

# **Projekt implementace procesního řízení na úseku řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti**

Bc. Trčková Jana

---

Diplomová práce  
2018



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Trčková**  
Osobní číslo: **L16389**  
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**  
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace procesního řízení na úseku řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice procesního řízení s důrazem na jeho implementaci.
2. Analyzujte současný stav a charakterizujte důvody zavedení procesního řízení ve společnosti.
3. Vytvořte projekt implementace procesního řízení na úseku řízení lidských zdrojů v dané společnosti.
4. Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; HORÁK, R. Procesní řízení ve veřejném sektoru i soukromém sektoru. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-2511987-7.
- [2] ŘEPA, Václav, 2007. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [3] TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2018**

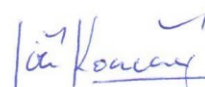
V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



L.S.



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti 14.5.2018 .....



.....  
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá implementací procesního řízení ve firmě XY. Dále zohledňuje možná rizika, která se mohou objevit během růstu společnosti. Ve druhé části je zmíněno procesní modelování oddělení řízení lidských zdrojů společnosti, jeho současná situace a následné zlepšování procesů zacházení se zaměstnanci, což vede k vyšší prosperitě společnosti.

### **Klíčová slova:**

Procesní řízení, řízení lidských zdrojů, procesní modelování, řízení rizik

## **ABSTRACT**

The aim of this work is focused on Process management implementation for the company XY. Furthermore it takes into account possible risks which might appear during the company growth. In the second part, there are mentioned process models of the company human resources management department their current situation, followed by approaches concerning employees treatment, leading to higher prosperity of the company.

### **Keywords:**

Process management, process modelling, risk management, human resource management

„Odvážila ses jít svou Cestou. Málokdo se k tomu odhodlá. Lidé jsou raději po cestě,  
která není jejich.“

Paulo Coelho (Brida)

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce docentce Zuzaně Tučkové a také všem, kteří mě doprovázeli po dobu studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 PROCESNÍ MODELOVÁNÍ.....	15
1.2 TVORBA PROCESNÍHO MODELU .....	16
1.3 MODELOVACÍ PROCES .....	16
1.3.1 Identifikace procesů .....	17
1.3.2 Postup procesního modelování .....	17
1.3.3 Softwarová podpora podnikových procesů .....	18
1.4 EVALUACE A KONTROLA PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	18
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>19</b>
2.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.2 LIDSKÝ KAPITÁL .....	20
2.3 PÉČE O PRACOVNÍKY A PRACOVNÍ VZTAHY .....	20
2.4 FIREMNÍ KULTURA .....	21
2.4.1 Řízení firemní kultury .....	21
2.5 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	21
2.6 ADAPTAČNÍ PROCES .....	22
2.6.1 Cíle adaptačního procesu .....	22
2.6.1.1 Celopodniková orientace .....	22
2.6.1.2 Útvarová orientace .....	23
2.6.1.3 Orientace na konkrétní místo .....	23
2.6.2 Mentoring v adaptačním procesu .....	24
2.7 MOTIVACE .....	24
2.8 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.8.1 Finanční nástroje .....	25
2.8.2 Nefinanční nástroje .....	25
<b>3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY</b> .....	<b>27</b>
3.1 SWOT ANALÝZA .....	27
3.2 POZOROVÁNÍ.....	27
3.3 POUŽITÉ METODY PRO IDENTIFIKACI A ANALÝZU RIZIK.....	27
3.3.1 Identifikace rizik (Ishikawa diagram) .....	28
3.3.2 Analýza rizik (FMEA analýza) .....	28
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 MODELOVÁNÍ PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>33</b>



5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>34</b>
6.1	DŮVODY VZNIKU ZMĚN V ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
6.2	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ ZE STRANY UTB .....	35
6.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	35
<b>7</b>	<b>KONKRÉTNÍ MODELOVANÉ PROCESY VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>38</b>
7.1	ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	39
7.1.1	Charakteristika pracovního místa personalistky .....	40
7.2	DŮVOD ZAMĚŘENÍ SE NA ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	42
7.3	AKTUÁLNÍ STAV NA ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	42
7.3.1	Rozvázání pracovního poměru.....	43
7.3.2	Správa benefitního programu .....	43
7.3.3	Pravidelné prohlídky zaměstnanců .....	43
7.3.4	Hodnocení zaměstnanců.....	44
7.3.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	44
7.3.6	Školení zaměstnanců.....	44
7.3.7	Evidence docházky.....	44
7.4	NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	45
7.4.1	Tvorba inzerátu .....	45
7.4.2	Zvážení předchozích kandidátů.....	46
7.5	PROCES NÁBORU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	47
7.5.1	Informování kandidáta .....	47
	Kandidát nebyl vybrán.....	47
	Kandidát byl vybrán (popř. do druhého kola).....	48
7.5.2	Osobní pohovory .....	48
7.6	KANDIDÁT BYL VYBRÁN .....	48
7.7	ADAPTAČNÍ PROCES .....	50
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ MODELOVÁNÍ VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT TVORBY ADAPTAČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>52</b>
9.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU .....	52
9.2	NÁVRH PROJEKTU .....	53
9.3	CÍLE PROJEKTU.....	53
9.4	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	54
9.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	56
9.6	NÁKLADY SPOJENÉ S PROJEKTEM.....	57
9.7	NEVYČÍSLITELNÉ PŘÍNOSY .....	59
9.8	HODNOCENÍ PROJEKTU .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>

	10
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>

## ÚVOD

V době, která se potýká s technologickou revolucí a automatizací je velmi těžké udržet krok s konkurencí. Z tohoto důvodu oslovila firma XY Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně s návrhem spolupráce v zavádění procesního řízení do společnosti. Spolupráce byla uzavřena na projekt s názvem „Implementace procesního řízení do firmy XY a jeho optimalizace“. Na projektu spolupracovali jak zaměstnanci firmy, tak i vícečlenný tým z UTB. Na základě metod pozorování a dotazování byly specifikovány procesy, které následně studenti UTB modelovali v softwaru Aris Designer.

Tato práce se specifikuje ve své teoretické části na popis procesního řízení, a také na teorii řízení lidských zdrojů. Je to z toho důvodu, že oddělení řízení lidských zdrojů v nedávné minulosti zavádělo několik nových procesů. Celá firma XY prochází od roku 1993 velkým a rychlým růstem, který vede k manažerským nedostatkům. Celkové postavení firmy a její přednosti a nedostatky jsou prověřeny SWOT analýzou.

Procesy jsou v práci podrobně rozepsány a vymodelovány, konkrétně se jedná o procesy nábory a přijímání nových zaměstnanců. V návaznosti na tyto činnosti vznikl projekt Adaptačního plánu (potažmo adaptačního procesu), který je ve firmě v testovací fázi.

Tento projekt podléhá rizikové analýze pomocí Ishikawa diagramu a metody FMEA. Dále je podroben časové a nákladové analýze.

Cílem této práce je tedy vymodelovat a zavést optimalizované procesy, které svou funkčností a přehledností napomohou lepší orientaci nejen nově příchozímu zaměstnanci, ale také stávajícím zaměstnancům.

Projektu jsem se zúčastnila s vizí, že budeme tvořit reálný projekt v reálné firmě, podpořený základy teorie z navazujícího magisterského studia.

## **METODY A CÍLE**

Účelem práce je analýza a zpracování množství dat a informací. V práci je použito pozorování, dotazování a mapování jakožto empirické metody vědecké práce. Dále je použita analýza včetně syntézy jakožto logické metody vědecké práce. K analýze současného stavu byl využit kvantitativní výzkum formou přímého pozorování a dotazování, a to z důvodu objasnění situace a probíhajících procesů. Součástí projektu jsou také rizikové analýzy jak celé společnosti, tak navrhovaného adaptačního procesu. Konkrétní rizikové analýzy a metody byly využity SWOT analýza, brainstorming, Ischikawa diagram a FMEA analýza probíhajícího procesu.

Cílem práce je zmapovat prostředí firmy XY a využít znalosti prostředí k implementaci procesního řízení, konkrétně na oddělení řízení lidských zdrojů. Dílčí cíle jsou prověření funkčnosti procesů na oddělení řízení lidských zdrojů a také snížení fluktuace, jakožto největší riziko, které ohrožuje firmu XY.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Podnik je složitý proces, který se skládá z řady článků. Tyto články se zabývají různou činností a plní různé funkce. Všechny činnosti musí být směřovány tak, aby podnik jako celek plnil své cíle. Plnit cíle je úkolem vrcholového managementu. Zde je důležité stanovit procesy, ale také ustanovit odpovědnost za jednotlivé procesy a snažit se je efektivně řídit.

Důležité je si také uvědomit, že jedním z nejdůležitějších prvků ve firmě je člověk. V případě, že nebudou pro zaměstnance vytvářeny podmínky, které je budou také nadále motivovat, bude nastávat častá fluktuace zaměstnanců (Ševčáková, 2011). Blažek (2014) uvádí, že řízení je proces probíhající mezi jednotlivci a řídicím subjektem. Ten je řízen řízeným objektem. Řízení je dle Blažka (2014) ve struktuře organizace velmi důležité. Jaká forma řízení se nastaví hned z počátku, určuje následující rychlost fungování a rozvíjení firmy. Často se ovšem naráží na jasně nevyomezené styly řízení.

Hučka (2017) udává, že procesní přístup vychází ze změny pojetí podnikových procesů a je založen především na lepší spolupráci, komunikaci a samotném přístupu zaměstnanců. Samotný proces se chová jako týmová spolupráce, jelikož v této struktuře má za výsledky odpovědnost autonomní skupina. Tyto skupiny však mohou samostatně rozhodovat a ovlivňovat vstupy a výstupy (jak externí, tak interní).

Veber (2007) uvádí, že management procesů nemá dlouhou historii. Znalost procesního přístupu umožňuje managementu lépe pochopit probíhající děje, které probíhají v podniku, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání a úroveň výsledků.

V tradičním stylu řízení se nacházely chronické problémy, které provázely neschopnost komunikace mezi odděleními a dlouhé, mnohdy velmi neprůhledné, procesy.

Mezi tyto problémy můžeme zařadit:

- organizační bariéry,
- fragmentaci řízení, jež vyústí v situaci, že neexistuje osoba kompetentní za řízení celého procesu,
- optimalizace pouze části procesu na úkor celého procesu,
- řízení na základě jednotlivých cílů útvarů,
- zákazník se dostává do „zajetí“ organizačních útvarů.

Dle Tučka, Hrabala a Trčky (2007) u procesního řízení podniku je situace taková, že procesy reálně běží napříč řadou oddělení, napříč více hierarchickými úrovněmi podniku a některými probíhají dokonce vícekrát (někdy cyklicky). Procesní přístup tuto realitu nejen cítí, dokonce je založený právě na této realitě.

Šatanová (2014) píše, že procesní přístup lze také znázornit následujícími prvky:

- soustředit se na cíle a výstupy procesu bez ohledu na jeho rozhraní,
- definovat vnitropodnikový trh interních dodavatelů a zákazníků,
- identifikovat kritická místa tvorby hodnoty pro zákazníka rychleji než v případě hierarchických funkčních struktur,
- optimalizovat nákladovou strukturu a kalkulační jednotky,
- rychleji dosahovat inovací podnikových procesů poznáním posloupnosti činností a jejich vlastností,
- identifikovat vztah mezi strategickými cíli podniku, podnikovými procesy a výkonností zdrojů alokovaných k činnostem.

V případě nedodržení zásad ze strany realizačního týmu je velice pravděpodobné, že procesní řízení nebude plně funkčně implementováno.

## 1.1 Procesní modelování

Dle Tučka, Hrabala a Trčky (2007) je procesní modelování součástí procesní analýzy, pomocí které identifikujeme a specifikujeme procesy, subprocesy, jejich strukturu, vlastníky, vstupy, výstupy, omezení apod. Pomocí procesního modelování jsme schopni vytvořit procesní model, který poskytuje grafickou prezentaci, která usnadňuje spolupráci všem, kteří se na procesní analýze podílejí nebo používají její výsledky. Pomocí modelování procesů vyprodukuje popis procesu a z něj můžeme vytvořit procesní mapu.

Procesní mapu lze definovat jako schematické znázornění průběhu procesu jako sledu určitých činností. Procesní mapa znamená důležitý pojem v procesním řízení. Jelikož každá společnost disponuje velkým množstvím procesů, a s přesáhnutím jejich úměrného zvladatelného množství rapidně klesá jejich přehlednost a čitelnost, díky procesní mapě je umožněno jejich přehlednost zajistit a zachovat. Tvorba procesních map probíhá dle některé z modelovacích konvencí. Procesy jsou organizovány do skupin, které jsou reprezentovány jedním procesem. Vznikají tak celé hierarchie procesů.

Procesní modelování je nástroj pro popis průběhu procesu. Má tyto náležitosti:

- procesní model,
- trvale zlepšované procesy,
- strategické řízení,
- řízení kompetencí,
- řízení jakosti.

Tyto náležitosti jsou charakteristickými rysy procesního řízení a také implementaci normy ISO 9001.

## 1.2 Tvorba procesního modelu

Jak je uvedeno v pracovním manuálu pro firmu XY každý model se modeluje ve struktuře vzájemných navazujících činností. Každá z těchto činností může představovat proces. Jednotlivé činnosti neprobíhají náhodně, ale na základě definovaných podnětů. Takovým podnětem může být vnitřní nebo vnější skutečnost. Vnější podněty se nazývají události a jsou z hlediska procesu objektivní, protože přicházejí z vnějšího okolí procesu. Vnitřní podněty se nazývají stavy a jsou z hlediska procesu subjektivní. Stavy představují situace, ve kterých se daná činnost nachází.

Přínosem procesního mapování je i lepší pochopení procesů a celkové zlepšení všech podnikových činností a jejich výkonů. Hučka (2011) tvrdí, že kromě použití pro nové nebo reengineeringované procesy může být procesní mapování použito i pro specifikaci potřeb, požadavků funkcí procesu tak, aby co nejlépe uspokojovalo potřeby zákazníků a plnil požadované funkce. Dle Tučka, Hrabala a Trčky (2007) u stávajících procesů je možno na základě procesního mapování analyzovat účel, kterému proces slouží, a funkce, které proces provádí. Tím zachytit mechanismy, pomocí kterých se tak děje.

Při řízení podnikových procesů, ať už jde o výrobu, ekonomickou oblast, obchod nebo personalistiku klademe zásadní otázku: „Kdo co dělá a v jakém pořadí?“

## 1.3 Modelovací proces

Dle Tučka, Hrabala a Trčky (2007) v zásadě existují tři možné způsoby zachycení procesů ve firmě:

1. textové znázornění,
2. znázornění ve formě tabulek,



### 3. znázornění v grafické podobě.

Nevýhodou u textového znázornění je především obtížnost jeho čtení a srozumitelnost popisu. Nevýhodou u znázornění pomocí tabulek je především to, že tabulkové formy jsou nejednotné. Velké tabulky se rychle stávají nepřehlednými. Grafická podoba se dlouhodobě osvědčila jako nejpřehlednější a nejsnáze čitelná. Při jejím zpracování se dodržuje jednotná struktura, která se stanoví hned na začátku modelování (pro naše účely viz manuál modelování příloha č. 1).

Procesní modelování je chápáno jako technika pro organizování a dokumentaci požadavků procesů a plán celého systému.

Zobrazení procesů znamená popis dle okolností, podle kterých aktivity uvnitř procesu navzájem souvisí. Zobrazení procesů vede k jejich jednodušší optimalizaci.

#### 1.3.1 Identifikace procesů

Hučka (2011) říká, že procesy v podniku musí být vždy jasně definované tak, aby pracovníci, kteří je sami vytváří měli jasný popis jeho logické posloupnosti a chápali jej.

Proto je analýza a identifikace neoddelitelnou součástí postupného zvyšování efektivity. Dle Davenporta (1993) se pod identifikaci procesů řadí:

- soupis hlavních procesů,
- určení hranic mezi jednotlivými procesy,
- určení strategického významu každého procesu,
- analýzu potřeb zdokonalování procesů,
- politický a kulturní význam jednotlivých procesů.

Při identifikaci procesů lze postupovat deduktivně i induktivně. Tyto metody identifikace se navzájem nemusí vylučovat. Vždy je nutné identifikovat proces jako celistvý životní cyklus, který má své vstupy a výstupy.

#### 1.3.2 Postup procesního modelování

Dle Tučka, Hrabala a Trčky (2007) je v modelování procesů důležité rozlišit hlavní procesy, subprocessy a dále detailní popis procesů. Z tohoto důvodu je vhodné si pro modelování pořídit software, ve kterém lze dělat jednoduše změny procesů, tak jak si žádá samotný proces zlepšování.

Pomocí těchto softwarů lze zachytit konkrétní procesy, ale také následně upravovat dle potřeby.

### 1.3.3 Softwarová podpora podnikových procesů

Jedním z nástrojů je ARIS Architect & Designer, který je základním nástrojem řady ARIS Platform, jejímž dodavatelem je německá společnost IDS Scheer (také dodavatel informačního systému SAP). Výhodou nástrojů ARIS je silné propojení s IS SAP (pozn. systém, který je využíván ve firmě), což znamená, že proces, který byl definován a blíže popsán v ARIS Designeru, umožní při jeho vykonávání přímo spouštět funkce v informačním systému a naopak. (Business Process Change Management, 2010).

## 1.4 Evaluace a kontrola podnikových procesů

Hučka (2011) říká, že evaluace (hodnocení) a kontrola samotných podnikových procesů je neodmyslitelnou součástí mapování procesů. Jak v evaluaci, tak při kontrole procesů a jejich průběhu se musí vycházet z jasně definovaných zodpovědností daných pracovníků.

Nástroje samotné kontroly a evaluace se opírají o následující:

- kvalifikace podnikových cílů,
- měření výkonnosti,
- kontrola odchylek od ukazatelů výkonnosti,
- stanovování taktických a operativních cílů.

S kontrolováním prosperity podniku se vyskytují následující body, na které musí být dlouhodobě brán zřetel (lze podle nich také měřit).

- Vize podniku a její naplnění,
- plánování a vývoj strategie,
- dopředná a zpětná vazba,
- plánování a řízení investic,
- plánování a řízení rutinních procesů,
- operativní plánování.

Kontrola a evaluace procesů je samozřejmě určena pouze nejvyššímu managementu. Je nutné v této fázi životního cyklu pouze nesrovnávat data z minulosti, ale zaobírat se i plánováním do budoucnosti a s těmito daty citlivě pracovat.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (2002) popisuje, že problematika podnikového personálního řízení je velmi obšírná a poměrně složitá. Lidský kapitál tak představuje základní hybný prvek, na který musí reagovat management samotným řízením podniku, ale také operativním rozhodováním. Dříve řízení lidských zdrojů nemělo takový rozsah, jednalo se spíše o personální administrativu (zejména 60. léta). Na to se plynule nabalovalo personální řízení, které již uvažovalo o tom, že dobře řízený personál potřebuje také motivaci, odpovídající vzdělávání a dobré klima uvnitř podniku.

Řízení lidských zdrojů je především orientované na vzácný lidský kapitál, který vyžaduje danou péči. Obsazení pozic lidským kapitálem a následná práce samotného jedince je především důležitá pro samotné prosperování podniku.

Každá organizace by se tedy měla zabývat tím, jakou hodnotu a význam pro ni mají lidské zdroje, ale také to, jak správné řízení lidských zdrojů může značně ovlivnit prosperitu samotné organizace.

Řízení lidských zdrojů pojímá prioritně následující úkoly:

1. Usilování o zařazení člověka odpovídajících kvalit na odpovídající místo a snaha o to, aby tento vybraný člověk byl připraven na pružné a měnící se požadavky pracovního místa.
2. Optimální využití všech pracovních sil v organizaci.
3. Vytváření týmů, efektivní vedení lidí a efektivní vytváření zdravých mezilidských vztahů.
4. Sociální a personální rozvoj samotných pracovníků v organizaci (rozvoj jejich schopností, soft skills...)
5. Dodržování dané legislativy v oblasti práce, zaměstnávání zaměstnanců a lidských práv.

Tyto úkoly jsou stěžejní pro řízení lidských zdrojů a jsou na sebe vzájemně navázány.

### 2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

I když by se na první pohled mohlo zdát, že řízení lidských zdrojů je pouze podpůrný proces celého podniku, není tomu tak ve skutečnosti. Nový (2007) uvádí, že bez lidského potenciálu by nebylo možné provoz společnosti zabezpečit a klíčovost lidských zdrojů by byla zásadní.

Procesy řízení lidských zdrojů – resp. určování klíčových rolí se vyznačuje především určením způsobilosti, odpovědnosti, ale také manažerské postupy, výstupy z hodnocení, vzdělávání a rozvoj jsou důležitou součástí prosperujícího podniku.

Dle Mužíka a Krpálka (2007), se řízení lidských zdrojů v současné době stává rovnocenným zdrojem s ostatními zdroji podniku, jako jsou technologie, finance, inovace a jiné.

V podstatě jde o sladění strategie organizace a důsledků rozhodnutí vedení směrem k lidem.

Do jisté míry se již strategie odvrací od přístupu, kdy se lidské zdroje přizpůsobovaly stanoveným podnikatelským cílům. Právě strategické zabezpečení lidských zdrojů vedou ke stabilizaci organizace a konkurenční výhodě.

## 2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál tvoří všichni lidé, kteří se podílejí na úspěchu podniku. Mužík a Krpálek (2017) také uvádí, že lidský kapitál je shromáždění investic do pracovní síly. Je tvořen hlavně určitými znalostmi a schopnostmi, dále dovednostmi a odpovídající motivací jedince.

Lidský kapitál se prakticky opírá o podobu vnitřní vybavenosti člověka, která je vybavena nejen zkušenostmi a vzděláním, ale potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalování.

Činnosti vztahující se k řízení lidského kapitálu se dají rozdělit do skupin:

- řízení znalostí podniku,
- řízení odměňování,
- řízení zaměstnaneckých vztahů,
- uspokojování rozdílných potřeb.

Všechny tyto činnosti připadají na odborně vzdělané personalisty, kteří musí umět správně reagovat.

## 2.3 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

V současnosti šíře a úroveň péče o zaměstnance, resp. úroveň sociálních programů významně ovlivňuje postavením na trhu práce a image podniku. Firmy se díky tomuto stávají vyhledávaným a zajímavým zaměstnavatelem. Projevuje se to také v tzv. „válce o talenty“, neboť v některých oblastech je na lidský kapitál přihlíženo jako na stěžejní stavební kámen. Kvalitní a kvalifikovaní lidé jsou v současnosti velkým nedostatkovým zbožím. Cílem každé organizace by mělo být „stát se zaměstnavatelem, kterého si vybírají sami zaměstnanci“.

Tuto skutečnost nemálo ovlivňují samotné vztahy na pracovišti. Jsou jak formální (zaměstnanec-zaměstnavatel), tak neformální (vztahy mezi kolegy). To, jaké vztahy panují v organizaci přímo nebo nepřímo ovlivňuje podnikové klima, a to má velmi úzkou návaznost na výkonnost celého podniku.

## 2.4 Firemní kultura

Souček (2005) firemní neboli podnikovou kulturu definuje jako označení společných společenských hodnot, představ a norem sdílených ve firmě. Firemní kultura tedy předesílá, že je to projev dané společnosti a je vytvářen vnitřní strukturou, která se promítá také do vnějších vztahů.

Firemní kultura je těžce spjata s dynamickým vývojem společnosti, pracovních vztahů a má velký vliv na lidské chování a myšlení. Momentálně jsou vnitropodnikové vztahy velmi zásadní nejen pro zaměstnance, ale také pro zákazníka.

S firemní kulturou je velmi úzce spjata také sociální klima ve společnosti. Jsou to faktory, které velmi zásadně mění aktuální náladu na pracovišti a rozhodují o tom, jaký bude vývoj a reakce v blízké budoucnosti (tj. pozitivní nebo negativní).

### 2.4.1 Řízení firemní kultury

Souček a Dědina (2005) tvrdí, že firemní kultura u prosperujících firem výrazně zasahuje do strategie a řízení podniku a měla by být v souladu se strategickým plánováním. Pokud tento postup je symbiotický, vnímání firmy na trhu zákazníkem je o poznání lepší, ale je nutné brát v potaz, že vnímání značky nebo firmy co do hodnocení není otázka dní, nýbrž let.

Řízení firemní kultury se musí opírat o všechny manažery a všichni musí vyznávat stejné hodnoty. V případě, že jeden členek v manažerském týmu nedodrží hodnoty firemní kultury a nebere je za své, může být celé fungování a dodržování firemní kultury ohroženo. Proto je důležité klást na manažerské pozice a výběr zaměstnanců na manažerských pozicích velký důraz. V případě, že představy zaměstnanců se rozcházejí s firemními hodnotami a firemní kulturou, je na místě zvážit setrvání na dané pozici.

## 2.5 Zdroje získávání nových pracovníků

Souček (2005) tvrdí, že top management se zabývá převážně hledáním nových a schopných pracovníků. Využívají k tomu jak vnitřní, tak převážně vnější zdroje. Ovšem čerpání ze

zdrojů vnitřních je vždy pro společnost ta nejméně nákladná cesta. Noví pracovníci nemají znalosti s firemní kulturou a nemusí být znalci např. softwarové podpory – vše stojí společnost finance a čas. Tím, že upřednostníme kandidáta z vlastních řad, utužujeme loajalitu k firmě a podporujeme motivaci i u dalších pracovníků. Tím, se také snižuje fluktuace. Silná společnost, potažmo silný management má ve svých řadách velký potenciál a má možnost ze svých řad vybírat. To je v současnosti žádoucí.

Dále je samozřejmě náročnější práce se zaměstnancem, který neměl nikdy předtím zkušenost v dané firmě. Tomuto článku, který se do chodu firmy postupně připojuje by měl být věnován dostatek času. Na toto se v mnoha organizacích naráží, jako jeden z hlavních důvodů špatné socializace a adaptace. Nově přijatý zaměstnanec může být po přijetí velmi demotivován už jen právě tím, že si na něj odpovědní pracovníci nenajdou adekvátní čas.

## 2.6 Adaptační proces

Stýblo (1993) popisuje adaptaci jako proces, kterým prochází každý nový jedinec, který se dostal do nového prostředí. Adaptace je schopnost přizpůsobit se novému prostředí, jako již existujícímu organismu. Adaptace nového zaměstnance představuje samotný proces seznámení se s prostředím firmy, jeho úkoly, prováděním práce a postupujícími procesy. Adaptace pracovní je tedy velmi specifikovaná a usnadňována nebo znesnadňována prostředím a sociálním klimatem v dané firmě. Každá firma si sama musí určit jakou formu adaptace bude aplikovat a jakým způsobem bude adaptační proces specifický pro danou firmu.

### 2.6.1 Cíle adaptačního procesu

Cíl je prakticky jediný, avšak vede k němu několik rozličných cest. Cílem adaptačního procesu je:

- celopodniková orientace,
- útvárová orientace,
- orientace na konkrétní místo.

Tato orientace adaptačního procesu je v každém podniku jiná a jedinečná.

#### 2.6.1.1 Celopodniková orientace

Adaptace zaměstnance by měla být ze strany personálního oddělení podpořená celopodnikovou kulturou a měly by mu být známy veškeré důležité body. Nový zaměstnanec by měl

chápat procesy, které probíhají celým podnikem a měl by dostat prostor na zodpovězení dotazů. Měl by poznat nejenom prostory, ale také poznat vedoucí úseků, odpovědné osoby a spolupracovníky. Do tohoto procesu by také měly být zahrnuty celopodnikové cíle do budoucna a seznámení s historií podniku.

### **2.6.1.2 Útvarová orientace**

Noví zaměstnanci se dostávají na daný úsek, na který byli při výběrovém řízení vybráni. Tento proces je nejdůležitější ze všech. Jedná se o podrobné pochopení daného úseku a poznání svých spolupracovníků, nadřízených pracovníků resp. podřízených. Při útvarové orientaci může být nápomocný personalista, ovšem velkou roli zde sehraje také vedoucí pracovník úseku.

Dle Amstronga (2003) má útvarová orientace pět cílů:

- podat pracovníkovi základní a správné informace,
- poskytnout pracovníkovi „pocit domova“,
- snažit se o zvýšení zaangažovanosti pracovníka,
- poskytnout podrobné informace o normách výkonu, o chování, o úsekové resp. celopodnikové kultuře a etice,
- podat pracovníkovi informace o možném vzdělávání se v jeho oboru.

Celkové pochopení úseku může vést k výborným výsledkům a motivaci se stát součástí týmu. Ovšem v případě nepřiliš dobře zvládnuté pomoci při orientaci na novém pracovišti může v pracovníkovi vyvolat chaos a může vést spíše k demotivaci.

### **2.6.1.3 Orientace na konkrétní místo**

Orientace je dle Stýbla (1993) zásadním a konečným procesem adaptačního procesu. Zde je důležité, aby byly předány novému zaměstnanci informace, které jsou stěžejní pro jeho výkon práce, ale také informace, aby pochopil souvislosti (např. předávání informací...). Důležité je věnovat adaptaci na pracovní pozici dostatečný čas. Dále je také nezbytné podpořit motivaci nového zaměstnance, jelikož se dostává do situace, že přijímá mnoho informací najednou.

### 2.6.2 Mentoring v adaptačním procesu

Covey (2004) píše, že požadavky na zaměstnance, ale také na manažery, jsou v posledních desetiletích natolik dynamické, že se již nevyplácí přecházet tvůrčí osobnost a talent nově příchozích. Toto se může dít ze strany staršího (zkušenějšího) vedoucího. Pokud chce firma vychovat zaměstnance, kteří mají zdravý pohled na věc, navíc „drive“, který v nové firmě chtějí zúročit, je ta nejlepší možná investice. V tu chvíli se dostává do popředí nutnost mentoringu ze strany manažera nebo personalisty.

Na počátku každé cesty nebo změny je vždy pocit nejistoty a strachu. Je to přirozená lidská vlastnost. Žijeme v tzv. komfortní zóně a všechno (nové) co ji přesahuje, vyvolává pochybnosti v naší mysli.

Maxwell (2008) popisuje, že mentor je někdo, kdo nás vede neznámým, dokud nezískáme důvěru v sami sebe. Mentor je člověk, který ví, jak se cítíme, jelikož na té stejné cestě stál již před námi. Mentor zná každý pomyslný kámen, který nám dláždí cestu k výkonu, jaký se od nás očekává, ale také k výkonu, jaký očekáváme sami od sebe. Mentor v procesu není proto, aby vytvářel kopii sebe sama, ale pouze aby vedl po správné cestě a v případě nutnosti pomohl. Zvolit dobrého mentora je proto velmi obtížné a málo propracovaný systém nemusí být úspěšný.

## 2.7 Motivace

Rychtaříková (2010) udává, že motivace pracovníků je jeden z nejtěžších úkolů, hlavně v současné době. Pod pojmem motivace si můžeme představit uspokojení individuálních potřeb a tužeb. Zde se liší pohledy manažerů a pohledy zaměstnanců. Stimulace je ovlivnění pracovníka tak, aby motivace vedla k neustálému zlepšování a aby byly jejich činnosti vedeny směrem k cílům celé organizace. Stimuly se ovšem mohou v průběhu činnosti měnit. Proto je velmi dobrou cestou znát své zaměstnance a volit motivaci s ohledem na konkrétní potřeby.

## 2.8 Odměňování zaměstnanců

Bednář (2018) popisuje, že odměňování zaměstnanců je dáno z části zákonem (výše minimální mzdy) a dále z části záleží na organizaci, která zaměstnance zaměstnává, jakým způsobem jej ohodnotí. Hodnocení je měřitelné pouze ve výši finanční. Avšak hodnocení považmo motivace pracovat ve firmě již zdaleka není jenom odrazem výše mzdy.



### 2.8.1 Finanční nástroje

Ekonomické nástroje jsou využívány vždy jako měřítko sociálního statusu. Jisté je, že kvůli financím chodíme do práce, jelikož finance jsou nutné k tomu, abychom se užívali.

Dříve platily tři úrovně vnímání mzdy (platu):

Nejnižší částka – částka, za kterou je ochoten zaměstnanec vůbec pracovat. Zde je riziko, že v případě, že se naskytne lepší nabídka, odejdou.

Srovnatelný plat – odpovídá průměru lidí v jeho okolí na obdobných pozicích.

Motivační plat – ocenění zaměstnance je nadstandardní, ale očekávání od zaměstnance je také nadstandardní. Zaměstnanec je stimulován pracovat více, ale fluktuace může být také vysoká z důvodu změny osobních hodnot a preferencí (tj. spokojení se s nižším platem na úkor více volného času).

V tomto případě je nutné z personální stránky zareagovat na aktuální potřebu přijímaného člověka a vytvořit podmínky ohodnocení na míru dle možností ze strany firmy. Dále je také velkou výhodou firmy, pokud má ve svém portfoliu také benefiční program.

### 2.8.2 Nefinanční nástroje

Benefity nefinančního charakteru jsou doplňující složkou k finančnímu základu, avšak aby byla motivace úspěšná je to položka, která musí splňovat následující parametry:

- 1) benefit musí být dostupný, jasný a jednoznačný pro všechny zaměstnané, kteří na něj chtějí dosáhnout,
- 2) lidé mají různé představy a potřeby. Benefit by měl reagovat na rozmanitost nebo na přijímání benefitu jako kolektivní rozhodnutí,
- 3) od okamžiku spuštění benefitu do momentu vyčerpání, by měla uplynout dlouhá doba, ale musí být dosažitelná. Déle než jeden rok je již hraniční doba, a ta je už spíše kontraproduktivní,
- 4) benefit nesmí být vázán na výkon firmy, protože potom nemá stabilizační účinek
- 5) je dobře, pokud jsou částečně zaměstnanci do benefitu zaangažováni (např. symbolická částka jako potvrzení účasti...),
- 6) je velmi důležité, aby byli zaměstnanci zaangažováni organizačně (výběr podoby benefitu atd.),

- 7) příprava, organizace a čerpání benefitu by mělo zahrnovat všechny zaměstnance, kteří se na něm podílejí, ale měla by také být možnost dát prostor i ostatním,
- 8) komunikace o proběhlém benefitu (zdařilé dovolené...) pozitivně podporuje mezilidské vazby a vzbuzuje touhu se příště opět zúčastnit. posiluje se firemní identita a boří rutinní vztahy mezi zaměstnanci.

### 3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

V praktické části byly použity následující analytické metody a metody pro určení analýzy rizik.

#### 3.1 SWOT ANALÝZA

Dle Jakubíkové (2013) je SWOT analýza nejčastěji využívání pro analýzu prostředí. Její sestavení se skládá identifikace slabých a silných stránek a schopnosti zkoumaného subjektu zareagovat na změny v prostředí.

Kozel (2006) uvádí, že SWOT analýza je jako jednoduchý nástroj, který slouží k určení firmní strategické situaci. Stěžejní pravidlo pro vypracování podrobné analýzy je snížení vlivu slabých stránek a podporu rozvoje těch silných.

Horner a Swarbrooke (2003) doplňují fakt, že SWOT analýza může být využita jako univerzální nástroj pro rozdílné typy podniků, bez ohledu na jejich strukturu a zaměření. Autoři analýzu rozčlenili následovně:

Model S–W je uvnitř organizace – zobrazuje silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Model O–T ovlivní organizaci vně – zobrazují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tato metoda lze vyhodnotit číselně, v případě, že se vezme v potaz hodnocení důležitosti.

#### 3.2 Pozorování

Dle Fritzové (2016) se jedná o kvalitativní metodu, která svou subjektivitou může ohrozit jednoznačnost, ale zatím je to jednoznačně nejvyužívanější metoda sběru dat. Jedině díky pozorování a pobytu v terénu je externí pracovník schopen pochopit, popsat a odhalit hloubku chování celého systému nebo komunity (popř. jedince). Díky pozorování dostáváme informace, kvalitativního charakteru, které nedokážeme získat, pokud se osobně nepodílíme na pozorování zkoumaného objektu. Mimo jsme pomocí této metody schopni ověřovat hypotetické scénáře.

#### 3.3 Použité metody pro identifikaci a analýzu rizik

Pro identifikaci i analýzu rizik byly použity následující metody.

### 3.3.1 Identifikace rizik (Ishikawa diagram)

Cílem Ishikawova diagramu, který je také nazýván diagram příčin a následků je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Diagram je také někdy kvůli svému vzhledu nazýván diagramem rybí kosti.

Princip diagramu vychází ze základního zákona, a to, že následek má svoji příčinu nebo také kombinaci příčin. Při tvorbě diagramu příčin a následků byl využit brainstorming, který je výborným nástrojem k nalezení všech možných příčin, které řešíme.

### 3.3.2 Analýza rizik (FMEA analýza)

FMEA je metoda, která je především určena ke zkoumání závad, které se vyskytují v projektu nebo ve výrobním procesu. Nazývá se také analýza druhů poruchových stavů a jejich následků (Fault Mode and Effects Analysis). Co se týče aplikace, lze s ní zkoumat kategorie systémů, které jsou založeny na různých technologiích. Do analýzy FMEA se zahrnují také úvahy o softwaru a výkonnosti lidí, pokud mají na spolehlivost systému výrazný vliv. Metoda se také používá pro analyzování procesů, jako jsou: zdravotnický, výrobní, vývojový, vzdělávací aj.

FMEA procesu se zpracovává s ohledem na konečný cíl procesu a každý krok se uvažuje jako potenciální možnost produkce nežádoucího stavu.

Cíle metody jsou:

- odhalení rizika,
- minimalizace rizika vhodnými opatřeními,
- systematická práce v týmu odborníků,
- definování odpovědností za zlepšení opatření,
- optimalizování strategie procesu.

Důležitou částí FMEA analýzy je správná práce s formulářem. Formulář má následující náležitosti.

1. Číslo procesu – Určuje označení zkoumaného procesu, slouží pro lepší orientaci ve formuláři.
2. Proces - název procesu, který bude předmětem analýzy
3. Možné chyby – proces určení a pojmenování možných chyb v procesu
4. Možný důsledek – proces určení a pojmenování možného důsledku na celý proces

5. Příčina – proces určení a pojmenování příčiny vzniklé chyby
  6. Kontrola, provedení opatření – návrh opatření, který povede k lépe zvládnutému procesu
  7. Význam chyby – číselné označení významu chyby dle tabulky č. 1
  8. Výskyt chyby – číselné označení výskytu chyby dle tabulky č. 2
  9. Odhalitelnost - číselné označení možnosti odhalení chyby dle tabulky č. 3
  10. RPN (rizikové číslo) – násobek čísel (význam x výskyt x odhalitelnost)
  11. Doporučená opatření – návrh na možná opatření, která povedou k optimalizaci procesu
  12. Zodpovídající osoba za nápravu – označení odpovědné osoby za nápravu)
- Tyto náležitosti jsou vyhodnoceny na základě následujících hodnot.

Tab. 1. Význam chyby v analýze FMEA (vlastní zpracování)

Následek vady	Význam vady/chyby	Hodnocení
Nebezpečný- bez výstrahy	Vada bez výstrahy ovlivňuje bezpečnost výrobku nebo dodržování zákonných požadavků.	10
Nebezpečný – s výstrahou	Vada ovlivňuje bezpečnost výrobku nebo zákonných požadavků s výstrahou.	9
Velmi vážný	Nefunkční výrobek se ztrátou hlavní funkce.	8
Vážný	Funkční výrobek se sníženou výkonností. Zákazník je nespokojen.	7
Střední	Funkční výrobek s nefunkční částí zajišťující pohodlí. Zákazník pociťuje nepohodlí.	6
Nízký	Funkční výrobek, ale části zajišťující pohodlí pracují na nižší úrovni. Zákazník pociťuje určitou nepohodlnost.	5
Velmi nízký	Ozdobné nebo tlumicí prvky neodpovídají. Vadu zaznamená většina zákazníků.	4
Malý	Ozdobné nebo tlumicí prvky neodpovídají. Vadu zaznamená průměrný zákazník.	3
Velmi malý	Ozdobné nebo tlumicí prvky neodpovídají. Vadu zaznamená náročný zákazník.	2
Žádný	Žádný následek.	1

Tab. 2. Výskyt chyby v analýze FMEA (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu vady	Možný výskyt	Hodnocení
Velmi vysoká: vada je téměř nevyhnutelná	1–2 ze 2	<b>10</b>
	1 ze 3	<b>9</b>
Vysoká: opakované vady	1 z 8	<b>8</b>
	1 z 20	<b>7</b>
Střední: občasné vady	1 z 80	<b>6</b>
	1 ze 400	<b>5</b>
	1 z 2 000	<b>4</b>
Nízká: relativně málo vad	1 z 15 000	<b>3</b>
	1 ze 150 000	<b>2</b>
Vzdálená: vada je nepravděpodobná	Méně než 1 z 1 500 000	<b>1</b>

Tab. 3. Odhalitelnost v analýze FMEA (vlastní zpracování)

Odhalitelnost	Pravděpodobnost odhalení vady	Hodnocení
Absolutně nemožná	Odhalení možné příčiny vady ani následné vady není možné nebo se posuzování (inspekce) neprovádí.	<b>10</b>
Velmi vzdálená	Velmi vzdálená možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>9</b>
Vzdálená	Vzdálená možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>8</b>
Velmi malá	Velmi malá možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>7</b>
Malá	Malá možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>6</b>
Průměrná	Průměrná možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>5</b>
Mírně nadprůměrná	Mírně nadprůměrná možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>4</b>
Vysoká	Vysoká možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>3</b>
Velmi vysoká	Velmi vysoká možnost, že posuzování výrobku odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu.	<b>2</b>
Téměř jistá	Posuzování výrobku téměř jistě odhalí možnou příčinu vady nebo následnou vadu	<b>1</b>

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Na základě teorie byly zjištěny následující poznatky.

- 1) Společnosti, které nemají jasně ustanovenou formu řízení nemohou dostatečně využít vlastní potenciál, jelikož jim chybí prolínání úseků a z toho pramení neochota spolupracovat.
- 2) Vytvořené modely procesů, které probíhají napříč celou firmou jsou velkou výhodou. Nejsou jenom pro potřeby nejvyššího managementu, ale naopak napomáhají k chápání procesů stálých i nově přichozích zaměstnanců. Z toho důvodu může být také výhodnější vnitropodnikový nábor.
- 3) Oblast řízení lidských zdrojů je do značné míry již chápána jako hlavní úsek, bez kterého nelze fungovat. Bohužel stále jsou na trhu velké podniky, které si tuto skutečnost neuvědomují a neinvestují do rozvoje lidského kapitálu.
- 4) Důležitost jedince a individuální přístup již převyšuje zaseté standardní postupy a u dlouhodobě zaměstnaných kolegů toto nemusí být dobře přijímáno.
- 5) V samotném hodnocení a přístupu k zaměstnanci je brán potaz na motivaci hlavně v osobním ohodnocení. Toto ohodnocení může být finanční i nefinanční právě na základě individuálních požadavků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 MODELOVÁNÍ PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Jako modelová firma byla vybrána firma XY, která oslovila UTB o spolupráci se zavedením procesního řízení do firmy.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost XY je soukromá česká firma, nyní již s celosvětovou působností, která byla založena v roce 1993. Z obchodní společnosti se postupně stávala společností výrobní s vlastní vývojovou základnou. Největší podíl produkce tvoří závěsný dopravní systém do dolů, který zajišťuje firmě vedoucí postavení na světovém trhu.

#### Výrobní produkt je:

- komplexní řešení dopravy, přeprava materiálu a osob ve všech typech důlních děl,
- vývoj a výroba kompletního sortimentu důlních strojů a zařízení, které jsou certifikovány pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchů plynů a uhelného prachu,
- závěsné transportní systémy, podzemní kolejová doprava, stroje a zařízení na pásovém a kolovém podvozku,
- optimalizace logistiky a řízení důlního transportu, projekty na klíč a kompletní dodávky vybavení hlubinných dolů.

Firma má širokou síť poboček a servisních center s vyškoleným, odborným personálem ve všech zemích, kde působí.

Firma působí téměř na všech kontinentech, v zemích jako je například Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Polsko, Slovensko, Bosna a Hercegovina, Turecko, Čína, Vietnam, Mexiko, Kolumbie nebo Chile. Společnost se však snaží rozšířit svoje aktivity do dalších zemí, jako je jižní Afrika, Indonésie, Indie aj. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby dodržovala mezinárodní normy a přiblížila se prosperujícím firmám ve všech směrech.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Současný stav firmy si vzhledem k rychlému růstu žádal několik změn. Firma se momentálně pohybuje na hranici okolo 250 zaměstnanců, přičemž je nutné zajistit provoz a o zaměstnance pečovat.

### 6.1 Důvody vzniku změn v řízení společnosti

Firma od roku 1993 do současné podoby velice rychle vzrostla, a to také zapříčinilo rozšiřování zaměstnaneckého portfolia. Počet zaměstnanců je nyní zhruba 250 a stále je poptávka po nových. Tento rychlý růst firmy si žádal přítomnost mnoha změn.

Z tzv. „garážové výroby“ se stala do jisté míry sériová a zakázková výroba. Tím, jak se firma rychle rozrůstala si s sebou však nesla nestandardizované postupy a také neduhy, které nekorespondovaly se systematickým řešením. Tyto nedostatky vedly v posledních letech k implementaci ERP (Enterprise Resource Planning) podnikového informačního systému (pozn. systém slouží k plánování podnikových zdrojů). Následně musel být také implementován systém APS (Advanced Planning and Scheduling) tento systém napomáhá při pokročilém plánování. Tyto systémy v současné době plánují výrobu na dílnách a různých systémech řízení výroby a kontroingu. Každopádně implementace zasáhla především výrobu jako takovou a jiná oddělení se potýkají ještě teď s občasnými problémy a nevyjasněnými postupy. Tím, že nejsou postupy standardizované vznikají mnohdy různé cesty řešení problémů počtažmo i standardních situacích, které jsou jednoduché a časově nenáročné. Ovšem bez předem definovaného postupu, se mnohdy z banality stává celofiremní problém, do kterého jsou zataženi i pracovníci, kteří o problematice ani nevědí.

Problém také nastává ve chvíli, kdy chybí odpovědný pracovník, standardně řešící konkrétní situace. Tento pracovník nemá mnohdy za sebe zástup, protože nikde není určeno jak „problém“ (situaci) řešit.

Hlavní důvod je tedy zefektivnit nejen výrobu, ale chod firmy jako celku. Jednoznačně si nadefinovat procesy a postupy napříč všemi útvary je prioritou.

Je nutné prezentovat změny (ve srozumitelné formě) všem dotyčným, kteří potřebují řešit různé situace a problémy. Na to také navazuje znalost procesů, jako minimalizace rizika. V této fázi se na minimalizaci rizik, analýz rizik aj., pracuje především operativně, nikoliv strategicky.

Dále nově vzniklé mapy procesů mohou pomoci zaměstnancům, kteří jsou na oddělení noví nebo se jim udělí úkol, který nikdy neřešili.

## 6.2 Organizační zabezpečení ze strany UTB

Univerzita Tomáše Bati byla oslovena ze strany firmy s dotazem, jestli by studenti nebyli ochotni mapování procesů ve firmě uskutečnit. Pro studenty UTB je tato možnost, podílet se na reálném projektu vždy velká výzva, ovšem velké úskalí bylo právě v cestování do firmy. Firma se nachází zhruba 150 km od Uherského Hradiště, tím pádem bylo skloubení školních povinností prezenčního studia a plnění harmonogramu náročné.

Tým se ve firmě snažil využít čas co nejefektivněji. Projekt se začal realizovat na podzim roku 2016, avšak samotné mapování odstartovalo v lednu roku 2017.

Jak již bylo zmíněno, náš tým byl svědkem veškerého dění ve firmě. Úkolem týmu bylo zmapovat všechny probíhající procesy napříč odděleními i celým podnikem. Dále bylo také úkolem poukazovat na vznikající, již vzniklá nebo možná rizika. Na každém oddělení jsme nejen mapovali konkrétní proces, ale také jsme se snažili proniknout do prostředí takového, jaké ve skutečnosti je. Během naší práce byl vytvořen metodický plán, který nám udává, jakým způsobem mapovat a jak procesy interpretovat zaměstnancům firmy (viz příloha č. 1). Tento manuál je vytvořen pro konkrétní potřeby mapování ve firmě XY a je přizpůsoben programu Aris Designer. Firma XY si tento modelovací program pořídila na naše doporučení, aby do budoucna mohla reagovat na změny v probíhajících procesech jednoduše. Navíc ve výběru softwarové podpory hraje roli softwarová podpora SAP, která s Aris Designerem spolupracuje.

## 6.3 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza byla vypracována pro zhodnocení celkového prostředí firmy XY s pracovníky firmy. K dosažení cílů jsme využili metodu brainstormingu.

V rámci diskuze jsme vyhodnotili dané oblasti, ale také jsme shodně odsouhlasili ohodnocení a dopad dle následujících kritérií.

Škála hodnocení byla následující:

- důležitost se určovala v rozmezí  $0,1-1$
- hodnocení rizika se určovalo rozmezím  $1-5$
- celkem vzniklo rizikové číslo (viz tabulka).

Tab. 4. – SWOT analýza firmy XY (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA - firma XY							
Silné stránky				Slabé stránky			
	důležitost	hodnocení	celkem		důležitost	hodnocení	celkem
Suverenita na trhu	0,8	5	4	lokalita firmy	0,5	2	1
projekty na klíč	0,7	4	2,8	fluktuace zaměstnanců	0,6	4	2,4
komunikace se zákazníkem	0,6	3	1,8	nepřehledné firemní procesy	0,4	3	1,2
platforma zákazníků	0,8	3	2,4	úzké zaměření	0,7	4	2,8
zákaznický servis	0,5	3	1,5	neodborný personál	0,6	2	1,2
pronájem materiálu	0,3	2	0,6	zahraniční politika	0,3	3	0,9
inovace	0,7	5	3,5	celní úpravy	0,3	3	0,9
CELKEM			<b>16,6</b>	CELKEM			<b>10,4</b>
Příležitosti				Hrozby			
	důležitost	hodnocení	celkem		důležitost	hodnocení	celkem
nová lokalita	0,2	3	0,6	nová konkurence	0,3	4	1,2
zaměstnanecká platforma	0,8	3	2,4	prodleva dodávky dílů	0,2	3	0,6
inovační procesy	0,6	2	1,2	snížení kvality dílů	0,3	3	0,9
rozšíření poboček do zemí třetího světa	0,8	3	2,4	zhoršená komunikace se zákazníky	0,4	2	0,8
kvalitní a odborný personál	0,5	4	2	změna zahraniční politiky	0,5	3	1,5
orientace na širší spektrum trhu	0,6	3	1,8	změna celní úpravy	0,5	3	1,5
CELKEM			<b>10,4</b>	CELKEM			<b>6,5</b>

Vyhodnocení analýzy je následující:

Interní zdroje (silné – slabé stránky) resp.  $16,6 - 10,4 = 6,2$

Externí zdroje (příležitosti – hrozby) resp.  $10,4 - 6,5 = 3,9$

Dle znázorněné analýzy můžeme vyvodit, že společnost XY má velkou prosperitu na trhu a její existence není momentálně ohrožena žádnými vnějšími vlivy, tak aby pro společnost byla likvidační. Silné a slabé stránky jsme ohodnotili (v daném rozmezí) a došli k výsledku, že silné stránky značně převyšují ty slabé. To značí, že je společnost velmi dobře zabezpečená vůči konkurenci, ale také využívá dobrých strategií k dosažení cílů.

Interní hodnoty také sdělují, co zaměstnanci považují za své silné a slabé stránky jako jednotlivci. Dominantním faktorem je suverenita na trhu. Pokud se jedná o důlní průmysl, v předešlých desetiletích by tento faktor jistě nebyl jako priorita, ale postupem času a s omezením důlního průmyslu v České republice si firma opravdu vede suverénně. Navíc velké plus pro firmu je právě soukromý vlastník, nikoliv stát. Jako slabou stránku jsme vyhodnotili nejrizikovější faktory úzké zaměření firmy a fluktuace zaměstnanců. Ač se tyto faktory zdají ne příliš příbuzné, je pravdou, že pokud dané odvětví přijde (nevychová) odborníky, může to mít pro firmu až fatální následek.

Část externích hodnot je velmi relativní, jelikož odhad se vyvíjí podle daného trhu, podle ekonomické situace, legislativy aj. Co se týče firmy, která podniká právě na trhu zahraničním, je velmi důležitá pozice státu a legislativy v daném období k dané zemi, ve které působí.

Jako největší faktor v příležitostech je dle našeho názoru rozšíření portfolia do zemí třetího světa, které se potýkají se neznalostí nových technologií. Zde je ovšem nutné zmínit, že se také příležitosti opírají ve značné míře o fungující zaměstnanecké portfolio, které sníží fluktuaci zaměstnanců do budoucna.

## 7 KONKRÉTNÍ MODELOVANÉ PROCESY VE FIRMĚ XY

Procesy firmy byly vymodelovány do přehledných modelů, které byly rozčleněny na řídicí procesy, hlavní procesy a podpůrné procesy. Tyto procesy se prolínají mezi sebou a navazují na sebe. Grafickou podobu procesů v podniku můžeme vidět na obrázku č. 1.

Do oblasti řídicích procesů patří:

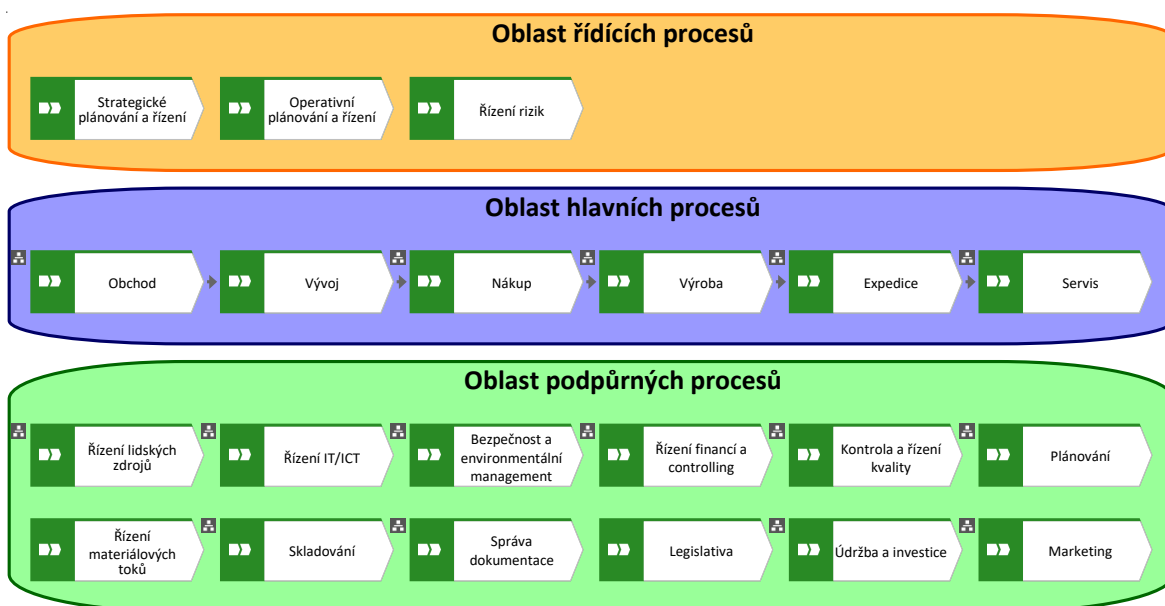
- strategické plánování a řízení
- operativní plánování a řízení
- řízení rizik

do oblasti hlavních procesů patří:

- obchodní oddělení
- oddělení vývoje
- oddělení nákupu
- výroba
- expedice
- servis

do oblastí podpůrných procesů patří:

- řízení lidských zdrojů
- řízení IT
- bezpečnostní a enviromentální management
- řízení financí a controlling
- kontrola řízení kvality
- plánování
- řízení materiálových toků
- skladování
- správa dokumentace
- legislativa
- údržba a investice
- marketing.



Obr. 1 – přehled procesů společnosti XY (vlastní zpracování v Aris Designer)

Všechna oddělení jsou takto již reálně oddělena a vymodelována kromě oddělení řízení rizik. Oddělení řízení rizik představuje nové oddělení, které bude zabezpečovat řízení rizik v celé firmě. Momentálně se zjištění těchto náležitostí řešilo externími pracovníky. Do budoucna se uvažuje o obsazení místa kandidátem, který bude schopen pokrývat prevenci požární ochrany, bezpečnost práce a také bude ovládat práci s riziky a bude je umět vyhodnotit a minimalizovat. To samozřejmě předurčuje, že bude spolupracovat s procesním inženýrem velmi úzce.

Pro tuto diplomovou práci byl vybrán proces na oddělení řízení lidských zdrojů, konkrétně zaměřený na nábor a příjem nových zaměstnanců. Jak vznikají procesy v daném podniku a jakým způsobem jsou modelovány se popisuje v další podkapitole.

## 7.1 Oddělení řízení lidských zdrojů

Jako příkladný modelovací proces bylo vybráno oddělení řízení lidských zdrojů. Toto oddělení patří mezi podpůrné procesy, avšak v této fázi rozvoje firmy je to velmi vytížené oddělení. Za oddělení odpovídá jedna personalistka, dále jí vypomáhá na částečný úvazek asistentka. Personalistka je ve své pozici od roku 2016.

Ještě před nedávným časem byla hlavní náplní práce personalistky doplňování docházky do systému. Personalistka touto činností strávila převážnou část své pracovní doby, jelikož chyběl odpovídající IS. Nyní je již implementován software PowerKey právě pro účely efektivního využívání času a snížení časové dotace na evidenci docházky.

Náplní personalistky by měla být především péče o stávající a nově příchozí zaměstnance, mimo jiné musí zabezpečit samotný nábor a veškeré cyklicky se opakující procesy jako jsou lékařské prohlídky, školení, vzdělávání aj. Dále také musí neustále komunikovat se zaměstnanci na všech úrovních a také s jejich vedoucími. Personalistka také musí zpracovávat hodnocení zaměstnanců a hodnocení atmosféry z pohledu zaměstnanců.

Personalistka je právě ten článek týmu, který bere změny v podnikovém modelování velmi pozitivně. Grafické zpracování procesů je i pro personalistku vodítko, jak pochopit probíhající procesy na jiných odděleních. Veškeré procesy, které byly zhotoveny má jako vizuální „pomůcku“ pro nově příchozího zaměstnance.

### 7.1.1 Charakteristika pracovního místa personalistky

Personalistka je stěžejní článek týmu, který provádí modelování na oddělení řízení lidských zdrojů. Její kompetence a povinnosti jsou zde naznačeny, jelikož se promítají do více modelovaných procesů.

## CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA – PERSONALISTA

### Pracovně právní vztahy

- Vedení personální agendy související se vznikem, změnami a ukončením pracovního poměru
- Dohled nad správným vyřízením všech formalit před uzavřením pracovněprávního vztahu
- Tvorba aktualizace pracovně právních dokumentů a pracovních smluv
- Zajištění pracovně-lékařských prohlídek (vstupní, periodické, výstupní...)
- Plnění ohlašovací povinnosti na zdravotní pojišťovnu a příslušné úřady
- Jednání s externími organizacemi v oblasti pracovně právních vztahů (úřad práce...)
- Spolupráce s jednotlivými odděleními a vedením společnosti v oblasti pracovněprávních vztahů, komunikace se zaměstnanci
- Řešení stížností zaměstnanců a jejich neshod v pracovněprávních vztazích
- Zadávání a aktualizace dat v programu PERM
- Správa osobních spisů a složek zaměstnanců
- Správa popisů pracovních pozic
- Tvorba a aktualizace organizační struktury společnosti
- Zpracování výkazů a statistik (monitorování pro úřad práce ČR...)



- Sledování legislativních změn v oblasti pracovně-právní oblasti
- Průběžná měsíční zpracování, kontrola a uzavírka docházky v programu PowerKey
- Spolupráce při tvorbě předpisů pro odměňování a dohled nad jejich aktualizací ve spolupráci s jednotlivými odděleními a vedením společnosti
- Zajišťování pravidelných předepsaných zákonných školení
- Sledování možností využití dotačních programů pro oblast náboru a vzdělávání
- Spolupráce na pořádání akcí na podporu firemní kultury

### **Ostatní povinnosti**

- Dodržování požadavků norem ISO 9001 a ISO 14 001
- Dodržení vnitropodnikových směrnic, pravidel, řádů a předpisů (BOZP, PO)

### **Kvalifikační požadavky**

- SŠ/VŠ vzdělání v oborech ekonomických, andragogických, řízení lidských zdrojů
- Způsobilost práce s PC – znalost programu PERM, PowerKey, SAP (modul personalistiky), MS Office
- Právní povědomí, jazyková způsobilost

### **Odborné znalosti**

- Zákoník práce, základy pracovního práva
- Kategorizace prací
- Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců
- Metody a techniky hodnocení výkonu
- Postupy výběru zaměstnanců
- Formy a možnosti dalšího vzdělávání

### **Odborné dovednosti**

- Orientace v pracovněprávní a další příslušné legislativě
- Tvorba a spravování dokumentů v administrativně personální činnosti
- Vedení agendy povinných lékařských prohlídek
- Organizování vzdělávání zaměstnanců
- Zajišťování náborových činností
- Tvorba a používání systémů hodnocení zaměstnanců

## 7.2 Důvod zaměření se na oddělení lidských zdrojů

Důvodem, proč bylo vybráno oddělení řízení lidských zdrojů, je momentální rychlý růst celého oddělení. Spolupráce na modelování a vytváření funkčních procesů, které budou přínosem pro celý systém procesního řízení ve firmě, bylo vhodné právě pro názornou představu samotných procesů. Zde se vytvářejí nové, zatím ještě testovací procesy, jako jsou například kvartální hodnotící procesy, výstupní hodnotící proces aj. Je velmi důležité dbát na to, aby nově zaváděné procesy ve firmě byly chápány komplexně a modelovány tak, aby byly pochopitelné a uchopitelné pro všechny zaměstnance.

## 7.3 Aktuální stav na oddělení řízení lidských zdrojů

Procesně pojaté řízení lidských zdrojů se musí zabývat podprocesy, které tvoří celou strukturu oddělení. Jak již bylo zmíněno, oddělení se stará veškerou dokumentací o zaměstnanci, o školení a jiné s tím spojené formality. Ty nejdůležitější procesy, které se primárně zaměřují na příchozího i stálého zaměstnance jsou následující:

- nábor nových zaměstnanců,
- přijímání nových zaměstnanců,
- rozvázání pracovního poměru,
- prohlídky zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání zaměstnanců,
- správa benefitního programu,
- školení zaměstnanců,
- evidence docházky.



Obr. 2 – přehled subprocesů oddělení řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování v Aris Designer)

Vzhledem k obšírnosti a rozvětvení všech modelovaných procesů byl vybrán pro podrobnější rozbor proces, který se týká nábory nových zaměstnanců a přijímání nových zaměstnanců. Ostatní subprocessy jsou popsány pouze slovně.

### **7.3.1 Rozvázání pracovního poměru**

Tento proces bývá specifický pro každého zaměstnance, který ukončuje pracovní poměr nebo je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele. Proces se vždy řídí platnou legislativou. Firma se vždy snaží vyjít zaměstnanci vstříc a najít společnou cestu ukončení pracovního poměru ve smíru a v duchu dobrého jména firmy.

### **7.3.2 Správa benefitního programu**

Správa benefitního programu obsahuje činnosti, které zahrnují strategii, tvorbu a propagaci systému, který zabezpečuje nefinanční ohodnocení zaměstnanců. Vytvořením fungujícího portfolia se rozumí efektivní nakládání se svěřenými zdroji, efektivní přerozdělování bonusů a zpětná vazba ze strany vedoucích oddělení. K tomuto je využíván externí produkt společnosti Benefit Plus. Úkolem personální manažerky je hlavně komunikace s firmou, rozšiřování portfolia smluvených firem a návrhy řešení vzniklé poptávky. Navíc je zde nutná komunikace při zařizování nových uživatelských účtů. Přístup k benefitnímu programu dostává nový zaměstnanec po uplynutí zkušební doby. Obdrží benefitní kartu a projde školením, které mu osvětlí, jak může s benefity nakládat.

Do budoucna je myšlenka zařídit inovační vnitropodnikový benefitní proces – za návrh inovací a zjednodušení procesů by byli zaměstnanci ohodnoceni vedoucím oddělení individuálními body, které budou přiděleny. Projekt je zatím pouze v přípravné fázi.

### **7.3.3 Pravidelné prohlídky zaměstnanců**

Vzhledem ke kategorii rizikovosti některých zaměstnanců (např. svářeči, práce v dolech) musí zaměstnanci pravidelně navštěvovat podnikového lékaře. Prohlídky jsou pravidlem při vstupu do zaměstnání a dále v pravidelných intervalech vzhledem k vykonávané práci a věku zaměstnance. Opět je v režii personalistky tuto informaci předat zaměstnanci a trvat na dodání odpovídajících výsledků.

#### 7.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců dostává postupně ve firmě formu v podobě pravidelně se opakujícího procesu, který navazuje na adaptační proces. Hodnocení probíhá v podobě kvartálních hodnotících pohovorů klíčových zaměstnanců. Zde se hodnotí jak práce zaměstnance, tak také přístup k inovacím, nápady a připomínky ze strany zaměstnance.

#### 7.3.5 Vzdělávání zaměstnanců

Procesy vzdělávání ve firmě XY se dělí na dva stěžejní procesy, a to na vzdělávání nutné (zákonem nařízené) a vzdělávání odborné. Vzdělávání nutné je například u rozšiřování řídicích schopností, první pomoci u rizikových profesí aj., vzdělávání odborné se týká např. novely zákonů, aktualizace softwarů aj. Dále se zpracovává projekt, který by měl nabízet možnost vzdělávání, všem zaměstnancům dle jejich potřeb. Tento projekt se opírá o rozvoj soft skills, jazykové kurzy, odborné kurzy aj. Významnou částí vzdělávání je také získávání dotací na vzdělávání zaměstnanců. Lze také umožňovat vzdělávání mimo pracovní dobu např. pomocí e-learningových kurzů. Každý zaměstnanec, který má zájem o vzdělávání předloží písemnou žádost personalistce a ta ji projedná s vedením příslušného oddělení. Financování vzdělávání může být komplexní nebo částečné dle dohody personalistky se zaměstnancem.

#### 7.3.6 Školení zaměstnanců

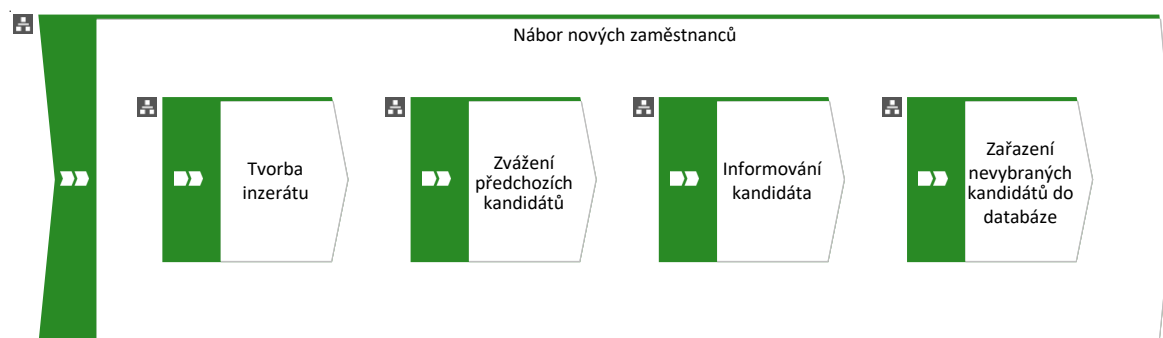
Školení zaměstnanců se opět opírá o pravidelné intervaly proškolení ze strany zaměstnavatele, většinou zprostředkovaně externím pracovníkem. Jedná se právě o školení, která se konají jak při vstupu (příjem nového zaměstnance) tak během pracovního poměru. K evidenci nutných školení je vedena v PERMu tabulka, která 1x měsíčně upozorní na končící termín platnosti školení zaměstnance. Úkolem personalistky je tedy informovat zaměstnance a domluvit externího pracovníka, aby školení proběhlo.

#### 7.3.7 Evidence docházky

Evidence docházky je kontrolována pomocí softwaru PowerKey, který usnadňuje práci personalistky i mzdové účetní. Bohužel jedná se o firmu, která má velkou část (servis, obchod) zaměstnanců, kteří tráví pracovní dobu mimo kmenové pracoviště. Tímto zásah do evidence docházky vyžaduje větší časovou dotaci. Spolupráce vedoucích oddělení, personalistky a mzdové účetní je v tomto procesu nezbytností.

## 7.4 Nábor nových zaměstnanců

Proces nábor nových zaměstnanců je velmi náročný (hlavně časově) proces, který se dále dělí na následující podprocesy (viz příloha č. 7). Nábor nového zaměstnance vždy začíná tak, že vedoucí úseku spolu s personalistkou ustanoví podmínky, na základě kterých, je poté tvořen inzerát nebo vybírán kandidát z databáze uchazečů. Stává se také, že se některá pozice často uvolňuje a požadavky jsou již vytvořeny a jsou použitelné opakovaně. Díky tomu se proces urychlí.



Obr. 3 – přehled subprocesů náboru nových zaměstnanců (vlastní zpracování v Aris Designer)

Proces náboru se skládá z následujících subprocesů (viz obrázek č. 3):

- tvorba inzerátu,
- zvážení předchozích kandidátů,
- informování kandidáta,
- zařazení nevybraných kandidátů do databáze.

Tyto subprocesy náboru nových zaměstnanců se dále větví v popisných EPC modelech.

### 7.4.1 Tvorba inzerátu

Ke tvorbě inzerátu se přiklání personalistka ve chvíli, kdy jsou jasně dané veškeré požadavky na vytvoření inzerátu (viz příloha č. 2).

Prvotním impulzem je vznik požadavku na vytvoření inzerátu. Tento impulz přichází od vedoucího oddělení. Dále na to navazuje tvorba inzerátu, do kterého vstupuje přímo personalistka, která se drží již vytvořených interních charakteristik pracovní pozice. Výstupem z tohoto kroku je vytvořený inzerát.

Další činností je zveřejnění inzerátu. Do této činnosti také přímo vstupuje personalistka (nebo její asistentka) a pracují s již vytvořeným inzerátem. Ten dle uvážení uveřejňují na webové stránky firmy, placené platební portály nebo předají na příslušný orgán úřadu práce.

Proces se zakončuje událostí a tou je v tomto případě vytvoření a zveřejnění inzerátu. Dále na to navazuje proces přijetí žádostí o práci.

Je možné také čerpat z databáze již oslovených kandidátů (viz kapitola 7.4.2).

#### 7.4.2 Zvážení předchozích kandidátů

Jako jeden z kroků, které byly implementovány, bylo vytvoření databáze (viz příloha č. 3), která uvažuje o možné potenciální využití kontaktů zájemců, kteří nebyli v předchozím výběrovém řízení úspěšní.

Do této databáze budou zařazeni uchazeči po splnění následujícího:

- projevíli zájem o práci ve společnosti,
- prokázali kvality, které by mohly být v budoucnu využity,
- prokázali flexibilitu (nevadilo by jim zařazení na jinou pozici).

Vytvoření databáze je velký krok hlavně k rychlejšímu výběru nových zaměstnanců. Pokud se jedná o společnost, která již teď tvoří a buduje stabilní „zaměstnaneckou značku“ budou potenciální kandidáti při opětovném oslovení ze strany firmy jistě otevřeni možnostem. Zde se jedná o fázi, kdy je především úkolem personalistky zhodnotit je-li kandidát schopen obstát při dalším pohovoru nebo je-li dostatečně lukrativní pro společnost, aby si jej přizvala případně k jinému pohovoru. V případě, že kandidát nebyl vybrán a splňuje dané podmínky, je zařazen do databáze.

Proces zwážení předchozích kandidátů začíná, jako u předchozího, potřebou nového pracovníka. Personalistka s vedoucím oddělení (je-li to nutná jeho přítomnost) prochází vytvořenou databází. Na základě znovu selektovaných zájemců se vyjmou kontaktní údaje na vybrané adepty.

Personalistka vybrané adepty osloví (telefonicky, e-mailem...) a na základě zpětné vazby selektuje, jestli kandidáti mají nebo nemají zájem o danou vytvořenou pozici. V případě, že byla úspěšná, obdrží kandidát pozvání na osobní setkání a tím je proces zwážení předchozích kandidátů ukončen.

Celý proces náboru zaměstnanců se takto může také tzv. „zacyklit“. V této fázi je nutné u databáze vhodných kandidátů mít možnost zaznamenávat, kolikrát již byl adept přizván k pohovoru a jakou měl úspěšnost. Odstranění kandidáta z databáze je určeno ve fázi, kdy byl osloven nebo vyzván již po třetí a oslovení bylo neúspěšné nebo byl kandidát neúspěšný při osobním pohovoru.

## 7.5 Proces náboru nových zaměstnanců

Od oslovení se v procesu dostáváme k samotnému průběhu výběru zaměstnance. Vybírání potenciálních zaměstnanců probíhá vždy ve dvou fázích. První je pouze posouzení životopisů a informací o kandidátovi. Zde se bere v potaz vzdělání, praxe a jiné klíčové náležitosti určené charakterem pozice.

Předvýběru kandidátů se účastní personalistka s vedoucím dotčeného oddělení. Ti posoudí, kteří kandidáti jsou vhodní na danou pozici (budou pozváni na osobní pohovor) a kteří ne.

Proces informování úspěšných i neúspěšných kandidátů je popsáno v následující podkapitole a vymodelováno (viz příloha č. 7).

### 7.5.1 Informování kandidáta

V případě, že již proběhlo výběrové řízení, je nutné o jeho výsledku informovat jak kandidáty neúspěšné, tak kandidáty (kandidáta) úspěšné. Velmi špatným krokem by bylo, kdyby se zanedbávala zpětná vazba uchazečů, kteří nebyli přizváni k pohovoru. Toto by mohlo zapříčinit, že by firma v okolí byla spíše vnímána negativně.

#### ***Kandidát nebyl vybrán***

V případě, že některý z účastníků výběrového řízení nebyl vybrán (viz příloha č. 4) je postup následující.

Personalistka dle seznamu kandidátů vygeneruje kontaktní údaje a příslušnou cestou jim předá vyrozumění o nevybrání.

Dalším krokem, který personalistka udělá, je zvážení kandidátů, o které by mohl být v budoucnu zájem ze strany firmy. V případě, že takový kandidát neuspěl, ale mohl by být pro firmu lukrativní, bude zařazen do databáze (viz příloha č. 5) nevybraných kandidátů pro opětovné oslovení.

***Kandidát byl vybrán (popř. do druhého kola)***

V případě, že se podaří najít vhodné kandidáty, byli kandidáti vyrozuměni personalistkou o rozhodnutí. Kandidáti jednotlivě obdrží výzvu, která zahrnuje další pokyny týkající se druhého kola výběrového řízení (osobní pohovor).

**7.5.2 Osobní pohovory**

Kandidát, který postoupil do druhého kola se dostavil na sjednané místo a čas pohovoru. U tohoto typu přijímacího řízení je přítomna personalistka, vedoucí daného oddělení a kandidát. Zde se výsledek přijímacího osobního pohovoru mohou kandidáti dozvědět osobně nebo o výsledku budou informováni dle procesu informování kandidáta (viz kapitola 7.5.1).

Vzhledem k velikosti firmy a pestrosti zaměstnaneckých pozic je nutné po výběru kandidáta také zvážit, jestli se jedná o kvalifikačně nižší nebo vyšší pozici. Pokud se jedná o nižší (dělnické pozice aj.) vede osobní pohovor personalistka a vedoucí oddělení, případně další osoba, která bude hodnotit daného budoucího pracovníka.

Pokud se jedná o manažerskou pozici, jsou (externě) přizváni odborníci z assessment centra.

Veškeré postupy jsou jasně viditelné na vytvořených procesech (viz příloha č. 7).

Po těchto krocích celého procesu se dostává výběr do finální fáze a tou je výběr finálního kandidáta. Váhu hodnocení při osobním pohovoru mají pracovníci danou následovně:

- personalistka 2 hlasy
- vedoucí oddělení 3 hlasy
- doplňující odborník 1 hlas (odborník může chybět nebo jich může být přizváno více)

Poměr výsledného hodnocení je 2:3:(1). V případě, že se shodne komise je tedy na místě informovat neúspěšné kandidáty a postupovat dle procesu informování kandidáta (viz kapitola 7.5.1). Vybraný kandidát je srozuměn s výsledkem výběrového řízení a přizván ke vyřešení přijímacího řízení. V této fázi procesu již nábor kandidátů končí.

**7.6 Kandidát byl vybrán**

V případě, že se vybraný kandidát dostaví na smluvený datum následuje proces přijímání nového zaměstnance. Tento proces kandidáta uvádí do fáze, kdy se ze zájemce o zaměstnání postupně stává zaměstnanec.



Na samotný proces náboru zaměstnanců dále také navazuje proces přijímání nových zaměstnanců (viz příloha č. 8).

Před podpisem smlouvy je nutné absolvovat lékařskou prohlídku u podnikového lékaře, kvůli způsobilosti výkonu práce. Jakmile je lékařská zpráva v pořádku, začíná proces přijímání zaměstnance.

Do procesu zaměstnanecký poměr vstupuje nový zaměstnanec svým podpisem smlouvy.

Dále tento proces přijímání zaměstnance určuje, jaké formality musí být před nástupem vykonány. V tomto případě je to:

- osobní dotazník (adresa, datum narození, bankovní účet aj.),
- souhlas se zpracováním osobních údajů,
- souhlas se zpracováním osobních údajů kamerovým systémem.

S vyplňováním tiskopisů je novému zaměstnanci nápomocna personalistka nebo její asistentka.

Na základě těchto údajů je nový zaměstnanec zaveden do databáze PERM (personální a mzdový IS) a dále je zaveden do docházkového systému. Na základě zavedení do docházkového systému obdrží zaměstnanec přístupový čip.

Další postup se týká vytvoření osobní složky. Do této složky jsou umístěny následující dokumenty:

- charakteristika pracovního místa,
- pracovní smlouva,
- mzdový výměr,
- kopie osobních dokladů,
- prohlášení o dani,
- potvrzení (různého charakteru),
- dokumentace o získaném vzdělání (kopie),
- lékařská zpráva,
- osobní dotazník,
- souhlas se zpracováním osobních údajů,
- souhlas se zpracováním osobních údajů kamerovým systémem.

Některé dokumenty jsou ve dvojnásobném vyhotovení jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Osobní složka je na základě všech vyplněných náležitostí založena. Další činnosti, které vykonává personalistka jsou:

- přihlášení do zdravotní pojišťovny,
- přihlášení k odvodům sociálního zabezpečení,
- vstupní školení.

Jakmile je zaměstnanec proškolen a jsou vyhotoveny všechny dokumenty a postupy, které jsou nezbytně nutné, je zaměstnanec připraven zařadit se na oddělení, na které je přijat. Dříve v této fázi končila práce personalistky a zaměstnanec byl předán vedoucímu oddělení, který za něj zodpovídá. Nyní je ovšem v testování adaptační proces. Tento proces by měl zlepšit adaptaci zaměstnance ve firmě jak po stránce psychické, tak po stránce sociální.

### **7.7 Adaptační proces**

Adaptace je důležitá část, každého přijímacího procesu, ale bohužel je často odsouvána na tzv. druhou kolej. Právě v době, kdy je velký hlad po pracovnících je nutné dělat všechno pro to, abychom zaměstnance nedemotivovali, ale naopak usnadnili mu plynulý přechod do nového zaměstnání. Proces adaptačního procesu je vymodelován v příloze č. 6.

Z těchto důvodů vznikla myšlenka adaptačního procesu, který byl vytvořen pomocí projektu (viz kapitola 8).

## 8 ZHODNOCENÍ MODELOVÁNÍ VE FIRMĚ XY

V předchozí kapitole bylo podrobně popsáno modelování procesů, které probíhají ve firmě XY na oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci se studenty UTB. Modelování probíhalo na základě pozorování a dotazování zaměstnanců a účastníků procesů, které realizační tým modeloval v programu Aris Designer dle principů IDS Scheer.

Jako ukázkový příklad bylo modelování na oddělení řízení lidských zdrojů. Týmu se intenzivně věnovala personalistka a snažila se s námi najít nevíce optimální řešení procesů. Jelikož zde na oddělení vznikaly nebo vznikají procesy poměrně nově.

Z pohledu týmu externistů bylo samozřejmě jednodušší vytvářet a modelovat proces, který bude dle všech zákonitostí nejefektivnější a nebude zasažen již „zajetými“ činnostmi, které jej mohou neadekvátně ovlivňovat (časově, prostorově, nárokem na lidský kapitál...). Při modelování je běžný jev, že se naráží tzv. bílá místa. To jsou činnosti, které provádí několik zaměstnanců najednou nebo jsou prováděny nesystematicky nebo je nevykonává nikdo (tj. žádný zaměstnanec ji nemá v popisu práce). V tomto případě jsou vykonávány pouze nahodile a nemají žádný řád ani strukturu. U těchto činností není jasně daná zodpovědnost pracovníka, ani jasně definovaný postup a cíl činnosti. Tomu jsme se právě při modelování snažili předcházet a na tyto problematické činnosti upozorňovat vedoucího týmu z firmy.

Modely byly vždy navrženy a předány koordinátorovi projektu a buď byly odsouhlaseny nebo byly předány zpět k doplnění. Vymodelované procesy budou velkou pomůckou pro nově příchozí zaměstnance i co se týče adaptačního plánu.

Modelování ve firmě XY bylo velkým přínosem jak pro realizační tým ze strany UTB, ale také pro firmu. Díky konzultacím bylo vyřešeno několik, zdánlivě jednoduchých, procesů, které byly zmatečné a neodpovídající úrovni řízení společnosti. Odstranění těchto chyb bylo jistě velkým přínosem. Pro realizační tým byl přínos hlavně ve zdokonalování techniky modelování a chápání procesů.

## 9 PROJEKT TVORBY ADAPTAČNÍHO PLÁNU

Projektová část diplomové práce se soustředí na tvorbu takových opatření, aby byla snižována fluktuace zaměstnanců z důvodu nezvládnuté adaptace zaměstnance ze strany firmy. Díky propracovanému systému procesních modelů je o hodně snazší vysvětlovat nově příchozímu zaměstnanci probíhající procesy napříč celému firemnímu systému. Bohužel procesní mapy mohou být nově příchozím zaměstnancem nepochopeny právě z důvodu, že se s nimi nikdy nesešel nebo v nich neumí číst (nebyl předán a vysvětlen manuál aj.). Stejně nepochopené mohou být samotné procesy, jejichž postupy jsou předávány pouze ústně. Z tohoto důvodu je nutné předejít chybnému předání informací a případné dezinformaci. Na základě poptávky od vedení společnosti byl vypracován následující projekt zabývající se adaptací zaměstnanců.

Projektový tým tvořili:

1. personalistka a její asistentka
2. pracovník strategického oddělení
3. studenti UTB

Vedoucí týmu byla určená jednohlasně personalistka. Dále celý tým spolupracoval s vedoucími jednotlivých oddělení v daných částech projektu.

Personalistka svolávala tým dle časových možností účastníků, ale komunikace probíhala také elektronickou formou (v podobě e-mailů atd.).

### 9.1 Identifikace projektu

Firma XY se velmi rychle rozrůstá, ale bez zaměstnanecké platformy není schopna pokrýt celou poptávku trhu. Z tohoto důvodu je ze strany firmy a personálního oddělení co největší snaha starat se o své zaměstnance již od jejich přijetí a nástupu do zaměstnání.

První dny a první dojmy nového zaměstnance mohou značně ovlivnit jeho chování a adaptaci v následujících procesech. Seznámení s prostředím je tedy klíčovým faktorem, jak fluktuaci zaměstnanců zamezit.

Projekt se zabývá zavedením adaptačního plánu ve firmě XY jako účelný nástroj zamezení vysoké fluktuace zaměstnanců. Adaptační proces má zajistit dostatečnou informovanost nově příchozímu zaměstnanci a má mu být nápomocen při orientaci na novém pracovišti. Dále také bude sloužit jako hodnotící a srovnávací prvek, jelikož obsahuje subjektivní

vnímání adaptačního procesu, ale také hodnocení pověřených pracovníků. Vše je dokumentováno v záznamovém archu a zavedeno v osobní složce, která byla založena při přijímání zaměstnance. Projekt tedy představuje tvorbu adaptačního plánu v takové podobě, aby byl novým zaměstnancům nápomocen pochopit a poznat prostředí firmy, ale také aby pomohla vedoucím oddělení poznat nového kolegu a dokázat mu pomoci.

## 9.2 Návrh projektu

Pro lepší orientaci na pracovišti byla zvolena podoba adaptačního plánu v papírovém formuláři. Tento formulář obsahuje dílčí úkoly, které musí nově přijatý zaměstnanec absolvovat. Každý, kdo podstoupí adaptační proces bude seznámen se svým mentorem, který jej povede celým adaptačním procesem. Tým konzultoval s vedoucími každého oddělení možná úskalí, na které je nutné dostatečně připravit právě nově příchozího zaměstnance.

Navržený projekt (formulář viz příloha č.10) obsahuje činnosti, které jsou nutné předložit téměř všem nově příchozím zaměstnancům. K tomuto bude přidán adaptační plán se zaměřením přímo na oddělení a místo, které bude nově přijatým zaměstnancem obsazeno.

Projekt bude tvořen pomocí dotazování a také pomocí sledování, následně projde otestováním ze strany členů týmu, primárně členů z UTB, jelikož prostředí firmy neznají do detailu. Tímto se také otestuje, je-li adaptační plán plně funkční.

## 9.3 Cíle projektu

Hlavní cíle projektu:

1. seznámení nově příchozího zaměstnance s prostředím firmy XY,
2. pomoc při osvojení jednotlivých pracovních činností,
3. seznámení s jednotlivými procesy ve společnosti v návaznosti na pracovní místo,
4. zvýšení motivace a systematická adaptace nového zaměstnance, který byl do firmy přijat na danou pozici s využitím procesně modelovaných struktur.

Tyto cíle směřují k podpoře firemní kultury a cíle jsou dlouhodobě monitorovány.

Dílčí cíle projektu:

- snížení fluktuace zaměstnanců v celé firmě,
- zvýšit oblíbenost firmy na trhu práce z pozice zaměstnanců (tj. tvorba zaměstnanecky přátelské firmy),

- zlepšení komunikace mezi vedoucími oddělení a zaměstnanci,
- zhodnocení práce všech oddělení,
- zpětnovazebná činnost a hodnocení.

Dílčí cíle přímo ovlivňují fungování firmy ve strategickém měřítku. Důležitost projektu je potvrzena právě svou vlastností měřitelnosti a hodnocení. Zpětnovazebná činnost v tomto směru hraje velkou roli, jelikož podává informaci o to, jak je daný proces efektivní.

## 9.4 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je rozdělen na čtyři stěžejní fáze: přípravná, analytická, aplikační a závěrečná. Vzhledem k dlouhodobému charakteru projektu a také vzhledem k tomu, že průběžně docházelo k mapování procesů v rámci celé společnosti již není nutné vedoucí pracovníky seznamovat v přípravné fázi s již vymodelovanými procesy.

1. Přípravná část
  - a. Vytvoření projektového týmu
  - b. Naplánování projektu
  - c. Výběr stěžejních činností, se kterými je nevyhnutelné seznámit nově příchozího zaměstnance
2. Analytická část
  - a. Pozorování na pracovišti
  - b. Rozhovor s vedoucími pracovníky
  - c. Rozhovor s personalistkou
  - d. Vyhodnocení chyb a nedostatků
  - e. Sestavení návrhu adaptačního plánu
3. Aplikační část
  - a. Seznámení vedoucích úseků o jejich roli v adaptačním procesu
  - b. Vypracování návrh optimálního řešení
  - c. Odhad času strávený na daném oddělení
  - d. Testování adaptačního procesu
4. Závěrečná část
  - a. Prověření funkčnosti
  - b. Zhodnocení navržených řešení
  - c. Riziková analýza

Během přípravné části je zásadním krokem vytvořit pracovní tým. Tento tým spolu spolupracuje po celou dobu trvání projektu. V přípravné části je důležité, aby se celý tým pravidelně scházel a diskutovat o cílech a postupných krocích projektu. Velmi osvědčená metoda, která pomáhala realizačnímu týmu byla metoda brainstormingu.

Projekt tvorby adaptačního plánu se musí promyslet dostatečně do detailu. Napříč tomu se musí vyselektovat činnosti, které by nově příchozího zaměstnance nadbytečně zatěžovali a byly by specifické pouze pro úsek, který jej zasáhne pouze okrajově. Návrhy činností se musí v následující fázi prodiskutovat s vedoucími oddělení.

Analytická část by měla být založena především na seznámení týmu s činnostmi na jednotlivých úsecích a dále také konzultací s vedoucím úseku. Na každém klíčovém úseku je nutné seznámit se s klíčovými činnostmi, které procházejí celým podnikem. Toto samozřejmě vyhodnocuje personalistka (vedoucí týmu) ze strany nově příchozího zaměstnance. Dále je předmětem rozhovoru a pozorování určení chyb a nedostatků, které by se měli odstranit, jak u nově příchozích zaměstnanců, tak i na úseku samotném.

Na základě dat, které tým získal následuje jejich vyhodnocení a sestavení návrhu adaptačního plánu. Tento návrh (formulář viz příloha) se následně předloží vedoucím úseku, aby se k němu také vyjádřili.

V aplikační části se seznámí vedoucí úseků o tom, jak jejich roli při probíhajícím adaptačním plánu zvládnout a jakým způsobem se mají k nově příchozímu zaměstnanci chovat. Jsou seznámeni s tím, jakým způsobem zde figuruje mentor zaměstnance. Je velice pravděpodobné, že při diskuzi s vedoucími úseků se bude narážet na nesrovnalosti a z toho budou pramenit změny. Adaptační plán je živý organismus, a právě z toho důvodu musí být realizační tým otevřený úpravám a musí být schopný mít tyto úpravy pod kontrolou. Důležité je také správně odhadnout dobu trvání činnosti. Je nutné, právě v adaptačním procesu, přistupovat individuálně ke každému nově příchozímu zaměstnanci, jelikož má každý jiné zkušenosti a tempo. Jakmile je orientační načasování zvládnuté, je možné zahájit testovací verzi. Testovací verze se zúčastní personalistka jako budoucí mentor každého nově příchozího zaměstnance a také ostatní členové týmu (jakožto nezaujatí pozorovatelé procesů).

Tímto testováním se právě v závěrečné části vyhodnocuje funkčnost adaptačního procesu, jeho skladba a časové rezervy. Členové týmu jej mezi sebou porovnávali a vyhodnocovali skladbu. Popřípadě naráželi na to, jakým způsobem je adaptační proces nutné upravit. Na základě těchto úprav byla vypracována FMEA analýza adaptačního procesu.

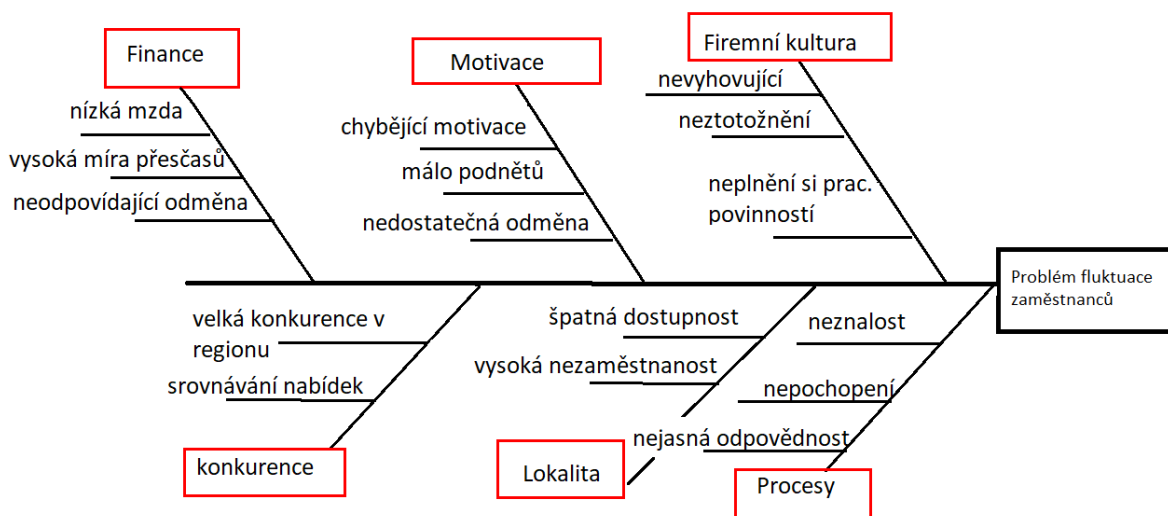
## 9.5 Riziková analýza projektu

Cílem projektu bylo identifikovat důvody vysoké fluktuace a následně vytvořit platformu, která napomůže ve vstupní fázi adaptace zaměstnanců. Fluktuaci zaměstnanců může ovlivňovat více faktorů nebo jejich kombinace.

Cílem realizačního týmu byly dvě stěžejní věci:

- určit k čemu projekt bude sloužit a zda je nutné jej realizovat,
- prověřit funkčnost projektu a připravit jej pro nově příchozí zaměstnance.

Projekt adaptačního plánu vznikl právě kvůli požadavku snížit fluktuaci zaměstnanců. Vedle nabídnutých benefitů bylo nutné udělat ze strany firmy veškerá možná opatření, která by udržela kvalitní pracovníky na svých pozicích. K určení rizikových faktorů, díky kterým je častá fluktuace zaměstnanců, byl použit Ishikawa diagram.



Obr. 4: Ishikawa diagram – Problém fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Touto analýzou byla identifikována veškerá možná a pravděpodobná rizika, která vedou k fluktuaci zaměstnanců. Stěžejní oblasti (hlavní kosti) byly určeny:



- finance,
- motivace,
- firemní kultura,
- konkurence,
- lokalita,
- procesy.

Tyto oblasti byly ještě definovány a zohledněny v návrhu adaptačního procesu. Identifikace rizik fluktuační zaměstnanců neslouží jako podklad pouze pro adaptační plán, ale také jako podklad např. pro tvorbu benefitního programu.

Každé úspěšné dokončení projektu si samozřejmě žádá eliminaci ohrožujících rizik.

Pro účely zjištění možných rizik v zavádějícím se projektu adaptačního plánu byla zvolena metoda analýzy FMEA. V rámci které došlo k identifikaci 13 rizikových procesů (viz příloha č. 9) a jejich možné ohrožení. Dále byla navržena možná opatření a náprava vzniklé chyby.

Jako nejrizikovější faktor v analýze vychází proces č. 7 „seznámení s informačními systémy“. V případě, že dojde k nepochopení interních IS je ohrožené fungování firmy, která je již závislá na propojenosti systémů. V tuto chvíli je nutné věnovat informačním systémům opravdu adekvátní čas a energii ze strany školícího pracovníka.

Další vysoké rizikové číslo bylo u procesu č. 1, kdy může dojít k nepochopení interních pravidel a struktury. V tomto případě je důležitá zpětná vazba kontrola pochopení struktury, aby nedocházelo k omylům a každý pracovník si plnil všechny své povinnosti správně. Ostatní analyzované procesy byly určeny jako riziko, které lze trpět a budou následně monitorovány.

Ani tímto adaptačním procesem se hodnocení a zpětnovazebné procesy neukončí. Do budoucna je vize dělat kvartální pohovory napříč celým podnikem. Zatím jsou tyto kvartální pohovory pouze přáním, nikoliv propracovaným procesem.

## 9.6 Náklady spojené s projektem

Vzhledem k tomu, že se jednalo o projekt, který byl tvořen na vnitropodnikové úrovni a je nefinančního rázu, nelze přesně a konkrétně vyčíslit přímé finanční náklady spojené s projektem.

Projekt si ovšem vyžadoval speciální péči a byl náročný na čas, který mu realizační tým věnoval. Náklady na tento projekt tedy by byly vypočítány pouze z počtu hodin nad projektem strávených. Celý projektový tým, který se na projektu podílel jenom společným setkáním strávil cca 80 hodin. Práce personalistky mimo setkání týmu činila průběžně cca 108 hodin.

V případě, že započteme hodinovou (orientační) sazbu 150,- Kč/hodina je výsledek následující:

Personalistka strávila čas nad projektem:

individuální čas – cca 108 hodin

čas spojený se setkáním týmu – cca 80 hodin

Tým měl v době realizace projektu 4 členy (včetně personalistky):

4 členové x 80 hodin = 320 hodin

$108 \text{ hodin} + 320 \text{ hodin} \times 150 \text{ Kč} = 64.200,- \text{ Kč}$

Celkový čas strávený nad realizací projektu je tedy odhadem 428 hodin a finanční náročnost činí 64.200,- Kč. Tyto výdaje jsou pokryty v rámci fixní mzdy a dohod o provedení práce.

V případě, že by byla přizvána externí firma, konzultace a pozorování ze strany externistů je účtováno v rozmezí 500 – 2.000 Kč/hodina (bez nároku na stravu, cestovného...). V případě, že vezmeme průměrnou hodnotu sazby konzultace (1.350,- Kč), a čas strávený z pozice personalistky (108 + 80 hodin), dostáváme výsledek 188 hodin (minimální odhad) na zavedení funkčního systému do firmy XY externí firmou.

Celkový odhadovaný výsledek investice do projektu je následující:

$188 \text{ hodin} \times 1.350 \text{ Kč} = 253.800,- \text{ Kč}$

Do této částky je však započten odhadovaný čas, který mohou nad projektem strávit externí pracovníci, ale není zde zohledněno, jakým způsobem se do toho zapojují zaměstnanci uvnitř firmy (dotazování, konzultování...), kteří musí externím pracovníkům podávat informace.

Rozdíl ceny (v našem případě odhad  $253.800 \text{ Kč} - 64.200 \text{ Kč} = 189.600,- \text{ Kč}$ ), v tomto případě dělá až trojnásobek finančních výloh na projekt, který by tvořila externí firma. To znamená, že cca 189.600,- Kč je odhadovaná výše ušetření úspor firmy.

Z tohoto jasně vyplývá, že volba vnitropodnikových zdrojů bylo finančně výhodnější oproti externí zakázce kvalifikovaných pracovníků.

### 9.7 Nevyčíslitelné přínosy

Zdánlivé přínosy v podobě finančních úspor nejsou jediný přínos celého projektu. Přínosy jsou viditelné právě ve vymodelovaných procesech a jejich jednoduchého uchopení a pochopení. Díky tomu, že si můžete jako personalista modely procesů a ukázat je novému zaměstnanci, je to již jeden z důležitých kroků k pochopení fungování firmy. Již tento krok aktivně napomáhá řešení vysoké fluktuace.

Přínosem je také povědomí o charakteru oddělení řízení lidských zdrojů a možnost předvést viditelné výsledky (v podobě analýz aj.) vedení firmy. Jistě není zanedbatelná skutečnost, že po příchodu nového zaměstnance mu je věnován dostatek času. I to má pozitivní dopad na vnímání klimatu ve firmě, ale také na reference o firmě.

Dále to také má pozitivní vliv na firemní klima. Díky zvýšené péči o zaměstnance je již pro ty stávající příjemnější pracovat v prostředí, které se věnuje nově přijatým, ale také to zde ve firmě zvyšuje zdravý konkurenční boj. To z toho důvodu, že i stálí zaměstnanci pochopí, že mohou být snadno vyměněni. Tento pocit by však neměl přerůst do reálného zápasení o konkrétní místo. Avšak může to mít pozitivní dopad na efektivitu práce.

### 9.8 Hodnocení projektu

Celý projekt hodnotím velice přínosně. Firma si tímto projektem otevřela bránu směrem k zaměstnancům. V dnešní době je velmi těžké mít stabilní zaměstnaneckou základnu, a právě z toho důvodu je žádoucí, aby bylo o zaměstnance pečováno již od samotného začátku spolupráce. Navíc byl projekt značně finančně výhodný, jak je uvedeno výše. Tím, že se projekt realizoval vnitropodnikově bylo zamezeno právě úniku dat, úniku financí a bylo dohlédnuto na kvalitně odvedenou práci, která je ověřitelná. Navíc role personalistky je v této fázi stěžejní, jelikož za celý projekt zodpovídala a dokáže jej reflektovat a využívat pro náplň své práce.

Pozitiva vidím jak v samotném adaptačním procesu, který je na základě projektu propracovaný, tak také na interakci všech oddělení. K provádění samotného adaptačního

procesu mohou být nápomocny také procesní modely, které mohou přiblížit realitu vysvětlovaného procesu.

Důležitost přikládám tomu, aby celý adaptační proces byl brán jako živý organismus, který se stále vyvíjí jako firma sama. Je nutné dynamiku změn monitorovat a reagovat na ni, aby nedošlo k ustrnutí. Toto může např. hrozit při nedostatečné komunikaci mezi odděleními a personalistkou nebo při nedostatečné aktualizaci jednotlivých procesů a jejich modelů.

Je zde velmi viditelné, jak se firma snaží propojovat implementaci procesního řízení s projekty, které vznikají paralelně. To vidím velmi pozitivně, jelikož je to případ právě celkového pojetí procesního řízení, které do budoucna bude mít výborné výsledky pro celou firmu. Důležité v této fázi celého projektu je právě odpovídající osoba za tvorbu a mapování procesů. Výběr pověřeného člověka musí být náročný, ale měl by být velmi důkladný, a hlavně by se onen kandidát měl ztotožňovat s firemní kulturou.

Osobně si myslím, že celý projekt a tvorba platformy jsou velmi dobře nastavené směrem k zaměstnancům. Doufám, že firma bude i nadále inovativní a energická a bude se rozvíjet tím správným směrem.

Osobní přínos v této práci shledávám právě v tom, že jsme tvořili a modelovali procesy reálně se vyskytující v celé firmě a mohli jsme reagovat na vzniklé problémy. Jeden z důvodů, proč jsem si vybrala modelování na oddělení řízení lidských zdrojů byla právě spolupráce s personalistkou, jelikož spolupráce s ní byla vždy velmi inspirující a dynamická.

## ZÁVĚR

Projekt, na kterém je založená diplomová práce, byl primárně zaměřen na procesním modelování napříč celou firmou XY. Souběžně se samotným modelováním probíhaly také inovační procesy nebo tvorba úplně nových, konkrétně na oddělení řízení lidských zdrojů.

K pochopení samotných činností během práce na samotném projektu byla nápomocna odborná literatura, která byla zpracována v úvodu této diplomové práce.

Hlavním úkolem celého týmu bylo vymodelovat procesy, které firma vytváří a optimalizovat je. Modelování procesů si žádá spolupráci celého týmu, jak externistů z UTB, tak také součinnost všech dotazovaných zaměstnanců. Při tvorbě samotných procesů jsme museli brát v potaz také negativní ohlasy na fungování již vytvořených postupů z minulosti a upozorňovat na ně. Vše muselo být zvažováno v kontextu celé firmy, ale také všechny kroky musely být v souladu s firemní kulturou podniku.

Pro tuto diplomovou práci bylo použito modelování z oddělení řízení lidských zdrojů. Konkrétně byl podrobný popis zaměřen na nábor a příjem nových zaměstnanců. Na tyto procesy je dáván velký důraz.

Díky zaměření se na oddělení lidských zdrojů nespočívala práce pouze na základě modelování, ale také jsme byli přizváni k tvorbě nových procesů a projektů, které firma tvořila jako rozšíření zaměstnanecké platformy. Zaměření se na zaměstnaneckou platformu je aktuální právě z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců ve firmě. Společnými silami jsme vytvořili adaptační proces, který by měl být účinný právě v prvotní fázi přijímání nového zaměstnance. Tento adaptační proces byl otestován a prověřen jak samotnými tvůrci, tak také pomocí FMEA analýzy.

V rámci zamezení fluktuace je nutné používat již vymodelované probíhající procesy, které jsou k dispozici všem nově příchozím i stávajícím zaměstnancům. Důležité je stále procesy znovu aktualizovat a přizpůsobovat chodu firmy za cílem optimalizace.

Práci hodnotím velmi přínosně právě z důvodu, že jsem měla možnost osobně zasáhnout do fungování celé firmy a mohla jsem snášet námítky a nápady na optimalizaci procesů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. ISBN 07-494-4105-4.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

*Business Process Change Management*, 2010. Gardners Books. ISBN 978-364-2055-324.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7106-486.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

COVEY, Stephen R., c2004. *The 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic*. [Rev. ed.]. New York: Free Press. ISBN 978-074-3272-452.

DAVENPORT, Thomas H., c1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4366-2.

FRITZOVÁ, Marie, 2016. Zúčastněné pozorování a rozhovor v terénní praxi. *Antropoweb* [online]. 2016(3-4) [cit. 2018-04-28]. ISSN 1801-8807. Dostupné z: [www.antropoweb.cz/webzin/index.php/webzin/article/view/234/251](http://www.antropoweb.cz/webzin/index.php/webzin/article/view/234/251).

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2511987-7.

HALBESLEBEN, Jonathon R. B., 2016. *Research in personnel and human resources management: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). S.l.: Emerald Group Publishing. ISBN 978-178-6352-644.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

HUČKA, Miroslav, 2017. *Modely podnikových procesů: organizování, rozhodování, ovlivňování*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4004-681.

ISO 9001:2015. *ISO.CZ* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-90012015>.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JIRÁNEK, Lukáš. 2007. *Analýza zabezpečení kvality výrobního procesu metodou FMEA a QAM*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 60 s. , 2 s. tab. příloh.. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta technologická, Ústav výrobního inženýrství. Vedoucí práce Shejbalová, Dana.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. In Expert. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MAXWELL, John C., 2008. *The 21 irrefutable laws of leadership*. 2nd ed. Nashville, Tenn: Thomas Nelson. ISBN 9780785289357.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-802-0027-733.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, Jaroslav, 1998. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4363-8.
- NOVÝ, I. 2007. *Interkulturní řízení a management*. Acta Oeconomica Pragensia [online].
- ONDRA, Pavel, 2017. *Metodický manuál ARIS Architect & Designer: Projekt procesního řízení Ferrit, s.r.o.* Frýdek-Místek.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2007. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-808-6946-283.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4721-002.
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 97880-247-2252-8.
- SCHEER, August-Wilhelm a Michael HAMMER, 2010. *Business Process Change Management*. Gardners Books. ISBN 978-364-2055-324.

SOUČEK, Zdeněk a Jiří DĚDINA, 2005. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-864-1988-6.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-854-2492-4.

ŠATANOVÁ, Anna a kol., 2014. *Trendy v manažerstve kvality*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene: TUZVO. ISBN 9788022826419.

TRČKA, Lukáš, 2010. *Procesní řízení vysokoškolského vzdělávání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 170 s. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/33053>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav podnikové ekonomiky.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.

Ústní sdělení - Ing. Petr Cigánek. Ferrit s.r.o., Staré Město 41, Frýdek-Místek, 21.3.2017

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VRBKOVÁ, Eva, 2015. *Risk management firmy Global Investment Planners, s.r.o.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 96 s. (141 252 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/33434>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí práce Hrubošová, Eva.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APS	Advanced Planning and Scheduling
ERP	Enterprise Resource Planning
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
IS	Informační systém
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
SWOT	Analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
UTB	Univerzita Tomáše Bati

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – přehled procesů společnosti XY (vlastní zpracování v Aris Designer).....	39
Obr. 2 – přehled subprocesů oddělení řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování v Aris Designer) .....	42
Obr. 3 – přehled subprocesů náboru nových zaměstnanců (vlastní zpracování v Aris Designer) .....	45
Obr. 4: Ishikawa diagram – Problém fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	56

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Význam chyby v analýze FMEA (vlastní zpracování) .....	29
Tab. 2. Výskyt chyby v analýze FMEA (vlastní zpracování) .....	30
Tab. 3. Odhalitelnost v analýze FMEA (vlastní zpracování) .....	30
Tab. 4. – SWOT analýza firmy XY (vlastní zpracování) .....	36

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Metodický manuál – přehled objektů

Příloha 2: EPC model – vytvoření inzerátu

Příloha 3: EPC model – zvážení předchozích kandidátů

Příloha 4: EPC model – kandidát nebyl vybrán

Příloha 5: EPC model – zařazení kandidáta do databáze

Příloha 6: EPC model – adaptační proces





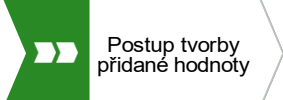
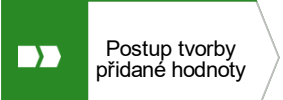


Příloha 7: EPC model – nábor nových zaměstnanců


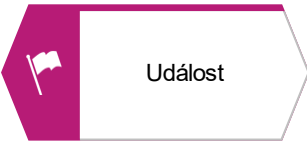






Příloha 8: EPC model – příjem nových zaměstnanců






Příloha 9: Formulář adaptačního plánu

Příloha 10: FMEA analýza adaptačního procesu

## PŘÍLOHA 1: METODICKÝ MANUÁL – PŘEHLED OBJEKTŮ

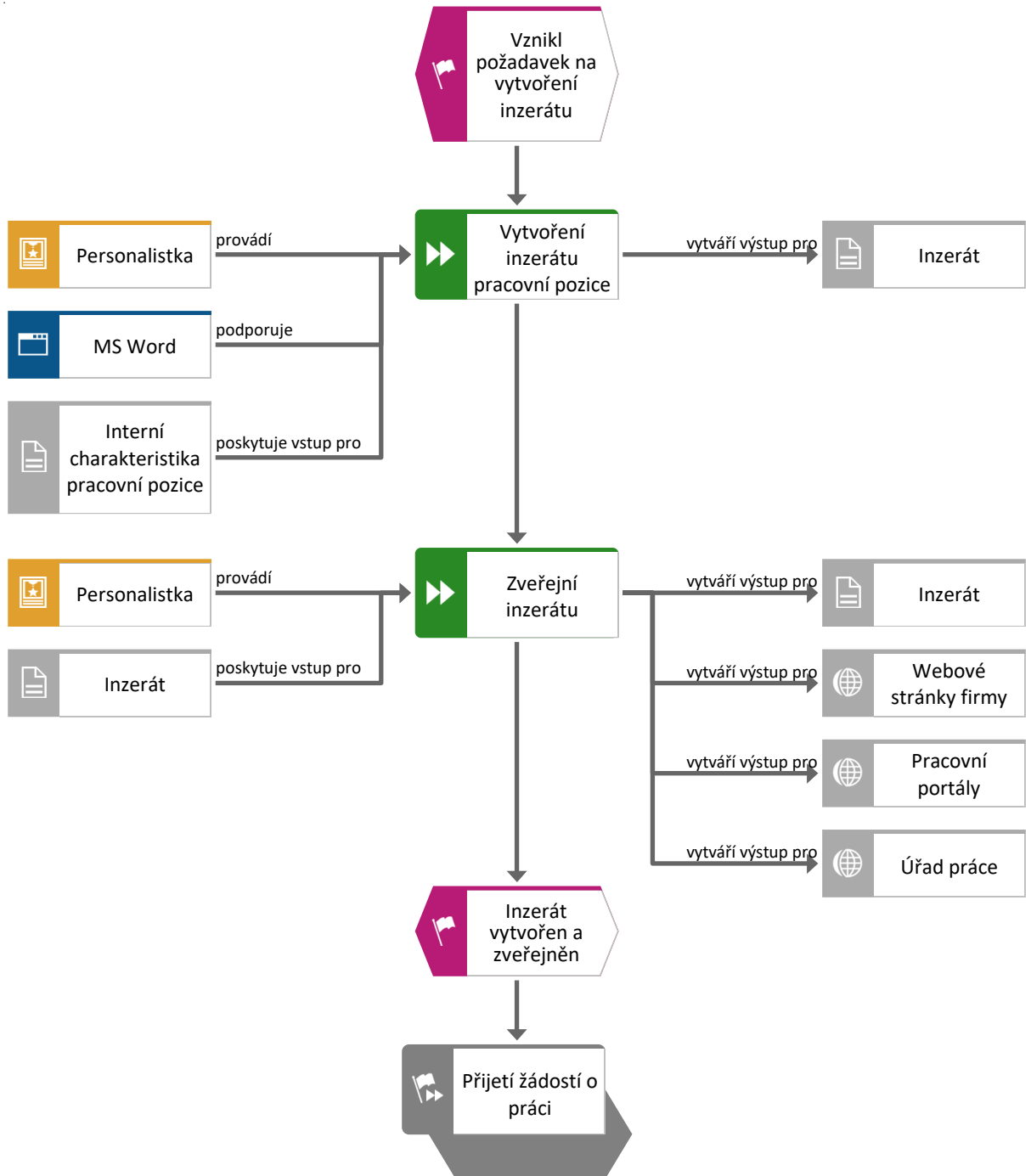
 <p>Organizační jednotka</p>	<p>Představuje konkrétní organizační jednotku organizace (divize, odbor, oddělení apod.), která vykonává či jiným způsobem participuje na procesu.</p>
 <p>Funkční místo</p>	<p>Představuje organizační/pracovní zařazení konkrétního pracovníka (lze tedy přiřadit jméno). Může vykonávat jednu nebo více profesních rolí.</p>
 <p>Role</p>	<p>Představuje konkrétní roli v procesu, která provádí danou činnost. Role jsou přiřazeny funkčním místům v organizační struktuře (lze kopírovat, jedno funkční místo může mít více rolí).</p>
 <p>Skupina</p>	<p>Představuje skupinu rolí nebo funkčních míst, např. projektový tým.</p>
 	<p>Představuje procesní oblast, proces nebo subprocess. Jedná se o určitou sekvenci činností vedoucích k cíli. Proces bývá spuštěn požadavkem zákazníka.</p> <p>Použitím různých tvarů lze zaznamenat jednotlivé úrovně modelu.</p>
 <p>Výkon</p>	<p>Představuje výkon (produkovaný výrobek nebo poskytovanou službu) v rámci daného procesu. Výkonem se myslí souhrn všech dílčích výstupů procesu, které dohromady tvoří očekávaný výstup. Pro každý výkon musí existovat proces, který daný výkon buď produkuje anebo výkon pořizuje zvenčí. Každý produkovaný výkon musí svého interního zákazníka (proces) nebo externího zákazníka, kteří daný výkon používají jako vstup. Procesní řízení klade důraz na hodnotu pro zákazníka, kterou by měl výkon představovat.</p>
 <p>Cíl</p>	<p>Představuje podnikatelské a další cíle, které mají procesy naplňovat, např. KPI. Barvami lze rozlišovat např. strategické a operativní cíle.</p>

 <p>Instance klíčového indikátoru výkonnosti (KPI)</p>	<p>Znamená klíčový ukazatel výkonnosti (KPI/metrika) procesu. Pojmy KPI, metrika a ukazatel jsou navzájem ekvivalentní a není jim přisuzován odlišný význam.</p>
 <p>Událost</p>	<p>Představuje určitý stav procesu, který spouští činnost nebo nastává po činnosti. Zaznamenává příčinu/výsledek činnosti. Každý proces začíná a končí jednou událostí nebo seznamem událostí popisujících podmínky na začátku a na konci provádění procesu. V průběhu procesu jsou v posloupnosti činností zobrazovány události zejména v případech kdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomocí události zvýrazňujeme klíčový okamžik (milník) v postupu procesu</li> <li>- po činnosti může nastat více stavů než jeden a z každého z nich vyplývá jiná cesta procesem</li> </ul>
 <p>Funkce</p>	<p>Představuje určitou činnost v procesu (vyvolanou událostí).</p>
	<p>Logický operátor XOR spojuje a rozpojuje tok činností v procesu - z možných cest nastane vždy pouze jen jedna.</p>
	<p>Logický operátor AND spojuje a rozpojuje tok činností v procesu - všechny následné cesty pokračují současně, nastanou zaráz.</p>
	<p>Logický operátor OR spojuje a rozpojuje tok činností v procesu - pokračující cesty nastávají v proměnlivém počtu (jedna až všechny).</p>
 <p>Dokument</p>	<p>Představuje nosiče informací v papírové podobě vytvářené v rámci popisovaného procesu. Může být vstupem/výstupem činnosti.</p>
 <p>Elektronický dokument</p>	<p>Představuje nosiče informací v elektronické podobě vytvářené v rámci popisovaného procesu. Může být vstupem/výstupem činnosti.</p>

 <p>Dokumentované znalosti</p>	<p>Představuje zpravidla řízený dokument nebo právní předpis. Jedná se např. o směrnice, metodické pokyny či legislativu. Umožňuje zaznamenat poznatky v podobě výkresů, dokumentů aj.</p>
 <p>Cluster</p>	<p>Představuje logický přehled entit nebo datový model. Jedná se např. o databáze využívané při dané činnosti.</p>
 <p>Typ aplikačního systému</p>	<p>Reprezentuje aplikaci nebo informační systém používaný při dané činnosti. Znázorňuje softwarové aplikace používané v procesu jako např. ERP, CRM, SCM, ARIS, MS Office apod.</p>
 <p>Aplikace</p>	<p>Aplikace je druhem „typu aplikace“. Může být identifikována např. licenčním číslem. Podnik může mít několik aplikací jednoho typu aplikace.</p>
 <p>Rozhraní procesu</p>	<p>Znázorňuje, jaký subproces/proces popisovanému subprocessu předchází, resp. po něm následuje.</p>

*Zdroj: Metodický manuál k Aris Designer firmy XY*

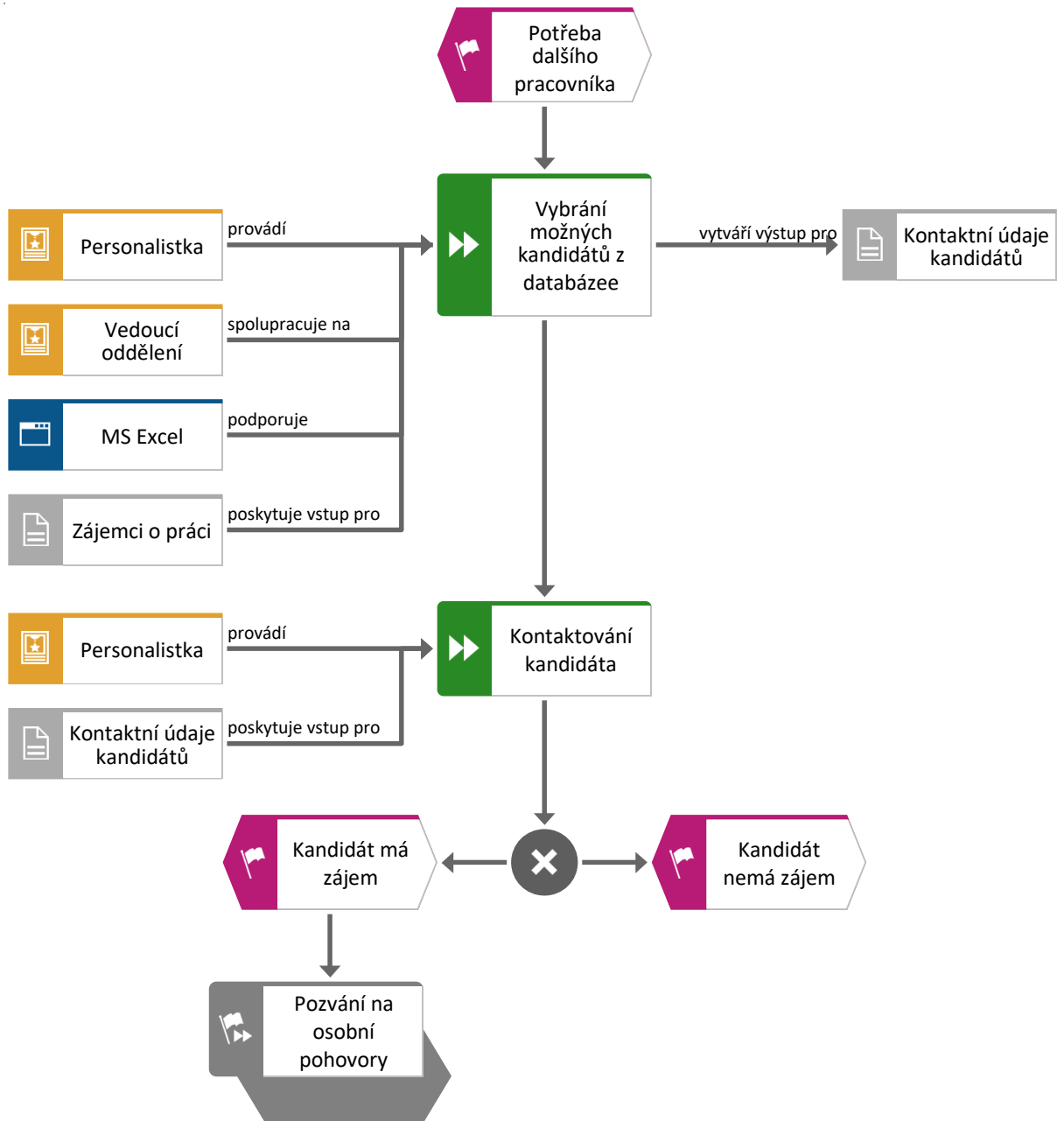
## PŘÍLOHA 2: EPC MODEL -VYTVOŘENÍ INZERÁTU



Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer

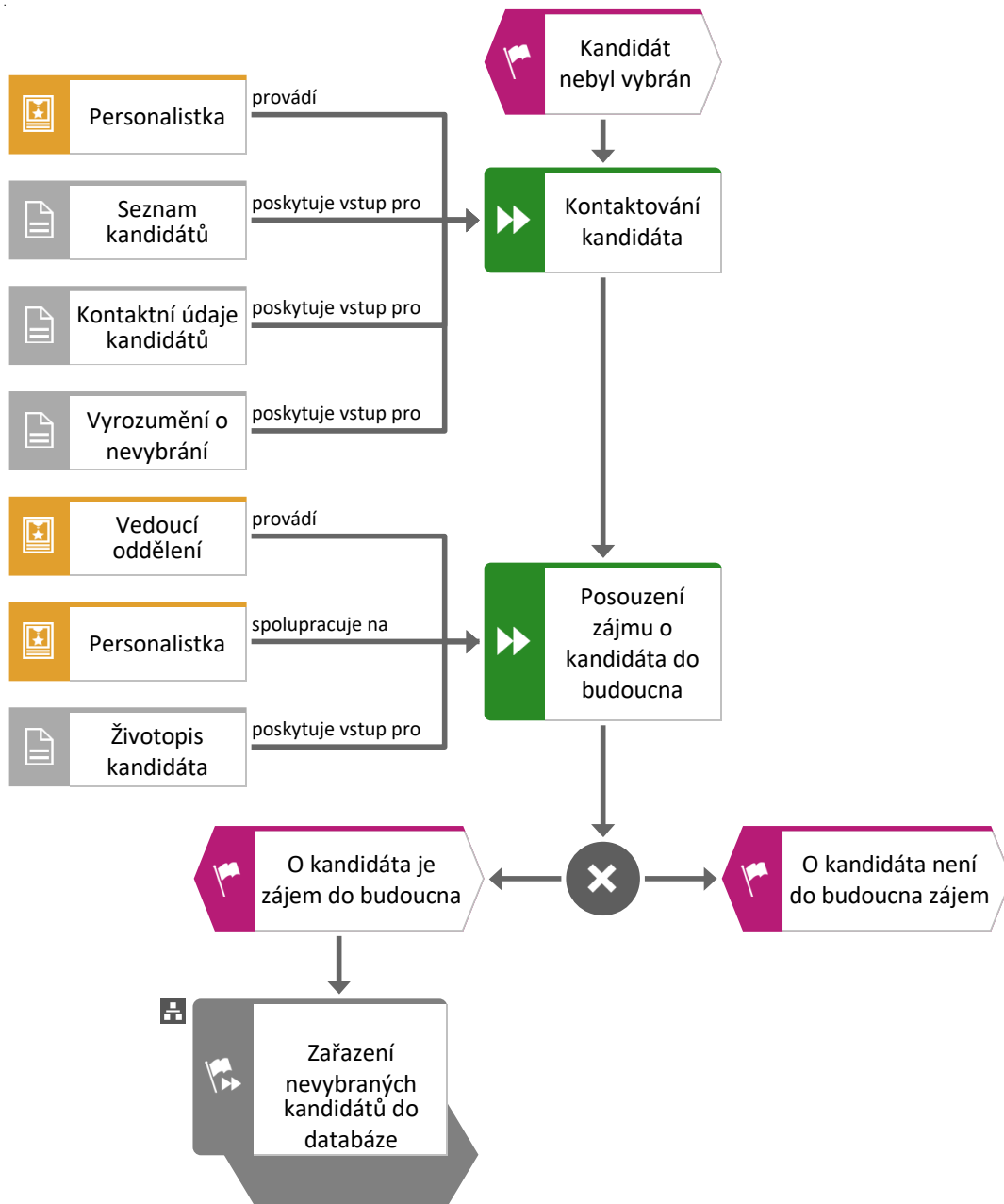


### PŘÍLOHA 3: EPC MODEL - ZVÁŽENÍ PŘEDCHOZÍCH KANDIDÁTŮ



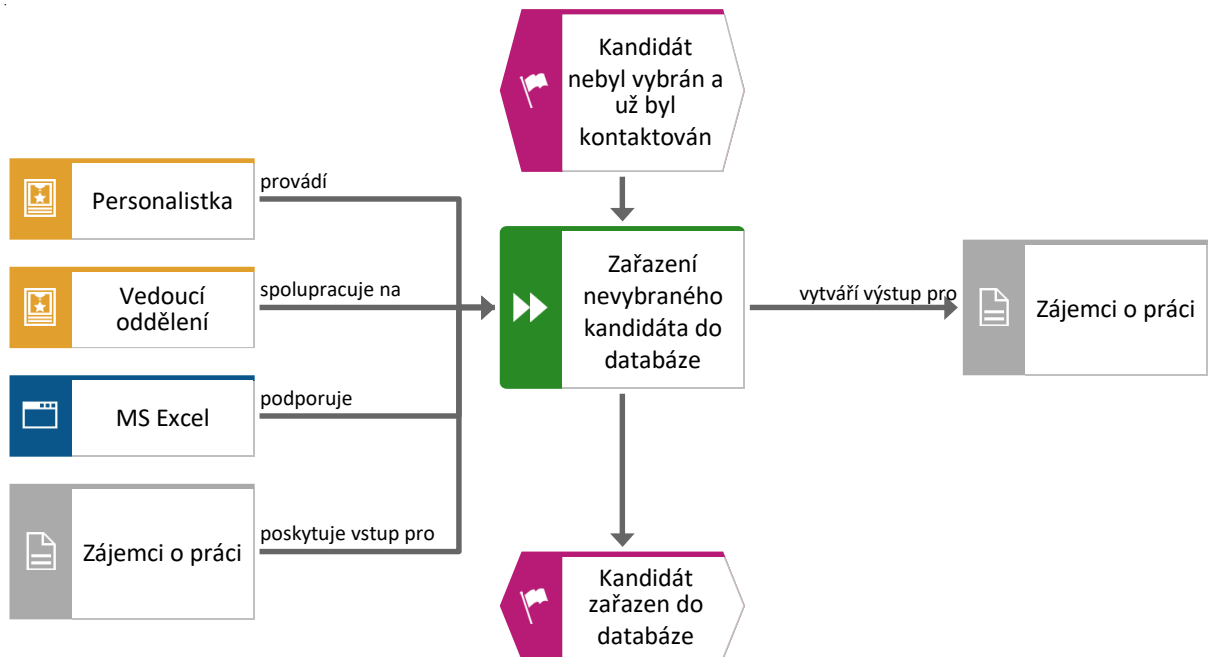
Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer

## PŘÍLOHA 4: EPC MODEL - KANDIDÁT NEBYL VYBRÁN



Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer

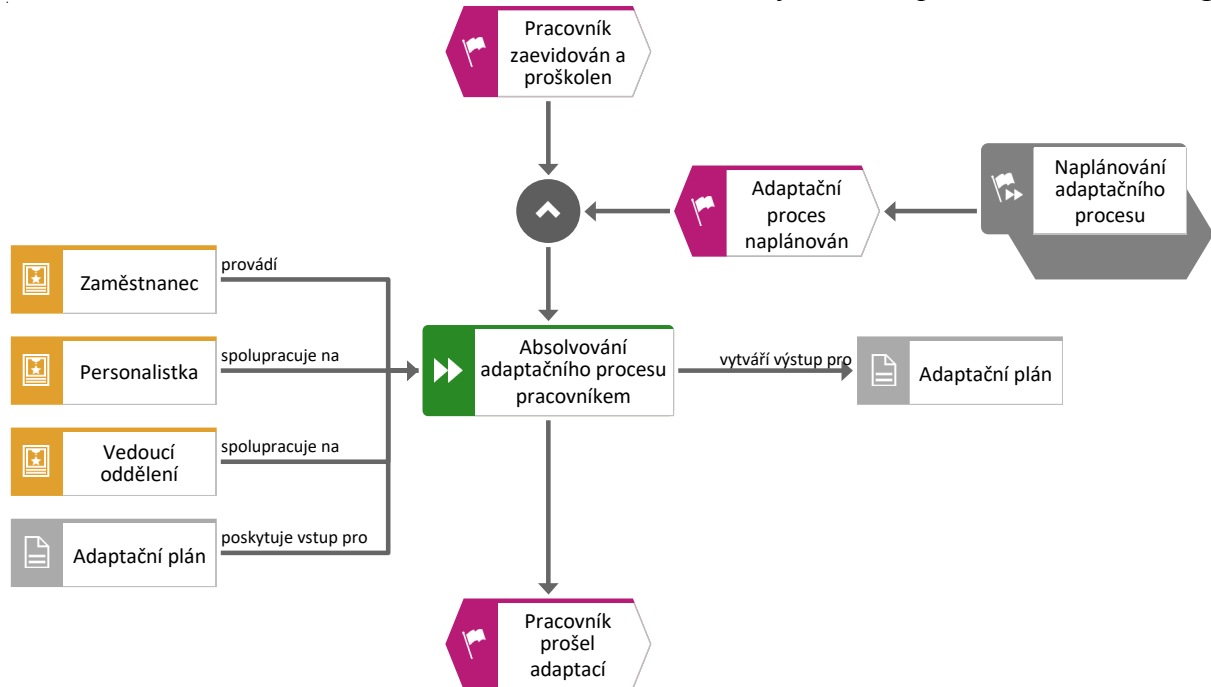
## PŘÍLOHA 5: EPC MODEL - ZAŘAZENÍ KANDIDÁTA DO DATABÁZE



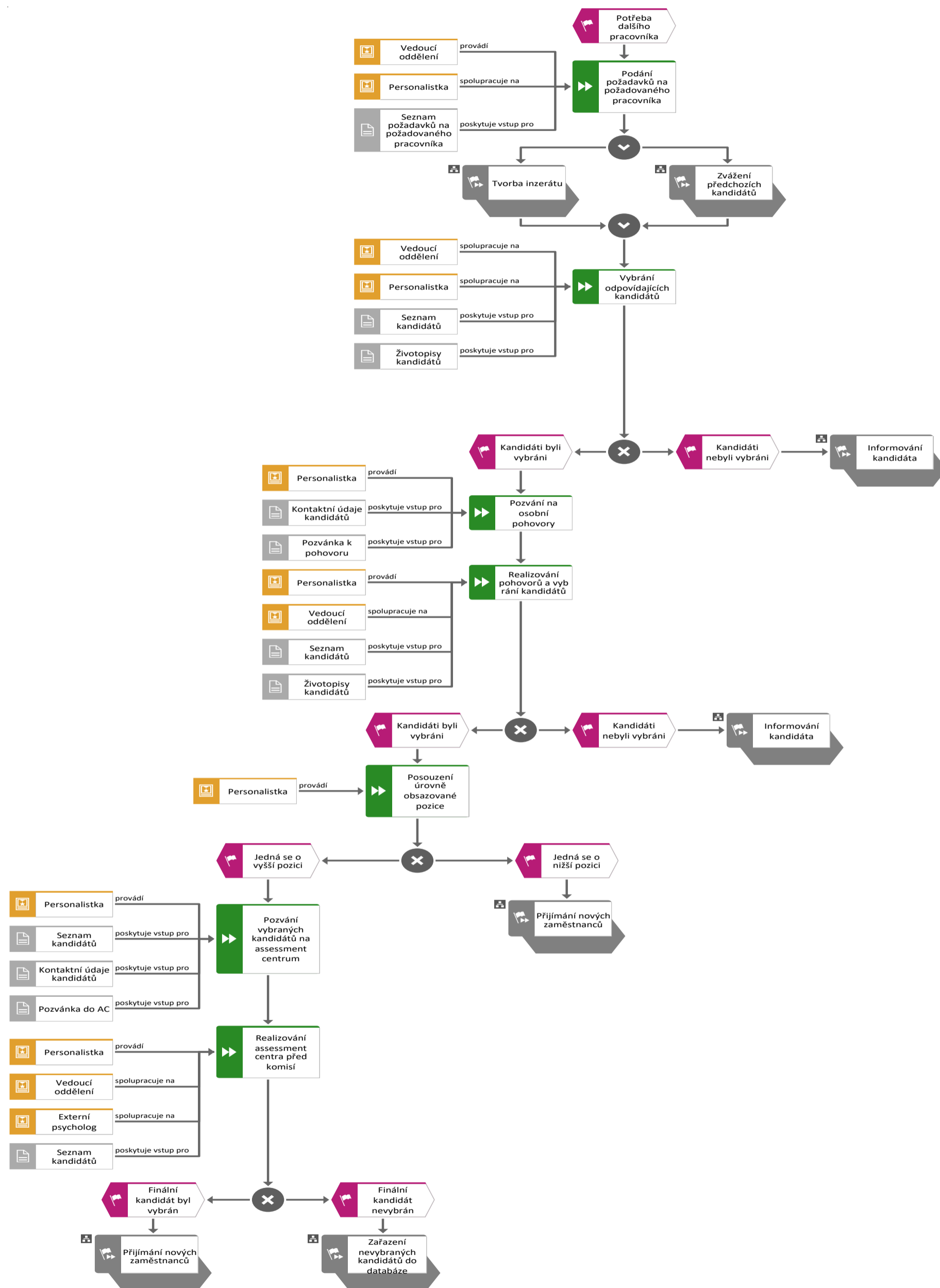
*Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer*

## PŘÍLOHA 6: EPC MODEL - ADAPTAČNÍ PROCES

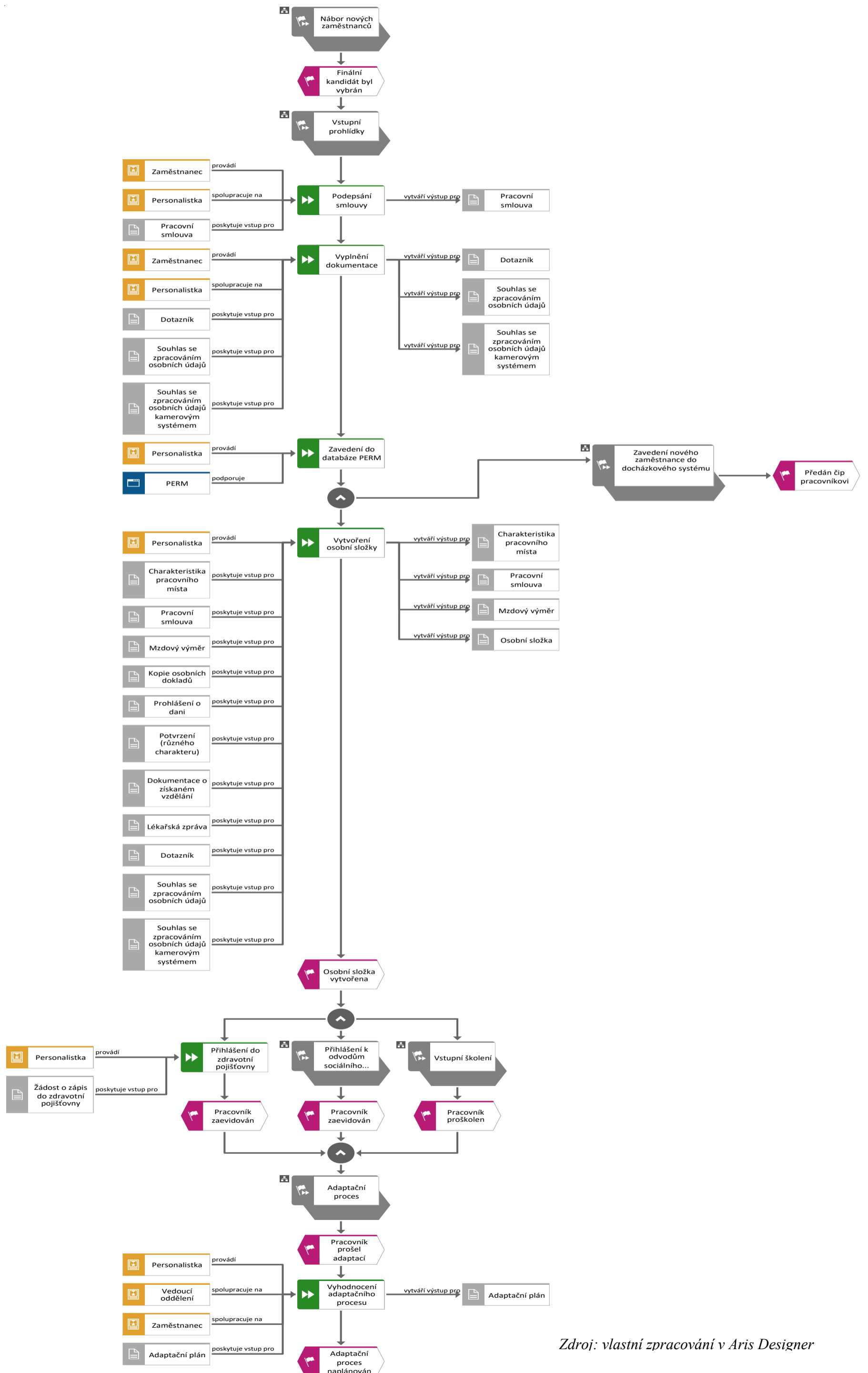
*Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer*



PŘÍLOHA 7: EPC MODEL - NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: Vlastní zpracování v Aris Designer



## PŘÍLOHA 9: FORMULÁŘ ADAPTAČNÍHO PLÁNU

Adaptační proces - PLÁN ZPRACOVÁNÍ									
Jméno a příjmení:		Datum nástupu:			Konec zkušební doby:				
osobní číslo:		Pracovní zařazení:							
Vedoucí pracovník:		Útvar:							
Cíle adaptace									
1. seznámení s prostředím firmy XY 2. Osvojení jednotlivých pracovních činností 3. Seznámení s jednotlivými procesy ve společnosti v návaznosti na pracovní místo									
Proces adaptace									
<b>Obsah</b>		<b>garant</b>		<b>termín</b>					
seznámení s organizací		nadřízený		1. den					
seznámení s nadřízenými, kolegy		nadřízený		1. den					
seznámení s adaptačním plánem		nadřízený		1. den					
Oddělení	Položky - téma	Školitel		Termín	Provedeno	Délka trvání <i>plná/doporuč.</i>		Podpis školitele	Dostačující ANO/NE
Personální oddělení	Pracovní řád	personalistka		2.10. 2017		30 min	30 min		
	Mzdový předpis	personalistka		2.10. 2017		10 min	10 min		
	Docházkový systém	personalistka		2.10. 2017		10 min	10 min		
	Cafeterie benefitů	personalistka		2.10. 2017		10 min	10 min		
	Firemní kultura	personalistka		2.10. 2017		10 min	10 min		
	ověření znalostí	personalistka		2.10. 2017		10 min	10 min		
celkem						80 min	80 min		
Oddělení	Položky - téma	Školitel		Termín	Provedeno	Délka trvání <i>plná/doporuč.</i>		Podpis školitele	Dostačující ANO/NE
informační systémy	SAP			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	ELLO			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	SYSKLASS			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	FACTORY PLANNER			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	CAD			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	Ověření znalostí			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
celkem						6 hod	6 hod		
procesy	seznámení s procesy			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	ověření znalostí			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
celkem						2 hod	2 hod		
projekty, inovace	seznámení s projekty			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
	ověření znalostí			5.10. 2017		1 hod	1 hod		
celkem						2 hod	2 hod		
Vyhodnocení			nadřízený						
HODNOCENÍ									
Vlastní vyjádření k procesu adaptace					Vyjádření nadřízeného pracovníka				
Připomínky k adaptačnímu procesu					Připomínky nadřízeného				
Poznámky					Poznámky				

Zdroj: Vlastní zpracování adaptačního plánu pro ilustraci

	Datum plnění	20.11.2017	Datum optimalizace	03.03.2018	Poznámky:							
	FMEA PROCESU	Analýza stavu po zavedení adaptačního procesu										
	PRACOVNÍ TÝM	Trčková Jana, Klementová Petra			Odpovědná osoba	Trčková Jana						
číslo procesu	proces	možná chyba	možný důsledek	příčina	kontrola, provedení opatření	význam	výskyt chyby	odhalení	RPN (Rizikové číslo)	Doporučená opatření	zodpovídající osoba za nápravu	
1	Seznámení s organizací	nepochopení struktury	zmatenost	málo času na vysvětlení	poznámky během adaptačního procesu	5	5	2	50	dbát na zpětnou vazbu	personalistka	
2	Předání veškerých náležitostí	nepředání materiálu	zaměstnanci chybí informace	neproběhla kontrola	vzájemná kontrola se zaměstnancem	3	2	1	6	seznam činností	personalistka	
3	Předání veškerých náležitostí	předání chybných materiálů	Zaměstnanec nemá své náležitosti	neproběhla kontrola	vzájemná kontrola se zaměstnancem	3	3	1	9	Kontrola správnosti údajů	zaměstnanec	
4	Seznámení se s kolegy	zapomenutí jména	zaměstnanec se může dostat do trapné situace	seznámení proběhlo rychle	seznam jmen	2	2	1	4	seznam jmen pro nově příchozí	personalistka	
5	seznámení se s nadřízeným	zapomenutí jména	zaměstnanec se může dostat do trapné situace	jméno nebylo zdůrazněno	seznam jmen	3	3	1	9	seznam jmen pro nově příchozí	personalistka	
6	seznámení se s nadřízeným	seznámení neproběhlo	zaměstnanec nebyl seznámen	nadřízený nebyl k dostižení	včasné informování nadřízeného o nově příchozím zaměstnanci	4	2	1	8	seznam jmen pro nově příchozí	personalistka	
7	Seznámení se s informačními systémy	nepochopení systému	zaměstnanec se může dostat do trapné situace	malá časová dotace na vysvětlení	navýšení hodinové dotace	5	7	2	70	testování	školitel	
8	Nastavení informačního systému	zapomenutí přístupového hesla	zaměstnanec se může dostat do trapné situace	nepoznačil si správné heslo	vzájemná kontrola se školitelem	3	3	1	9	Kontrola správnosti údajů	zaměstnanec	
9	Seznámení s procesy	neproběhla ukázka procesu	zaměstnanec nebyl seznámen	odpovědná osoba neměla čas	včasné informování školitele o nově příchozím zaměstnanci	4	2	2	16	seznam činností	personalistka	
10	Seznámení s procesy	nepochopení procesu	zaměstnanci chybí informace	málo času na vysvětlení	navýšení hodinové dotace	4	2	2	16	testování	školitel	
11	Seznámení s projekty	předání neúplných informací	zaměstnanec se neorientuje v situaci	málo času na vysvětlení	navýšení hodinové dotace	3	3	2	18	dbát na zpětnou vazbu	školitel	
12	Seznámení s projekty	neproběhlo seznámení	zaměstnanci chybí informace	odpovědná osoba neměla čas	včasné informování školitele o nově příchozím zaměstnanci	4	2	2	16	kontrola dostupnosti pracovníků	personalistka	
13	Vyhodnocení adaptačního procesu	neproběhla zpětná vazba	zaměstnanci chybí informace	neproběhla kontrola	vzájemná kontrola se zaměstnancem	4	4	2	32	dbát na zpětnou vazbu	personalistka	

Zdroj: Vlastní zpracování FMEA analýza procesu