

velké množství lidí. Tento způsob je ideální pro oslovení velké míry zájemců o manuální a fyzicky náročnější práce nebo zájemce o nižší administrativní pozice. U tohoto může nastat problém velkého přílivu nechtěných žádostí, kterému se však zaměstnavatel může vyhnout specifikováním a konkretizováním požadavků na pracovníka.

Tento způsob může být vhodný rovněž pro získání budoucích pracovníků na manažerské a vyšší administrativní pozice, především tedy u nabídky práce na vysokých školách. V tomto případě není dostačující pouhé oslovení vysokých škol, ale nabízí se zde jiné účinné nástroje, jako například vysokoškolské stáže, které umožňují organizaci hodnotit potenciální uchazeče přímo a zároveň dávají studentům šanci získat zkušenosti s firmou. Účinné jsou i prezentace, které jsou odborníkem z praxe představeny studentům na jejich škole nebo například uspořádání dne otevřených dveří, kde mohou studenti přímo navštívit pracovní prostředí a seznámit se blíže s chodem společnosti. (Noe a kol., 2015, s. 233)

Online získávání (e-recruitment): E-recruitment je moderní a efektivní metoda nábory zaměstnanců, oblíbená zejména ve velkých společnostech. Vyniká rychlostí, nízkými náklady a schopností poskytnout širokou škálu informací. Firmy využívají ke zveřejňování inzerátů pracovní portály, sociální sítě a své webové stránky, což jim umožňuje rychle oslovit a vybrat vhodné kandidáty a pokrýt široké spektrum kandidátů z různých lokalit (Bláha a kol., 2013, s. 97).

Metoda je efektivní, ale časově velice náročná. Je to způsobené především velkým množstvím nevhodných žádostí. Za nevýhodu lze považovat i neosobní kontakt s uchazečem (Dvořáková, 2012, s. 147).

Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi: Inzerování je populární metoda nábory zaměstnanců, kterou firmy často používají k oslovení široké škály uchazečů. Zahrnuje umístění inzerátů do tisku, rádia, televize a na internet. Klíčem k úspěchu je vytvořit inzerát, který přesně a jasně popisuje pracovní pozici a požadavky na kandidáty (Bláha a kol., 2013, s. 96).

Dobře sestavený inzerát by měl rychle a levně přitáhnout pouze malé množství vhodných uchazečů, proto je důležité zvolit vhodný sdělovací prostředek. Pokud inzerát vyvolá velkou vlnu zájmu, bude to znamenat zvýšené úsilí a náklady na vyhodnocení a selekci nabídek. Méně konkrétní inzeráty obsahující pouze obecné informace, vedou často buď k nadměrné odezvě nevhodných uchazečů, nebo naopak k odezvě nedostatečné, což znamená dodatečné náklady a ztrátu času (Koubek, 2011, s. 88-90).

Veletrhy pracovních příležitostí: Tato metoda je velmi účinná a stále více využívána. Jedná se především o veletrhy organizované vysokými školami, kde se prezentují velké a známé firmy. Seznamují zde studenty s případnými pracovními pozicemi, představují jim své kariérní programy a snaží se je zaujmout různými pracovními možnostmi a výhodami. Tato metoda tedy umožňuje vyhledat poměrně velké množství kandidátů za krátkou dobu, a navíc je zde i faktor osobního kontaktu (Dvořáková, 2012, s. 147).

Personální agentury: Agentury se specializují na různé segmenty trhu práce a mohou efektivně zprostředkovat vhodné kandidáty pro specifické pozice (Dvořáková, 2012, s. 147).

Samostatné přihlášení: Uchazeči často zasílají nevyžádané žádosti o zaměstnání, které jsou obvykle méně efektivní, protože nejsou cílené na konkrétní pozice. Většina těchto žádostí bývá odmítnuta (Dvořáková, 2012, s. 147).

Doporučení zaměstnancem: Jedná se o levnou a účinnou metodu náboru, kdy současní zaměstnanci doporučují vhodné kandidáty. Tímto způsobem přichází do firmy pracovníci, kteří jsou předem seznámeni s firemní kulturou a pracovním prostředím (Dvořáková, 2012, s. 147).

Mezi hlavní výhody tedy lze zařadit převážně schopnosti, talent a inovativní názory, které nový zaměstnanec zvenčí může přinést do firmy. Tito externí kandidáti přinášejí různé pohledy, zkušenosti a poznatky, které mohou být cenné pro inovaci a růst společnosti. Navíc je často levnější, rychlejší a jednodušší najít kvalifikované technické pracovníky a manažery zvenčí, než je vychovávat na vlastní náklady v podniku. Tento přístup také nabízí širší možnost výběru, což zvyšuje šance na nalezení ideálního kandidáta (Žufan, 2012, s. 54).

Na druhé straně má využití externích zdrojů své nevýhody. Proces přípravy, vyhledávání, rozhodování a jednání je časově náročnější. Vyžaduje také odborné znalosti a dovednosti, například při volbě médií, metod a formulace nabídky. Finanční náklady jsou vyšší kvůli inzerování, zaškolování a adaptaci nových zaměstnanců. Adaptační proces trvá déle, protože nový pracovník se musí seznámit s kulturou a procesy firmy. Počáteční hodnocení těchto pracovníků je také složitější, protože firma je závislá pouze na referencích předchozích zaměstnavatelů (Žufan, 2012, s. 54).

3.3.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce

Vnitřní zdroje představují zaměstnanci, kteří již v organizaci pracují a mohou být povýšeni nebo přeřazeni na nové pozice. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má několik významných výhod. Zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče, ví, co od nich může očekávat a jak pracují, což usnadňuje posouzení jejich vhodnosti pro danou pozici. Interní uchazeč je také již obeznámen s firmou a její kulturou, takže nepotřebuje dlouhou dobu na adaptaci a zvládne se rychle zapracovat na novou pracovní pozici. Velkou výhodou je také to, že zaměstnanci vidí možnost kariérního postupu, což může výrazně zvýšit jejich motivaci a pracovní morálku (Koubek, 2011, s. 74-75).

Na druhé straně existují samozřejmě i určité nevýhody, které zahrnují několik významných aspektů. Výhradní orientace na vnitřní zdroje zaměstnanců může být například překážkou pro příchod nových myšlenek a inovací, které by mohly být předloženy lidmi zvenčí. Tímto způsobem se organizace může uzavřít do sebe a ztratit kontakt s externími trendy a nejlepšími praktikami z jiných odvětví. Může tak dojít ke stagnaci rozvoje firmy a přerušení získávání nových kontaktů a znalostí z různých oblastí, které by mohly být pro firmu potenciálním přínosem (Žufan, 2012, s. 54-55).

V případě, že se firma rozhodne upřednostňovat obsazování pozic z vnitřních zdrojů, například povyšováním současných zaměstnanců, může se stát, že tito zaměstnanci nakonec dosáhnou pozic, na které nebudou mít dostatečné zkušenosti a schopnosti, což může vést k výraznému snížení efektivity a úspěšnosti v plnění pracovních úkolů (Koubek, 2011, s. 256).

Dalším problémem je, že soutěžení o povýšení mezi stávajícími pracovníky může negativně ovlivnit mezilidské vztahy v rámci týmu. Zvýšená konkurence může vést k napětí, snížení spolupráce a zhoršení celkové pracovní atmosféry. Místo podpory a kolegiálního prostředí se zaměstnanci mohou více zaměřovat na vlastní kariérní postup na úkor týmové práce a sdílení znalostí. Tento konkurenční tlak může nakonec snížit morálku a produktivitu v organizaci (Žufan, 2012, s. 54).

Následující tři body, tj. určení nástrojů, vlastní diagnostika a rozhodování o uchazečích, které byly výše zmíněny dle Bělohávků (2016, s. 30) jakožto další důležité etapy v procesu správného příjmu a výběru pracovníka, budou zpracovány v následující kapitole 4.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr pracovníků je proces zaměřený na zajištění kandidátů, kteří nejlépe splňují požadavky pracovního místa z hlediska kvalifikace, týmové spolupráce a dalších kompetencí. Hlavním cílem je najít uchazeče s potřebnými odbornými, sociálními a osobnostními způsobilostmi, které jsou nezbytné pro výkon dané pozice i možný budoucí kariérní růst. Proces zahrnuje posouzení shody mezi požadavky na pozici a skutečnými dovednostmi kandidátů a také ověření skutečností, které uvedli ve svých životopisech (Barták, 2023, s. 169).

4.1 Výběrový proces

Velmi důležitou částí výběrového procesu je nejen správné určení nástrojů a metod pro výběr vhodného zaměstnance, ale také správný výběr osoby, která samotná výběrový proces povede. Je důležité, aby byla tato činnost vykonávána někým kompetentním s dostatečným množstvím potřebných informací a nejlépe někým, kdo je již zkušený, zná chod podniku a dokáže předpovědět výkon uchazeče, pokud by byl na danou pozici přijat. Základem výběrového procesu je analýza pracovních míst. Je potřeba, aby byl personalista obeznámen s pracovní náplní dané pozice a s požadavky, které by měl ideální pracovník splňovat. Hlavním cílem každého výběrového procesu je jednoznačně najít nejlepší kandidáty pro danou pozici. Klíčové je také zajistit kandidátům vhodné podmínky a správný přístup, aby se tak snížilo riziko jejich brzkého odchodu z firmy (Crawshaw et al., 2014, s. 143).

Mezi dílčí cíle, které podporují dosažení tohoto hlavního cíle, lze zařadit i shromáždění co nejvíce relevantních informací o jednotlivých kandidátech, uspořádání a důkladné vyhodnocení těchto informací a poskytnutí dostatečného množství informací uchazečům, aby se mohli rozhodnout, zda chtějí nabídku práce přijmout (Foot, Hook, 2005, s. 83).

4.2 Určení nástrojů

Úspěšný výběr zaměstnanců je pro každou organizaci klíčový, proto je důležitým úkolem organizace volba a určení vhodných metod a nástrojů, které pomohou k tomu, aby byl výběr nových zaměstnanců co nejefektivnější. Tyto nástroje by měly organizaci poskytnout komplexní a přesné informace o kandidátech, zvolení vhodného zaměstnance co nejvíce usnadnit. Mezi nejběžnější nástroje patří především osobní dotazníky a rozhovory, existuje ale i mnoho jiných metod, které mohou k ideálnímu výběru přispět (Bělohlávek, 2016, s. 32).

Dle Bělohlávka (2016, s. 32) může organizace zvolit pro správný výběr zaměstnanců následující nástroje:

Osobní dotazník: Jedná se o základní nástroj, který uchazeči vyplňují. Obsahuje především biografická data, jako je vzdělání, dosavadní praxe, rodinné zázemí, schopnosti a další relevantní informace. Tyto údaje umožňují rychle rozlišit mezi vhodnými a nevhodnými uchazeči. Dotazník poskytuje strukturovaný přehled o kandidátovi a pomáhá odhalit klíčové vlastnosti pro danou pozici (Bělohlávek, 2016, s.32).

Rozhovor: Rozhovor je další velice běžný nástroj pro výběr zaměstnanců. Zaměřuje se především na odborná témata a na osobní vlastnosti uchazeče. Na rozdíl od dotazníku je zde možné zároveň sledovat vyjadřovací schopnosti a neverbální komunikaci uchazeče. Tento nástroj budu dále rozebrán v podkapitole 4.3 Vlastní diagnostika (Bělohlávek, 2016, s. 32).

Testy schopností: Jsou zde zahrnuty testy inteligence, kreativity, pozornosti nebo paměti. Zjišťují, co kandidát dokáže. Mohou odhalit potenciál kandidáta, který nemusí být zřejmý z jeho dosavadní praxe nebo vzdělání (Bělohlávek, 2016, s.32).

Testy osobnosti: S ohledem na existenci různých teorií osobnosti, existuje i mnoho typů osobnostních testů. Tyto testy se snaží předpovědět pravděpodobné chování uchazečů a také mohou poskytnout různé doplňkové informace o kandidátech. (Armstrong a Taylor, 2020, s. 318).

Odborné testy: Hodnotí, jak kandidát ovládá specifické znalosti z různých oborů, které daná pozice vyžaduje (Bělohlávek, 2016, s.32).

Simulované (modelové) situace: Vytvoření fiktivních situací umožňuje uchazečům řešit problémy, se kterými by se mohli v reálné praxi setkat a kterým by museli čelit. Pomáhá tak odhalit pravý potenciál a schopnosti uchazečů. Tato metoda zahrnuje například prezentaci produktu, týmové řešení problému nebo sestavení harmonogramu projektu (Bělohlávek, 2016, s.33).

Assessment centra: Assessment centrum je metodou výběru zaměstnanců, která kombinuje různé úkoly a činnosti k otestování vhodnosti kandidátů pro danou práci. Umožňuje uchazečům prokázat širší škálu dovedností, než by bylo možné během tradičního pohovoru. Trvání může být různé, ale nejčastěji se pohybuje v rozmezí od půldne do dvou dnů. Často se jedná o poslední fázi výběrového řízení, zejména u velkých firem nabírajících absolventy. Tato metoda se obvykle používá pro šest až osm kandidátů. Ti se v rámci tohoto

programu účastní různých cvičení. Mezi ně patří případové studie, skupinové diskuse, prezentace, psychometrické testy, hraní rolí, společenské akce a písemné testy. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby hodnotily schopnosti kandidátů pracovat samostatně i v týmu, a poskytují komplexní pohled na jejich dovednosti a potenciál (Swain, 2023).

Reference: Mají buď písemnou nebo ústní formu. Obsahují vyjádření jiných osob o uchazeči, ve většině případů se jedná o vyjádření bývalého zaměstnavatele nebo učitelů. Reference mohou být hodnotné, pokud jsou podávány spolehlivými osobami, ale může se stát, že budou i zkreslené (Bělohlávek, 2016, s. 33).

Hodnocení 360°: Jedná se o metodu, při které zaměstnanci dostávají anonymní hodnocení od svého manažera, kolegů a podřízených. Tento systém zahrnuje vyplnění anonymního online formuláře přibližně osmi až dvanácti hodnotiteli, kteří odpovídají na otázky týkající se různých pracovních kompetencí. Dotazník obsahuje hodnotící stupnici a od hodnotitele se vyžadují také písemné komentáře. Hodnocená osoba musí rovněž vyplnit sebehodnocení obsahující stejné otázky jako dotazníky pro ostatní. Díky tomu je pak organizaci poskytnut komplexní obraz o pracovníkovi z různých perspektiv (Custominsight, 2024).

4.3 Vlastní diagnostika

Organizace může uskutečnit takzvaný předvýběr uchazečů, který může být prvním krokem ke správnému rozhodnutí. Předvýběr zahrnuje analýzu předložených materiálů od uchazečů, s cílem vybrat užší skupinu kandidátů. Tento proces pomáhá zjistit, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu organizace a jaká je jeho pracovní motivace a zájem o danou pozici (Dvořáková, 2012, s. 151).

Dále také může organizaci pomoci v případě, že se na danou pozici hlásí velké množství uchazečů. Pro organizaci by bylo finančně i časově nevýhodné zvát příliš velké množství kandidátů například na pohovor, proto je zavedení takzvaného předvýběru stále více praktikováno. Je zde vyselektováno jen pár nejvhodnějších uchazečů, kteří budou dále posuzováni a postoupí do užšího výběru, tak aby to bylo pro organizaci zvládnutelné (Foot a Hook, 2005, s. 85).

Ve většině případů uchazeč v předvýběru zpravidla předkládá pouze informace na písemné bázi, jako je žádost o zaměstnání a životopis, který slouží k prvotnímu představení uchazeče. Volba nástrojů a požadavky na kandidáty jsou dále v kompetenci

organizace. Jednotlivé nástroje jsou popsány v předchozí části. Jak již bylo zmíněno, v předvýběrové části hraje důležitou roli převážně žádost o zaměstnání a životopis. Samotná žádost o zaměstnání bývá hodnocena jako první, proto by měla být věcná, decentní a dobře strukturovaná, aby upoutala pozornost adresáta. Měla by být napsána korektně, bez tiskových chyb a precizně odpovídat na konkrétní nabídku zaměstnání (Dvořáková, 2012, s. 151).

Velice důležitý je také životopis a jeho forma. Jako první bývá posuzováno, do jaké míry každý kandidát splňuje požadavky uvedené v inzerátu. Podle toho mohou být uchazeči rozřazeni do tří kategorií: „vyhovuje“, „možná“ a „nevyhovuje“. Dalším důležitým aspektem je formální stránka životopisu. Zpracování a grafická úprava by měly odpovídat pozici, na kterou se kandidát hlásí. Životopis by měl být přehledný a strukturovaný, bez dlouhých a jednolitých textů. Žádoucí je také to, aby byl životopis napsán gramaticky správně a byl pečlivě dodržován pravopis. Stručný a jasný text ukazuje, že se uchazeč dokáže efektivně prezentovat a vybírat relevantní údaje. Pokud je součástí životopisu i fotka, je posuzována především její kvalita a vhodnost. Kvalitní, formální fotka vypovídá o pečlivosti a skutečném zájmu o práci. Z obsahu životopisu je věnována pozornost převážně nepřetržitosti pracovního poměru, délce setrvání na předchozích pozicích, kariérnímu vývoji a specifickým zkušenostem v daném oboru. Roli může hrát i to, jak uchazeč prezentuje své pracovní mezery a jaké má reference. Vhodně sestavený životopis ukazuje, že uchazeč umí vybrat a prezentovat relevantní údaje a je připravený na další část výběrového řízení (Generali, 2021).

Po takzvaném předvýběru uchazečů následuje většinou výběrový rozhovor. Rozhovor je velice populární formou pro výběr kandidátů, jelikož umožňuje organizaci zjistit, zda informace popsané v přihlášce a jiných písemných dokumentech kandidáta korespondují s realitou a že kandidát opravdu ovládá uvedené dovednosti. Nejedná se ale pouze o jednosměrný proces, rozhovor slouží také k tomu, aby se i samotná organizace kandidátovi odprezentovala v dobrém světle a přesvědčila ho, že v případě učinění nabídky by ji měl kandidát přijmout (Banfield, Kay, 2012, s. 115).

V rozhovoru by tedy, dle Dvořákové (2012, s.154), měly být poskytnuty oběma stranám autentické informace, aby mohly následně posoudit, zda jejich požadavky a představy vzájemně korespondují. Důležitou roli hraje i neverbální komunikace, která pomáhá odhalit postoje a pocity druhého a porovnávat slovní výpověď s řečí těla.

Existují tři typy výběrových rozhovorů: strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný.

Strukturovaný rozhovor: Obsahuje předem připravené otázky, které umožňují srovnávat uchazeče podle stejných kritérií. Celý průběh rozhovoru je pevně naplánovaný, tazatel stanoví pořadí otázek, dobu, kdy budou určité otázky položeny a připraví si také modelové odpovědi. Jedná se o nejčastěji využívaný typ rozhovoru (Šikýř, 2012, s. 85-86).

Nestrukturovaný rozhovor: Na rozdíl od strukturovaného rozhovoru je veden bez zvláštní přípravy a plánování. Tento typ rozhovoru vede buď začátečník, nebo zkušený hodnotitel, který dokáže odpovědi posoudit na základě svých zkušeností a znalostí (Dvořáková, 2012, s. 154).

V potaz by ale také měl být brán pohled samotného uchazeče. Je zásadní, aby rovněž zaměstnavatel udělal dobrý dojem a uchazeče neodradil. Uchazeč může být ovlivněn mnoha pozitivními a negativními faktory a je na zaměstnavateli nebo jeho zástupci, společnost správně prezentovat a informovat uchazeče převážně o atraktivních vlastnostech dané pracovní nabídky. Například přílišné srovnávání s jinými zaměstnavateli může zapůsobit na vnímání uchazeče negativně. Také nepřiměřená spjatost s firmou nebo silná organizační kultura může v počátku vyvolat v uchazeči negativní pocity. Je dobré zaměřit se spíše na klasické informace o dané pracovní pozici, jako je plat nebo prezentování různých výhod a benefitů pro zaměstnance. Dobré je také blíže specifikovat a popsat charakteristiku dané práce, anebo vyzdvihnout způsob, jakým je s novým pracovníkem zacházeno během jeho zaučení. Tyto skutečnosti naopak působí na uchazeče atraktivně a zaměstnavatel se tak může vyhnout případnému odmítnutí ze strany uchazeče (Bauer, 2020, s. 205).

4.4 Rozhodování o uchazečích

Po předvýběru a rozhovorech následuje samotné finální rozhodnutí o uchazečích. Činit správná rozhodnutí o náboru a výběru zaměstnanců je velice důležité, jelikož každé přijetí nebo naopak odmítnutí nového zaměstnance může značně ovlivnit celkovou kvalitu pracovní síly v organizaci. Organizace se buď může ochudit o příchod zaměstnance, který by přinesl například nové inovativní nápady nebo pohled na věc, případně doporučit nové perspektivní zaměstnance. Nebo naopak přijmout někoho, kdo může narušit již zaběhlý kolektiv a mít tak škodlivý dopad na celkový pracovní výkon kolektivu. Vzhledem k sílící právní pozici zaměstnance může být také složitější provádět úpravy smluvního vztahu

zaměstnanec zaměstnavatel, tím se stává správný výběr kandidáta ještě důležitějším (Banfield, Kay, 2012, s. 97).

Dle Bartáka (2023, s.168) by se při rozhodování nemělo zapomínat na to, že dovednosti se dají doplnit, zatímco nezájem, negativita nebo lhostejnost jsou součástí mentality daného kandidáta a tím pádem je velice těžké je změnit nebo ovlivnit. Schopnost týmové práce, férového jednání a loajalita by měly být schopnostmi, které by se měl personalista snažit aktivně vyhledávat. Většinou se nestává, že je rozhodování jednoznačné a nějaký kandidát perfektně splňuje všechny podmínky a je výrazně lepší než ostatní. Častějším jevem je to, že žádný kandidát nevyniká ve všech požadovaných oblastech, což činí rozhodování složitým.

5 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Celý proces začíná informováním zaměstnance, že byl pro danou pozici vybrán a je ukončen dnem nástupu pracovníka na danou pracovní pozici. Základním kamenem procesu příjmu nových zaměstnanců je bez pochyby vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, který upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejedná se pouze o jednostrannou záležitost, kde by pracovník neměl možnost o smlouvě vyjednávat, pracovník má právo si smlouvu prostudovat a přijít případně s návrhem na její úpravy (Koubek, 2007, s.189). V rámci příjmu by měl být zaměstnanec také seznámen s firmou, týmem a pracovním prostředím, stejně tak jako s firemními předpisy a pravidly bezpečnost. V neposlední řadě je důležité projednat možnosti profesního rozvoje a připravit adaptační program, který usnadní začátek kariéry zaměstnance (Barták, 2023, s. 173).

5.1 Pracovní smlouva

Forma pracovní smlouvy by měla být v ideálním případě vždy písemná, v případě pouze ústní dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem hrozí zaměstnavateli vysoká pokuta. Pokud zaměstnanec již začal plnit pracovní povinnosti, jedná se o platný pracovní poměr, i když ještě neobdržel pracovní smlouvu. Zaměstnavatel se tím ale vystavuje zbytečnému riziku (Chládková a Bukovjan, 2020, s.158). Pracovní smlouva by měla být uzavřena nejpozději v den, kdy zaměstnanec nastupuje do práce a v případě, že není součástí pracovní smlouvy uvedena výše mzdy nebo platu, měly by být tyto dokumenty předány společně s pracovní smlouvou (Lochmannová, 2016, s. 50).

Správné náležitosti pracovní smlouvy lze rozdělit dle Lochmannové (2016, s. 49) do dvou základních kategorií:

- **Obligatorní náležitosti:** Jedná se o povinné náležitosti pracovní smlouvy, které je nutné dohodnout a bez kterých by pracovní vztah nemohl vzniknout.
- **Fakultativní náležitosti:** Mohou vzniknout na základě stejného zájmu smluvních stran, nejsou totiž nijak povinné ani závazné. Je ale důležité, aby nebyly v rozporu s pracovně-právními předpisy.

Ze zákona jsou povinné pouze tři náležitosti, a to druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Druh práce: Vymezení pracovní pozice, na kterou je zaměstnanec přijat. Není přesně uvedeno, do jaké míry by měl být druh práce přesně specifikován, proto se lze setkat

jak s velice obecným popisem druhu práce, tak i velmi specifickým, vše záleží na charakteru organizace (Kachaňáková et al., 2008, s. 108).

Místo výkonu práce: Zde je důležitá povaha vykonávané práce, jestli se jedná o pozici neměnnou, kdy zaměstnanec vykonává svou práci stále na jedné lokalitě, nebo o pozici, kdy zaměstnanec nemá své trvalé pracovní místo a stále mění své působíště. V prvním případě nečiní určení místa zaměstnavateli problém a je zcela na něm, jak specificky místo označí, jestli uvede například pouze název města nebo i konkrétní ulici s číslem popisným. U druhého případu je těžší určit přesné místo výkonu práce, jelikož se jedná o pozice, kdy zaměstnanec cestuje po celém kraji nebo i celé zemi. Zde se tedy uvádí místo, kde pracovní cesty zaměstnance nejčastěji začínají a celková specifikace místa je opět na zaměstnavateli (Lochmannová, 2016, s. 49).

Den nástupu do práce: Datum uvedené na pracovní smlouvě jako den nástupu do práce je zároveň i dnem vzniku pracovního poměru (Kachaňáková et al., 2008, s. 109).

Pracovní smlouva dále může obsahovat náležitosti jako je například délka zkušební doby, výše mzdy, doba trvání pracovního poměru, konkurenční doložka nebo uvedení pravidelného pracoviště (Chládková a Bukovjan, 2020, s.159).

Před uzavřením pracovní smlouvy je také důležité, aby zaměstnanec doložil zaměstnavateli všechny dokumenty nezbytné k podepsání smlouvy. Měly by být doloženy kopie dokumentů o dosažené kvalifikaci, která je pro danou pozici vyžadována. Může se jednat například o různé diplomy, kvalifikace, vysvědčení či osvědčení o požadované kvalifikaci. Dále by měl zaměstnanec doložit také doklady o předchozím pracovním poměru a jeho ukončení, samozřejmě pouze v případě, že byl dříve někde zaměstnán. V některých zaměstnáních, především v těch, kde je požadována vyšší úroveň důvěryhodnosti, etiky nebo bezpečnosti, je možné, že může být požadován i výpis z trestního rejstříku nebo potvrzení o bezúhonnosti. Vždy je ale potřeba doložit údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu dané práce, údaj o zdravotní pojišťovně nebo informace o tom, zda zaměstnanec pobírá důchod nebo má nějaké zdravotní postižení a případně bližší informace k tomuto (Lochmannová, 2016, s. 50).

5.2 Druhy pracovních smluv

Firmy mohou podle vlastní potřeby, nebo podle potřeby zaměstnance, vybrat, jaký typ smlouvy s ním uzavře. Existují čtyři základní druhy pracovních smluv, které jsou uzavírány:

- **Pracovní smlouva na dobu určitou**

Smlouva je uzavírána již s tím, že je stanoven konec její platnosti, který však nesmí překročit dobu trvání více než dva roky. Tento druh smlouvy může být zaměstnanci obnoven maximálně dvakrát (Lochmannová, 2016, s. 52).

- **Pracovní smlouva na dobu neurčitou**

Tato smlouva poskytuje zaměstnanci největší jistotu a stabilitu, jelikož nemá předem stanovenou dobu platnosti (Lochmannová, 2016, s. 52).

- **Dohoda o provedení práce**

Tato dohoda je limitována objemem práce do 300 hodin ročně, ale pouze u jednoho zaměstnavatele. Je tedy možné, aby měl zaměstnanec smluv uzavřených více. Při výdělku do 11 500 Kč měsíčně také není nutné, aby zaměstnanec odváděl sociální a zdravotní pojištění, když je ale tato částka překročena, zaměstnanec je povinen příslušnou část odvést (Hejná, 2024).

- **Dohoda o provedení pracovní činnosti**

Tato dohoda umožňuje vykonávat práci do poloviny běžné týdenní pracovní doby, lze tedy překročit limit 300 hodin ročně. Pokud je ale přesáhnut výdělek 4 500 Kč zaměstnanec je povinen odvádět sociální a zdravotní pojištění (Hejná, 2024).

Příjmem zaměstnance není ale celý proces ani zdaleka ukončen, je důležité nově přidané zaměstnance po určitou dobu sledovat, abychom zjistili, zda se ztotožnili s firemní kulturou a zapadli do kolektivu. Jak pro organizaci, tak pro samotného zaměstnance je totiž lepší případné problémy odhalit co nejdříve, aby nedošlo ke zbytečným problémům a nedorozuměním. Může to také sloužit jako zpětná vazba pro samotné výběrové řízení a jako nástroj pro jeho zlepšení (Armstrong a Taylor, 2020, s. 323).

6 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Po přijetí zaměstnance následuje adaptační proces, jehož cílem je, aby se zaměstnanec co nejdůkladněji seznámil se svým pracovním prostředím, kolektivem a kulturou organizace tak, aby se dokázal co nejrychleji stabilizovat a podával co nejdříve kvalitní pracovní výkon (Kachaňáková et al., 2008, s. 110).

Adaptibilita lidí, tedy jejich schopnost přizpůsobit se prostředí, se liší převážně z hlediska osobnostních a sociálních předpokladů. Nejvíce závisí na pocitu bezpečí, sounáležitosti a pracovním uspokojení. Adaptibilita je klíčová pro zvládnutí pracovní činnosti a začlenění se do kolektivu. Kromě osobnostních charakteristik ji ovlivňuje i profesní úroveň, pracovní zkušenosti, očekávání a stejně tak i podmínky adaptace poskytované organizací. Doba potřebná k adaptaci je v každé firmě a na každém pracovním místě odlišná, obecně se pohybuje mezi třemi až šesti měsíci od nástupu do zaměstnání (Kocianová, 2010, s. 130).

Proces integrace a adaptace zahrnuje účast následujících klíčových aktérů (Vajner, 2007, s. 94):

- **Personální útvar:** Zajišťuje koordinaci adaptace a poskytuje základní informace o firmě a pracovních podmínkách.
- **Přímý nadřízený:** Poskytuje specifické informace o pracovním místě, pracovních úkolech a očekáváníích vůči novému zaměstnanci.
- **Tutor (mentor/kouč):** Zaměřuje se na odborné vedení a rozvoj dovedností, podporuje nového zaměstnance v procesu zapracování, poskytuje mu rady a pomáhá překonávat případné výzvy a obtíže.
- **Vedoucí útvarů a další zaměstnanci:** Podílí se na integraci nového zaměstnance do týmu a organizace, pomáhají mu seznámit se s pracovním prostředím a kulturou firmy.

Tito aktéři společně hrají klíčovou roli při zajištění úspěšné adaptace nového zaměstnance do pracovního prostředí a týmu organizace (Vajner, 2007, s. 94). Dle Bartáka (2023, s. 174) je ale důležitá i role patrona, což bývá v mnoha případech jeden ze zkušenějších zaměstnanců. Patron nejen usnadňuje orientaci v pracovním prostředí, ale také podporuje proaktivní přístup a zodpovědnost nového zaměstnance.

V rámci adaptace je také důležité poskytnout pracovníkům potřebné materiály, které by jim celý adaptační proces zjednodušily. Materiály by měly obsahovat všechny důležité informace nejen o dané pracovní pozici, ale i o celém podniku. Nově příchozí zaměstnanci by měli obdržet dle Kociánové (2010, s. 134):

- přehled o činnosti a postavení organizace na trhu,
- strukturu organizace a umístění jednotlivých oddělení,
- kontakty na zaměstnance a pravidla komunikace,
- základní organizační normy a pracovní podmínky,
- informace o odměňování, zaměstnaneckých výhodách a péči o zaměstnance,
- možnosti pro vzdělávání a profesní rozvoj,
- postupy pro povyšování a odborové záležitosti,
- informace o cestování a vzory potřebných formulářů.

6.1 Pracovní a sociální adaptace

“ V pracovním vztahu je adaptace procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů (pracovní adaptace) a se začleňováním do sociálních vztahů, pracovní skupiny i organizace (sociální adaptace)” (Dvořáková, 2004, s. 1).

Pracovní adaptace: Jejím cílem je zajistit, aby byl daný zaměstnanec řádně zaškolen a obeznámen se všemi náležitostmi daného pracovního místa. Počáteční pomoc s osvojením znalostí, dovedností nebo pracovních návyků může zaměstnanci pomoci podávat očekávaný výkon. Pomůže také organizaci hned v začátcích rozpoznat, zda je daný zaměstnanec pro pozici vhodný, nebo by se mohl uplatnit na místě jiném (Kachaňáková et al., 2008, s. 111).

Sociální adaptace: Cílem je nejen začlenit zaměstnance nejen do kolektivu, ale také do firemní kultury organizace. Je velmi důležité brát tento faktor v potaz již při samotném výběru zaměstnance a snažit se vybrat takového zaměstnance, který svým charakterem nebo rapidně odlišnými rozdíly nerozbije stávající kolektiv a neovlivní tak celkovou atmosféru v podniku (Kachaňáková et al., 2008, s. 111).

6.2 Adaptace podle velikosti organizace

Proces adaptace se může výrazně lišit v závislosti na velikosti firmy. Různé typy organizací přistupují k začlenění nových pracovníků odlišně. V adaptačním procesu mohou nastat následující odlišnosti v závislosti na velikosti podniku:

Malé firmy: Adaptace je zde méně formalizovaná, s důrazem na osobní přístup a flexibilitu. Noví zaměstnanci rychle zapadnou díky úzkým vztahům v týmu. Nevýhodou může být nedostatek systematického přístupu, což někdy vede k neformálnímu a chaotickému předávání informací (Praktické periodikum, 2024).

Střední firmy: Adaptační proces je strukturovaný, ale zároveň pružný. Tyto firmy často kombinují formální školení s možností individuálního přístupu, což umožňuje efektivní zapojení nových zaměstnanců, aniž by se ztratila osobní pozornost (Praktické periodikum, 2024).

Velké firmy: Větší korporace mají systematické a komplexní adaptační programy, které zahrnují vše od školení po hodnocení. Tento přístup zajišťuje konzistenci, ale může postrádat osobní přístup kvůli rozsahu a formálnosti celého procesu (Praktické periodikum, 2024).

6.3 Adaptační plán

Adaptační plán pro zaměstnance může být sestaven buď pro různé pracovní pozice, nebo individuálně pro každého zaměstnance. Plán může zahrnovat různé aktivity, školení a vzdělávací činnosti. Způsob, jak bude adaptační plán sestaven, záleží vždy na dané organizaci a na tom, kolik peněz chtějí do svých zaměstnanců investovat. Po nastavení adaptačního plánu lze sledovat a potvrzovat splnění jednotlivých aktivit pro každého nového zaměstnance. Plán funguje jako kontrolní seznam, aby se na nic podstatného nezapomnělo a aby byly dodrženy všechny termíny (Aptien, 2023).

Plán adaptace pracovníka může mít formu formuláře, který obsahuje jméno pracovníka, jeho organizační útvar, pracovní pozici a datum nástupu. Do plánu mohou být zaznamenány nejen termíny a jednotlivé aktivity, ale také odpovědné osoby, jejich podpisy a různé komentáře a informace o průběhu adaptace. Závěr obsahuje hodnocení nadřazeného po skončení adaptačního období a případné návrhy a představy pracovníka o dalším programu (Kocianová, 2010, s. 134-136).

Výsledkem adaptace nového zaměstnance je jeho adaptivnost, což zahrnuje dvě hlavní oblasti hodnocení. První oblastí je hodnocení odvedených výsledků práce podle stanovených kvantifikovatelných a slovně hodnotitelných kritérií. Tato část se zaměřuje na to, jak nový zaměstnanec plní své pracovní úkoly a dosahuje stanovených cílů. Hodnotí se například produktivita, kvalita práce nebo dosažené výsledky projektů. Druhou klíčovou oblastí je

začlenění nového zaměstnance do sociálních vztahů v organizaci. Tento aspekt hodnotí aktivní zapojení nového zaměstnance do týmových aktivit, spolupráci s kolegy a schopnost přispívat k pozitivní pracovní atmosféře. Celkové hodnocení adaptivnosti nového zaměstnance poskytuje důležité informace personálnímu útvaru, který může využít tyto poznatky k optimalizaci a zdokonalení adaptačního programu v budoucnu. (Dvořáková, 2012, s. 164).

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V současnosti hraje řízení lidských zdrojů zásadní roli v úspěchu většiny firem. Pro firmy je stále těžší přilákat, a především udržet kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Doba si vyžaduje investovat stále vyšší náklady do obsazování pozic, péče o zaměstnance a také kvalitních pracovních podmínek. Je nutné podporovat blaho zaměstnanců jakožto hlavních zainteresovaných subjektů. Pro firmy, které chtějí maximalizovat návratnost těchto investic, je proto zásadní rozpoznat potenciál kandidátů již při jejich přijetí do organizace. Z dlouhodobého hlediska se tak investice do zaměstnanců vyplatí, protože díky nim firma získává stabilní a efektivní pracovní sílu, která je pro její růst klíčová.

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše dostupných informačních zdrojů, jež se zaměřuje na problematiku systému procesu plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

Nábor nových zaměstnanců je zahájen stanovením potřebného počtu zaměstnanců a jejich požadované kvalifikace. Jakmile je společností určeno, kolik zaměstnanců s konkrétními odbornými schopnostmi je zapotřebí, přistoupí k samotnému hledání vhodných uchazečů. Tyto kandidáty může vyhledávat jak v externích zdrojích, například přes pracovní portály či agentury, tak také uvnitř firmy, například mezi již zaměstnanými pracovníky.

Pro úspěšné oslovení potenciálních uchazečů je klíčové vybrat vhodný způsob propagace volného pracovního místa a detailně specifikovat požadavky, aby se minimalizovala možnost, že se budou na pozici hlásit zcela nevhodní uchazeči. Pracovní pozici lze inzerovat například prostřednictvím tištěných reklam nebo online portálů a médií, které jsou v dnešní době stále více využívány. Organizace ale také může dostat doporučení na konkrétní osobu, nebo může dojít k přihlášení na základě vlastní iniciativy.

Jakmile společnost obdrží potřebný počet žádostí, dochází k výběru mezi kandidáty. Tento proces obvykle zahrnuje vyhodnocení zaslaných životopisů nebo dotazníků, posouzení přihlášek, případně provedení odborných testů. Toto bývá prvotní fází výběrového procesu, kdy jsou vyřazeni nejméně vhodní kandidáti. Dále je vytvořen užší výběr uchazečů, kteří podstoupí druhé výběrové kolo, jež ve většině případů spočívá v osobním pohovoru.

Po vyhodnocení materiálů poskytnutých uchazeči a osobních pohovorech následuje výběr ideálního uchazeče a samotný proces jeho přijetí. Ten zahrnuje uzavření pracovní smlouvy a obeznámení nového zaměstnance s podmínkami a nároky dané pozice. V prvních týdnech poté probíhá adaptační fáze, během níž je zaměstnanec postupně začleňován do týmu, seznamuje se s firemní kulturou a s vnitřními procesy organizace. Během tohoto období je zaměstnanec stále pod dohledem a v blízkém kontaktu se svými nadřízenými, aby byly případně co nejrychleji odhaleny nedostatky a nesrovnalosti a co nejdříve docíleno toho, že bude zaměstnanec spokojený a bude podávat co nejlepší pracovní výkon.

V praktické části diplomové práce budou ověřeny a následně zodpovězeny čtyři výzkumné otázky. Tyto otázky byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a použitím logické metody indukce.

- *Výzkumná otázka 1: Představuje spolupráce s okolními školami hlavní zdroj pro získávání nových zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.?*
- *Výzkumná otázka 2: Cítí se zaměstnanci společnosti Bludovská a.s. po skončení adaptace zcela připraveni na svou práci a fungování ve společnosti?*
- *Výzkumná otázka 3: Prezentuje společnost Bludovská a.s. své pracovní nabídky na sociálních sítích?*
- *Výzkumná otázka 4: Mají nově příchozí zaměstnanci do společnosti Bludovská a.s. dostatek informačních materiálů k usnadnění jejich adaptačního procesu?*

Pro zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek bude mimo jiné využita dedukce jako jedna z teoretických (logických) metod.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.

Při zpracování své diplomové práce jsem se rozhodla spolupracovat se zemědělskou společností Bludovská a.s., která sídlí v okrese Šumperk. Společnost vznikla 14. 05. 1999 zapsáním do obchodního rejstříku. Jedná se o středně velký podnik, který obhospodařuje přibližně 2 500 hektarů orné půdy rozprostírající se v několika katastrálních územích s rozdílnými nadmořskými výškami a variabilní úrodností půdy. Společnost se zabývá jak rostlinnou, tak i živočišnou výrobou, vedle toho také provozuje jídelnu a obchod, kde nabízí své vlastními produkty (Bludovská a.s., 2024).

Pro svou práci jsem si vybrala tuto firmu, protože sídlí poblíž mého bydliště a mám zde kontakt na osobu z personálního oddělení, což mi umožňuje přístup k potřebným dokumentům a informacím pro vypracování diplomové práce.

8.1 Portfolio poskytovaných služeb a produktů společnosti Bludovská a.s.

Společnost se dlouhodobě věnuje zemědělské činnosti s důrazem na propojení tradičních postupů a moderních technologií. Prostřednictvím diverzifikované živočišné a rostlinné výroby poskytuje čerstvé produkty, které si zachovávají jedinečnou regionální autenticitu. Činnost Bludovské a.s. zahrnuje nejen chov skotu, prasat a nosnic, ale i zpracování jejich produktů do finální podoby, kterou si zákazníci mohou zakoupit přímo v podnikové prodejně. S rozlohou více než 2500 hektarů půdy zajišťuje krmivovou soběstačnost pro zvířata a současně pěstuje širokou škálu plodin, které slouží jak pro vlastní potřebu, tak pro prodej. Pečlivá péče o půdu a zavádění inovativních technologií jsou nedílnou součástí přístupu společnosti, což umožňuje dosahovat vysoké efektivity a zároveň chránit přírodní zdroje (Bludovská a.s., 2024).

Tato celá podkapitola je zpracována dle získaných informací z oficiální webové stránky společnosti (Bludovská a.s., 2024), a dle získaných informací z interview s hlavní personalistkou.

8.1.1 Živočišná výroba

Bludovská a.s. chová průměrně 380 dojnic plemene ČESTR. Čerstvé mléko a mléčné výrobky jsou denně dováženy do podnikové prodejny v Bludově, kde je v nabídce mléko z automatu, sýry, tvarohy, tvarohové krémy a máslo.

Průměrně 240 býků pocházejících od dojnic a krav bez tržní produkce mléka (BTPM) je vykrmováno v rámci společnosti Bludovská a.s. Chov krav bez tržní produkce mléka (BTPM) zahrnuje plemeno Charolais, s průměrným počtem 240 matek a 80 jalovic chovaných v ekologickém režimu. Ročně je vykrmováno asi 350 prasat, nakoupených od místních chovatelů při hmotnosti kolem 20 kg. Porážka a zpracování probíhá na vlastních jatkách při dosažení hmotnosti 120–125 kg. Nabídka zahrnuje čerstvé vepřové maso a uzenářské a zabíjačkové speciality jako tlačenko, jitrnice, škvarkovou pomazánku a sádlo.

Ve středisku v Třemešku je ustájeno přibližně 18 000 nosnic, které denně produkují čerstvá vejce velikostí S–XL. Vejce se prodávají přímo ze dvora ve středisku, v podnikové prodejně v Bludově a ročně probíhá i prodej vnesených slepic (Bludovská a.s., 2024).

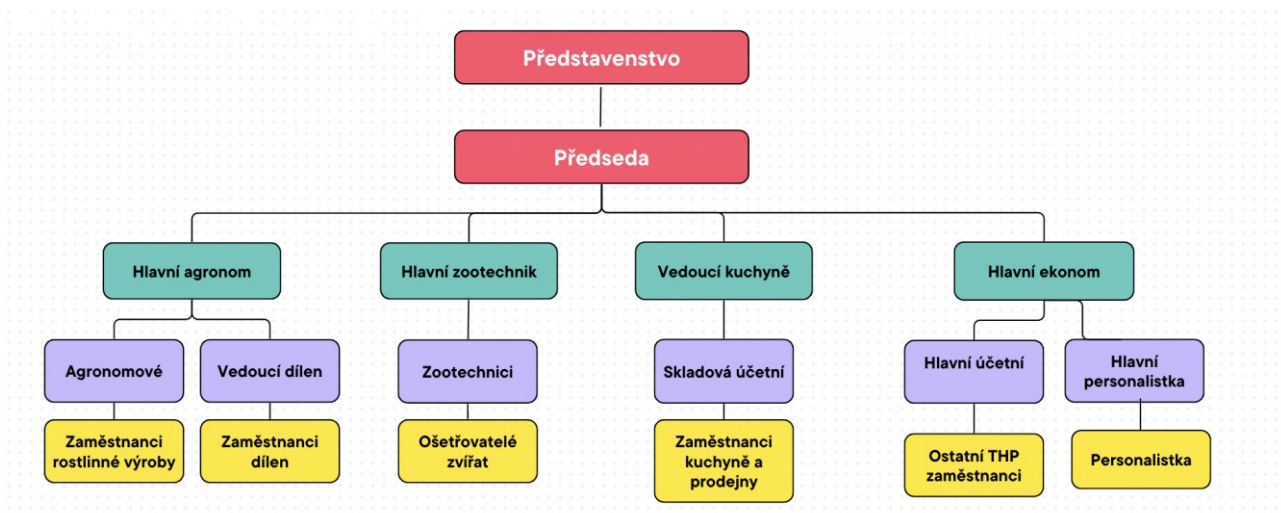
8.1.2 Rostlinná výroba

Bludovská a.s. obhospodařuje přibližně 2500 hektarů půdy s různou nadmořskou výškou a úrodností. Pěstuje se široké spektrum plodin, včetně pšenice ozimé, ječmene ozimého a jarního, ovsa, sóji, řepky ozimé, žitovce ozimého, cukrové řepy, máku modrého a kukuřice na zrno. Pro živočišnou výrobu je zajištěna krmivová základna zahrnující kukuřici na siláž, vojtěšku, hrách na zeleno, kukuřici CCM, travní senáž a seno. Péče o půdu zahrnuje vápnění, aplikaci organických hnojiv, pravidelnou orbu a podrývání (Bludovská a.s., 2024).

8.2 Organizační struktura společnosti Bludovská a.s.

Společnost Bludovská a.s. využívá liniovou organizační strukturu, která je hierarchicky uspořádána a umožňuje jasné rozdělení pravomocí a odpovědností. Na vrcholu stojí představenstvo, za kterým stojí klíčová rozhodnutí celé společnosti. Pod ním se nachází předseda, který řídí celkový chod společnosti a koordinuje činnosti jednotlivých úseků. Další úroveň tvoří čtyři hlavní vedoucí: hlavní agronom, hlavní zootechnik, vedoucí kuchyně a hlavní ekonom. Tito hlavní pracovníci zodpovídají za své specifické oblasti, a to rostlinnou a živočišnou výrobu, provoz kuchyně, údržbu technického zázemí a personální a účetní práce. Pod těmito vedoucími jsou jednotlivé pracovní skupiny, jako jsou další agronomové, zaměstnanci rostlinné výroby, zaměstnanci dílen, zaměstnanci kuchyně a prodejny,

ošetřovatelé hospodářských zvířat, nebo ostatní THP zaměstnanci, kteří vykonávají běžné provozní činnosti. Pro lepší vizualizaci situace ve společnosti slouží následující obrázek (Obrázek 5).



Obrázek 5 Organizační struktura

(zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2025)

8.3 Cíle společnosti Bludovská a.s.

Cílem společnosti je efektivně kombinovat rostlinnou a živočišnou výrobu tak, aby bylo dosaženo optimálního využití pozemků různé kvality a byl zajištěn vyvážený osevní postup. Společnost usiluje o udržitelné hospodaření s důrazem na ochranu půdního zdraví a obnovu organické hmoty. Prostřednictvím využití organických hnojiv z vlastní živočišné produkce a moderních technologií se snaží o zvyšování úrodnosti půdy a zajištění kvalitního krmiva pro chovaná zvířata (Bludovská a.s., 2024).

Dalším klíčovým cílem je zajištění vysoké úrovně welfare zvířat prostřednictvím odborné péče, biosecurity opatření a vytvoření odpovídajících podmínek pro jejich chov. Společnost se zaměřuje na udržení rovnováhy mezi vysokou produkční úrovní a odpovědným přístupem k životnímu prostředí (Bludovská a.s., 2024).

Bludovská a.s. také usiluje o efektivní spolupráci v rámci koncernu podnikatelské skupiny, kterou tvoří Bludovská a.s., AGROODBYT BLUDOVSKO s.r.o., Zemědělské obchodní družstvo Bludov a HRADO a.s., s cílem zajistit trvalý rozvoj a dlouhodobou stabilitu celé skupiny (Bludovská a.s., 2024).

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.

V následující části diplomové práce bude podrobně rozebrán proces náboru zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Hlavním cílem této analýzy je přiblížit aktuální postupy využívané při vyhledávání, výběru a příjmu nových pracovníků a jejich následné adaptaci, identifikovat případné nedostatky a navrhnout možná zlepšení pro vybrané personální procesy a činnosti.

Pro získání relevantních dat a informací o těchto personálních procesech ve společnosti Bludovská a.s. byl v rámci diplomové práce proveden jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Ten byl zaměřen na různé aspekty náborového procesu a zahrnoval následující techniky sběru dat:

- Interview s personalistkou: cílem bylo zjistit, jaké strategie společnost využívá při náboru, jaké požadavky klade na uchazeče a jak hodnotí úspěšnost současného výběrového řízení.
- Analýza interních a náborových dokumentů: přehled používaných metod a kritérií pro výběr nových pracovníků.

Kvantitativní výzkum ve formě krátkého dotazníkového šetření distribuovaného mezi zaměstnance společnosti Bludovská a.s., které sloužilo k získání zpětné vazby na účinnost náborového procesu a přístupu k adaptaci nových zaměstnanců do společnosti.

Kvalitativní a kvantitativní výzkum byl zaměřen na odpovědi na následující klíčové otázky týkající se personálních procesů ve společnosti Bludovská a.s.:

- *Jak probíhá proces plánování lidských zdrojů ve společnosti Bludovská a.s.?*
- *Jakými metodami a nástroji se společnost snaží oslovit potenciální zaměstnance?*
- *Jaké jsou požadavky na uchazeče o jednotlivé pracovní pozice?*
- *Jaké dokumenty a informace jsou od uchazečů požadovány při přihlášení do výběrového řízení?*
- *Jakým způsobem probíhá pohovor a výběr kandidátů? Jaké faktory jsou zohledňovány při rozhodování o přijetí uchazeče?*
- *Jak jsou uchazeči informováni o výsledku výběrového řízení?*

- *Jak probíhá samotný přijímací proces nového zaměstnance? Jaké formální kroky zahrnuje?*
- *Jak je organizován proces adaptace nového zaměstnance?*

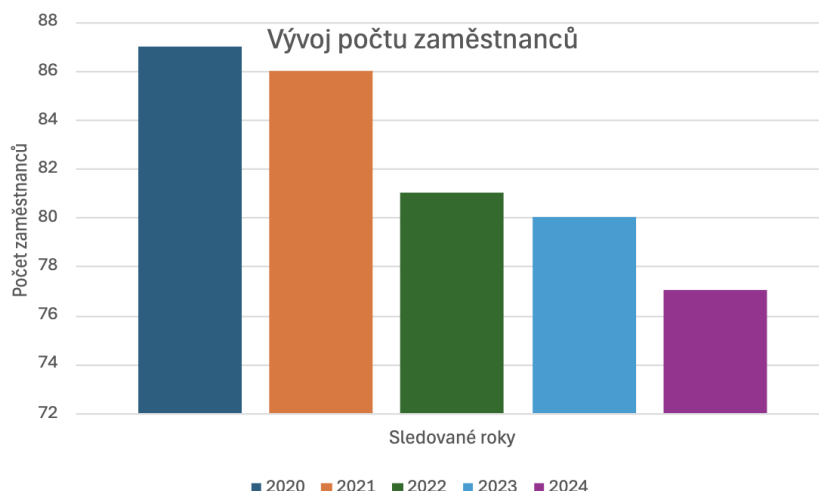
Společnost Bludovská a.s. se vyznačuje menší organizační strukturou, což přímo ovlivňuje procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Veškerá agenda související s nábořem, výběrem a přijetím zaměstnanců je prakticky plně v rukou jediné personalistky, která zastává klíčovou roli při plánování lidských zdrojů a organizaci celého náborového procesu. Její náplní práce je zveřejňování pracovních nabídek, přes komunikaci s uchazeči, vedení pohovorů, až po finální výběr a přijetí nových zaměstnanců. Zároveň je také i mzdovou účetní firmy, takže těmto procesům nemůže věnovat všechn svůj čas, což může představovat velkou překážku. Ve společnosti je zaměstnána ještě jedna personalistka, ta má ale spíše funkci interního bezpečnostního technika, má tedy na starost především BOZP školení a stará se o následné lékařské prohlídky.

Vzhledem k omezeným kapacitám společnosti probíhá nábor zaměstnanců kombinací standardních a neformálních metod. Kromě tradičního inzerování volných pracovních míst se personalistka často spoléhá na osobní doporučení nebo na studenty, kteří potřebují splnit své praxe. Při adaptaci nových zaměstnanců je kladen důraz na rychlé a efektivní začlenění do pracovního prostředí. Důležitou roli hraje především mentoring ze strany zkušenějších kolegů, kteří novým zaměstnancům pomáhají zorientovat se v pracovních postupech a firemní kultuře. Všechny tyto informace byly získány na základě interview s hlavní personalistkou a z interních dokumentů.

V následující části diplomové práce budou podrobně rozebrány všechny výše uvedené aspekty, od plánování lidských zdrojů přes nábor a výběr zaměstnanců až po jejich přijetí a adaptaci. Důraz bude kladen na identifikaci slabých míst v současném procesu a návrh možných doporučení pro jeho zlepšení.

9.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

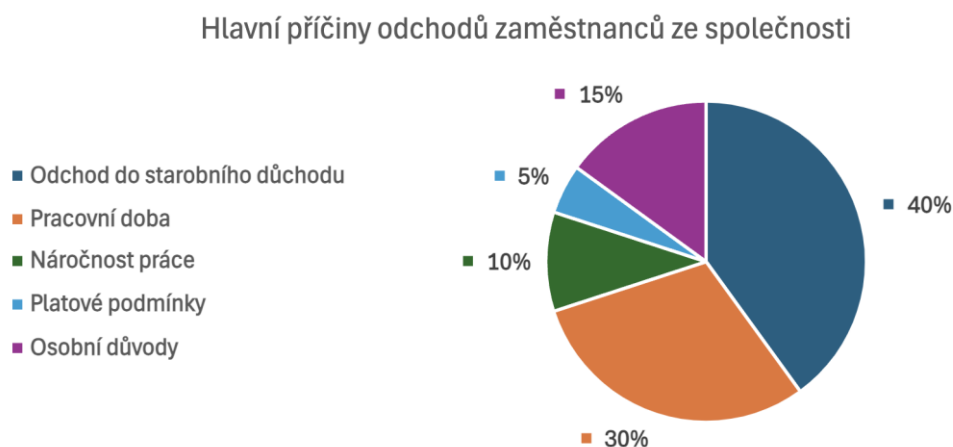
Společnost Bludovská a.s. v posledních pěti letech zaznamenala mírný pokles počtu zaměstnanců. Zatímco v roce 2020 měla společnost 87 zaměstnanců, jejich počet se postupně snižoval, v roce 2021 na 86, v roce 2022 na 81, v roce 2023 na 80 a v roce 2024 na 77 zaměstnanců. Během let lze tedy pozorovat klesající trend, který je způsoben především úskalími při hledání kvalifikovaných zaměstnanců na určité pozice. Dle získaných dat byl sestaven následující obrázek (Obrázek 6).



Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020-2024

(zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)

Úbytek zaměstnanců je také způsoben přirozeným odchodem, například do důchodu, ale také vyšší fluktuací na fyzicky náročných pozicích. Největší problém s udržení zaměstnanců je především na úseku rostlinné a živočišné výroby, kde náročnost práce a časné ranní směny od 3 nebo 4 hodin vedou k častým odchodům pracovníků po krátké době. Náročné pracovní podmínky tak způsobují, že je v těchto provozech obtížné dlouhodobě udržet stabilní tým. S těmito problémy ale lze s ohledem na charakter práce v zemědělském průmyslu počítat. Brzké ranní směny jsou u některých pracovních pozic ve výrobě nevyhnutelné, společnost se snaží kompenzovat tyto nepříjemné faktory odpovídající mzdou, což je ale pro pracovníky ne vždy dostačující. Pro lepší vyobrazení situace ve společnosti byl dle informací získaných od personalistky sestaven následující obrázek (Obrázek 7) popisující hlavní příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti.



Obrázek 7 Hlavní příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Poměrně stabilním prvkem společnosti je kancelářské zázemí, kde je fluktuace minimální a zaměstnanci zde působí dlouhodobě. U zaměstnanců výroby je počet ukončených pracovních poměrů během roku poměrně vyšší. Celková míra fluktuace má dle vypočítaných výsledků rostoucí charakter, což naznačuje, že by se společnost během následujících let mohla dostat do větších problémů. Zatím ale nedosahuje kritických hodnot a jedná se pouze o zdravou fluktuaci. Pro lepší vizualizaci byla sestavena následující tabulka (Tabulka 1).

Tabulka 1 Fluktuace zaměstnanců

Rok	Celkový počet (zaměstnanci THP)	Celkový počet (zaměstnanci výroby)	Počet ukončených pracovních poměrů (THP)	Počet ukončených pracovních poměrů (výroba)	Průměrný počet zaměstnanců za dané období	Celková míra fluktuace
2020	23	64	1	4	87,0	5,75 %
2021	22	64	1	3	86,5	4,62 %
2022	21	60	0	6	83,5	7,19 %
2023	21	59	2	5	80,5	8,71 %
2024	21	56	1	6	78,5	8,92 %

(zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2025)

9.2 Proces plánování zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Ve společnosti Bludovská a.s. je aktuální strategií navyšování počtu zaměstnanců tak, aby nadále nedocházelo ke klesání celkového počtu zaměstnanců. Společnost se také snaží o efektivnější využití stávajících kapacit. Proces plánování lidských zdrojů se zaměřuje především na nahrazování zaměstnanců, kteří ze společnosti odcházejí a na nalezení nové potenciální pracovní síly, která by společnosti pomohla se dále rozvíjet. O potřebě nových zaměstnanců rozhodují především provozní požadavky a nutnost zajistit dostatečné personální pokrytí v klíčových provozech. Společnost se také soustředí na udržení stabilního jádra zaměstnanců a efektivní obsazování uvolněných pozic.

Na základě interview s personalistkou společnosti lze tedy považovat proces plánování lidských zdrojů ve společnosti Bludovská a.s. spíše za střednědobý. Společnost se v největší míře zaměřuje na aktuální potřeby personálního obsazení, dlouhodobé navyšování pracovních míst a rozšiřování týmu je spíše sekundární záležitostí. Nicméně do budoucna by se na to společnost chtěla více zaměřit. Plánování lidských zdrojů v této společnosti lze tedy na základě získaných informací považovat spíše za operativní než strategické.

9.3 Získávání/vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Ve společnosti Bludovská a.s., kde přímo neexistuje samostatné HR oddělení, jsou tyto činnosti, jak již bylo zmíněno, v rukou jediné personalistky, která se o celý proces náboru stará. Vzhledem k charakteru činnosti společnosti, která se zaměřuje na rostlinnou a živočišnou výrobu, je nezbytné využívat efektivní metody náboru odpovídající specifickým potřebám společnosti. Bludovská a.s. proto kombinuje tradiční i moderní způsoby vyhledávání zaměstnanců, od inzerce v tisku až po aktivní využívání sociálních sítí. Každý z těchto nástrojů má své výhody a pomáhá oslovit různé skupiny potenciálních uchazečů.

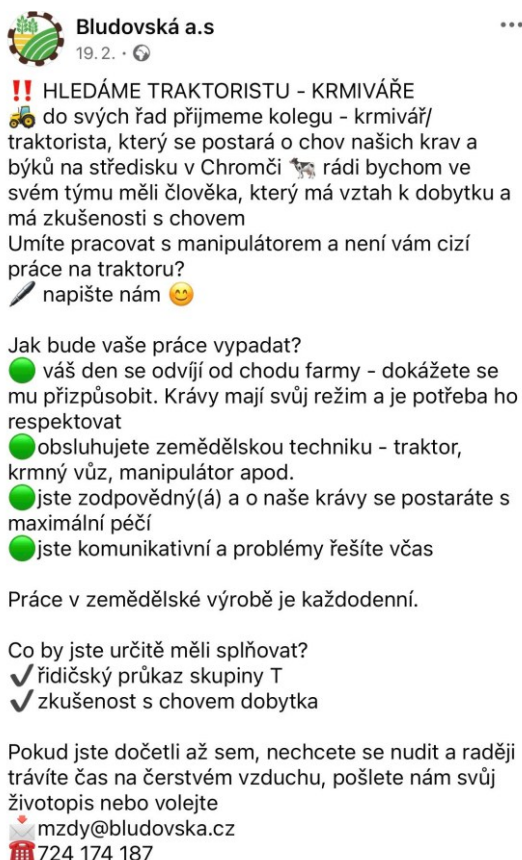
9.3.1 Metody získávání zaměstnanců

Společnost Bludovská a.s. využívá pro vyhledávání nových zaměstnanců především následující zdroje (standardizované interview s personalistkou):

- **Sociální sítě (Facebook a Instagram) a webové stránky**

Nejvíce je využívána sociální síť Facebook, kde jsou velmi často zveřejňovány aktuality v podobě volných pracovních pozic, společně s jejich krátkým popisem a ostatními potřebnými informacemi ohledně požadovaných zkušeností nebo kontaktů. Uchazeči mohou okamžitě reagovat prostřednictvím zpráv nebo komentářů, což urychluje celý proces komunikace a náboru. Na webových stránkách nebo Instagramu příspěvky ohledně pracovních pozic nejsou tak časté a konzistentní jako na Facebooku.

Ukázka inzerátu z facebookové stránky Bludovská a.s. uvedena na následujícím obrázku (Obrázek 8).



Obrázek 8 Příspěvek o volné pozici

(zdroj: Bludovská a.s., 2025)

- **Inzerce v reklamních novinách**

Dlouhodobě využívanou formou je pro společnost Bludovská a.s. tradiční tisková inzerce, která stále hraje důležitou roli, zejména při hledání zaměstnanců na pozice manuální a fyzicky náročnější. Místní reklamní noviny umožňují oslovit širokou veřejnost, včetně těch, kteří nejsou aktivní na sociálních sítích. Společnost využívá služeb inzertních novin Golempress, které slouží pro oslovení širší veřejnosti a také místního měsíčníku Bludovan, který je určený spíše pro místní obyvatele obce, kde má společnost své sídlo.

Dle získaných informací vyjde společnost jeden inzerát v Golempressu na 2 500 Kč, naopak inzerce v místním měsíčníku Bludovan má společnost zcela zdarma.

- **Hlášení v obecním rozhlasu**

Tento, již v dnešní době méně využívaný způsob, je ve společnostech naopak velmi využívaným. Bludovská a.s. inzeruje své pracovní nabídky v rozhlasu hned v několika obcích, a to v Bludově, Leštině, Chromči, Postřelmově, Bohutíně a Lesnici. Ve většině případů se jedná o obce, kde má společnost jedno ze svých pracovišť, proto zde má silnou

informační hodnotu. Jedná se tedy pouze o krátké a stručné oznámení o volné pracovní pozici, které by mělo oslovit především možné uchazeče o pracovní místo na daném pracovišti v jejich obci. Jedno hlášení přijde společnost na 120 Kč.

- **Úřad práce**

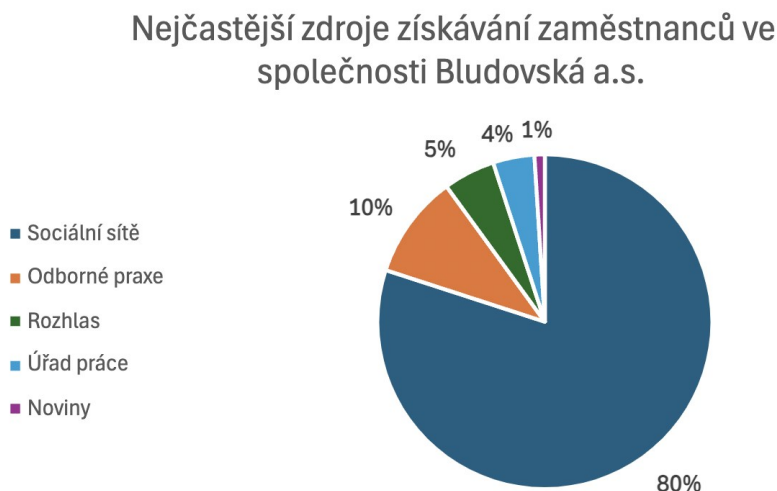
Spolupráce s úřadem práce je dalším způsobem, jak společnost Bludovská a.s. oslovuje potenciální uchazeče. Společnost pravidelně zveřejňuje volné pracovní pozice v databázi úřadu práce, kde jsou k dispozici nezaměstnaným osobám nebo těm, kteří aktivně hledají nové uplatnění. Výhodou této možnosti je, že zveřejnění nabídky volné pracovní pozice je zcela bezplatné.

- **Oslovování studentů na odborných praxích**

Společnost Bludovská a.s. spolupracuje se střední odbornou školou v nejbližším městě, a to v Šumperku. Jedná se o SOŠ Šumperk, která je zaměřena na zemědělství, cestovní ruch, ekologii a životní prostředí. Studentům je nabízena možnost absolvovat praxi přímo ve společnosti, což jim umožňuje získat zkušenosti a seznámit se s pracovním prostředím. Studentům je ale ve škole sděleno o společnosti a jejich činnostech pouze minimum informací. Žáci dostanou od svých učitelů pouze ústně sdělenou informaci o tom, že zde mohou svou praxi vykonat a případně zde najít své budoucí zaměstnání.

Analýza interních dat společnosti Bludovská a.s. a informace získané od personalistky společnosti ukazují, že nejefektivnějším náborovým kanálem jsou sociální sítě, především Facebook. Ačkoli společnost nevyužívá placenou propagaci, nábor zde funguje na základě sdílení příspěvků, což přináší největší počet uchazečů, a to celkem 80 %. Personalistka potvrdila, že převážná většina zájemců reaguje právě na tyto příspěvky. Další způsob získávání zaměstnanců představují odborné praxe, které tvoří zhruba 10 % nově přijatých zaměstnanců. Studenti, kteří zde vykonávají praxe, se často rozhodnou ve společnosti zůstat, což poukazuje na určitý potenciál této formy spolupráce se školami. Tradiční inzerce v místním rozhlase přináší pouze 5 % uchazečů. Přesto se touto cestou občas podaří oslovit několik zájemců. Naopak úřad práce a noviny mají dle získaných informací minimální efektivitu, přičemž úřad práce přispívá pouze 4 % nově přijatých zaměstnanců. Společnost zde sice pravidelně inseruje volné pozice, avšak ohlas je velmi nízký. Inzerce v tisku je nejméně efektivním nástrojem (1 %), přestože společnost využívá různé platformy. Personalistka však ze zpětné vazby od uchazečů zjistila, že i když někteří inzerát v novinách zaznamenali, k samotné reakci je přiměla až výzva na sociálních sítích.

Získaná data jsou pro lepší vykreslení situace zpracována do následujícího obrázku (Obrázek 9).



Obrázek 9 Nejčastější zdroje získávání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

(zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2024)

9.3.2 Požadavky na zaměstnance

Požadavky na uchazeče pro danou pracovní pozici podrobněji popsala v interview hlavní personalistka společnosti Bludovská a.s.:

I. Obecné požadavky:

- osoba musí být starší 18- ti let.

II. Požadavky pro odborné a technické pozice (rostlinná a živočišná výroba):

- odpovídající vzdělání v oboru (výhodou),
- praxe v dané oblasti (výhodou),
- řidičské oprávnění (když se jedná o pozici, která obsahuje obsluhu zemědělských strojů nebo řidičské schopnosti).

III. Požadavky pro administrativní a manažerské pozice:

- odpovídající vzdělání v oboru – zde je vzdělání v daném oboru podmínkou,
- organizační schopnosti a samostatnost,
- odpovědný přístup k práci,
- komunikační a administrativní dovednosti.

IV. Další faktory zohledňované při výběru:

- osobní předpoklady (spolehlivost, pracovní nasazení, ochota přizpůsobit se),
- rodinné vazby k firmě (výhodou),

- doporučení od stávajících zaměstnanců,
- reference z předchozích zaměstnání (nutný podpis uchazeče, který dává souhlas, že jsou tyto informace použity pouze pro účely výběru zaměstnanců).

9.3.3 Požadované dokumenty od kandidátů

V rozhovoru personalistka také uvedla, jaké dokumenty musí uchazeči při přihlášení do výběrového řízení doložit:

- **životopis** – základní informace o vzdělání, pracovních zkušenostech a dovednostech uchazeče,
- **doklad o ukončeném vzdělání** – potvrzení o dosaženém stupni vzdělání (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom),
- **výpis z trestního rejstříku** – pro ověření bezúhonnosti uchazeče,
- **řidičské oprávnění** – pokud je nutné pro výkon dané pozice,
- **kartička zdravotní pojišťovny** – pro administrativní účely,
- **občanský průkaz** – pro ověření totožnosti.

9.4 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Ve společnosti Bludovská a.s. je specifické, že zde neprobíhá žádný předvýběr kandidátů na základě životopisů či předběžného hodnocení. Každý uchazeč, který splňuje základní požadavky uvedené výše, má možnost projít pohovorem. Tento přístup je možný, protože se nejedná o velkou firmu a na vypsání pozice se přihlašují v průměru pouze 2 až 4 kandidáti. Tento formát umožňuje, aby byl každý uchazeč individuálně posouzen.

Významný problém zde představuje dle personalistky především nedostatek praxe u uchazečů. Mnoho kandidátů nesplňuje požadavky na odborné znalosti a zkušenosti potřebné pro danou pozici, což komplikuje jejich zapracování a snižuje efektivitu náborového procesu.

9.4.1 Přijímací pohovor

Jak již bylo zmíněno, pohovor je hlavní a nejdůležitější částí celého výběrového procesu a jak sdělila personalistka v rozhovoru, je zároveň v této společnosti rozhodující. Tento pohovor se obvykle skládá ze tří hlavních účastníků: personalistky, vedoucího příslušného úseku, kde se pozice obsazuje a často také předsedy společnosti. Tento tým je odpovědný za

posouzení kandidáta z různých perspektiv, což zajišťuje komplexní pohled na jeho kvalifikaci, odbornost a osobní předpoklady.

Během pohovoru jsou uchazeči podrobně dotazováni na své předchozí pracovní zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti relevantní k nabízené pozici. Neexistuje žádný pevný scénář otázek, které by byly uchazečům pokládány, vše je individuální. Dále se uchazeči seznamují s podrobnými informacemi o pracovní náplni, požadavcích na výkon práce a firemních očekáváních. Tato část pohovoru je zaměřena na to, aby se uchazeči seznámili s tím, co bude jejich každodenními úkoly a jaká odpovědnost na nich bude spočívat. Kromě odborných otázek je součástí pohovoru také diskuse o výši mzdy, pracovních benefitech a očekávaném termínu nástupu.

Při rozhodování o přijetí uchazeče se kromě odborných kritérií, jako je již zmíněná praxe a vzdělání, zohledňují i osobní faktory, které jsou právě při osobním pohovoru dobře rozpoznatelné.

Je posuzováno především to, jak kandidát komunikuje, jak reaguje na dotazy a jaký celkový dojem během pohovoru zanechá. Dalšími aspekty, které mohou ovlivnit rozhodnutí, jsou rodinné vazby uchazeče k firmě (pokud existují) a pozitivní reference od předchozích zaměstnavatelů. Tato kombinace odbornosti, osobních předpokladů a přístupnosti k firemní kultuře je dle dotazované personalistky klíčová. Uchazeči jsou následně o výsledku výběrového řízení informováni telefonicky, což umožňuje rychlou zpětnou vazbu a případné domluvení dalších kroků souvisejících s nástupem do zaměstnání.

9.5 Přijímání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Dle informací, které byly získány z rozhovoru s personalistkou a analýzou interních dokumentů, je proces přijímání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. rozdělen do následujících kroků:

Administrativní kroky

Po úspěšném absolvování pohovoru a přijetí uchazeče začíná proces formalizace jeho nástupu do společnosti. Prvním krokem je doložení povinných dokumentů, které jsou nezbytné k uzavření pracovního poměru. Uchazeč musí předložit vstupní lékařskou prohlídku, která potvrzuje, že je způsobilý k výkonu práce na dané pozici. Tento krok je nezbytný pro zajištění, že uchazeč splňuje všechny zdravotní požadavky pro práci ve specifickém pracovním prostředí.

Pracovní smlouva a osobní dotazník

Jakmile je vstupní lékařská prohlídka doložena, dalším krokem je příprava a podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je zpravidla sepsána na dobu určitou, obvykle na období jednoho roku. Po uplynutí této lhůty, pokud jsou obě strany spokojené, je smlouva převedena na dobu neurčitou. Zkušební doba je stanovena na tři měsíce. V pracovní smlouvě jsou zahrnuty všechny podmínky pracovního poměru, včetně pracovního poměru, pracovního místa, pracovního úvazku a dalších podmínek. Uchazeč je informován o výši mzdy, pracovní době, povinnostech a právech vyplývajících z pracovního poměru. Následně je pracovní smlouva podepsána oběma stranami. Po podepsání smlouvy zaměstnanec vyplní takzvaný *osobní dotazník zaměstnance*, který se zakládá do osobní složky zaměstnance. Osobní dotazník zaměstnance lze najít v příloze (Příloha III).

Daňové a právní formality

Dalším nezbytným krokem je vyplnění a podpis prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob, který se týká zálohové daně. Tento krok je důležitý pro správnou administraci a výpočet daní z příjmů zaměstnanců.

Školení BOZP a PO

Před nástupem do práce je novému zaměstnanci poskytnuto školení zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a požární ochranu (PO). Tato školení jsou důležitá pro to, aby se zaměstnanci seznámili s bezpečnostními pravidly a procedurami, které musí dodržovat během výkonu své práce.

Specifické školení pro řidiče a další odborné přípravy

Pokud je pozice spojená s řízením vozidla nebo jinými odbornými činnostmi, které vyžadují certifikace, je pro uchazeče objednáno referentské školení nebo zkoušky v autoškole, které mu umožní vykonávat práci v souladu s předpisy. Tento krok je specifický pro pozice, kde je vyžadována odborná způsobilost k řízení firemního vozidla nebo použití specifických zemědělských vozidel.

Seznámení se s pracovními podmínkami

Po splnění všech administrativních kroků je nový zaměstnanec pouze ústně seznámen s podmínkami výkonu své práce. Je informován o pracovních směnách, jaký pracovní oděv je pro danou pozici vhodný a zda je nutné používat ochranné pomůcky. Také obdrží přesné informace o datu a místě nástupu do zaměstnání.

9.6 Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Adaptační proces ve společnosti probíhá zejména na základě ústního poučení nových zaměstnanců, společnost nemá žádný pevně daný adaptační postup, takže po splnění zákonných náležitostí, jako je podepsání pracovní smlouvy a absolvování vstupního školení BOZP a PO, je nový pracovník ústně poučen o základních pracovních povinnostech. Po nástupu je nový pracovník informován o základních pravidlech, jak vykonávat svou práci, a to především vedoucím daného střediska. Vedoucí pracovník hraje klíčovou roli v adaptačním procesu, neboť je zodpovědný za uvedení zaměstnance do provozu a jeho postupné zapracování. Vedoucí pracovník nejen vysvětluje povinnosti týkající se výkonu práce, ale také poskytuje informace, jak konkrétně postupovat při plnění pracovních úkolů. To, co je zaměstnancům řečeno, není nijak standardizované, takže je pouze v rukou vedoucích pracovníků, co vše a jakým způsobem nově příchozím zaměstnancům sdělí, což dle získaných informací není vždy plně dostačující. Kromě těchto ústních instrukcí nejsou novým zaměstnancům poskytovány žádné informační dokumenty, které by jim adaptační proces nějak usnadnily a poskytly jim souhrnné informace.

Vzhledem k tomu, že společnost má více středisek v různých lokalitách, mohou nastat problémy s adaptací, zejména pokud se používají specifické slangové názvy míst, které mohou být pro nové zaměstnance matoucí. Tyto problémy jsou řešeny opět pouze slovním poučením, bez dalších písemných materiálů či systémového řešení.

Přestože nejsou v současnosti měřeny konkrétní metody úspěšnosti adaptačního procesu, má společnost povědomí o některých nedostacích, které tento proces vykazuje. Personalistkou mi v rámci rozhovoru byl sdělen následující příklad: Došlo k problému, kdy vedoucí střediska zajišťoval svačiny pro své zaměstnance, ale obsluha mu je nechtěla vydat, protože pracovníka neznala. Tato situace ukázala, že adaptace a seznámení s ostatními pracovníky by měla být zajištěna efektivnějším způsobem, což by vedlo k lepší integraci nových zaměstnanců do pracovního kolektivu a zvýšení jejich orientace ve firmě.

Adaptační proces v této společnosti je spíše neformální, závislý především na ústních instrukcích ze strany nadřízených, ale vědomí o některých problémech naznačuje, že by bylo vhodné proces zlepšit a poskytnout novým zaměstnancům více strukturované podpory.

10 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Ve společnosti Bludovská a.s. bylo provedeno kvantitativní dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory nových zaměstnanců na adaptační proces ve společnosti, jejich celkovou spokojenost a případné nedostatky, se kterými se během adaptace setkali. Dotazník byl určen výhradně pro zaměstnance, kteří ve společnosti nepůsobí déle než jeden rok, což umožnilo získat aktuální a relevantní zpětnou vazbu. Celkem bylo ve společnosti v době šetření sedm zaměstnanců splňujících tuto podmínku a všichni se šetření zúčastnili, čímž byla zajištěna stoprocentní návratnost dotazníků.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem dvanáct otázek, přičemž devět z nich bylo uzavřených a tři otevřené. Uzavřené otázky se soustředily na konkrétní aspekty adaptačního procesu a umožnily kvantifikovat zkušenosti respondentů. Otevřené otázky se zaměřovaly na možnosti zlepšení adaptace, na to, zda zaměstnancům chyběly nějaké důležité informace a co by jim v adaptačním procesu mohlo pomoci. Tento přístup umožnil získat nejen statistická data, ale i konkrétní návrhy a postřehy nových zaměstnanců.

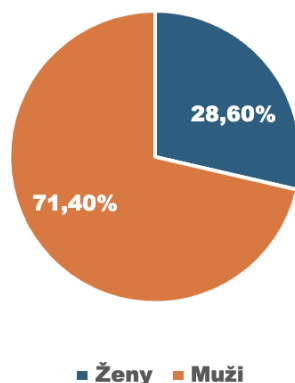
Dotazníkové šetření probíhalo formou tištěných formulářů, které byly respondentům rozdány k vyplnění. Po jejich sesbírání byly odpovědi zpracovány do grafů, aby bylo možné přehledně vyhodnotit výsledky a případně navrhnout opatření ke zlepšení adaptačního procesu. Výstupy šetření poskytly cenné informace o tom, jak noví zaměstnanci vnímají svůj nástup do společnosti, a jaké oblasti by mohly být do budoucna zlepšeny.

10.1 Identifikační otázky

Součástí dotazníkového šetření byly také tři identifikační otázky, které se zaměřovaly na pohlaví respondentů, na dobu strávenou ve společnosti a na jejich pracovní zařazení – konkrétně zda pracují v kancelářských prostorách nebo ve výrobě. Tento aspekt byl klíčový pro vyhodnocení, zda mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců existují rozdíly v procesu adaptace a v míře spokojenosti.

10.1.1 Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 7 respondentů, z nichž 71,40 % tvořili muži a 28,60 % ženy. Na obrázku (Obrázek 10) je graficky znázorněno rozdělení respondentů podle pohlaví, což umožňuje lepší vizuální přehled o zastoupení jednotlivých skupin.

Pohlaví respondentů

Obrázek 10 Pohlaví respondentů

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Pro úplnost jsou výsledky dotazníkového šetření uvedeny také v tabulce (Tabulka 2), která kromě relativní četnosti (vyjádřené v procentech) obsahuje i absolutní četnost, tedy přesný počet respondentů v jednotlivých kategoriích. Z celkového počtu 7 účastníků dotazníkového šetření bylo 5 mužů (71,40 %) a 2 ženy (28,60 %).

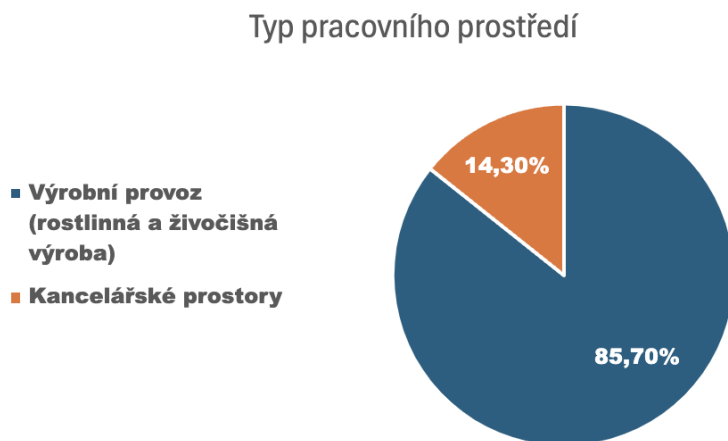
Tabulka 2 Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	2	28,6 %
Muž	5	71,4 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.1.2 Typ pracovního prostředí

Výsledky ukazují, že převážná většina zaměstnanců, a to konkrétně 85,70 %, pracuje ve výrobním sektoru zahrnujícím rostlinnou a živočišnou výrobu. Zbývajících 14,30 % respondentů uvedlo, že pracují v kancelářském prostředí. Tento výsledek odpovídá i celkovému počtu zastoupení TPH zaměstnanců a zaměstnanců ve výrobě, kdy převážná většina zaměstnanců společnosti (77) pracuje ve výrobě a pouze 22 z nich pracuje v kancelářských prostorech. Grafické znázornění rozdělení zaměstnanců podle pracovního prostředí je uvedeno na obrázku (Obrázek 11).



Obrázek 11 Typ pracovního prostředí

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Pro lepší přehlednost jsou data rovněž uvedena v tabulce (Tabulka 3), kde je kromě relativní četnosti v procentech zobrazena i četnost absolutní. Z celkového počtu 7 respondentů pracuje 6 zaměstnanců (85,70 %) ve výrobě a 1 zaměstnanec (14,30 %) v kanceláři. Tyto údaje poskytují důležitý přehled o rozložení pracovních míst ve společnosti a mohou být využity pro další analýzu adaptačního procesu a spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 3 Typ pracovního prostředí

Typ pracovního prostředí		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výrobní provoz	6	85,7 %
Kancelářské prostředí	1	14,3 %
Celkem	7	100,0 %

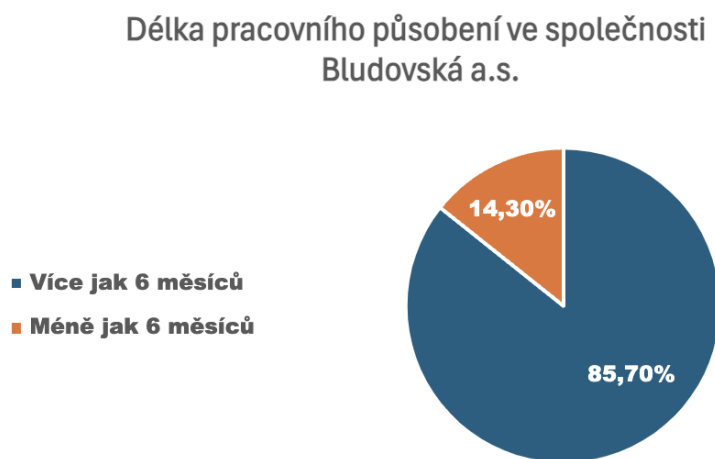
(Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.1.3 Délka pracovního působení ve společnosti Bludovská a.s.

V rámci dotazníkového šetření byli záměrně osloveni pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti Bludovská a.s. nepůsobí déle než jeden rok. V této otázce bylo záměrem jejich délku práce ve společnosti ještě více specifikovat a rozlišit, zda jsou ve společnosti méně nebo více než 6 měsíců. Právě zaměstnanci s kratší dobou působení mohou nejlépe posoudit kvalitu zaškolení, dostupnost informací a celkovou podporu ze strany vedení a kolegů. Z výsledků šetření vyplynulo, že většina respondentů, konkrétně 85,70 % (6 zaměstnanců), pracuje ve společnosti déle než šest měsíců, zatímco pouze 14,30 % (1 zaměstnanec) je ve společnosti kratší dobu. Toto rozdělení ukazuje, že i když většina dotazovaných

už překonala úvodní fázi adaptace, stále mohou poskytnout cenné postřehy k procesu začleňování nových pracovníků.

Grafické znázornění výsledků této otázky je uvedeno v obrázku (Obrázek 12) a bližší přehled obsahuje tabulka (Tabulka 4).



Obrázek 12 Délka působení ve společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka 4 Délka působení ve společnosti

Délka působení ve společnosti		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Více jak 6 měsíců	6	85,7 %
Méně jak 6 měsíců	1	14,3 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

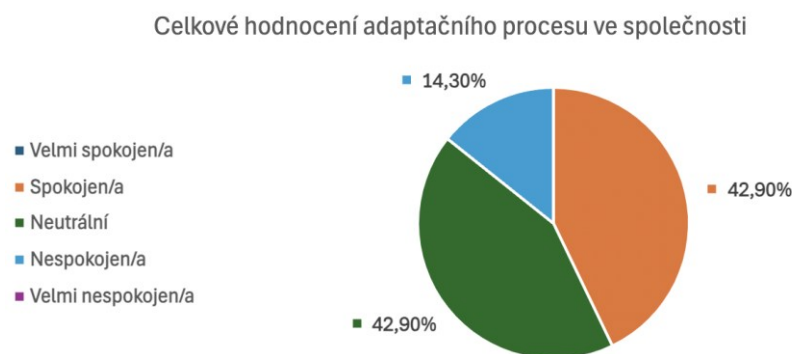
10.2 Vnímání procesu adaptace ve společnosti Bludovská a.s.

Dále bylo respondentům položeno šest uzavřených otázek, které by měly poskytnout bližší informace o průběhu adaptace ve společnosti Bludovská a.s. Cílem je zjistit, jak noví zaměstnanci vnímají efektivitu a kvalitu svého začleňování do pracovního prostředí. Hodnoceno je, jak dobře byla poskytnuta podpora od přímého nadřízeného, zda byly pracovní úkoly a povinnosti vysvětleny dostatečně jasně a jak zaměstnanci vnímali proces své integrace do pracovního kolektivu. Dalšími klíčovými oblastmi jsou užitečnost podpůrných materiálů, jako jsou příručky či orientační plány, a to, zda se zaměstnanci po adaptačním procesu cítili dostatečně připraveni na své pracovní povinnosti. Tyto otázky

pomáhají identifikovat silné a slabé stránky adaptačního procesu a poskytují zpětnou vazbu pro případné zlepšení tohoto procesu v budoucnosti.

10.2.1 Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti

Výsledky hodnocení celkového adaptačního procesu ve společnosti Bludovská a.s. ukazují na poměrně pozitivní vnímání tohoto procesu mezi zaměstnanci. Z celkového počtu respondentů se 42,9 % cítí spokojených s adaptačním procesem a dalších 42,9 % zůstává neutrálních, což může naznačovat, že proces je vnímán jako standardní, bez výrazného pozitivního či negativního dopadu. Pouze 14,3 % respondentů označilo adaptační proces za neuspokojivý, což představuje menší podíl, ale stále ukazuje na prostor pro zlepšení. Následující obrázek (Obrázek 13) představuje grafickou interpretaci situace ve společnosti Bludovská a.s.



Obrázek 13 Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tato data ukazují, že adaptační proces ve společnosti Bludovská a.s. většinou funguje dobře, nicméně stále existují oblasti, které by mohly být vylepšeny. Otevřené zpětné vazby, které jsou rozebrány v následující části diplomové práce, v podkapitole 10.3, by mohly pomoci lépe pochopit konkrétní příčiny nespokojenosti respondentů. Pro lepší vyobrazení výsledků byly hodnoty implementovány do tabulky (Tabulka 5).

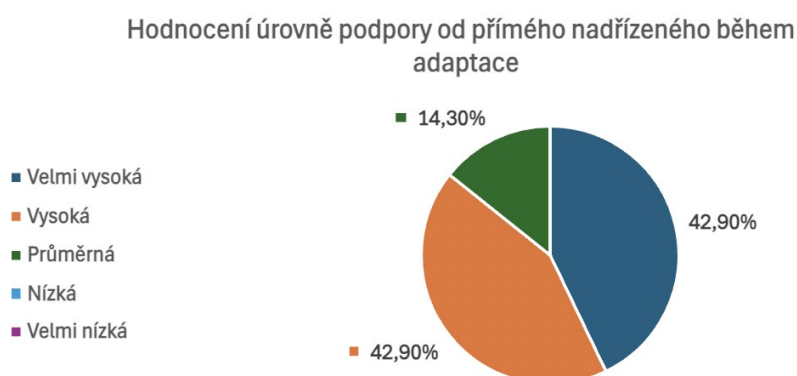
Tabulka 5 Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti

Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	0	0,0 %
Spokojen/a	3	42,9 %
Neutrální	3	42,9 %
Nespokojen/a	1	14,2 %
Velmi nespokojen/a	0	0,00 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.2.2 Hodnocení úrovně podpory ze strany přímého nadřízeného během adaptace

Výsledky hodnocení úrovně podpory ze strany přímého nadřízeného během adaptačního procesu ukazují, že většina respondentů vnímá tuto podporu velmi pozitivně. 42,9 % respondentů hodnotí úroveň podpory jako velmi vysokou, což naznačuje, že nadřízení byli velmi nápomocní a věnovali se novým zaměstnancům. Dalších 42,9 % respondentů vnímá podporu jako vysokou, což svědčí o tom, že nadřízení byli ochotni pomoci, ale možná ne vždy ve všech situacích. Jeden respondent (14,3 %) označil úroveň podpory za průměrnou, což může znamenat, že v určitých oblastech podporu považoval jako dostatečnou, ale v jiných pro něj mohla být neuspokojivá. Zajímavé je, že žádný z respondentů nehodnotil podporu jako nízkou nebo velmi nízkou, což naznačuje, že nadřízení ve většině případů poskytovali alespoň základní podporu při adaptaci, což je velice důležité. Data jsou zpracována do následujícího obrázku (Obrázek 14).



Obrázek 14 Hodnocení úrovně podpory od přímého nadřízeného během adaptace

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Jak bylo potvrzeno rovněž v interview s personalistkou, vedoucí pracovníci hrají v procesu adaptace velkou roli, proto bylo důležité zjistit, jak je jejich působení vnímáno nově příchozími zaměstnanci. Pro lepší představu byla data interpretována i do následující tabulky (Tabulka 6).

Tabulka 6 Hodnocení úrovně podpory od přímého nadřízeného během adaptace

Hodnocení úrovně podpory od přímého nadřízeného během adaptace		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi vysoká	3	42,9 %
Vysoká	3	42,9 %
Průměrná	1	14,2 %
Nízká	0	0,0 %
Velmi nízká	0	0,0 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.2.3 Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace

Výsledky hodnocení srozumitelnosti vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptačního procesu ukazují, že většina respondentů měla určité pochybnosti a problémy ohledně poskytování potřebných informací. 42,9 % respondentů uvedlo, že úkoly byly vysvětleny částečně jasně, což naznačuje, že některé informace byly neúplné nebo byly pro nové zaměstnance hůře pochopitelné. 28,6 % respondentů považovalo vysvětlení za jasné, což znamená, že většina informací byla pochopena, ale možná bylo potřeba upřesnit určité detaily. Stejný podíl (28,6 %) respondentů hodnotil vysvětlení jako nejasné, což může znamenat, že v některých případech měli zaměstnanci problémy s orientací ve svých pracovních povinnostech a během jejich prvních měsíců docházelo k různým nejasnostem. Zajímavé je, že žádný z respondentů nehodnotil vysvětlení jako „velmi jasné“ ani „velmi nejasné“, což naznačuje, že většina vnímala úroveň vysvětlení jako přijatelnou, ale stále je zde prostor pro zlepšení, aby byla zajištěna vyšší srozumitelnost a pochopení na straně nových zaměstnanců. Získaná data byla zpracována do následujícího obrázku (Obrázek 15) a tabulky (Tabulka 7).



Obrázek 15 Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka 7 Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace

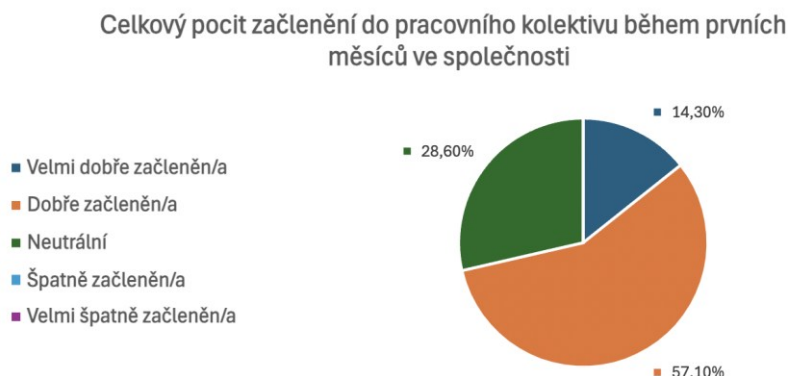
Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi jasné	0	0,0 %
Jasně	2	28,6 %
Částečně jasné	3	42,8 %
Nejasně	2	28,6 %
Velmi nejasně	0	0,0 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.2.4 Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti

Výsledky hodnocení celkového pocitu začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti ukazují převážně pozitivní zkušenosti. Nejvíce respondentů (57,1 %) se cítilo dobře začleněno, což naznačuje, že pracovní kolektiv je přijal přátelsky a nenastaly žádné významné problémy. Dalších 14,3 % respondentů uvedlo, že se cítili velmi dobře začleněni, což potvrzuje, že v některých případech proběhl adaptační proces zcela hladce. Neutrální postoj zaujalo 28,6 % respondentů, což může znamenat, že tito zaměstnanci sice nepocitovali žádné zásadní problémy s integrací do týmu, ale zároveň neměli pocit, že by byli plně začleněni. Pozitivní zprávou je, že žádný respondent nehodnotil svůj pocit začlenění jako špatný nebo velmi špatný. Následující data byla zaznamenána do

obrázku (Obrázek 16) a pro bližší specifikaci počtu respondentů u jednotlivých odpovědí i do tabulky (Tabulka 8).



Obrázek 16 Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka 8 Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti

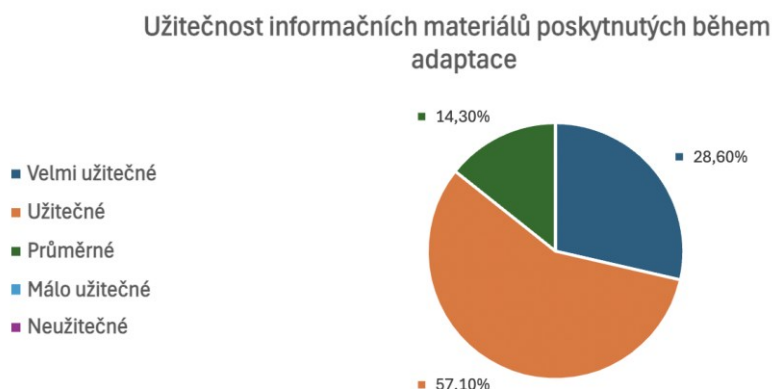
Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobře začleněn/a	1	14,3 %
Dobře začleněn/a	4	57,1 %
Neutrální	2	28,6 %
Špatně začleněn/a	0	0,0 %
Velmi špatně začleněn/a	0	0,0 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.2.5 Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že zaměstnanci by ocenili, kdyby během adaptačního procesu měli k dispozici nějaké informační materiály, jako jsou například příručky, orientační plány či informační letáky. Ačkoliv takové materiály, jak bylo zjištěno z rozhovoru s personalistkou, nejsou v této společnosti v žádné podobě poskytovány, výsledky jasně naznačují jejich potenciální přínos – většina respondentů (57,1 %) je označila za užitečné a dalších 28,6 % za velmi užitečné. Výsledek potvrzuje, že by zavedení takovýchto podpůrných materiálů mohlo výrazně usnadnit adaptaci nových zaměstnanců a zvýšit jejich orientaci v pracovních úkolech i prostředí společnosti. Nikdo

z respondentů neoznačil materiály za málo užitečné nebo zcela neužitečné, což naznačuje, že jejich absence může být vnímána jako mezera v adaptačním procesu. Získané výsledky byly pro lepší pochopení zaznamenány do následujícího obrázku (Obrázek 17) a tabulky (Tabulka 9).



Obrázek 17 Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka 9 Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu

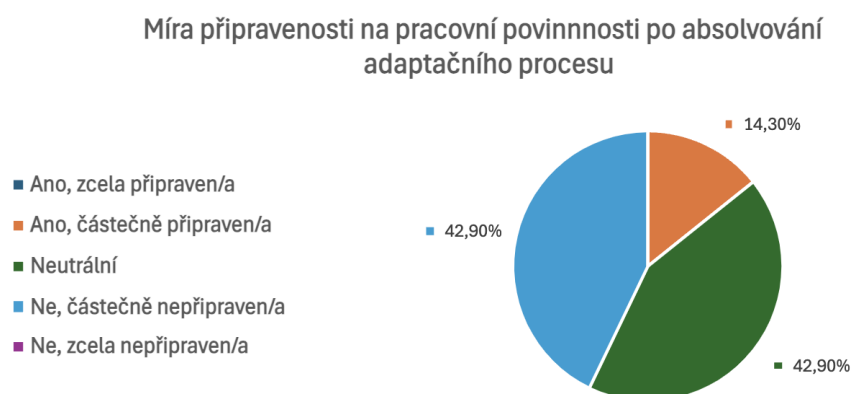
Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi užitečné	2	28,6 %
Užitečné	4	57,1 %
Průměrné	1	14,3 %
Málo užitečné	0	0,0 %
Neužitečné	0	0,0 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.2.6 Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu

Dle získaných dat je jasné, že adaptační proces ve společnosti není pro nové zaměstnance zcela vyhovující z hlediska nabytí plné jistoty ve své pracovní roli. Nikdo z respondentů se necítil zcela připraven, což vytváří prostor pro zlepšení. Pouze 14,3 % zaměstnanců uvedlo, že se cítí částečně připraveni, zatímco největší podíl odpovědí (42,9 %) spadá do neutrální kategorie, což může naznačovat, že adaptace probíhá, ale ne vždy zcela efektivně. Stejný podíl (42,9 %) respondentů se cítilo spíše nepřípravených, což potvrzuje, že adaptační proces by mohl být propracovanější, například zlepšením systému

předávání informací novým zaměstnancům, jasnějšími instrukcemi nebo lepší podporou ze strany nadřízených. Získaná data byla pro lepší přehled interpretována do následujícího obrázku (Obrázek 18) a tabulky (Tabulka 10).



Obrázek 18 Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka 10 Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu

Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu		
Znak	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, zcela připraven/a	0	0,0 %
Ano, částečně připraven/a	1	14,2 %
Neutrální	3	42,9 %
Ne, částečně nepřípraven/a	3	42,9 %
Ne, zcela nepřípraven/a	0	0,0 %
Celkem	7	100,0 %

(zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření, 2025)

10.3 Vyhodnocení otevřených otázek z dotazníkového šetření

Otevřené otázky byly zaměřeny na získání podrobnější zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich adaptačního procesu ve společnosti Bludovská a.s. Konkrétně se jednalo o tři otázky:

- Existují informace, které byste při nástupu do společnosti shledal/a jako užitečné a nebyly Vám na začátku přijímacího procesu poskytnuty? Pokud ano, prosím specifikujte, jaké další informace by Vám pomohly, ať už organizačního

charakteru nebo týkající se běžného provozu? Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci postrádali nějaké důležité informace, ať už organizačního nebo orientačního charakteru nebo informace týkající se běžného provozu.

- **Máte nějaké návrhy nebo připomínky, jak bychom mohli zlepšit proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti?** Tato otázka se zaměřila na identifikaci konkrétních podnětů k úpravám adaptačního procesu tak, aby byl efektivnější a pro nově příchozí zaměstnance více vyhovující.
- **Co by podle Vás mohlo zlepšit Váš pracovní výkon během adaptačního procesu?** Zaměstnanci zde mohli uvést, jaké podmínky nebo podpora by jim pomohly rychleji a lépe se adaptovat a dosahovat tak lepších pracovních výsledků již v prvních měsících zaměstnání.

Otevřené otázky v dotazníku byly nepovinné, a proto je nevyplnili všichni respondenti. Konkrétně dva účastníci se k nim nevyjádřili. Jeden uvedl neutrální odpověď, že neví, co by mu pomohlo a že ho nic konkrétního nenapadá, druhý pouze napsal, že nemá žádné připomínky. Toto vyjádření může být interpretováno různě, buď jako nezájem se nad otázkami hlouběji zamyslet, nebo naopak jako potvrzení spokojenosti s adaptačním procesem. Z odpovědí ostatních respondentů však vyplynula určitá shoda v klíčových oblastech, kde by bylo možné adaptační proces dále zlepšit.

Na první otázku, zda existují informace, které by zaměstnanci při nástupu shledali jako užitečné, ale nebyly jim poskytnuty, zaznělo například to, že chybí přehled o rozmístění všech budov a pozemků společnosti. Vzhledem k tomu, že jsou provozy rozptýleny po širším okolí, noví zaměstnanci často nevědí, kde se jednotlivá pracoviště nacházejí, což může komplikovat orientaci v rámci firmy a vést k mnoha nedorozuměním. Dalším často zmiňovaným požadavkem byl podrobnější přehled kontaktů na důležité osoby v rámci společnosti. Ačkoli jsou základní kontaktní údaje dostupné na webových stránkách, zaměstnanci by ocenili podrobnější seznam, který by jim pomohl rychleji se zorientovat v případě problému.

U druhé otázky, která se týká návrhů na zlepšení adaptačního procesu, se znovu opakovalo téma orientace v podniku, což naznačuje, že se jedná o významný problém. Další častou odpovědí byla potřeba zlepšení komunikace mezi vedením a novými zaměstnanci. V současné době jsou zaměstnanci odkázáni především na informace, které jim předá jejich přímý nadřízený, což nemusí být vždy dostačující. Někteří respondenti uvedli, že by uvítali

přímější komunikaci s vedením podniku ohledně základních informací, a ne pouze závislost na vedoucím pracovníkovi daného sektoru.

Na třetí otázku, co by mohlo zlepšit jejich pracovní výkon během adaptačního procesu, odpověděli zaměstnanci nejčastěji, že by ocenili více informací o firmě, jejím fungování a konkrétních pracovních povinnostech. Zazněl také požadavek na delší časový prostor pro celkové zapracování, aby noví pracovníci nebyli hned v prvních dnech vystaveni příliš velkému tlaku. Další odpovědi se týkaly lepšího seznámení se se společností a jejími procesy, včetně informací o zaměstnaneckých výhodách, které noví pracovníci často neznají, nebo se o nich dozvídají až později.

Celkově odpovědi z otevřených otázek poukazují na to, že existují oblasti, kde by bylo možné adaptační proces nastavit efektivněji. Zejména se to týká lepší orientace v podniku, přístupu k důležitým informacím a systematictější komunikace s vedením. Všechny tyto faktory se ukazují jako klíčové a mohly by novým zaměstnancům usnadnit začátek jejich působení ve firmě.

11 SHRNUÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S. A ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě teoretické části byly zformulovány výzkumné otázky, které byly zodpovězeny na základě analýzy interních dat, informací a interview s personalistkou a nyní budou vyhodnoceny.

Výzkumná otázka 1: *Představuje spolupráce s okolními školami hlavní zdroj pro získávání nových zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.?* Spolupráce se školami a jejich studenty sice existuje, a to v rámci odborných praxí, představuje však pouze menší část nových zaměstnanců. Pokud by firma více investovala do budování vztahů s okolními školami a aktivně zde prezentovala své pracovní možnosti, mohla by tak zvýšit zájem absolventů o budoucí zaměstnání v podniku.

Výzkumná otázka 2: *Cítí se zaměstnanci společnosti Bludovská a.s. po skončení adaptace zcela připraveni na svou práci a fungování ve společnosti?* Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci se po adaptačním procesu necítili zcela připraveni. Většina respondentů uvedla, že byla připravena pouze částečně, nebo dokonce cítila určitou nepřipravenost.

Výzkumná otázka 3: *Prezentuje společnost Bludovská a.s. své pracovní nabídky na sociálních sítích?* Společnost své sociální sítě pro zveřejňování svých pracovních nabídek využívá, a to převážně sociální síť Facebook. Prezentace na sociálních sítích a webových stránkách není zcela na profesionální úrovni a není podpořena placenou reklamou, ale ukázalo se, že právě Facebook je hlavním zdrojem získávání nových zaměstnanců. Zpětná vazba od personalistky i interní data potvrzují, že většina uchazečů reaguje právě na příspěvky sdílené na této platformě. Přestože zlepšení online prezentace by mohlo přinést ještě lepší výsledky, nelze říci, že by současná situace byla zcela neefektivní, nebo že by společnost nebyla v podvědomí uchazečů.

Výzkumná otázka 4: *Mají nově příchozí zaměstnanci do společnosti Bludovské a.s. dostatek informačních materiálů k usnadnění jejich adaptačního procesu?* Zaměstnanci opakovaně uváděli, že při nástupu jim chyběly klíčové informace o fungování společnosti, jeho organizační struktuře, důležitých kontaktech a provozních záležitostech. Poskytnutí

těchto materiálů by tedy mohlo významně přispět k lepší adaptaci nových zaměstnanců a jejich rychlejšímu zapojení do pracovního procesu.

Na základě analýz interních dat a interview s personalistkou, která hraje zásadní roli ve zkoumaných procesech, a výsledků dotazníkového šetření, lze identifikovat klíčové přednosti a nedostatky v procesu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

11.1 Přednosti současného stavu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Poměrně efektivní nábor přes sociální sítě: nejvyšší podíl nových zaměstnanců se dozvídá o nových pracovních pozicích prostřednictvím Facebooku. Přestože firma nevyužívá placenou propagaci, sdílení pracovních nabídek má velký dosah. Snaží se také sdílet kvalitní fotografie a příspěvky a poskytovat na svých sociálních sítích aktuální informace.

Spolupráce s odbornými školami: studentům je nabízeno, že zde mohou vykonávat své praxe a někteří se často rozhodnou ve firmě po ukončení studia zůstat. Tento způsob získávání pracovníků se ukazuje jako efektivní, zejména pro sezónní práce.

Nízké náklady na některé náborové kanály: inzerce v místním měsíčníku Bludovan je pro firmu zdarma, což umožňuje pravidelnou prezentaci volných pracovních míst bez dodatečných nákladů. Hlášení v místním rozhlasu je také velmi levné, a přesto přináší určité množství uchazečů.

Osobní přístup vedoucích zaměstnanců k novým zaměstnancům: ačkoli by bylo vhodné nastavit ve společnosti jednotný plán adaptace, přímí nadřízení se novým zaměstnancům věnují a pomáhají jim s prvotním zapracováním. Podle zpětné vazby většina zaměstnanců hodnotila podporu ze strany přímého nadřízeného jako vysokou nebo velmi vysokou (85,8 %), což ukazuje na poměrně velkou snahu vedoucích o co nejhladší začlenění nových kolegů.

Zájem uchazečů o informace: uchazeči projevují aktivní zájem o detaily fungování společnosti, což naznačuje jejich ochotu zapojit se a lépe porozumět firemní struktuře.

Výběr a příjem zaměstnanců: tyto dva procesy se ve společnosti jeví jako poměrně účinné a kvalitně nastavené. Dle získaných informací se zde nenachází žádný významný problém, společnost využívá své zaběhlé postupy, které jim vyhovují.

11.2 Nedostatky současného stavu vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.

Absence využívání placených inzertních portálů: společnost nevyužívá inzertní portály, které jsou v dnešní době velmi navštěvované, což v procesu vyhledávání zaměstnanců představuje poměrně velkou mezeru.

Absence využívání placené reklamy na sociálních sítích: společnost sice využívá aktivně své sociální sítě ke své propagaci a k předávání různých informací, ale využití placené reklamy u inzertních příspěvků by mohlo rapidně zvýšit okruh potenciálních uchazečů o pracovní pozice.

Absence pevně daného adaptačního plánu: někteří zaměstnanci uvedli, že se po adaptačním procesu necítí dostatečně připraveni na svou práci. To může být následkem absence pevně daného adaptačního plánu, jelikož vedoucí zaměstnanci, kteří hrají v tomto procesu hlavní roli, postupují po každé jinak a může se stát, že některé informace zapomenou předat nebo vysvětlit.

Neexistující materiály k adaptaci: zaměstnanci nemají k dispozici žádné informační či orientační materiály, které by jim pomohly lépe se zorientovat v prvních týdnech. Jejich absence byla často zmiňována jako překážka pro rychlé zapracování.

Slabá orientace nových zaměstnanců ve společnosti: respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že jim při nástupu chyběly informace o rozmístění jednotlivých provozů a budov společnosti, což jim zpočátku komplikovalo práci.

12 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BLUDOVSKÁ A.S.

Analýza a interview s hlavní personalistkou společnosti jasně ukázaly, že proces výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. probíhá standardním způsobem. Nábor začíná posouzením životopisů hlavní personalistkou, která vyhodnotí jejich vhodnost vzhledem k požadavkům pracovní pozice. Vybraní uchazeči jsou telefonicky kontaktováni a pozváni na pohovor, zatímco nevhodným kandidátům je zasláno zamítavé rozhodnutí e-mailem. Při přijetí do zaměstnání obdrží nový zaměstnanec pracovní smlouvu k prostudování a podpisu, případně jsou dořešeny nějaké změny či nejasnosti. Před nástupem je povinné absolvování školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, a u pozic, které to vyžadují, je potřebná i zkouška řízení vozidel.

Ve společnosti Bludovská a.s. byly však identifikovány nedostatky zejména v oblasti vyhledávání a adaptace nových zaměstnanců. Společnost nevyužívá placenou propagaci na pracovních portálech ani sociálních sítích, čímž omezuje dosah svých nabídek. Využívá především klasická média jako jsou noviny nebo rozhlas. Sociální sítě jsou sice aktivně využívány, ale pouze bez placené propagace. V rámci vyhledávání nových zaměstnanců umožňuje společnost studentům absolvovat ve společnosti praxe, chybí zde ale systematická spolupráce, která by zajistila pravidelný přísun nových kvalifikovaných zaměstnanců. V oblasti adaptace nových zaměstnanců se ve společnosti Bludovská a.s. objevují také určité nedostatky. Noví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o umístění jednotlivých budov a pozemků, což jim významně ztěžuje celkovou orientaci ve společnosti a značně komplikuje to jejich začlenění. Chybí zde například přehledná mapa areálu společnosti. Dalším problémem je nedostatečná komunikace mezi vedením a novými zaměstnanci, přičemž většinu informací získávají pouze od svých přímých nadřízených. Rovněž zde neexistují žádné podpůrné materiály pro adaptaci, které by usnadnily seznámení s firemními procesy a zrychlily zapracování nových zaměstnanců. Těmto nedostatkům se budou věnovat následující akční plány diplomové práce.

12.1 Úvod a cíle projektu

Společnost Bludovská a.s. se dosud nezaměřovala na proces vyhledávání a adaptace nových zaměstnanců v dostatečné míře. Důvodem je především omezená kapacita personálního oddělení, rozdělení pracovních úkolů a absence jasně stanovených postupů. Případně se

může jednat také o nedostatečnou motivaci ke změně. Tento projekt se proto zaměří na zlepšení těchto procesů, což umožní efektivnější získávání nových pracovníků a jejich následné zařazení do společnosti. Projekt bude realizován v několika krocích. Nejprve bude definován jeho hlavní cíl a budou popsány plánované aktivity. Následně bude připraven harmonogram realizace, vyhodnocena možná rizika a provedeno ekonomické zhodnocení jednotlivých opatření.

Hlavním cílem projektu, který je rozdělen na konkrétní dílčí akční plány, bude během jednoho roku zefektivnit proces náboru a adaptace nových zaměstnanců především ve výrobních pozicích a zajistit tak společnosti více možností pro výběr adekvátních zaměstnanců. K tomu dojde prostřednictvím intenzivnější propagace volných míst, rozšíření spolupráce s odbornými školami a zavedení jasné metodiky pro adaptaci a zapracování nových zaměstnanců. Vzhledem k neustále se měnící situaci na trhu práce je nezbytné, aby společnost věnovala těmto procesům větší pozornost a neustále je zdokonalovala.

12.2 Cílová skupina projektu

Projekt je zaměřen na dvě hlavní cílové skupiny, a to potenciální nové zaměstnance a současné zaměstnance společnosti Bludovská a.s. V případě potenciálních uchazečů o zaměstnání se projekt soustředí na zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců, a to prostřednictvím spolupráce s okolními školami, využíváním pracovních portálů a reklamy na sociálních sítích. Cílem je oslovit širší spektrum uchazečů a zvýšit tak atraktivitu společnosti jako potencionálního zaměstnavatele.

Druhou cílovou skupinou jsou stávající zaměstnanci, pro které je navržen adaptační plán podpořen informačními materiály, jež usnadní začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a fungování společnosti.

13 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

První část projektu se zaměří na klíčové aktivity, které povedou ke zlepšení procesu vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Z provedených analýz vyplývá, že největší výzvou je obsazování pozic v rostlinné a živočišné výrobě a v dílnách, kde dochází vzhledem k velké náročnosti práce k největší fluktuaci zaměstnanců. Naopak u administrativních pozic není situace tak problematická, protože zde zaměstnanci zůstávají dlouhodobě a personální obměna je zde minimální.

Výsledky analýz ukázaly, že je nutné rozšířit a zefektivnit náborové strategie, zejména v oblasti prezentace pracovních nabídek a zlepšit komunikaci se zájemci. Důraz by měl být kladen na cílenější propagaci volných míst, větší informovanost uchazečů a efektivnější adaptační proces. Navrhované aktivity budou zahrnovat jak placené, tak neplacené formy inzerce pracovních nabídek především na sociálních sítích, které se ukázaly jako nejefektivnější náborový kanál vykazující velký potenciál pro případné zlepšení.

13.1 Neplacená forma vyhledávání nových zaměstnanců

Pro efektivní získávání nových zaměstnanců a zároveň minimalizování nákladů spojených s nábořem, je nutné využít i neplacené formy vyhledávání zaměstnanců. Možnost, kterou společnost doposud plně nevyužívá je navázání užší spolupráce se středními školami a odbornými učilišti v okrese Šumperk, jejichž absolventi by mohli najít uplatnění právě ve společnosti Bludovská a.s.

13.1.1 Bližší spolupráce se školami v okrese

Bludovská a.s. sídlí v okrese Šumperk, kde působí několik středních škol s vhodným zaměřením. Největší potenciál má Střední odborná škola, Šumperk, Zemědělská 3, která nabízí obory zaměřené na zemědělství a agropodnikání. Absolventi těchto oborů mají znalosti a dovednosti, které jsou pro práci ve společnosti Bludovská a.s. ideální, a proto představují nejlepší kandidáty na potřebné pracovní pozice.

Společnost školu v minulosti oslovila, spolupráce však byla omezena pouze na možnost absolvování praxí. Ačkoliv někteří studenti po absolvování praxe ve společnosti zůstali, chybí zde systematická spolupráce, která by společnosti zajistila stabilnější přísun nových zaměstnanců. Proto by bylo vhodné rozšířit spolupráci tak, aby škola o Bludovské a.s.

pravidelně informovala studenty a prezentovala jim firmu jako perspektivního zaměstnavatele v okolí. Tento úkol by mohla mít na starosti pomocná personalistka, která by jednou ročně na školách prezentovala možnosti zaměstnání pro absolventy. Příprava prezentace by byla jednorázovou časovou investicí s možností dlouhodobého využití s drobnými aktualizacemi.

Druhou školou s velkým potenciálem je Střední škola technická Mohelnice, která se nachází v přibližně 15–20 minut vzdáleném městě Mohelnice. Přestože je škola o něco dále než škola v Šumperku, stále se jedná o přijatelnou vzdálenost. Tato škola nabízí obory zaměřené na zemědělské stroje a jejich obsluhu, což je pro potřeby Bludovské a.s. užitečné. Zarážející je, že se společnost dosud na tuto školu vůbec neobrátila a nevyužila možnost navázání spolupráce. Přitom studenti tohoto oboru by mohli být velmi vhodnými kandidáty na technické pozice ve výrobě.

Aby Bludovská a.s. efektivně oslovila studenty, je třeba zvolit správný způsob prezentace. Pouhé nabízení praxí nestačí, protože mnoho studentů vnímá praxi pouze jako povinnou součást studia a po jejím absolvování již nezná důvod ve společnosti zůstat. Proto by bylo vhodné přistoupit k aktivnějším metodám:

Prezentace společnosti Bludovská a.s. přímo ve školách

Personalistka by jednou ročně navštívila dvě výše zmíněné střední školy a studentům posledních ročníků by v průběhu jedné vyučovací hodiny představila společnost, její zaměření, pracovní pozice a výhody zaměstnání. Z důvodu vytížení hlavní personalistky by tuto činnost mohla dle potřeby provádět i druhá personalistka.

V úvodu prezentace by byli žáci seznámeni se základními informacemi o společnosti, jejím zaměření, sídlem a provozem. Následoval by přehled důvodů, proč pracovat právě u Bludovské a.s. Dále by prezentace nabízela informace o různých pracovních možnostech pro absolventy a zmíněné by byly i nejčastěji obsazované pozice ve společnosti. Součástí by byly i aktuální informace o volných pracovních místech i s jejich popisem.

Pro získání pozornosti by byla celá prezentace plná reálných fotografií z provozu, společně i s krátkým videem. Závěrem by obsahoval informace o tom, jak se ucházet o praxi či práci, včetně výzvy ke spolupráci a kontaktů na firmu. Ke konci by studenti měli prostor na případné dotazy a v případě zájmu si mohou rovnou vyměnit s personalistkou kontaktní údaje, pro navázání budoucí bližší spolupráce.

Studenti by tak získali jasnou představu o tom, co jim společnost Bludovská a.s. může nabídnout, což by zvýšilo pravděpodobnost, že po ukončení školy projeví o práci zájem. Možný návrh prezentace lze nalézt v příloze (Příloha V).

Exkurze do společnosti Bludovská a.s.

Studenti by v rámci svých odborných předmětů byli pozváni na krátkou exkurzi přímo do společnosti, kde by si mohli prohlédnout pracovní prostředí a seznámit se s konkrétními pracovními pozicemi.

Exkurze by byla pouze jednou za rok, opět pouze pro studenty, kteří své studium budou v daný rok ukončovat. Jednalo by se o maximálně dvouhodinovou návštěvu prostor společnosti přímo v Bludově, kde se nachází hlavní budovy a pozemky. Navštívení všech pozemků společnosti, které jsou rozmístěné do okolních obcí by bylo z logistických i časových důvodů neproveditelné. Vše podstatné by bylo studentům předvedeno v Bludově. Exkurzi by uvedla v hlavní administrativní budově personalistka, která by sdělila základní informace o společnosti a jednotlivých částech výroby. Dále by si studenty převzali vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení, které by je provedli jejich úsekem a podrobněji je seznámili s danou činností. Studenti by tak díky navštívení jednotlivých částí výroby získali ucelený obrázek o celém chodu společnosti.

Z důvodu časové nenáročnosti exkurze není nutné zajišťovat občerstvení, v závěru exkurze by ale bylo možné nabídnout studentům malý vzorek produktů společnosti, a to ve formě sýrů a uzenin. To by mohlo zanechat na závěr ve studentech pozitivní dojem. Ke konci by byli studenti opět vyzváni k případným dotazům nebo k zanechání svého kontaktu pro případnou budoucí spolupráci.

Spolupráce s učiteli a školním kariérním poradcem

Domluvit se s učiteli odborných předmětů a kariérním poradcem, aby studentům poskytovali aktuální informace o možnostech zaměstnání v Bludovské a.s. nebo o možnosti zde mít praxe. Personalistka by aktuální informace zasílala e-mailem.

Spolupráce se zmíněnými školami by mohla přinést následující výhody:

- **Minimální finanční náklady:** jedná se o neplacenou formu náboru, která vyžaduje pouze čas na přípravu prezentace a samotnou návštěvu škol, případně provedení exkurze.

- **Možnost přímého oslovení potenciálních zaměstnanců:** studenti získají informace o společnosti přímo od jejího zástupce.
- **Zajištění stabilního přísunu nových zaměstnanců:** pravidelné návštěvy škol zajistí, že o firmě budou vědět každý rok noví absolventi.
- **Zvýšení povědomí o společnosti v regionu:** čím více bude firma viditelná mezi studenty a učiteli, tím vyšší je šance, že si ji absolventi zvolí jako svého budoucího zaměstnavatele.

13.1.2 Akční plán pro navázání spolupráce se středními školami

V následující tabulce (Tabulka 11) je pro lepší přehled vypracován podrobný roční plán pro realizaci spolupráce se středními školami.

Tabulka 11 Akční plán pro realizaci spolupráce se středními školami

Aktivita	Popis	Časové rozmezí	Časová náročnost	Odpovědná osoba
Kontaktování škol	Oslovení vedení škol (Šumperk, Mohelnice), domluvení schůzek a prezentací	1. – 2. měsíc	2 dny	Personalistka
Vytvoření prezentačních materiálů	Příprava PowerPoint prezentace	1. – 2. měsíc	6 dní	Personalistka
Prezentace společnosti na školách	Osobní návštěvy škol, představení společnosti, diskuse se studenty	3. – 5. měsíc	2 dny	Personalistka
Organizace exkurzí	Pozvání studentů do společnosti, zajištění prohlídky provozu, setkání se zaměstnanci	6. – 8. měsíc	5 dní	Personalistka, vedoucí výroby
Spolupráce s učiteli a kariérními poradci	Poskytování informací o firmě, pravidelná komunikace	Průběžně	Neustále	Personalistka
Nabídka školních praxí	Zajištění možnosti odborných praxí pro studenty v provozu firmy	Průběžně	2 dny	Personalistka, vedení firmy
Vyhodnocení spolupráce	Analýza efektivity, zpětná vazba od studentů a škol, návrhy na vylepšení	10. – 12. měsíc	5 dní	Personalistka, vedoucí výroby

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

13.2 Placená forma vyhledávání nových zaměstnanců

Společnost využívá placenou propagaci aktuálně jen v minimálním množství, a to pouze v podobě tradičních placených médií jako je rozhlas nebo noviny. Sociální sítě sice využívá, nevyužívá zde však možnost placené reklamy, což je v dnešní době jedna z možností, jak efektivně informovat širší okolí právě o pracovních příležitostech nebo novinkách. Jednou z nejběžnějších a zároveň efektivních metod v současnosti je tedy využívání placené reklamy na pracovních portálech a sociálních sítích.

13.2.1 Pracovní portály

V dnešní době většina lidí, kteří hledají zaměstnání, tyto portály navštěvuje jako první a tímto způsobem by si společnost mohla zajistit vyšší počet uchazečů o práci. Pravidelná inzerce pracovních nabídek na nejvíce navštěvovaných portálech jako jsou Jobs.cz, Práce.cz nebo JenPráce.cz by umožnila společnosti oslovit široké spektrum potenciálních kandidátů. Tyto portály jsou mezi uživateli internetu dobře známé a pravidelně navštěvované, jejich využití by tedy mohlo výrazně zjednodušit a urychlit celý proces vyhledávání vhodných kandidátů na volné pracovní pozice. Zde je ale důležité zvážit, jakou pracovní pozici je aktuálně potřeba obsadit. Každý pracovní portál je totiž vhodný pro jinou pozici, Prace.cz je nejvhodnější pro manuální a technické profese (dojič/ka, traktorista/ka, krmič/ka), Jobs.cz je vhodné spíše pro odborné a specializované pozice (agronom/ka, zootechnik/čka, zemědělský/á technik/čka) a JenPráce.cz pro sezónní a dělnické pozice. Portály poskytují nejen široký dosah, ale i možnost cílit na různé skupiny uchazečů na základě jejich zkušeností, kvalifikace nebo zájmů, což zvyšuje šanci na nalezení vhodného zaměstnance.

13.2.2 Placená reklama na sociálních sítích

Společnost Bludovská a.s. v současnosti využívá sociální sítě jako jsou Facebook a Instagram k propagaci svých pracovních nabídek, avšak nevyužívá zde možnost placené reklamy. Pokud by začala investovat do placené propagace těchto inzerátů, mohla by výrazně zvýšit dosah svých nabídek a oslovit mnohem širší publikum. Placená reklama na těchto sociálních sítích totiž nabízí možnost nastavení cílení na konkrétní skupiny uživatelů. Díky tomuto zacílení může být reklama mířena na uchazeče podle specifických kritérií, jako je například věková skupina, geografická lokalita, profesní zaměření, nebo dokonce i zájmy uživatelů. To zajistí, že inzerát bude zobrazen lidem, kteří jsou pro danou

pozici nejvhodnější, což může výrazně zefektivnit náborový proces a snížit množství nerelevantních reakcí.

Cena za tuto reklamu je velice flexibilní, záleží tedy na společnosti, jak si danou reklamu nastaví a na jak dlouho. Je možné si zvolit i peněžní obnos, který chce společnost do reklamy investovat a podle toho se bude daná reklama zveřejňovat. Tato cena se dále rozděluje automaticky mezi Facebook a Instagram, podle toho, kde reklama dosahuje lepších výsledků. Je však důležité nastavit reklamu správně, aby tak bylo dosaženo požadovaného efektu a reklama se dostala skutečně k požadovaným uchazečům.

Kombinace využití pracovních portálů a placené reklamy na sociálních sítích Facebooku a Instagramu by Bludovské a.s. umožnila efektivně rozšířit povědomí o jejích pracovních nabídkách a získat kvalitní uchazeče.

13.2.3 Akční plán pro využití placené propagace při vyhledávání zaměstnanců

I pro tuto aktivitu byl vytvořen možný roční akční plán popisující jednotlivé kroky pro zlepšení systému vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Jednotlivé aktivity, společně s časovým rozmezím a kompetencemi, byly zaznamenány pro lepší přehlednost do následující tabulky (Tabulka 12).

Tabulka 12 Akční plán pro využití placené propagace při vyhledávání zaměstnanců

Aktivita	Popis	Časové rozmezí	Časová náročnost	Odpovědná osoba
Výběr vhodných pracovních portálů	Registrace a vytvoření účtů na portálech Jobs.cz, Práce.cz, JenPráce.cz. Zjištění cen a možností propagace	1. měsíc	5 dní	Personalistka
Příprava pracovních inzerátů	Vytvoření atraktivních inzerátů, jejich strukturování a nastavení klíčových kritérií pro cílení	1. – 2. měsíc	7 dní	Personalistka
Pravidelná inzerce na portálech	Pravidelné zveřejňování pracovních nabídek, sledování odezvy a optimalizace inzerce	Průběžně	Neustále	Personalistka
Implementace placené reklamy na sociálních sítích	Nastavení reklamních inzerátů na Facebooku a Instagramu, definování cílové skupiny	3. – 4. měsíc	3 dny	Personalistka

Sledování efektivit reklam	Vyhodnocování dosahu, počtu reakcí a kvality uchazečů získaných přes placenou propagaci	Průběžně	Neustále	Personalistka
Úpravy a optimalizace příspěvků	Na základě analýzy dat upravit cílení reklam	5. – 6. měsíc	5 dní	Personalistka
Vyhodnocení celkové efektivit	Porovnání počtu uchazečů před a po implementaci placené propagace, zhodnocení návratnosti investic	10. – 12. měsíc	5 dní	Personalistka, vedení firmy

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

14 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Na základě dotazníkového šetření a interview s hlavní personalistkou byly odhaleny dva hlavní problémy. První spočívá v nedostatečně strukturovaném adaptačním procesu. Společnost doposud nemá žádný pevně stanovený systém postupu při adaptaci nových zaměstnanců. Jak bylo zjištěno, z důvodu vytížení hlavní personalistky, mají hlavní roli při zaškolování nových zaměstnanců vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Proto je klíčové vytvořit jasně definovaný systém zaškolení, který by zajišťoval jednotný přístup napříč celou společností.

Druhý odhalený nedostatek spočívá v absenci informačních materiálů. Zaměstnanci uvádějí, že se špatně orientují v pozemcích společnosti a že jim chybí jednotný přehled základních informací.

14.1 Adaptační plán

Aby byla adaptace nových zaměstnanců co nejefektivnější a měla jednotnou formu, bude vytvořen „Adaptačního plán“, jenž bude sloužit všem vedoucím zaměstnancům jako závazná metodika při zaučování nových zaměstnanců. Plán bude vytvořen univerzálně, tak aby ho mohli používat všichni vedoucí zaměstnanci s ohledem na různorodost všech pracovních oddělení. Tento dokument bude obsahovat:

- **strukturovaný adaptační plán:** konkrétní kroky, které musí vedoucí zaměstnanec během adaptace splnit.
- **časový harmonogram zaškolení:** jasně dané termíny.
- **odpovědnosti vedoucích zaměstnanců:** jejich úkoly v adaptačním procesu.
- **kontrolní mechanismy:** způsoby, jak sledovat pokrok nového zaměstnance.
- **zpětnou vazbu:** zhodnocení efektivity adaptace.

Protože hlavní odpovědnost za adaptaci leží na vedoucích zaměstnancích, bude zavedeno interní školení pro vedoucí zaměstnance vedené hlavní personalistkou, které zajistí, že budou vědět, jak správně vést adaptační proces. Školení bude zaměřené na jednotlivé interní postupy a různá specifika adaptačního plánu.

V Google Sheets byl také připraven dokument, kde bude evidován celý průběh adaptace nových zaměstnanců. Připravený dokumentu i s ilustračním příkladem lze nalézt v příloze (Příloha VI). Tento dokument bude pravidelně aktualizován a bude sloužit jako hlavní

nástroj pro řízení adaptace. Díky tomuto systému bude adaptační proces systematický a přehledný, a to bez nutnosti přílišné papírové administrativy. Využívání sdíleného dokumentu představuje následující výhody:

- všichni zúčastnění mají vždy přístup k aktuální verzi.
- soubor lze sdílet pouze s relevantními osobami (vedoucí zaměstnanci, personalistky, noví zaměstnanci).
- vedoucí i zaměstnanci mohou přidávat poznámky.
- přístup je možný odkudkoli, i z mobilních zařízení.
- personalistka může lehce provádět měsíční kontrolu a vyhodnocení.

Nejdůležitějším bodem zlepšení adaptačního procesu bude ale samotné zavedení adaptačního plánu. Díky němu bude každý nový zaměstnanec přesně vědět, co ho v prvních týdnech čeká, s kým bude komunikovat a jaké kroky musí absolvovat.

Vedoucí zaměstnanci získají strukturovaný návod, který jim pomůže vést adaptaci efektivně, tak aby se každý nový zaměstnanec po své adaptaci cítil plně připraven na výkon dané práce.

Sdílený elektronický systém v Google Sheets navíc umožní lepší přehled o průběhu adaptace a zpětnou vazbu, čímž bude minimalizováno riziko opomenutí důležitých kroků adaptace.

Ze začátku bude nový systém testován, přičemž vedoucí i noví zaměstnanci budou mít možnost poskytnout zpětnou vazbu, na jejímž základě může dojít k případným úpravám. Po úspěšném testování bude adaptační plán plně implementován do běžného fungování společnosti a jeho efektivita bude pravidelně kontrolována hlavní personalistkou. Tento přístup zajistí, že adaptační proces bude jednotný a přehledný, což pomůže snížit fluktuaci nových zaměstnanců a urychlit jejich zapojení do pracovního procesu.

Jako součást adaptačního procesu nových zaměstnanců byl navržen také malý uvítací balíček, jehož cílem je usnadnit nástup do společnosti a zároveň přispět k vytvoření pozitivního prvního dojmu. Pro zajištění jeho obsahu byla zvolena specializovaná stránka Pens.com, která nabízí kvalitní produkty za přijatelné ceny a zajišťuje jejich potisk dle požadavků. Do balíčku byla zvolena přírodní bavlněná taška s jednostranným potiskem loga společnosti, která slouží nejen jako praktický předmět, ale i jako prvek firemní identity. Dále byl zvolen zápisník formátu A5 z recyklovaného papíru s černou kroužkovou vazbou, rovněž

opatřený logem společnosti, a kovové černé kuličkové pero s gravírovaným názvem společnosti, které působí elegantně a profesionálně. Možný návrh uvítacích předmětů lze nalézt v příloze (Příloha VII).

Pro společnost Bludovskou a.s. byl sestaven následující adaptační plán, který je představen v následující tabulce (Tabulka 13).

Tabulka 13 Adaptační plán

Fáze	Úkoly vedoucího pracovníka	Kontrola a zpětná vazba
Školení vedoucích pracovníků	Vysvětlení strukturovaného adaptačního plánu	- Hlavní personalistka je zodpovědná za řádné školení vedoucích pracovníků - Účast povinná pro všechny vedoucí
Den 1 – Nástup a orientace	- Uvítání nového zaměstnance a představení spolupracovníků - Seznámení s klíčovými budovami a areály společnosti - Předání pracovních pomůcek, informačních materiálů a adaptačního balíčku	Zápis do tabulky sdíleného souboru v Google Sheets (datum nástupu, jméno zaměstnance, oddělení zaměstnance a jeho příslušného vedoucího)
První týden – Zapracování	- Vysvětlení základních pravidel společnosti - Podrobné představení pracovní náplně - Praktické zaškolení - Kontrolní schůzka s vedoucím (1x)	- Vedoucí provede záznam o stavu adaptace do tabulky - Zaměstnanec poskytne první zpětnou vazbu
První měsíc adaptace	- Samostatnější práce pod dohledem vedoucího - Pravidelné kontrolní schůzky s vedoucím (1 x týdně)	Vedoucí zhodnotí pokrok do tabulky sdíleného souboru v Google Sheets
Druhý a třetí měsíc – Postupná stabilizace	- Průběžná kontrola nového zaměstnance při přechodu na samostatný výkon práce (1x týdně v průběhu 2. měsíce, ve 3. měsíci postačí 1 x za 14 dní) - Délka kontroly 15–30 minut, dle charakteru pozice	- Závěrečné hodnocení adaptace vedoucím pracovníkem i zaměstnancem - Zpětná vazba od hlavní personalistky - Vše se zapisuje do tabulky sdíleného souboru v Google Sheets
Kontrola adaptačního procesu	- Pravidelná aktualizace sdíleného souboru v Google Sheets - Průběžné hodnocení procesu a jeho zlepšování	- Vedoucí pracovník je odpovědný za průběžné záznamy - Hlavní personalistka provádí náátkové kontroly

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

14.1.1 Akční plán pro zlepšení adaptačního procesu

Tato aktivita je také podpořena akčním plánem, který popisuje možný tříměsíční plán pro zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Bludovská a.s. Jednotlivé aktivity byly společně s časovým rozmezím a kompetencemi zaznamenány pro lepší přehlednost do následující tabulky (Tabulka 14).

Tabulka 14 Akční plán pro zlepšení adaptačního procesu

Aktivita	Popis	Časové rozmezí	Časová náročnost	Odpovědná osoba
Příprava adaptačního plánu	Vytvoření strukturovaného adaptačního plánu pro vedoucí zaměstnance	1. měsíc	20 dní	Personalistka
Vytvoření sdíleného systému	Založení Google Sheets pro evidenci adaptace a objednání uvítacích předmětů (plátěná taška, pero a zápisník)	1. měsíc	3 dny	Personalistka
Školení vedoucích pracovníků	Seznámení vedoucích zaměstnanců s adaptačním plánem a jeho implementací	2. měsíc	1 den	Personalistka
Zavedení adaptačního plánu do praxe	Praktické využívání řádu vedoucími zaměstnanci	3. měsíc	10 dní	Vedoucí pracovníci
Průběžná kontrola a zpětná vazba	Sledování efektivity adaptačního plánu, úpravy dle potřeby	Průběžně	Neustále	Personalistka

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

14.2 Tvorba informačního letáku

Zavedení informačního letáku by mělo zlepšit informovanost nových i stávajících zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Leták je navržen oboustranně a jeho obsah byl vytvořen ve spolupráci s hlavní personalistkou na základě nejčastějších dotazů a nejasností, které zaměstnanci zmiňovali.

Na jedné straně letáku budou uvedeny praktické informace, které mohou zaměstnancům usnadnit orientaci v benefitech společnosti. Jsou zde uvedeny informace o penzijním spoření, možnostech zlevněných obědů či informace o obdržení pracovního oděvu. Dále bude tato strana obsahovat seznam zkratk běžně používaných ve společnosti, které jsou novým zaměstnancům často neznámé, a také kontaktní údaje na všechny vedoucí zaměstnance jednotlivých oddělení, aby zaměstnanci věděli, na koho se

v případě potřeby obrátit. Druhá strana letáku je zaměřena na prostorovou orientaci v rámci společnosti. Obsahuje mapu okolí společnosti s vyznačenými budovami a pozemky, které ke společnosti patří, jelikož společnost má své pozemky rozmístěné nejen ve městě Bludov, kde sídlí, ale také v okolních obcích. K jednotlivým budovám a pozemkům jsou připojeny jejich přesné adresy, což novým zaměstnancům usnadní orientaci při přesunech mezi pracovišti. Tento leták bude určen všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní zařazení a bude distribuován při nástupu do zaměstnání, případně bude k dispozici na vybraných místech v areálu společnosti. Tato inovace by měla přinést snížení počtu opakujících se dotazů a zároveň rychlejší a efektivnější adaptaci nových zaměstnanců. Návrh obou stran letáku byl zpracován na platformě Canva, která slouží k návrhu grafických designů. Možný návrh letáku lze vidět v příloze (Příloha IV).

Pro tisk letáků společnosti Bludovská a.s. byla oslovena firma Reprotisk v Šumperku, která poskytla cenovou nabídku na tisk 250 kusů 1 520 Kč včetně DPH. Tento počet byl zvolen s ohledem na roční potřeby společnosti Bludovská a.s., tedy očekávaný počet nových zaměstnanců i nutnost ponechat určitou rezervu. Letáky budou distribuovány personalistkou při nástupu nových zaměstnanců a zároveň budou umístěny na strategických místech v areálu společnosti, aby byly snadno dostupné i pro stávající zaměstnance. Letáky budou tištěny oboustranně na standardní papír bez povrchové úpravy, což je pro informační účely dostatečné. Celková cena 1 520 Kč zahrnuje veškeré náklady na tisk a DPH, což odpovídá finančním možnostem společnosti Bludovská a.s.

14.2.1 Akční plán pro tvorbu informačního letáku

Rovněž pro tuto podpůrnou aktivitu byl vytvořen akční plán, který popisuje možnou časovou náročnost a jednotlivé kroky pro tisk informačního letáku na podporu adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Společně s časovou náročností a kompetencemi byla data zaznamenána pro lepší přehlednost do následující tabulky (Tabulka 15).

Tabulka 15 Akční plán pro tvorbu informačního letáku

Aktivita	Popis	Časové rozmezí	Odpovědná osoba
Definování obsahu letáku	Určení klíčových informací	3 dny	Personalistka
Grafický návrh	Vytvoření prvního návrhu letáku a jeho vizuální zpracování	4 dny	Personalistka

Oslovení tiskárny	Kontaktování společnosti Reprotisk pro aktuální cenovou nabídku	1 den	Personalistka
Schválení a objednání tisku	Finalizace návrhu a potvrzení objednávky tisku potřebných	4 dny	Personalistka, vedení společnosti
Tisk letáků	Realizace tisku letáků u společnosti Reprotisk	7 dní	Společnost Reprotisk
Kontrola a distribuce	Převzetí letáků, kontrola kvality, rozdělení zaměstnancům a umístění na strategická místa	1 den	Personalistka

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

15 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Časová analýza projektu zaměřeného na zlepšení vybraných personálních procesů a činností ve společnosti Bludovská a.s. byla zpracována pomocí softwaru POM QM for Windows 4 s využitím metody CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty).

CPM je deterministická metoda, což znamená, že každá činnost má pevně stanovenou dobu trvání, která se v průběhu projektu nemění. Díky této analýze lze přesně určit kritickou cestu, která určuje minimální dobu pro dokončení celého projektu. Všechny důležité informace jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 16).

Tabulka 16 Časová analýza projektů

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Stanovení cílů, vytvoření a schválení návrhů akčních plánů	15	–
B	Kontaktování škol	2	A
C	Vytvoření prezentačních materiálů	6	B
D	Prezentace společnosti na školách	2	B, C
E	Organizace exkurzí	5	D
F	Nabídka školních praxí	2	B, E
G	Vyhodnocení spolupráce se školami	5	F
H	Výběr vhodných pracovních portálů	5	A
I	Příprava pracovních inzerátů	7	H
J	Implementace placené reklamy na sociálních sítích	3	A, I
K	Úpravy a optimalizace příspěvků	5	J
L	Vyhodnocení celkové efektivity	5	K
M	Příprava adaptačního plánu	20	A
N	Vytvoření sdíleného systému a objednání uvítacích předmětů	3	M
O	Školení vedoucích pracovníků	1	N
P	Zavedení adaptačního plánu do praxe	10	O
Q	Definování obsahu letáku	3	A

R	Grafický návrh	4	Q
S	Oslovení tiskárny	1	R
T	Schválení a objednání tisku	4	S
U	Tisk letáků	7	T
V	Kontrola a distribuce	1	Q, U
W	Celková kontrola projektu	10	G, L, P, V
X	Celkové vyhodnocení projektu	15	W

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Do programu QM for Windows 4 byly zadány činnosti A–X spolu s jejich délkou trvání ve dnech. Na základě těchto vstupních údajů byly následně vygenerovány výsledky analýzy projektu, které jsou přehledně znázorněny v tabulce (Tabulka 17) níže.

Tabulka 17 Časová analýza projektů

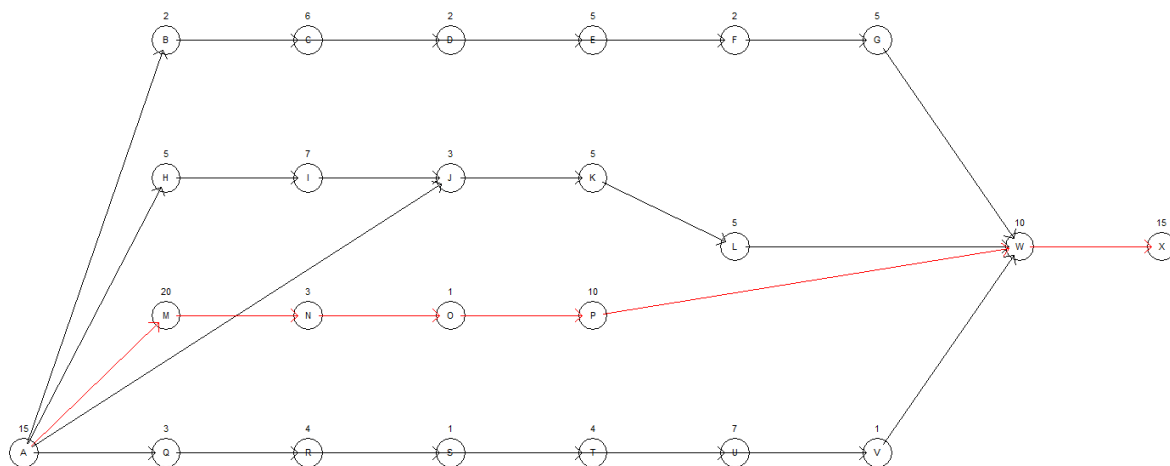
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	74					
A	15	0	15	0	15	0
B	2	15	17	27	29	12
C	6	17	23	29	35	12
D	2	23	25	35	37	12
E	5	25	30	37	42	12
F	2	30	32	42	44	12
G	5	32	37	44	49	12
H	5	15	20	24	29	9
I	7	20	27	29	36	9
J	3	27	30	36	39	9
K	5	30	35	39	44	9
L	5	35	40	44	49	9
M	20	15	35	15	35	0
N	3	35	38	35	38	0
O	1	38	39	38	39	0
P	10	39	49	39	49	0
Q	3	15	18	29	32	14
R	4	18	22	32	36	14
S	1	22	23	36	37	14
T	4	23	27	37	41	14
U	7	27	34	41	48	14
V	1	34	35	48	49	14
W	10	49	59	49	59	0
X	15	59	74	59	74	0

(zdroj: Vlastní zpracování v programu QM, 2025)

Program POM QM for Windows 4 analyzoval činnosti A–X a určil kritickou cestu projektu s celkovou dobou realizace 74 dní. Kritická cesta vedoucí přes činnosti A → M →

$N \rightarrow O \rightarrow P \rightarrow W \rightarrow X$ má nulovou rezervu, takže jakékoli zpoždění těchto činností by představovalo posunutí celého projektu.

Projekt lze dokončit nejdříve za 74 dní. Ostatní činnosti, které jsou mimo kritickou cestu časovou rezervu mají: $B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G$ mohou být opožděny o 12 dní, $H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L$ o 9 dní a $Q \rightarrow R \rightarrow S \rightarrow T \rightarrow U \rightarrow V$ o 14 dní. Pro větší přehlednost byl vytvořen i síťový graf (Obrázek 22). Na obrázku je znázorněna kritická cesta červenou barvou a ostatní činnosti, kde je možné se opozdit, jsou vyznačeny černě. Projekt začíná v uzlu A, a je ukončen v uzlu X, kde probíhá celkové vyhodnocení celého projektu. Síťový graf projektu je uveden na obrázku (Obrázek 19).



Obrázek 19 Síťový graf projektu

(zdroj: Vlastní zpracování v programu QM, 2025)

16 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Nákladová analýza tohoto projektu se zaměřuje na odhad finančních prostředků potřebných k realizaci navrhovaných akčních plánů v oblasti vyhledávání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s. Cílem této kapitoly je poskytnout vedení společnosti přehled o nákladech, které jsou spojeny s konkrétními aktivitami navrženými v rámci projektu, a zároveň upozornit na jejich finanční nenáročnost a snadnou realizovatelnost v běžném provozu.

Finanční vyčíslení se týká především dvou akčních plánů, a to tvorby a tisku informačního letáku a nákladů spojených s propagací volných pracovních míst na sociálních sítích a na pracovních portálech. Většina navržených aktivit, jako je sestavení adaptačního plánu, školení vedoucích zaměstnanců, vyhodnocování průběhu adaptace nebo spolupráce s odbornými školami bude probíhat v rámci běžné pracovní činnosti interních zaměstnanců, a nebude tak znamenat přímé výdaje nad rámec mzdových nákladů. V tabulce (Tabulka 18) lze vidět přehled jednotlivých akčních plánů, pro které jsou vyčísleny celkové náklady. Uvedené ceny již zahrnují DPH ve výši 21 %.

Tabulka 18 Nákladová analýza projektu

	Nákladová položka	Cena s DPH (Kč)
Inzerce na pracovních portálech	Jobs.cz	7 390 Kč (1 inzerát)
	Prace.cz	2 990 Kč (1 inzerát)
	JenPrace.cz	3 990 Kč (1 inzerát)
Placená propagace na sociálních sítích	Facebook a Instagram	3 500 Kč (1 příspěvek na 7 dní)
Uvítací předměty	Plátěná taška	3 998 Kč (50 ks)
	Pero	1 500 Kč (50 ks)
	Zápisník	3 135 Kč (50 ks)
Tisk informačních materiálů	Oboustranné letáky	1 520 Kč (250 ks)

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Celkové náklady projektu nelze přesně stanovit, neboť není dopředu zřejmé, kolik pracovních inzerátů bude nutné zveřejnit a jaké pracovní portály budou v závislosti na různorodosti nabízených pozic využity. Z tohoto důvodu jsou v tabulce (Tabulka 18) uvedeny orientační ceny za zveřejnění jednoho inzerátu, aby si společnost mohla vytvořit

představu o přibližné cenové náročnosti jednotlivých inzerátů. Podobně flexibilní jsou i náklady na propagaci na sociálních sítích, konkrétně Facebooku a Instagramu. Ty se odvíjejí od aktuálních potřeb společnosti, cílové skupiny, požadovaného zásahu a délky propagace. V tabulce (Tabulka 18) byl zvolen modelový příklad s nákladem 3 500 Kč, což odpovídá propagaci za 500 Kč na den po dobu 7 dní, s očekávaným zásahem přibližně 10 500–21 000 uživatelů. Tento rozpočet je z hlediska velikosti a zaměření společnosti považován za nejefektivnější.

Jedinými přesně vyčíslenými náklady je tisk informačního letáku, jehož cena byla konkrétně stanovena na základě nabídky od společnosti Reprotisk a objednání uvítacích předmětů z webové stránky Pens.com. Kde byl zvolen počet kusů 50 a to s ohledem na množství přijímaných zaměstnanců v průběhu roku. Tyto předměty budou dávány pouze v rámci adaptačního procesu, narozdíl od letáků, které budou k dispozici i stávajícím zaměstnancům, proto je počet objednávaných kusů razantně vyšší. Celkové náklady na pořízení uvítacích předmětů by činily tedy 8 633 Kč včetně DPH.

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Při realizaci jakéhokoli projektu v Bludovské a.s. mohou nastat různá rizika, která mohou negativně ovlivnit jeho průběh. Proto je velice důležité tato rizika včas identifikovat, vyhodnotit jejich pravděpodobnost a přijmout opatření k jejich eliminaci nebo minimalizaci dopadů. Bludovská a.s. může rizika minimalizovat například pravidelnými kontrolami, efektivní komunikací s vedoucími pracovníky a zaměstnanci, řádným školením zaměstnanců o možných rizicích a jejich řešení nebo také řádným vyhodnocováním klíčových situací. V případě, že rizika nastanou, je nutné na ně okamžitě a správně reagovat. Cílem rizikové analýzy je tedy nejen identifikovat možné hrozby, ale také zjistit, s jakou pravděpodobností by k nim mohlo dojít. Konkrétní rizika, která při realizaci tohoto projektu hrozí jsou:

R1: Nevhodné zvolení portálů pro zveřejňování pracovních pozic.

R2: Špatné nastavení placené propagace na sociálních sítích.

R3: Neochota vedoucích zaměstnanců spolupracovat.

R4: Neúčinnost informačních letáků.

R5: Nízká úspěšnost implementace adaptačního plánu.

Pro tyto účely bude sestavena matice pro hodnocení identifikovaných rizik, přičemž bude použita škála od 1 do 5 pro posouzení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik. U každého rizika bude hodnocena pravděpodobnost jeho výskytu a potenciální dopad na projekt, přičemž hodnota 1 označuje nejnižší pravděpodobnost nebo dopad a hodnota 5 nejvyšší. Tato matice umožní efektivní identifikaci rizik, což usnadní přijetí opatření k jejich zmírnění nebo eliminaci. Jednotlivé hodnoty pro dopad a pravděpodobnost byly pro získání přesnějšího výsledku konzultovány s hlavní personalistkou. Riziková analýza projektů je uvedena v tabulce (Tabulka 19).

Tabulka 19 Riziková analýza projektu

	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové riziko
R1	2	4	8
R2	3	3	9
R3	4	4	16
R4	2	2	4
R5	3	5	15

(zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

R1: (Nevhodné zvolení portálů pro zveřejňování pracovních pozic): Pravděpodobnost je střední (3), protože volba nevhodného portálu je častým jevem. Nicméně to lze snadno napravit. Dopad je relativně vysoký (4), jelikož špatná volba portálů může výrazně ovlivnit dosah zveřejňovaných inzerátů.

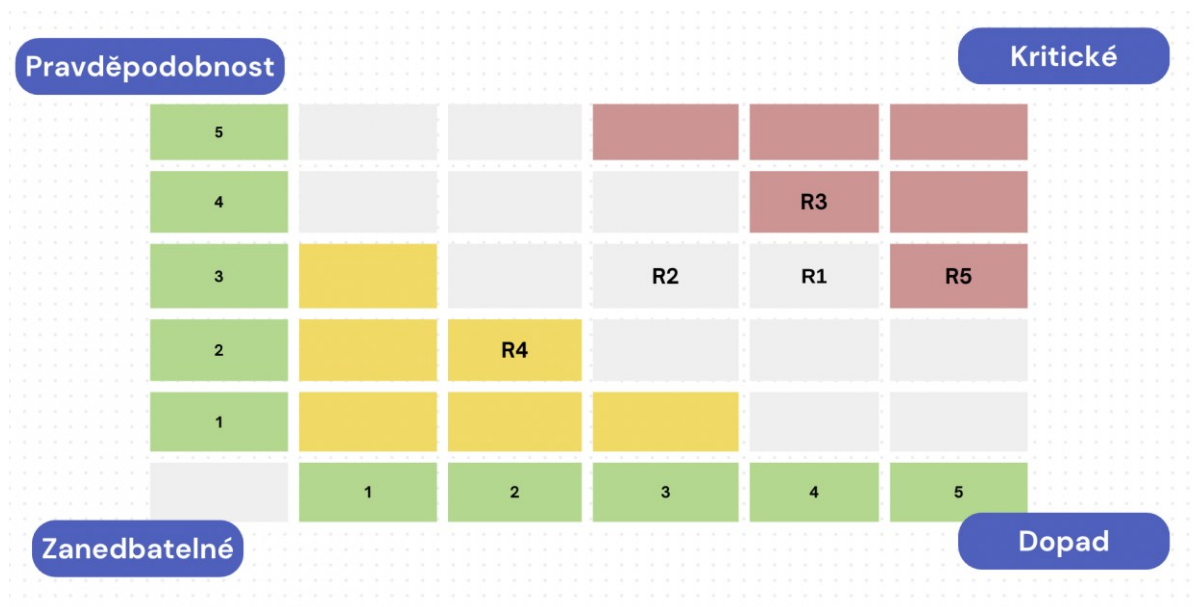
R2: (Špatné nastavení placené propagace na sociálních sítích): Pravděpodobnost je zde také střední (3), neboť nastavení propagace na sociálních sítích je technicky náročnější a snadno může dojít k chybě. Dopad je zde opět střední (3), protože špatné nastavení propagace může snížit efektivitu náboru, ale to lze podle potřeby upravovat.

R3: (Neochota vedoucích zaměstnanců spolupracovat): Pravděpodobnost je relativně vysoká (4), protože vedoucí pracovníci by nemuseli být ochotni spolupracovat a přidávat si tak více práce. Dopad je zde také vysoký (4), neboť neochota spolupracovat může zásadně ovlivnit celý adaptační proces a celkový úspěch projektu.

R4: (Neúčinnost informačních letáků): Pravděpodobnost je zde poměrně nízká (2), protože letáky jsou přímo navrženy podle potřeb společnosti. Dopad je zde nízký (2), jelikož letáky neovlivňují v takové velké míře celkovou úspěšnost adaptace.

R5: (Nízká úspěšnost implementace adaptačního plánu): Pravděpodobnost je střední (3), neboť problémy s implementací plánu mohou nastat, pokud nebude vše správně koordinováno. Dopad je vysoký (4), protože neúspěšná implementace adaptačního plánu by mohla negativně ovlivnit výkon a spokojenost nových zaměstnanců.

Jednotlivé hodnoty byly zpracovány do následující rizikové matice, která je uvedena na obrázku (Obrázek 20).



Obrázek 20 Riziková analýza projektu

(zdroj: Vlastní zpracování v programu Canva, 2025)

Jako nejvíce kritická byla identifikována rizika R3 a R5, která dosahují nejvyšších hodnot. Těmto rizikům by tedy měla být věnována největší pozornost a společnost by měla aktivně pracovat na opatřeních, která by pomohla tato rizika snížit.

Středních hodnot dosáhla rizika R2 a R1. I když nepředstavují pro společnost kritické ohrožení, je dobré jim věnovat pozornost a hledat způsoby, jak je co nejefektivněji eliminovat.

Riziko R4 bylo vyhodnoceno jako nízké, což znamená, že nepředstavuje významné ohrožení pro společnost a nevyžaduje okamžitá opatření.

Opatření ke snížení rizik podle jejich významnosti

R3: Nepochoda vedoucích zaměstnanců spolupracovat (vysoké riziko)

- Povinné školení vedoucích zaměstnanců o důležitosti adaptace.
- Zavedení hodnocení práce vedoucích zaměstnanců v adaptačním procesu.
- Možná motivace vedoucích zaměstnanců odměnami nebo jinými benefity.

R5: Nízká úspěšnost implementace adaptačního plánu (vysoké riziko)

- Pravidelná zpětná vazba ze strany nových zaměstnanců a její vyhodnocení.
- Kontrola plnění adaptačního plánu personalistou.
- Vytvoření jasného harmonogramu adaptace s konkrétními kroky.

R1: Nevhodné zvolení portálů pro zveřejňování pracovních pozic (střední riziko)

- Analýza úspěšnosti jednotlivých portálů a zpětné vazby z nich.
- Testování různých variant inzerátů a sledování odezvy.

R2: Špatné nastavení placené propagace na sociálních sítích (střední riziko)

- Spolupráce s odborníky na cílené reklamě.
- Pravidelná optimalizace a vyhodnocování efektivity kampaní.

R4: Neúčinnost informačních letáků (nízké riziko)

- Umístění letáků na klíčová místa.
- Zajištění atraktivního vizuálního zpracování.
- Konzultace s tiskařskou společností.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala personálním procesem plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou. Praktická část se dále členila na část analytickou a projektovou. V teoretické části byly zpracovány odborné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, a to zejména v tématech plánování, vyhledávání, výběru, příjmu zaměstnanců a jejich následné adaptace. Informace byly čerpány z české i zahraniční literatury a sloužily jako výchozí základ pro zpracování praktické části práce.

Analytická část byla zaměřena na hodnocení současného stavu výše zmíněných procesů ve společnosti Bludovská a.s. Analýza probíhala pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, interview s hlavní personalistkou, pozorováním a studiem interních dokumentů. Výsledky ukázaly, že společnost čelí několika problémům, a to zejména absenci jasně stanovených postupů pro adaptaci nových zaměstnanců, nedostatku informací, obtížné orientaci u nově příchozích ve firemním prostředí, nedostatečnému využívání sociálních sítí a placených inzertních portálů a neefektivní spolupráci s okolními školami.

V projektové části byly navrženy konkrétní akční plány, které by měly vést ke zlepšení těchto problémových oblastí. Mezi hlavní návrhy patřilo zavedení pevného adaptačního plánu, který je univerzální pro všechny pracovní pozice, vytvoření informačního a orientačního letáku, využití placených pracovních portálů a placené reklamy na sociálních sítí a zefektivnění spolupráce s okolními školami. Projekt byl podroben časové, nákladové i rizikové analýze. Nákladová a časová analýza potvrdila, že navržené kroky jsou realizovatelné v relativně krátkém časovém horizontu a s přijatelnými náklady. Časová analýza byla zpracována v programu QM for Windows metodou kritické cesty (CPM). Analýza rovněž obsahovala přehledný soupis jednotlivých aktivit spolu s odhadovanou dobou jejich trvání. Na základě těchto údajů byla celková doba potřebná k realizaci projektu stanovena na 74 dní. Nákladová stránka navržených akčních plánů, byla navržena jako flexibilní a efektivní nástroj s ohledem na nízké finanční zatížení a široký zásah cílové skupiny. Finanční náročnost projektu zahrnuje především náklady spojené s inzerováním pracovních pozic na pracovních portálech a sociálních sítích a také náklady na tisk informačního letáku, jehož cena byla stanovena na 1 520 Kč za 250 kusů a náklady na uvítací předměty v hodnotě 8 633 Kč. Návrh a zavedení adaptačního plánu a navázání spolupráce se školami nepředstavují žádné mimořádné náklady, jelikož probíhají v rámci běžné pracovní náplně zaměstnanců, a tedy spadají pouze pod standardní mzdové náklady.

Zároveň bylo v rámci rizikové analýzy zohledněno několik potenciálních problémů a byla navržena odpovídající preventivní opatření. Za riziko s nejvyšší pravděpodobností a dopadem byla vyhodnocena neochota vedoucích zaměstnanců spolupracovat.

Věřím, že zpracování této diplomové práce přispěje ke zlepšení procesu vyhledávání a adaptace nových zaměstnanců v Bludovské a.s. a podpoří stabilitu a kvalitu pracovního kolektivu, což je pro úspěšné fungování společnosti klíčové.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: New York. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BANFIELD, Paul a KAY, Rebecca, 2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958108-5.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M., 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Business books. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Beckovy odborné slovníky. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline, 2005. *Personalistika*. Ekonomie. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr, 2020. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-976-5.

CRAWSHAW, Jonathan R.; BUDHWAR, Pawan S. a DAVIS, Ann (ed.). *Human resource management: strategic and international perspectives*. 1th. ed. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-7079-0.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna; NACHTMANNOVÁ, Oľga a JONIAKOVÁ, Zuzana, 2008. *Personálny manažment*. Ekonómia. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1.vyd. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M., [2015]. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9e, global edition. Berkshire: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-716412-6.

Praktická personalistika: Adaptace zaměstnanců: Klíč k úspěchu ve firmách různých velikostí, 2024. Roč. 11, č. 4. Olomouc: ANAG. ISSN 2336-5072.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada. ISBN 978-80-271-6830-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>.

Elektronické zdroje:

APTIENT, 2025. *Jak vytvořit plán adaptace zaměstnance*. Online. In: aptien, 14. 1. 2025. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/how-to-make-employee-adaptation-plan> [cit. 2024-07-20].

BLUDOVSKÁ A.S., 2025. *Bludovská a.s.* Online. Dostupné z: <https://www.bludovska.cz/>. [cit. 2025-03-30].

CUSTOMINNSIGHT. *What is 360-degree feedback?* Online. In: CustomInSight. Dostupné z: <https://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp> [cit. 2024-08-01].

DANIELS, Rebecca, 2023. *Human resource planning (HRP): Meaning, process, and examples*. Online. In: HiBob. 15. 11. 2023. Dostupné z: <https://www.hibob.com/blog/human-resource-planning/> [cit. 2024-7-11].

GENERALI, 2021. *Hodnocení životopisů: jak vybrat nejlepšího kandidáta*. Online. In: Generali Česká pojišťovna a.s. 16. 12. 2021. Praha. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/hodnoceni-zivotopisu-jak-vybrat-nejlepsiho-kandidata-> [cit. 2024-07-20].

HEJNÁ, Veronika, 2024. *Práce na DPP a DPČ 2025: Změny, jak na výpočet mzdy a co dovolená*. Online. In: CZECH NEWS CENTER a.s. 16. 12. 2024. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/prace-a-mzda/prace-na-dpp-a-dpc-2025-zmeny-jak-na-vypocet-mzdy-a-co-dovolena-1420951>. [cit. 2025-03-21].

EMPLOYEE OF THE YEAR, 2022. *Human Resource Management Challenges in the 21st Century*, 2022. Online. In: Employee of The Year Awards. Dostupné z: <https://employeeoftheyear.africa/challenges-facing-human-resources-management-in-21st-century/>. [cit. 2024-10-25].

KEKA EDITORIAL TEAM, 2024. *Human Resource Planning: Meaning, Importance, Process*. Online. In: Keka technologies. 14. 08. 2024. Dostupné z: <https://www.keka.com/human-resource-planning> [cit. 2024-7-10].

SWAIN, Rachel, 2023. *Assessment centres*. Online. In: Prospects. 01. 05. 2023. Dostupné z: <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/assessment-centres> [cit. 2024-8-1].

BLUDOVSKÁ A.S, 2025. *HLEDÁME TRAKTORISTU – KRMIVÁŘE*. Online. In: Facebook. 12. 02. 2025. Online. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Bludovska/posts/pfbid0auzDKiK4m8Xwayy13qSGiNKsVY4npfPgBM5mpBv3pJzHR1CL2sX3JYGnYTE32LEgl?rdid=IW6cQ5Szsnd0MJrI#> [cit. 2025-5-15].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci.....	22
Obrázek 2 Vnitřní podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci	23
Obrázek 3 Význam plánování lidských zdrojů	24
Obrázek 4 Fáze náboru	27
Obrázek 5 Organizační struktura	51
Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020-2024.....	54
Obrázek 7 Hlavní příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti	54
Obrázek 8 Příspěvek o volné pozici.....	57
Obrázek 9 Nejčastější zdroje získávání zaměstnanců ve společnosti Bludovská a.s.....	59
Obrázek 10 Pohlaví respondentů	65
Obrázek 11 Typ pracovního prostředí	66
Obrázek 12 Délka působení ve společnosti	67
Obrázek 13 Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti.....	68
Obrázek 14 Hodnocení úrovně podpory od přímého nadřízeného během adaptace.....	69
Obrázek 15 Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace	71
Obrázek 16 Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti.....	72
Obrázek 17 Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu	73
Obrázek 18 Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu	74
Obrázek 19 Síťový graf projektu	97
Obrázek 20 Riziková analýza projektu	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Fluktuace zaměstnanců	55
Tabulka 2 Pohlaví respondentů	65
Tabulka 3 Typ pracovního prostředí	66
Tabulka 4 Délka působení ve společnosti	67
Tabulka 5 Celkové hodnocení adaptačního procesu ve společnosti	69
Tabulka 6 Hodnocení úrovně podpory od přímého nadřízeného během adaptace	70
Tabulka 7 Srozumitelnost vysvětlení pracovních úkolů a povinností na začátku adaptace	71
Tabulka 8 Celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti	72
Tabulka 9 Užitečnost materiálů poskytnutých během adaptačního procesu	73
Tabulka 10 Míra připravenosti na pracovní povinnosti po absolvování adaptačního procesu	74
Tabulka 11 Akční plán pro realizaci spolupráce se středními školami	85
Tabulka 12 Akční plán pro využití placené propagace při vyhledávání zaměstnanců	87
Tabulka 13 Adaptační plán	91
Tabulka 14 Akční plán pro zlepšení adaptačního procesu	92
Tabulka 15 Akční plán pro tvorbu informačního letáku	93
Tabulka 16 Časová analýza projektů	95
Tabulka 17 Časová analýza projektů	96
Tabulka 18 Nákladová analýza projektu	98
Tabulka 19 Riziková analýza projektu	100

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

HR Human Resources

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis rozhovoru s hlavní personalistkou společnosti

Příloha P II: Dotazníkového šetření

Příloha P III: Osobní dotazník ve společnosti

Příloha P IV: Návrh letáků

Příloha P V: Prezentace

Příloha P VI: Google sheets

Příloha P VII: Propagační materiály

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU S HLAVNÍ PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI

STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Analýza výběru a adaptace zaměstnanců	
Datum:	11. 02. 2025
Zaměstnanec:	Personalistka

	Otázka		Odpověď
1.	Jaké způsoby používáte k vyhledávání nových zaměstnanců? (např. inzerce, doporučení) Které nástroje se Vám zatím nejvíce osvědčili?	1.	Využíváme sociální sítě, rozhlas v obcích, hlášenky na úřad práce, inzerce v reklamních novinách, oslovení studentů na praxi. Nejvíce se nám osvědčil Facebook a Instagram.
2.	Jaké jsou klíčové faktory, které zohledňujete při výběru kandidátů? V závislosti na pracovní pozici.	2.	Zohledňujeme vzdělání v oboru, praxi a reference.
3.	Oslovujete pasivní kandidáty, případně jakým způsobem?	3.	Ano, oslovujeme pasivní kandidáty na základě doporučení od kolegů, od rodiny, oslovíme je telefonicky, ústně a sjednáme si osobní setkání
4.	Vyskytly se v poslední době problémy s nalezením dostatečného počtu uchazečů pro sezónní nebo fyzicky náročné pozice, které jsou běžné pro Vaši společnost?	4.	Sezonní pracovníky řešíme většinou z řad učňů, co k nám chodí na praxi nebo studentů od našich zaměstnanců nebo musíme kontaktovat zaměstnance, co odešli do starobního důchodu.
5.	Jaké konkrétní problémy jste zaznamenali v poslední době při vyhledávání kvalifikovaných kandidátů pro danou pozici?	5.	Nedostatek praxe.
6.	Jaké konkrétní kroky jsou součástí adaptačního procesu ve Vaší firmě? Jak při příjmu nového zaměstnance postupujete?	6.	Kromě postupů daných zákonem využíváme jen slovní poučení nového zaměstnance a pak vše necháme na vedoucím daného zaměstnance.
7.	Má nadřízený nebo vedoucí pracovník nějakou určitou roli v adaptačním procesu, případně jakou?	7.	Ano má velkou roli, informuje zaměstnance, jak postupovat při výkonu práce
8.	Jaké nástroje a materiály jsou používány k podpoře nových zaměstnanců během adaptace? Obdrží nový zaměstnanec nějaké informační dokumenty?	8.	Nový zaměstnanec neobdrží žádné informační dokumenty, jen ústní informace.
9.	Jaké konkrétní problémy nastávají během adaptace nových zaměstnanců,	9.	Jsme firma s více místy podnikání, máme střediska po okolí, používají se slangové

	a pokud nějaké jsou, jak tyto problémy řešíte?		názvy míst, a to dělá problémy při adaptaci. Problémy řešíme pouze ústním poučením.
10.	Je nějakým způsobem měřena úspěšnost adaptačního procesu? Měla jste v poslední době nějaké zpětné vazby, které by naznačovaly, že něco ve stávajícím procesu nefunguje?	10.	Ano, vím o nedostacích a adaptační proces by tyto nedostatky mohl odstranit a pomohl by novým zaměstnancům se lépe orientovat a začlenit do pracovního procesu. Konkrétně uvedu příklad, kdy vedoucí střediska zajišťoval svačiny pro svoje zaměstnance a obsluha mu je nechtěla vydat, protože tohoto pracovníka neznala.
11.	Jaké konkrétní změny byste ráda viděla ve vašem současném adaptačním procesu?	11.	Ráda bych měla zpracovaný doklad, nějaký informační leták, kde by byla mapa s místy kde máme střediska, pro zaměstnance, kteří migrují mezi středisky tel. čísla na vedoucí středisek, informace o bonusech, kdo zajišťuje výdej ochranných pomůcek a další informace.

PŘÍLOHA P II: PŘEPIS DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření: Adaptační proces ve Vaší společnosti

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se týká problematiky adaptace zaměstnanců ve firmě.

Dotazník je zcela anonymní. Získané údaje budou použity ke zpracování praktické části mé diplomové práce.

Dotazník obsahuje celkem 12 otázek. V dotazníku budou využity jak otevřené otázky, tak uzavřené.

Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10 minut.

Děkuji za spolupráci

Veronika Suralová

e-mail: v_suralova@utb.cz

Jak byste ohodnotil/a svůj celkový proces adaptace ve společnosti? (Vyberte jednu možnost)

Velmi spokojen/a

Spokojen/a

Neutrální

Nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Jak hodnotíte úroveň podpory od svého přímého nadřízeného během adaptace? (Vyberte jednu možnost)

Velmi vysoká

Vysoká

Průměrná

Nízká

Velmi nízká

Jak dobře Vám byly na začátku vysvětleny Vaše pracovní úkoly a povinnosti? (Vyberte jednu možnost)

Velmi jasně

Jasně

Částečně jasně

Nejasně

Velmi nejasně

Jak byste ohodnotil/a svůj celkový pocit začlenění do pracovního kolektivu během prvních měsíců ve společnosti? (Vyberte jednu možnost)

Velmi dobře začleněn/a

Dobře začleněn/a

Neutrální

Špatně začleněn/a

Velmi špatně začleněn/a

Jak užitečné byste shledaly materiály (např. příručky, orientační plány), které by Vám byly předány během Vašeho adaptačního procesu? (Vyberte jednu možnost)

Velmi užitečné

Užitečné

Průměrné

Málo užitečné

Neužitečné

Cítil/a jste se, že jste dostatečně připraven/a na své pracovní povinnosti po adaptačním procesu? (Vyberte jednu možnost)

Ano, zcela připraven/a

Ano, částečně připraven/a

Neutrální

Ne, částečně nepřípraven/a

Ne, zcela nepřípraven/a

Co by podle Vás mohlo zlepšit Váš pracovní výkon během adaptačního procesu?

(Odpověď napište zde)

Máte nějaké návrhy nebo připomínky, jak bychom mohli zlepšit proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti?

(Odpověď napište zde)

Existují informace, které byste při nástupu do společnosti shledal/a jako užitečné a nebyly Vám na začátku přijímacího procesu poskytnuty? Pokud ano, prosím specifikujte, jaké další informace by Vám pomohly, ať už organizačního charakteru nebo týkající se běžného provozu.

(Odpověď napište zde)

Pohlaví: (Vyberte jednu možnost)

Žena

Muž

Jiné

V jakém typu prostředí převážně vykonáváte svou pracovní činnost? (Vyberte jednu možnost)

Výrobní provoz (rostlinná a živočišná výroba)

Kancelářské prostředí

Jak dlouho ve společnosti pracujete? (Vyberte jednu možnost)

0–6 měsíců

Více jak 6 měsíců

PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK VE SPOLEČNOSTI

Příloha Směrnice GDPR

OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE		Zaměstnavatel	Bludovská a.s. Špalkova 156 Bludov 789 61			
Příjmení, jméno			Den, měsíc, rok narození			Titul
Rodné příjmení			Místo, okres (stát) narození			
Rodné číslo	Státní příslušnost		Rodinný stav			
Ulice, č. popisné		Obec PSČ				
Kontaktní telefon *)			Kontaktní email *)			
*) dobrovolně poskytovány osobní údaje						
Rodinní příslušníci zaměstnance						
Jméno a příjmení (i rodné)		Datum narození	Inval.	Bydliště	Zaměstnán(a) Studuje / kde	
Manžel/ka - Druh /Družka						
Dítě						
Dítě						
Dítě						
Dítě						
Ostatní vyživované osoby						
Vzdělání		Druh školy, obor		Počet tříd, semestrů	Rok ukončení	Druh zkoušky
Dokončené	Střední bez výučního listu					
	Střední s výučním listem					
	Střední s maturitní zkouškou					
	Vyšší odborné					
	Vysokoškolské bakalářské					
	Vysokoškolské magisterské					
	Vysokoškolské ostatní					
	Postgraduální studium					
	Nahrazující předepsané					
	Druh doplnění kvalifikace					
Nedokončené vzdělání						
Probíhající vzdělání						
Prokazována bezúhonnost	Ano	Ne	Doklad			

V	dne	Podpis
---	-----	--------

VĚCI, KTERÉ BYSTE MĚLI VĚDĚT!



**PO 3 MĚSÍCÍCH ODBRŽÍTE
PRACOVNÍ ODĚV**



**PO 3 MĚSÍCÍCH PŘÍSPÍVÁME NA
PENZIJNÍ SPOŘENÍ 500 KČ MĚSÍČNĚ**



**MŮŽETE SI OBJEDNAT OBĚD ZA
ZVÝHODNĚNOU CENU (NA TEL. ČÍSLE:
583 238 278)**



ZKRATKY A VÝRAZY, KTERÉ U NÁS USLYŠÍTE!



- ŽV - ŽIVOČIŠNÁ VÝROBA
- RV - ROSTLINNÁ VÝROBA
- K3 - KRAVÍN TROJKA
- K4 - KRAVÍN ČTYŘKA
- UOS - ÚDRŽBÁŘSKO
OPRAVÁRENSKÉ
STŘEDISKO



- PRV - PAVILON
ROSTLINNÉ VÝŽIVY
- PMV - PAVILON MLÉČNÉ
VÝŽIVY



- VILA - SÍDLO
SPOLEČNOSTI
- DVŮR- STŘEDISKO ZA
ZÁMKEM
- HALA - STŘEDISKO NA
BOHUTÍNSKÉ

KOHO KONTAKTOVAT V PŘÍPADĚ POTŘEBY?



Vedoucí ŽV Chromeč: 776 716 393

Vedoucí RV: 777 828 671

Vedoucí ŽV Sudkov: 737 426 030

Vedoucí Třemešku: 777 742 630

Vedoucí UOS: 777 828 673

Vedoucí střediska kuchyně: 777 060 781

Máte nějaké personální nebo mzdové otázky?



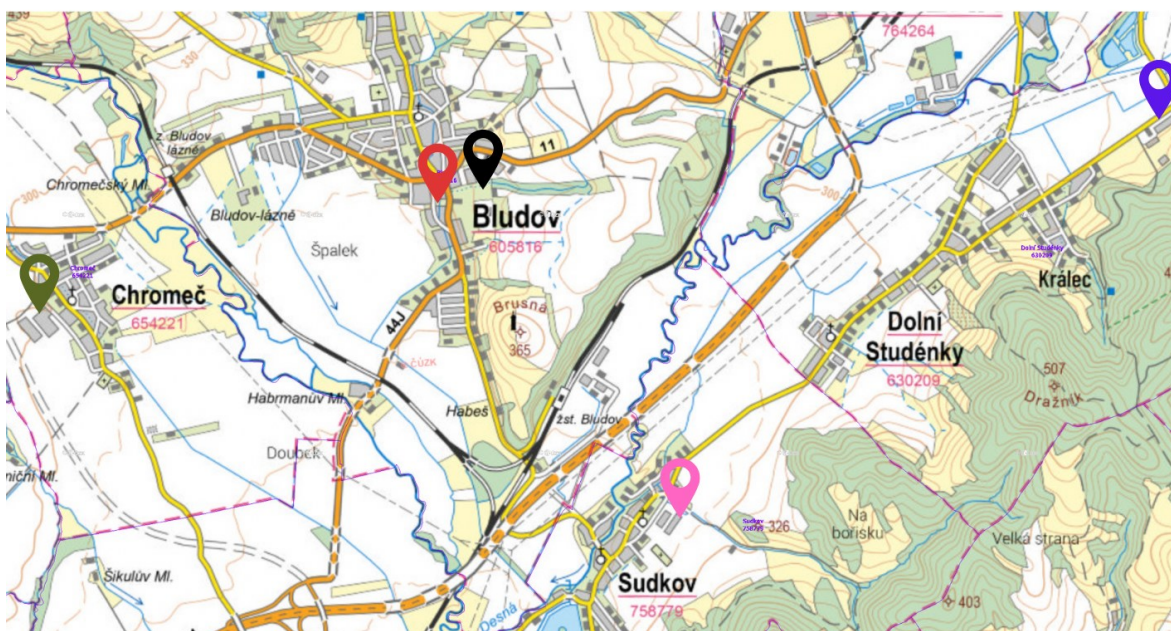
724 174 187



mzdy@bludovska.cz

Vítejte u nás📍

Přehled budov a pozemků



Chromeč, středisko živočišné výroby (dojnice, býci)



Špalkova 156, Bludov (kanceláře, kuchyň, restaurace, provozovna)



Lázeňská 987, Bludov (sídlo rostlinné výroby, opravárenské středisko)



Sudkov, středisko živočišné výroby (jalovice, býci)



Králec 131, středisko živočišné výroby (nosnice)

PŘÍLOHA P V: PREZENTACE



Kdo jsme?



- Tradiční česká zemědělská společnost



- Působnost: Bludov a okolí



- Zaměření: rostlinná i živočišná výroba

Proč zrovna my?



- Silné zázemí a dlouholetá tradice
- Moderní technologie a příjemné pracovní prostředí
- Možnost odborného růstu a kariérního postupu
- Přátelský kolektiv

Jaké možnosti u nás mají studenti?



- Odborné praxe v živočišné i rostlinné výrobě
- Práce se zkušenými kolegy
- Prostor pro osobní rozvoj
- Šance získat stabilní pracovní místo





Jaké pracovní pozice tě u nás čekají?



- Zemědělský technik
- Agronom
- Zootechnik
- Ošetřovatel skotu /Krmíč
- Dojička
- Traktorista
- Strojník / Řidič nakladače

A jak to u nás probíhá?



Jaké pozice aktuálně obsazujeme?



Traktorista

- Obsluhu traktoru značky John Deere a v období žni kombajnu Claas Lexion 6700 s lištou Vario 930
- Starost o techniku, přeprava a sklizeň v rámci rostlinné výroby
- Požadavky: řidičské oprávnění sk. B, T (C výhodou), praxe v řízení zemědělské techniky



Dojička

- Obsluha dojícího zařízení, úklid dojírny a mléčnice
- Dodržování hygienických předpisů
- Požadavek: kladný vztah ke zvířatům



Krmivář

- Rozvoz krmiva traktorem a krmným vozem
- Nakládání/odvoz hnoje, manipulace s podestýlkou
- Pomoc při veterinárních zákrocích
- Požadavek: řidičák na traktor, vztah ke zvířatům



Jak se můžeš stát jedním z nás?

- Kontaktuj nás přes e-mail, telefon nebo se zastav osobně
- Zašli nám svůj životopis
- Sleduj nás na sociálních sítích a webu



Děkuji za pozornost!

Těšíme se na spolupráci s tebou!



583 238 952



www.bludovska.cz



mzdy@bludovska.cz



PŘÍLOHA P VI: GOOGLE SHEETS

Jméno zaměstnance	Jan Novák	Jana Nováková	
Oddělení	Výroba	Mzdové oddělení	
Datum nástupu	13.1. 2025	15.02.2025	
Vedoucí pracovník	Jana Krátká	Jana Krátká	
Stav adaptace	Dokončeno	Dokončeno	
Poslední aktualizace	Zatím bez potíží	Zatím bez potíží	
Závěrečné hodnocení	Hotovo	Hotovo	
Zpětná vazba zaměstnance	"Zaškolení super"	"Výborné"	
Zpětná vazba vedoucího	"Rychle se učí"	"Pečlivá"	
Kontrola (personalistka)	12. 4. – vše ok	16. 5. - ok	
Poznámky	Vše bez problémů	Bez problémů	

PŘÍLOHA P VII: PROPAGAČNÍ MATERIÁLY

