

Řízení vybraného procesu v podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Tetiana Trukhanova

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Řízení vybraného procesu v podniku

Jméno a příjmení: **Tetiana Trukhanova**
Osobní číslo: E13000155
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska se zaměřením na vybraný proces.
2. Teoretická východiska se zaměřením na vybraný nástroj lean managementu.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza vybraného procesu v podniku.
5. Vyhodnocení výsledků analýzy včetně ekonomického zhodnocení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BAUER, Miroslav. 2012. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BUREŠ, Vladimír. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1978-8.
- ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-620-3.
- GRANT, Robert M. 2016. *Contemporary strategy analysis*. 9th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-12083-4.
- LEWICKI, Roy J., Bruce BARRY a David M. SAUNDERS. 2015. *Negotiation: readings, exercises and cases*. 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-786242-8.
- NENADÁL, Jaroslav. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. července 2020

Tetiana Trukhanova

Anotace

Bakalářská práce na téma „Řízení vybraného procesu v podniku“ je zaměřena na zlepšování procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v oddělení lidských zdrojů ve společnosti ZoomerMedia, která se zabývá prováděním mediálních služeb v Kanadě. Cílem bakalářské práce je provést analýzu současného stavu procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v oddělení lidských zdrojů a na její základě identifikovat nedostatky v řízení tohoto procesu a případně doporučit vhodná opatření.

Rešeršní část bakalářské práce je věnována teoretickým východiskům z oblasti procesů a jejich analýze. V praktické části je představena společnost ZoomerMedia. Následně je slovně popsán proces získávání, výběru a přijímání pracovníků a pomocí grafických nástrojů vizualizován. Provedená analýza dílčích procesů pomocí nástrojů analýzy nevýrobních procesů ukazuje časovou ztrátu a plýtvání. Dále jsou navržena opatření, která přispějí k zefektivnění procesů v podniku. Bylo nabídnuto automatické zpracování životopisů pomocí softwarové aplikace. Bylo provedeno porovnání způsobů pořízení softwarové aplikace mezi softwarovými aplikacemi pomocí výpočtu diskontované doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty. Za účelem eliminace neefektivní komunikace, kterou lze považovat za plýtvání v procesu, bylo doporučeno popsat a graficky znázornit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti.

Klíčová slova

proces, řízení procesů, analýza nevýrobních procesů, plýtvání, změna, školení, komunikace

Annotation

The topic of this bachelor thesis is “Management of a selected process in a company”, its focus is on the improvement of the recruitment process in the human resources department of “ZoomerMedia LTD.”, a Canadian company which provides media services.

The goal of this bachelor thesis is to provide an analysis of the current recruitment process at “ZoomerMedia LTD.”, and based on the analysis done, identify and provide insights towards understanding process deficiencies and offer recommendations on how the process can be improved.

The research part of the bachelor's thesis is devoted to theoretical ideals for the processes and their analysis. In the practical part of this thesis is presented the company ZoomerMedia. Subsequently, the existing hiring process is verbally described and with visualized by using graphical tools. The analysis for existing hiring process uses in human resources department, by using the non-production process analysis tools, showed the time loss and waste. Then the potential improvements was drawn of the hiring process in the company. Automatic processing of curriculum vitae by software application was proposed. Comparison was made between the methods of purchasing for - software application , by calculation the discounted payback period of the investment and the net present value. For the purpose of eliminating ineffective communication, which can be considered as waste in the process, it was recommended to describe and graphically illustrate the process of recruitment of employees in the company.

Key words

process, process management, analysis of non-production processes, waste, change, training, communication, human resources.

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Evě Štichhauerové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, ochotu a čas, kterými v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

V Liberci dne 29. 07. 2020

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů.....	17
1.1 Procesy v organizaci.....	17
1.1.1 Administrativní proces.....	20
1.1.2 Procesy v oddělení řízení lidských zdrojů.....	20
1.1.3 Proces získávání zaměstnanců.....	21
1.2 Vybrané nástroje procesní analýzy.....	28
1.2.1 Vývojový diagram.....	28
1.2.2 Procesní diagram.....	30
1.3 Základní druhy plýtvání.....	31
2 Řízení vybraného nevýrobního procesu ve firmě ZoomerMedia Limited.....	33
2.1 Charakteristika vybraného podniku.....	33
2.2 Řízení procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků oddělení ŘLZ.....	36
2.2.1 Popis vybraného procesu.....	36
2.2.2 Příprava adaptačního procesu.....	43
2.3 Analýza vývojového diagramu.....	44
2.3.1 Sestavení procesních diagramů.....	47
2.3.2 Porovnání variant A a B.....	56
2.3.3 Doporučení k odstranění vybraných nedostatků.....	59
Závěr.....	67
Seznam citací.....	69
Seznam příloh.....	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Základní schéma podnikového procesu	18
Obr. 2: Typy podnikových procesů	19
Obr. 3: Fáze procesu získávání a výběru nových zaměstnanců	22
Obr. 4: Organizační schéma společnosti Zoomer Media Limited	35
Obr. 5: Vývojový diagram procesu získávání pracovníků	45

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní prvky vývojového diagramu	29
Tab. 2: Proces určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu a specifikace	48
Tab. 3: Proces zpracování životopisu – varianta A	52
Tab. 4: Proces zpracování životopisu – varianta B.....	55
Tab. 5: Výpočet diskontované doby návratnosti varianta A (v CAD).....	62
Tab. 6: Výpočet diskontované doby návratnosti varianta B (v CAD).....	62
Tab. 7: Výpočet diskontované doby návratnosti pro kombinaci variant A a B (v CAD)....	62

Seznam použitých zkratk

ATS	Applicant Tracking System; náborová aplikace
Cc	kopie
CAD	kanadský dolar
ČSH	Čistá současná hodnota
IT	Informační technologie, (Information Technology)
PD	procesní diagram
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
VP	viceprezident
ZoomerMedia	ZoomerMedia Limited

Úvod

Bakalářská práce se zabývá vybraným nevýrobním procesem v podniku. Proces nábory setýká administrativních procesů v organizaci a lze jej považovat za důležitý a klíčový proces, který ovlivňuje kvalitu celého podniku. Vysocce kvalifikovaní zaměstnanci vykazují za vhodných podmínek kvalitní práci, a pokud je každý zaměstnanec nasprávném místě a zastává správnou pozici v organizaci, vyrovná se dobře se svými pracovními povinnostmi.

Hlavní cíl bakalářské práce lze formulovat následovně: na základě analýzy procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v oddělení lidských zdrojů identifikovat nedostatky v řízení tohoto procesu a případně doporučit vhodná opatření.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů v souvislosti s procesy v organizaci, uvedení, jaké typy procesů existují, zda přinášejí do podniku hodnotu. Dále následuje koncept administrativního procesu se zaměřením na definici a charakteristiku procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků na personálním oddělení. Teoreticky jsou popsány nástroje pro vizualizaci procesu pomocí vývojového diagramu a nástroje pro analýzu procesu, např. procesní diagram. Provedení analýzy napomáhá odhalit, co brání procesu v tom, aby fungoval co nejefektivněji, proto je dále definován pojem plýtvání a představena vybraná klasifikace plýtvání.

Ve druhé části práce zaměřené na praktické uplatnění teoretických poznatků autorka BP analyzuje náborový proces v organizaci ZommerMedia. Proces je nejprve slovně popsán a následně pomocí grafických nástrojů vizualizován. Autorka dále analyzuje kroky ve vybraném procesu pomocí nástrojů analýzy nevýrobních procesů a poukazuje na časovou ztrátu pro vybrané akce při výběru nových zaměstnanců. V závěru práce jsou uvedena doporučení na zefektivnění daného procesu a jejich komparace z hlediska úspory nákladů, včetně užití vybraných metod hodnocení efektivnosti investice.

1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů

Pro účely této BP je důležité definovat některé pojmy související s řízením procesů v organizaci. Tato kapitola se nejprve věnuje vymezení procesů v organizaci obecně, jejich základní klasifikaci. Následně se zaměřuje na procesy administrativní, a to zejména na proces získávání zaměstnanců jakož to součást řízení lidských zdrojů. V závěru této kapitoly jsou představeny vybrané nástroje procesní analýzy, které autorka BP aplikuje v případové studii. Součástí je i vymezení základních druhů plýtvání, na něž autorka upozorňuje v analytické části BP se zaměřením na proces získávání zaměstnanců.

1.1 Procesy v organizaci

V každé organizační struktuře dochází k interakcím mezi útvary. Na základě organizační struktury se stává jasným, jak probíhají interakce mezi zaměstnanci a vedoucími oddělení atd. Každé oddělení vykonává své pracovní funkce a činnosti v organizaci, které nějak souvisí s dosažením cílů organizace. Zde je vhodné se obrátit ke konceptu procesu, potažmo definovat, co to proces je.

Existuje mnoho různých definic pojmu proces. Některé jsou konkrétnější, jiné méně. Podle Řepy (2006, s. 13) „*podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“.

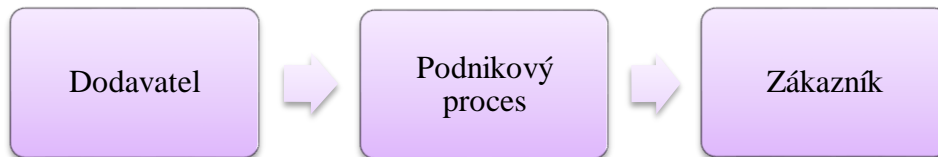
Veber (2009, s. 573) definuje proces jako „*soubor činností, jenž vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“.

Formálně má každý proces **odpovědnou osobu**, která jej řídí a odpovídá za jeho celkový výsledek. Proces lze chápat jako uspořádanou sadu akcí, které se provádějí postupně a přidávají další hodnotu. Výše uvedené definice říkají, že proces je sled akcí prováděných k dosažení cíle. Jinými slovy, proces je jakým si průvodcem, který říká, jak jednat (Repin, 2012).

Při modelování procesu existuje mnoho různých přístupů a standardů. Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně provázaných činností. Pod vlivem principu sémantické teorie relativity lze každou činnost popsat samostatně jako proces.

„Činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných návazností. Tyto návaznosti činí z množiny činností, jíž proces je, definovanou strukturou. Návaznosti činností jsou popsány pomocí vazeb“ (Řepa, 2006, s. 69).

Podnikový proces lze znázornit graficky (viz Obr. 1). Tento model definuje „vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy“ (Řepa, 2006, s. 13).



Obr. 1: Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: Řepa (2006, s. 13)

Každý proces má cíl, který musí být jasně pochopen a k jehož dosažení musí být použita řada činností. Proces musí být popsán, aby mohl být řízen. Je nutné popsat chování a sled činností ve společnosti (Repin, 2012).

Lze tedy shrnout, že proces je stabilní cílený soubor vzájemně souvisejících činností, které podle určité technologie převádějí vstupy na výstupy, jež jsou pro spotřebitele hodnotné a jejichž prostřednictvím podnik dosahuje stanovených cílů.

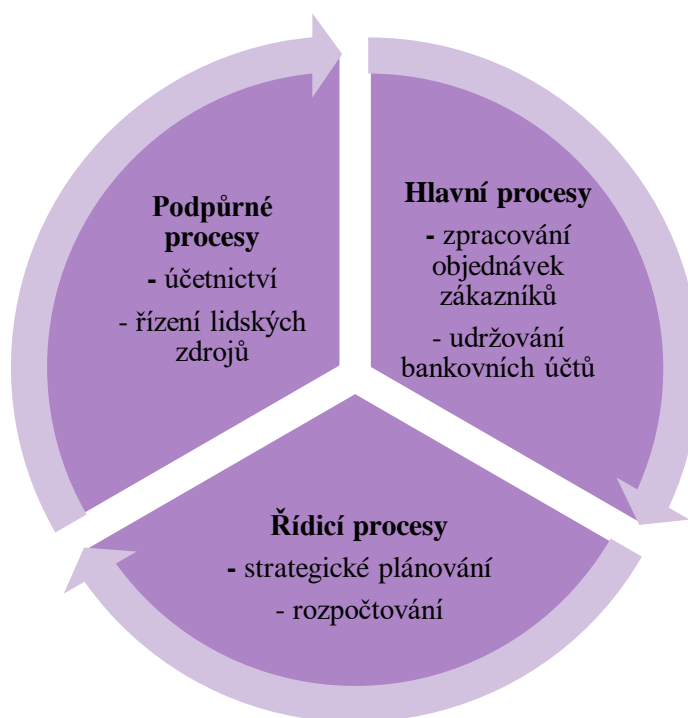
Obchodní procesy se skládají z různých dílčích procesů, dále se rozpadajících na činnosti a operace. Podle Mašína (2007, s. 13) je proces „*chápán jako systematicky se opakující aktivity, které vedou k realizaci konečného produktu*“.

V první řadě lze procesy rozdělit do tří základních skupin z funkčního hlediska:

- průmyslové procesy,
- **administrativní procesy** (budou vysvětleny níže),
- řídicí procesy (Mašín a Vytlačil, 2000).

Dále se procesy dělí na základě role, kterou hrají v obecném systému organizace, a to na hlavní, podpůrné a řídicí (viz Obr. 2).

- **Hlavní procesy** – slouží k naplňování strategických cílů podniků. Jejich základem je zajistit dosažení obchodních cílů podniku a také zajistit uspokojení potřeby zákazníka, konečného spotřebitele produktu nebo služby (Rouse, 2018).
- **Podpůrné procesy** – jsou důležité pro vykonávání hlavních procesů (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007). Zahrnují: účetnictví, řízení lidských zdrojů, bezpečnost na pracovišti aj. (Rouse, 2018).
- **Řídicí procesy** – řídí jednotlivé činnosti, aby udržely logické postupy u ostatních prováděných procesů v organizaci. Měří a monitorují činnosti související s obchodními postupy a systémy (Rouse, 2018).



Obr. 2: Typy podnikových procesů

Zdroj: Rouse (2018, s. 145)

Bez ohledu na to, zda se uvažuje o průmyslovém, administrativním nebo řídicím procesu, má každý z nich řadu pozitivních a negativních aspektů. V kapitole 2 a v části případové studie této bakalářské práce bude popsán proces řízení lidských zdrojů. Tento proces se řadí k administrativním sekundárním procesům.

1.1.1 Administrativní proces

Administrativní proces je také nazýván **nevýrobním procesem** a lze jej definovat jako soubor působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy, kde vstupní materiál nemění tvar a jakost a výstupem není hmotný statek. Administrativní proces lze také charakterizovat jako proces, který vytváří zprávu, data a informace, které budou použity jinými procesy (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007). Tyto procesy zahrnují také nejvýznamnější a nejsložitější byrokratické problémy, které mají vliv na zvýšení produktivity a zlepšení procesů v organizaci k dosažení úrovně globálních společností (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007). Ve většině případů tyto procesy nepřinášejí přidanou hodnotu konečnému výrobku (službě), ale zvyšují náklady, ovlivňují způsob, jakým jsou definovány podmínky dodání zboží (služby), a tím ovlivňují produktivitu (ALTAXO, 2019).

Na základě výše uvedených informací lze odvodit, že hlavním úkolem společnosti je eliminovat procesy, které nepřidávají hodnotu konečnému produktu. Pravdou ale je, že všechny nevýrobní procesy sice nepřidávají hodnotu, ale nelze je zcela vyloučit. V tomto případě jde o změnu nebo opětovné vytvoření procesu za účelem zajištění jeho efektivního průběhu a zároveň o vyloučení všech typů činností vyžadujících náklady bez přidání hodnoty, tj. o eliminaci tzv. plýtvání (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007).

1.1.2 Procesy v oddělení řízení lidských zdrojů

Ve většině případů jsou všechny procesy v oddělení lidských zdrojů administrativní, sekundární procesy. V této kapitole bude popsán proces řízení lidských zdrojů, který je dále rozdělen na dílčí procesy.

Kmošek (2018) definuje **řízení lidských zdrojů** (dále ŘLZ) jako oblast procesů v organizaci, která se podílí na řízení a rozvoji lidských zdrojů. Tato oblast procesů zahrnuje řadu postupů a různé metody řízení.

Řízení lidských zdrojů je proces získávání lidí, jejich vzdělávání, odměňování, vytváření politik týkajících se pracoviště a vytváření strategií pro udržení zaměstnanců (Phillips, Gully, 2011, s. 17). ŘLZ je výsledkem práce celého personálního oddělení pod vedením manažera, který je součástí vrcholového vedení organizace.

Podle Koubka (2012, s. 23) existuje několik hlavních činností personálního oddělení používaných pro personální management:

- vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmístění pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.
- Průzkum trhu práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Uplatňování a dodržování zákoníku práce.

Po popisu hlavních činností personálního oddělení se bakalářská práce dále teoreticky zaměřuje na proces získávání, výběru a přijímání pracovníků. Tento proces je předmětem zájmu, protože v praktické části bude analyzován a jeho skutečný průběh ve vybraném podniku bude porovnán s teoretickými aspekty.

1.1.3 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších procesů, které přímo ovlivňují, kdo bude v organizaci pracovat. To je jedna z hlavních povinností v oblasti personálu a řízení (MANAGEMENTMANIA.COM, 2016).

Proces získávání a výběru zaměstnanců vyžaduje čas a úsilí mnoha jednotlivců v organizaci. Do toho procesu je často zahrnuti vedoucí oddělení a oddělení ŘLZ. Neefektivní proces získávání zaměstnanců znamená finanční výdaje, zvýšení mzdových nákladů a potenciální riziko přijetí nekvalifikovaných uchazečů (Yarger, 2013).

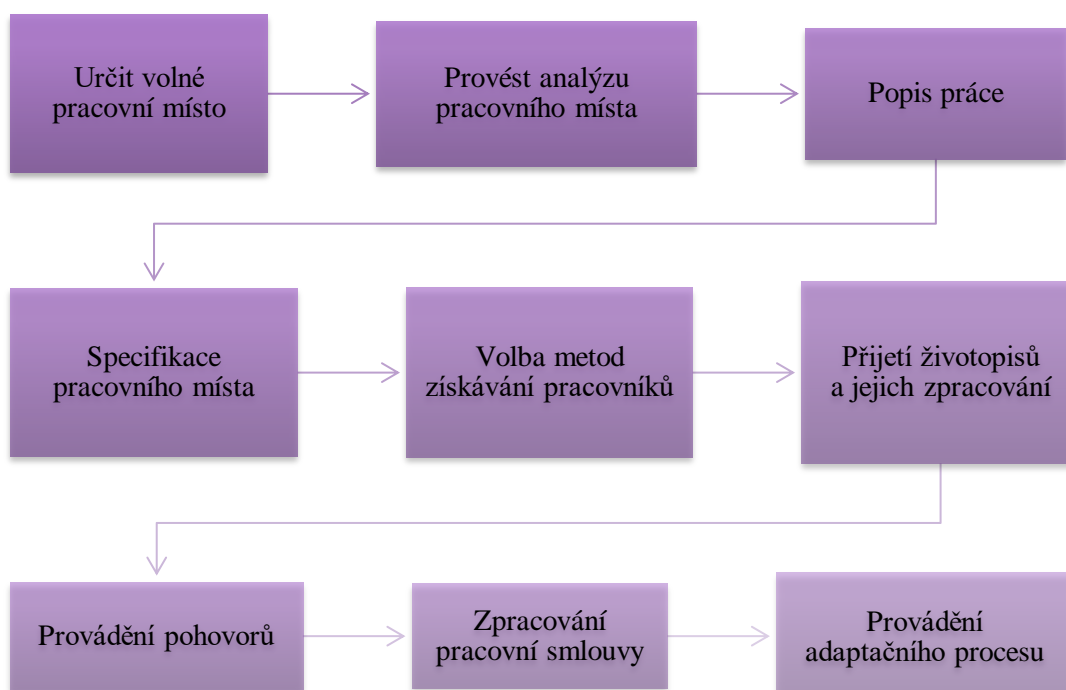
Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné místo ve společnosti přilákalo dostatečný počet vhodných uchazečů za přiměřenou mzdu a včas. Stejně důležitým úkolem je získat přiměřené informace o jednotlivých uchazečích tak, aby mohly být následně použity pro výběr relativně nejvhodnějšího z nich (Koubek, 2012).

Než společnost přijme nové zaměstnance, musí provést řádné prognózování, aby určila počet potřebných zaměstnanců. Základem prognózy bude roční rozpočet organizace. Prognóza je založena na interních i externích faktorech:

- vnitřními faktory jsou: rozpočtový limit, očekávaný trend propouštění, úroveň výroby, zvýšení, nebo snížení prodeje, globální plány expanze.
- Vnějšími faktory jsou: technologická změna, změna zákona, míra nezaměstnanosti, změna v populaci, migrace v městských, příměstských a venkovských oblastech, konkurence.

Poté, co jsou prognózované údaje zanalyzovány, může odborník na lidské zdroje začít přijímat lidi se správnými dovednostmi, vzděláním a pracovními zkušenostmi (Phillips, Gully, 2011, s. 17).

Získávání zaměstnanců v organizaci lze považovat za systematický proces. Skládá se z několika fází, z nichž každá musí být dokončena, aby mohla nastat další fáze, vedoucí k úspěšnému dokončení celého procesu (Hall et al., 2017). Tento proces je graficky znázorněn schématem (viz Obr. 3). Níže pak následuje stručná charakteristika těchto fází.



Obr. 3: Fáze procesu získávání a výběru nových zaměstnanců

Zdroj: Hall et al. (2017, s. 2016)

Určit volné pracovní místo

Stanovení potřeby dalších pracovníků je většinou založeno na plánech organizace, a to i v době současných a operativních potřeb. Stanovení potřeby pracovníků by mělo být provedeno před zahájením provádění procesu personálního vyhledávání a mnohem dříve než ve chvíli, kdy se stane potřeba zaměstnance na pracovišti kritickou (Koubek, 2012).

Avšak není vždy možné s jistotou předvídat vznik potřeby nového pracovníka (například v případě náhlé smrti nebo postižení stávajícího zaměstnance). V případě, že zaměstnanci odcházejí za jiným zaměstnavatelem, je tento problém vyřešen doručením výpovědi nebo dohodnutou dobou práce (Koubek, 2012).

Po určení potřeby pracovníka následuje fáze analýzy pracovního místa.

Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je proces shromažďování a analýzy informací o úkolech, povinnostech a popisech úkolů spojených s jedním pracovním místem (Hall et al., 2017, s. 207).

Za účelem získání informací potřebných pro analýzu pracovního místa lze kontaktovat vrcholového manažera, a však nejběžnějším zdrojem informací je přímo zaměstnanec, který zastává tuto pozici. Účelem analýzy pracoviště je zpracovat získané informace ve formátu popisu pracoviště, který bude později použit jako základ pro stanovení požadavků na potenciálního kandidáta na toto pracoviště, tj. zpracování specifikací pracoviště (pracovní pozice) (Kociánová, 2010, s. 45).

Popis práce

„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě atd.“ (Kociánová, 2010, s. 48).

Popis práce v podstatě popisuje práci z hlediska povinností, odpovědností a cílů. Nastavuje parametry práce tak, aby bylo možno definovat obecné požadavky – „kdo, co, kde, kdy a proč“ (Hall et al., 2017, s. 209).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) popis práce také obsahuje základní informace o pracovišti, definuje vztah mezi vedoucím a podřízeným, obecný účel práce na pracovišti, hlavní činnost nebo úkol a jakékoli další specifické požadavky nebo rysy.

Kociánová (2010, s. 52) uvádí následující obsah popisu pracovních pozic: název pracoviště (funkce, název oddělení), vedoucí a jeho funkce, zastupitelnost v organizaci, propojení s jinými úkoly v organizaci a mimo organizaci (místo v organizační struktuře, nadřízení, podřízenost, vztahy a spolupráce tohoto místa s dalšími pracovišti, účast na společné práci a kontakty mimo organizaci), hlavní cíl pracoviště a jeho přínos k dosažení cílů organizace, seznam úkolů a činností na pracovišti. Popis povinností na pracovišti, odpovědnost a pravomoci, očekávané výsledky, pokyny k práci na daném pracovišti, technické prostředky a zařízení pro práci, pracovní podmínky, jméno zaměstnance, jeho podpis a datum.

Specifikace pracovního místa

Specifikace práce (neboli profil kvalifikace zaměstnance) se používá v procesu získávání zaměstnanců, aby náborářům poskytl „ideální“ profil uchazeče, kterého chce společnost získat. Ve své nejjednodušší podobě jde o psychologický plán uchazeče, který, jak společnost doufá, bude mít potřebné znalosti, dovednosti, kvalifikace zkušenosti, které mu umožní účinně vykonávat svou práci (Hall et al., 2017).

Specifikace pracoviště je založena na jeho popisu, v němž jsou vytyčeny jasné požadavky na potenciálního zaměstnance pro toto pracoviště (Kociánová, 2010).

Ve specifikaci pracoviště je nutné uvést nejdůležitější požadavky na zaměstnance, jimiž jsou:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristika osobnosti (Koubek, 2012).

Volba metod získávání pracovníků

Dalším krokem v procesu výběru a nábory je volba vhodných a účinných metod, které budou použity při nábory pracovníků. Je třeba se zaměřit na to, že je třeba se zajímat o vhodné kandidáty a dokázat je přimět k tomu, aby se ucházeli o navrhované volné místo.

Výběr metod pro najímání pracovníků závisí také na tom, zda budou zaměstnanci přijímáni z interních, nebo naopak externích zdrojů (Koubek, 2012).

Níže jsou uvedeny hlavní zdroje zveřejňování informací o volném pracovním místě: ústní dotázání nebo nabídka, doporučení, pracovní centra, placená inzerce ve sdělovacích prostředcích, inzerování na internetu (E-recruitment), personální agentury, konzultanti, headhunting, univerzity a vysoké školy, kariérní úřady (Hall et al., 2017).

Organizace se obvykle neomezují na jedinou metodu náboru, často se používá kombinace několika metod současně (Koubek, 2012).

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů a jejich zpracování

Dokumenty předložené uchazeči jsou velmi důležitým zdrojem informací, na nichž je založen nejen předběžný, ale také hlavní výběr pracovníků. Společnost obvykle vyžaduje, aby uchazeči o místo zaslali životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče a žádost o zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání a další certifikáty potvrzující kvalifikaci uchazeče; někdy jsou požadována i doporučení od předchozích zaměstnavatelů (Koubek, 2012).

Životopis poskytuje informace o osobních a profesních zkušenostech uchazeče. V současné době zaměstnavatelé upřednostňují strukturovaný životopis. Analýza životopisu a jeho srovnání s informacemi v jiných materiálech se používá jako základ pro přípravu otázek k pohovoru (Kociánová, 2010).

Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o volných pracovních místech by měl zaměstnanec oddělení lidských zdrojů okamžitě zkontrolovat jejich úplnost a úplnost informací, které jsou v nich uvedeny, a v případě potřeby okamžitě kontaktovat potenciální uchazeče o poskytnutí chybějících informací. Je také doporučeno tyto materiály uspořádat vhodným způsobem (Koubek, 2012).

Provádění pohovorů

Výběr z pravidla začíná ustanoveném datu, do kterého byly přijímány žádosti uchazečů o zaměstnání (Hall et al., 2017). Studium předložených dokumentů se zaměstnavatel snaží vybrat užší skupinu uchazečů a pozvat je na pohovor. Analýza dokumentů poskytne podrobnější představu o tom, zda má žadatel nárok ucházet se o obsazení navrhovaného místa, jak se přizpůsobuje práci v týmu a jaká je jeho motivace a zájem o navrhovanou práci (Šikýř, 2016, s. 138).

Poté bude konečný výběr proveden jednou z následujících metod (někdy i kombinací více z nich):

- pohovor,
- testování,
- skupinové hodnocení.

Pohovor je osobní setkání mezi uchazečem a tazatelem nebo skupinou tazatelů určené pro obousměrnou výměnu informací. Umožní organizaci posoudit vhodnost kandidáta na dané volné pracovní místo a kandidátovi umožní posoudit vhodnost uvolněného místa a organizace pro něho samotného (Lewicki, Barry, Saunders, 2015).

Kociánová (2010, s. 101) popisuje pohovor jako diskusi mezi žadatelem a tazatelem (účastníkem pohovoru). Toto je nejběžnější metoda, která poskytuje nejlepší příležitost navázání úzkého kontaktu (respektive vztahu) mezi tazatelem a žadatelem. Během pohovoru se aktivně používají vyjednávací techniky, aby se dosáhlo oboustranně výhodné dohody ohledně obsazení volného pracovního místa (Lewicki, Barry, Saunders, 2015).

Zpracování pracovní smlouvy

Po pohovoru se všemi potenciálními uchazeči o volné pracovní místo je provedeno porovnání uchazečů, kteří byli osloveni, a je vybrán optimální uchazeč. Následně je nutné připravit pro něj pracovní nabídku a pracovní smlouvu (Šikýř, 2016).

Pracovní smlouva je dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která stanoví podmínky jejich pracovního vztahu, jako jsou mzda a povinnosti zaměstnance. Písemná pracovní smlouva zvyšuje jistotu pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, přičemž zaměstnavatel a zaměstnanec budou chráněni v případě jakéhokoli sporu o zaměstnání (WONDER.LEGAL, 2018).

Pracovní smlouva obsahuje určité náležitosti, jimiž jsou:

- druh práce,
- datum nástupu do zaměstnání,
- délka výkonu práce,
- popis povinností zaměstnance.

Tento dokument kromě toho stanoví výši odměny zaměstnance, kdy bude vyplácena, způsob, jakým dojde k platbě. Pracovní smlouva poskytuje zaměstnavateli určitou flexibilitu při změně popisu práce zaměstnance.

Vzor pracovní smlouvy je vypracován a zkontrolován právním oddělením společnosti a je vyplněn zaměstnancem personálního oddělení (WONDER.LEGAL, 2018). Poté, co kandidát tuto pozici přijal, je doporučeno oznámit odmítnutí ostatním uchazečům o toto místo (Lewicki, Barry, Saunders, 2015).

V této fázi proces výběru kandidáta na volnou pozici končí a plynule přechází do nástupního procesu a provádění adaptačního procesu. Při přechodu na nástupní proces je však třeba provést řadu dalších kroků. Těmto krokům se bude věnovat i praktická část BP.

Provádění adaptačního procesu

Pod adaptačním procesem, který Morawitzová (2012, s. 1) nazývá jako onboarding, se rozumí *„nástup, adaptace a s tím spojená péče o nového zaměstnance“*. *„Je to plánovaný a řízený proces, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlou orientaci na pracovišti, zapracování, začlenění do organizace a týmu spolupracovníků.“*

Adaptace znamená naučit zaměstnance porozumět firemní kultuře a rozvíjet vzájemné vztahy s ostatními pracovníky organizace (Asumptha, 2012).

Začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu ve skutečnost začíná ještě před podpisem pracovní smlouvy. Nový zaměstnanec je již v průběhu nábory ovlivněn jeho formou i dalšími kontakty s budoucím zaměstnavatelem a jeho zástupci.

První pracovní dny jsou vhodným obdobím pro exkurzi po pracovišti a v prostoru, ve kterém se organizace nachází. Následuje dokončení potřebných formalit na personálním a mzdovém oddělení.

Každému novému zaměstnanci je přiděleno pracoviště a jsou vydávána technická a jiná zařízení nezbytná pro práci (počítač, stůl, nářadí, ochranné vybavení atd.). Od prvního pracovního dne je třeba vše připravit k procesu adaptace (Morawitzová, 2012). Toto bude také předmětem praktické části bakalářské práce.

1.2 Vybrané nástroje procesní analýzy



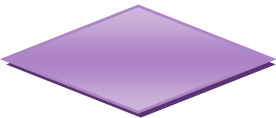

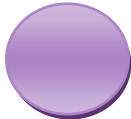
Pro přehledný popis a vizualizaci procesu se používají nástroje vizuálního managementu. **Vizuální management** je sada grafických nástrojů, které pomáhají zjednodušit daný proces a usnadňují pochopení situace a procesu všem zúčastněným stranám (Bauer, 2012). Používá nástroje, s jejichž pomocí mohou zaměstnanci rychle porozumět stavu procesu, standardům, odchylkám a dalším faktorům. Níže budou představeny dva nástroje, které jsou následně aplikovány prakticky v analytické části této bakalářské práce: vývojový diagram a procesní diagram.

1.2.1 Vývojový diagram

Podle Roberta Damelia (2011, s. 6) vývojový diagram ilustruje pracovní postup v organizaci, jenž sestává ze vzájemně propojených pracovních činností a zdrojů.

Vývojový diagram používá obrazce obsahující aktivity spojené šipkami nebo čarami. Možné zobrazení základních prvků vývojového diagramu ukazuje následující tabulka (viz Tab. 1). Obrazce obsahují různé kroky v procesu a poskytují grafickou ilustraci toho, jak proces funguje (Vanbaren, 2017). Tento nástroj je vhodný pro analýzu procesů. Každý vývojový diagram má svůj algoritmus a charakteristiky, které umožňují jasně rozlišit posloupnost činností procesu. Byl zařazen mezi nástroje řízení jakosti (Anon, 2011).

Tab. 1: Základní prvky vývojového diagramu

	Terminátor – jedná se o prvek, kterým vývojový diagram začíná, nebo končí.
	Akční prvek – je činnost, která je v tomto kroku prováděna.
	Blok – rozhodnutí umožňuje výběr jednoho ze dvou směrů algoritmu.
	Operace s daty – jedná se o čtení nebo zápis dat, automatický vstup/výstup v diagramu.
	Konektor/propojení – spojuje přerušená vedení.

Zdroj: Anon (2011)

Podrobná analýza a kvantifikace hodnot pomohou účastníkům lépe se seznámit s existujícím procesem. Zpracováním jednoho diagramu lze identifikovat a vyřešit desítky konkrétních problémů (Bauer, 2012).

Pomocí vývojového diagramu je možné:

- určit začátek a konec procesu,
- podívat se na jeho obsah,
- pojmenovat ho,
- určit jeho účel,
- určit jeho vstupy a výstupy,
- vytvořit jeho schéma (Damelio, 2011, s. 12).

Analýza procesů by měla být chápána v širokém smyslu: zahrnuje nejen práci s grafickými schémata, ale také analýzu všech dostupných informací o procesech, měření jejich ukazatelů, srovnávací analýzu atd. (George, 2005). Účelem analýzy procesů je vyhodnotit současné procesy, najít nedostatky a určit, jaké změny jsou nutné k jejich zlepšení (případně optimalizaci).

Vizuální analýza vývojových diagramů procesů

Níže budou představeny hlavní přístupy k analýze vývojových diagramů procesů. Podle Repina a Eliferova (2013) je možné procesní diagram analyzovat z hlediska procesních funkcí. To umožní identifikovat:

- nedostatek nezbytných funkcí,
- přítomnost nadbytečných funkcí,
- duplikaci funkcí.

Analýza **nedostatku nezbytných funkcí** se provádí na základě odborných znalostí o tom, jak by měl být tento proces organizován, aby se zajistilo jeho účinné fungování. Při popisu procesů se zpravidla zapomíná na různé mimořádné situace a akce v případě jejich výskytu. Tím se významně snižuje hodnota procesního **vývojového** diagramu (Repin, Eliferov, 2013, s. 265). V praxi by se měly shromažďovat faktické informace, jejichž použití je vhodné v budoucnu. Po analýze vývojového diagramu procesu je také možné v případě objevení **nezbytných** funkcí určit, k jakým **ztrátám** v procesu v důsledku toho jevu dochází.

Vývojový diagram procesu by měl být zkontrolován na **přebytečné funkce**. Taková analýza se provádí podle následujícího algoritmu. Všechny funkce procesu jsou posuzovány postupně, každá z nich je analyzována. Otázka zní: „Co se stane, pokud bude tato funkce z procesu vyloučena?“ Mohou nastat situace, kdy jsou v procesu zahrnuté funkce, které nejsou potřeba a jichž je nutné se jich zbavit (Repin, Eliferov, 2013).

Třetím přístupem k analýze procesního schématu je **analýza duplikace procesních funkcí**. Aby bylo možné identifikovat duplicitu funkcí v praxi, nejprve je třeba vytvořit seznam funkcí, které jsou „podezřelé“ z duplikace. Tyto informace lze získat prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími oddělení (Repin, Eliferov, 2013). Následně jsou tyto procesní funkce porovnány mezi sebou.

1.2.2 Procesní diagram

Jiným nástrojem pro záznam a popis procesu je **procesní diagram**. Procesní diagram (dále PD) je možné využít pro analýzu jak průmyslového, tak i administrativního procesu. PD patří k základním grafickým nástrojům při analýze jednotlivých kroků transformace vstupních činitelů na výstupy (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007).

Pomocí tohoto diagramu lze snadněji identifikovat **plýtvání**, přetěžování, nepravidelnost (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007). Tento nástroj pomůže zjistit časové ztráty procesu.

Při vyplňování procesního diagramu jsou doporučeny atributy jednotlivých činností (vzdálenost, doba trvání, počet pracovníků), vždy však je možné doplnit i další údaje, jsou-li potřeba.

1.3 Základní druhy plýtvání

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2.2, provedením analýzy procesu lze zjistit ztráty, tj. **plýtvání** v rámci vybraného procesu. Každá organizace se snaží minimalizovat plýtvání ve všech procesech, administrativních i výrobních. Pojem štíhlá administrativa představuje koncept, jehož hlavním cílem je najít a odstranit nebo aspoň minimalizovat plýtvání právě v administrativních procesech.

Podle Bauera (2012, s. 84) je každý proces, ať už administrativní, či výrobní, pomyslně rozdělen na dvě části: přidávání hodnoty a ztráty (plýtvání, též muda).

„Za plýtvání můžeme označit všechny činnosti, které jsou prováděny při realizaci produktu a nepřidávají hodnotu k vyráběnému výrobku nebo službě, tj. nepodílí se na zvyšování zisku podniku“ (API - Akademie produktivity a inovací, 2015).

V administrativních procesech je však poměrně obtížné určit, které činnosti skutečně přinášejí přidanou hodnotu, a které nikoli. Podle Mašína, Košturiaka a Debnára (2007, s. 93) se plýtvání v nevýrobních (administrativních) procesech dělí následovně: lidské, procesní, informační a majetkové.

Bauer (2012, s. 86) rozděluje plýtvání na „7 druhů ztrát“, a sice podle toho, co tyto druhy obnáší v souvislosti s odvětvím služeb a obecně s nevýrobními procesy. Těchto sedm druhů ztrát je stručně charakterizováno níže.

1. **Nadměrné zpracování** (pokus o zvýšení hodnoty produktu/služby o více, než je zákazník ochoten zaplatit). Nadměrné zpracování představuje více práce, než je potřeba k uspokojení požadavků spotřebitelů (Armstrong, Taylor, 2015).

2. **Přeprava/doprava** (nadměrný pohyb materiálů, výrobků nebo informací). Nadměrná přeprava v procesu poskytování služeb se téměř vždy projevuje v neustálém pohybu lidí, kteří se zabývají fyzickým nebo virtuálním vyhledáváním informací (Armstrong, Taylor, 2015).
3. **Pohyby** (nadbytečné pohyby, které dělají lidé). „Přeprava“ označuje pohyb práce; „pohyby“ jsou činnosti. Řešení tohoto druhu ztráty mohou být velmi odlišná, například pomocí softwaru, který umožňuje provádět práci offline (tj. informace čekají na zaměstnance, ne naopak) (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007).
4. **Zásoby** (jakákoli nedokončená výroba, jejíž objem přesahuje úroveň nezbytnou pro spotřebitele. Při poskytování služeb je třeba věnovat pozornost hromadám formulářů (například ve schránce pro příchozí korespondenci), seznamům nevyřešených problémů v „příchozích“ e-mailech, osobám stojícím ve frontě atd. (API - Akademie produktivity a inovací, 2015).
5. **Čekání** (jakékoli zpoždění mezi koncem jedné operace a začátkem další operace) (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007). Protože značné množství práce v procesech poskytování služeb nelze vidět pouhým okem, metody pro popis procesů jsou velmi důležité pro detekci zpoždění v procesu (především mapování složitosti toku hodnot). Takové karty umožní zjistit, kde se hromadí práce čekající ve frontě (Armstrong, Taylor, 2015).
6. **Vady** (jakékoli aspekty služeb, které nespĺňují potřeby spotřebitele). V sektoru služeb lze vše, co způsobuje nespokojenost spotřebitele s výsledky provedené práce, považovat za vadu, od nedostatku informací po nedodržení termínů. Některé vady jsou způsobeny předchozími operacemi. Obvykle je vada detekována v jedné z následných operací těmi, kteří se musí buď zapojit do přepracování, nebo vrátit práci do operace, kde došlo k chybě (Armstrong, Taylor, 2015).
7. **Nadprodukce** (výroba služeb nebo produktů v množství převyšujícím objem okamžité spotřeby). Nadprodukce způsobuje dlouhou dodací lhůtu, nedostatek materiálu při následných operacích a ztráty (API – Akademie produktivity a inovací, 2015).

Čím lépe se podniku podaří tyto typy ztrát rozpoznat, tím efektivněji je možné zacílit aktivity na zlepšení situace.

2 Řízení vybraného nevýrobního procesu ve firmě ZoomerMedia Limited

Pro případovou studii byla vybrána společnost ZoomerMedia Limited zejména z toho důvodu, že vedení společnosti bylo ochotné poskytnout informace o vybraném administrativním procesu v oddělení ŘLZ. Autorka BP se zaměřila na odhalení slabých stránek v procesu získávání zaměstnanců v oddělení ŘLZ. Ty je třeba na základě analýzy procesu identifikovat, vyhodnotit. Teprve poté mohou být uvažována možná zlepšení, která pomohou snížit časové ztráty.

2.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost **ZoomerMedia Limited** (dále ZoomerMedia) je skupina kanadských médií ovládaná Mosesem Znaimerem. Tuto společnost založil v roce 2007 pan Moses Znaimer akvizicí a sloučením dvou společností: KemurPublishing a Fifty-Plus.Net International. KemurPublishing publikoval časopis CARP Magazine, po sloučení byl název časopisu změněn na **ZoomerMagazine**.

Jednou z aktivit ZoomerMedia bylo poskytování marketingu, členství a dalších služeb neziskové organizaci CARP (dříve Kanadská asociace důchodců / Kanadské sdružení důchodců). Pan Znaimer byl výkonným ředitelem této neziskové organizace. Kromě toho dříve vlastnil různá aktiva prostřednictvím své soukromé společnosti MZ Media. Jednalo se o jižní rozhlasové stanice Ontario s klasickou hudbou CFMZ-FM a CFMX-FM (Classical 96 a Classical 103), standardní stanici pro dospělé CFZM Toronto (AM 740) a každoroční konferenci IdeaCity. V červnu 2009 společnost oznámila dohodu o nákupu mediálních aktiv společnosti S-VOX, která provozovala několik nábožensky orientovaných televizních vysílacích kanálů, za 25 milionů dolarů. V roce 2009 všechny společnosti oficiálně vstoupily do skupiny společností ZoomerMedia Limited. Společnost ZoomerMedia má sídlo v kampusu v oblasti LibertyVillage v Torontu a zaměstnává 200 lidí.

Dnes je ZoomerMedia jedinou diverzifikovanou mediální společností v Kanadě, která se jedinečně věnuje tvorbě obsahu, služeb a zkušeností pro nejsilnější kanadské publikum – 16,1 milionu lidí ve věku 45 a více let, kteří jsou společností označováni jako „Zoomers“.

ZoomerMedia vlastní a provozuje média na všech platformách – TV, rádio, tisk, digitální služby – a také produkuje originální televizní a rozhlasové programy. ZoomerMedia má samostatné oddělení výstav a konferencí, stejně jako oddělení, jež pracuje na outsourcing a nabízí zákazníkům služby na klíč: od strategického poradenství až po organizaci tvůrčích akcí na zakázku (ZoomerMedia, 2018). Roční obrat společnosti je přibližně 52 milionů kanadských dolarů (údaje platné k 31. 12. 2019).

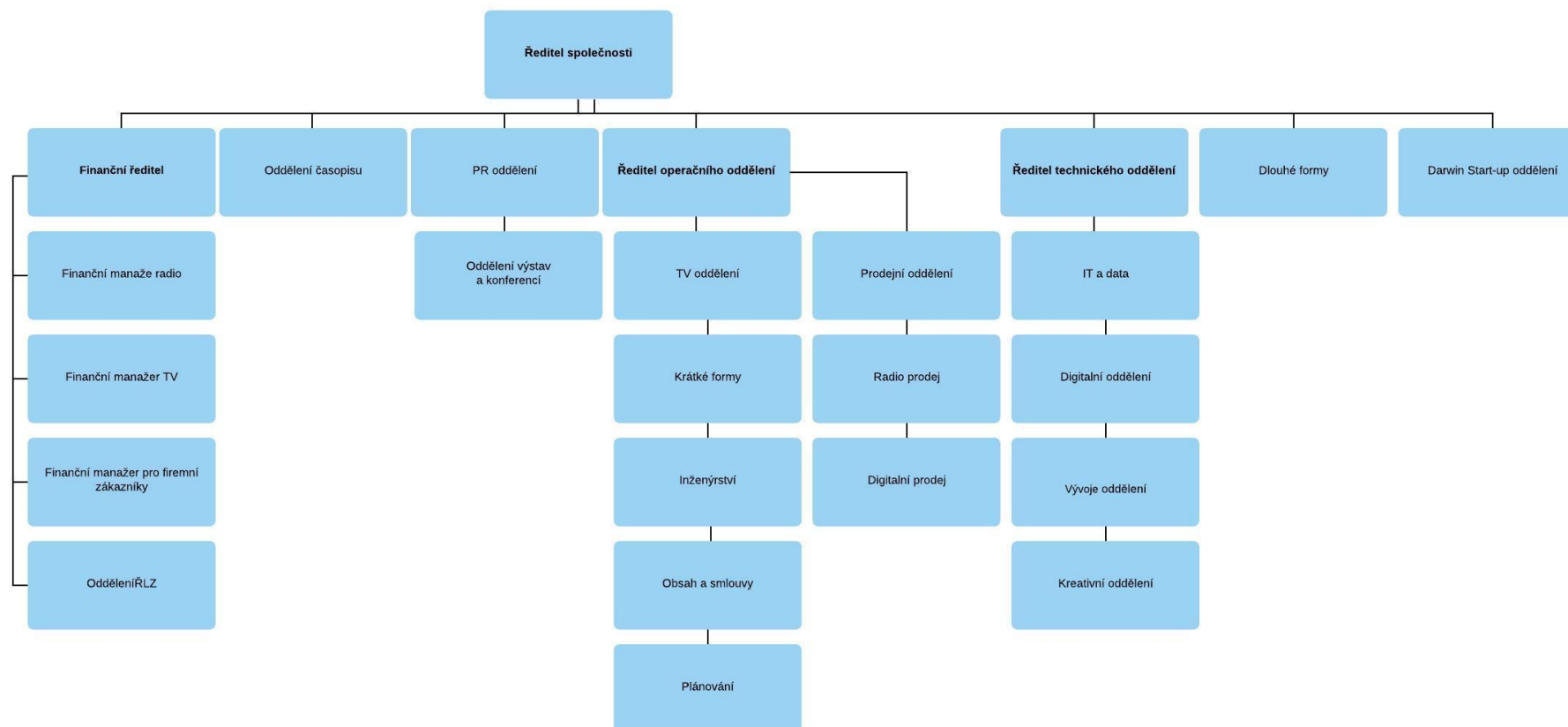
Organizační struktura společnosti je založena na hierarchickém modelu se smíšeným typem struktury. Jedná se o víceúrovňovou formu organizace. Společnost jasně ukazuje, jak komunikace a podávání zpráv přechází od podřízených k manažerům, ředitelům, vedoucím oddělení společnosti a jak pak informace směřují k vedoucímu společnosti. Organizace má několik oborů podnikání, což významně ovlivňuje organizační strukturu podniku.

Hlavními směry podnikání jsou:

- televizní vysílání (tv),
- rádio (radio),
- časopis (magazine) – tj. tisk a webové stránky,
- digitální odvětví (digital),
- CARP (Canadian Association of Retired Persons) – nezisková organizace, která se zaměřuje na služby pro kanadské důchodce.

Schéma struktury společnosti je znázorněno níže na Obr. 4. Podle něj má organizace 14 oddělení.

Společnost ZoomerMedia je pro zaměstnance atraktivní a nabízí jim práci v organizaci se stabilními zkušenostmi, kreativním přístupem a řadou prací se slibnou perspektivou. Kromě toho organizace nabízí svým zaměstnancům velký prostor pro seberealizaci a sebevzdělávání. Organizace hledá pracovité, motivované a nadšené lidi, kteří budou uznávat stejné hodnoty a budou mít zájem o posunutí organizace vpřed (ZoomerMedia, 2018).



Obr. 4: Organizační schéma společnosti Zoomer Media Limited

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s VP IT oddělení

V tomto schématu na Obr. 4 je označené oddělení ŘLZ. Pojem oddělení ŘLZ je popsán v teoretické části BP (kapitola 1.1.2). Oddělení ŘLZ společnosti, které tvoří dva zaměstnanci, se kromě jiných personálních činností zabývá právě také získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků. Dva lidé pokrývají potřeby společnosti, kterou lze přiřadit ke středním podnikům podle počtu zaměstnanců. Tato bakalářská práce řeší procesy týkající se oddělení ŘLZ, které autorka dále popisuje.

2.2 Řízení procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků oddělení ŘLZ

Autorka BP vybrala dílčí proces v rámci řízení lidských zdrojů, o němž se domnívá, že vykazuje slabiny a že je zde prostor pro zlepšení či inovaci. Jedná se o proces získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. Proces bude nejdříve popsán, graficky znázorněn a analyzován, poté bude poukázáno na slabá místa, která zapříčiňují ve firmě plýtvání, respektive zbytečné časové prostoje.

2.2.1 Popis vybraného procesu

Níže následuje popis jednotlivých na sebe navazujících kroků procesu, jimiž jsou: určení a schválení pracovní pozice, příprava potřebných informací pro popis a zveřejnění inzerátu, umístění inzerátu, získání a zpracování životopisů, prvotní výběr kandidátů pro provedení osobních pohovorů, rozhodování o přijetí vhodného kandidáta na volné místo a s tím související aktivity.

Určení volného pracovního místa

Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve zkoumané organizaci rozhodně závisí na typu a obecných charakteristikách samotné organizace. Vše, co souvisí s přijímáním nových zaměstnanců, je v organizaci zvažováno poměrně rychle.

Na základě informace od zaměstnance ZoomerMedia lze proces výběru personálu rozdělit do dvou skupin podle toho, jací zaměstnanci jsou hledáni:

- **noví zaměstnanci** – jsou ti, kdo se buď připojují ke stávajícím zaměstnancům společnosti, nebo nahrazují zaměstnance, který odešel nebo byl propuštěn.
- **dočasní zaměstnanci** – pracovníci pro dodatečné, dočasné operace nebo projekty společnosti. Vystupují jako dočasní kooperanti.

Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků v obou skupinách se ničím neliší, kromě toho, že společnost opakovaně zaměstnává dočasné zaměstnance z předchozích let v 60 % případů.

V závislosti na potřebách společnosti je proces získávání vždy iniciován vedoucím oddělení, kde vznikla potřeba obsazení volné pracovní pozice. Manažer určuje potřebu na základě současné situace a na základě kanadského zákoníku práce. Zaměstnanec může být ze společnosti ze dne na den propuštěn, z určitých důvodů může být také podepsána dohoda o ukončení smlouvy, nebo může být zaměstnanci dána výpověď nebo může být povýšen.

Podle kanadského pracovního práva musí zaměstnanec odpracovat dva týdny ode dne podání výpovědi. Když je zaměstnanec propuštěn, musí okamžitě opustit společnost (Straszynski, 2018).

Analýza, popis a specifikace pracovního místa

V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé fáze analýzy, popisy a specifikace úkolů (viz kap. 1.2), ale v části prakticky analyzující proces ve společnosti ZoomerMedia jsou tyto kroky popsány v rámci jedné podkapitoly, protože mezi nimi nejsou žádné jasné hranice, naopak jsou dle názoru autorky BP propojené. Pokud organizace potřebuje obsadit volné místo, prvním krokem je schválení tohoto požadavku vedoucím úseku (Profit and Lossowner) organizace.

Plánování lidských zdrojů obvykle probíhá jednou ročně, když jsou schváleny požadavky na nové zaměstnance. Může však vzniknout i neočekávaně naléhavá potřeba obsadit určitou pozici, pro niž pak vedoucí oddělení a vedoucí úseku stanoví požadavky a kritéria, která musí potenciální uchazeč splnit (viz příloha A). Diskutována a schválena je také výše

mzdy. Diskuse, sepsání a popis nového pracoviště trvá 1–5 dní, a to v závislosti na pracovní zátěži manažerů.

Může se také stát, že jeden z manažerů je na služební cestě, na dovolené nebo z nějakého důvodu v kanceláři chybí, v tomto případě se diskuse uskutečňuje prostřednictvím e-mailové komunikace, jež předpokládá navýšení časového rámce tohoto procesu. Také může nastat situace, že potřebný e-mail nebude označen jako určený k okamžitému zpracování, nebo se nedostane mezi první v řadě příchozích zpráv, a proto bude zpracován s určitým zpožděním.

Po poskytnutí popisu a specifikace pracoviště vedoucím oddělení je nutné se dohodnout o výši mezd s finančním ředitelem. Tato záležitost se řeší osobně nebo prostřednictvím e-mailu. Nejdříve vedoucí oddělení pošle e-mail, že chce projednat otázku koordinace mezd, a nabídne termín schůzky, potom čeká na odpověď od finančního ředitele. Pokud má volný čas, souhlasí a zasílá e-mail s volnými termíny. Pokud je na služební cestě, na dovolené, nebo je z jiného důvodu nepřítomen, probíhá diskuse prostřednictvím e-mailové komunikace. Řešení tohoto problému může trvat 1–10 dní.

Po schválení požadavků a mezd na volné místo se vedoucí oddělení obrátí na manažera oddělení ŘLZ e-mailem, v němž jsou obsaženy informace o popisu práce a přibližné výši mzdy. V Kanadě jsou mzdy uváděny za rok v hrubé mzdě. Když vedoucí oddělení odešle e-mail na oddělení ŘLZ, je bezpodmínečně nutné do kopie (cc) dopisu vložit vedoucího úseku. Protože předmět e-mailu je vyplněn v jakékoli formě, neexistuje jasný požadavek na pojmenování e-mailu tak, aby jej manažer oddělení ŘLZ snadno identifikoval a zařadil mezi prioritní úkoly.

Manažer oddělení ŘLZ zvažuje popis pozice, také porovnává navrženou mzdu s mediánovou mzdou obvyklou pro tuto pozici na trhu práce, statistikami trhu a s požadavky danými legislativními normami, dává zpětnou vazbu, pokud je vše v pořádku. Tento postup je nezbytný pro kontrolu dodržování stanovených požadavků na pozici a výši mzdy v současném okamžiku. Tyto podmínky je třeba sledovat, aby nedošlo k podhodnocení mzdy na vybranou pozici, což by mohlo vést ke ztrátě času při vyhledávání kandidáta na pozici. Například: uchazeč nebude mít potřebné zkušenosti a nebude souhlasit s nižší mzdou, nebo splní všechny požadavky, ale očekává výrazně vyšší mzdu.

To vše je nezbytné pro optimalizaci procesu náboru zaměstnanců a pro úsporu času během procesu vyhledávání a výběru. Bez potvrzení a schválení popisu práce a výše mzdy oddělením ŘLZ nemůže proces pokračovat.

V případě, že se oddělení ŘLZ nedohodlo na popisu pracovní pozice nebo výši mzdy nebo na jakémkoliv jiném bodu tohoto procesu, manažer oddělení ŘLZ pošle účastníkům procesu připomínky a návrhy k úpravě a svolá schůzi k otevřené diskuzi. Opravy a doplnění musí být odsouhlaseny a schváleny všemi účastníky, tzn. vedoucím úseku, vedoucím oddělení, manažerem oddělení ŘLZ. Podohodě může manažer oddělení ŘLZ zahájit proces získávání pracovníků. Časově může toto schválení trvat 1–5 dní.

Na druhé straně je také zřejmé, že organizace může nabídnout stávajícím zaměstnancům postup na tuto pozici. Kandidáta může nabídnout vedoucí oddělení a osobně probrat se zaměstnancem možnost povýšení.

Volba metod získávání pracovníků

Na základě uvedených informací je zveřejněno oznámení o volném pracovním místě na řadě informačních portálů. V závislosti na pozici a požadavcích může vedoucí oddělení trvat na zveřejnění oznámení na konkrétní platformě. Například dle statistik zaměstnanci na vedoucí pozici jsou často vyhledáváni prostřednictvím personálních agentur a sítě LinkedIn. Vedoucí oddělení vyslovuje tento požadavek před zveřejněním inzerátu a v procesu přípravy popisu práce a mzdy. Tato položka je důležitá, protože rozpočet a reklama na různých portálech jsou zcela odlišné.

Pokud vedoucí oddělení nemá specifický požadavek na umístění inzerátu, rozhodnutí o tom, jakým způsobem bude tato pozice inzerována a jaké nástroje budou použity k nalezení kandidáta na volné pracovní místo, zůstává na manažerovi oddělení ŘLZ.

V současné době organizace hledá několik kandidátů pomocí několika nástrojů. Základní využívané způsoby jsou uvedeny níže:

- internetové portály pro získávání zaměstnanců (např. monster.com/ca, indeed.com, nycfilmcrew.com),
- síť LinkedIn (na odkaze: www.linkedin.com/company/zoomer-media),
- doporučení uchazečů,
- personální agentury (např. [headhunters](#)).

Manažer oddělení ŘLZ často používá několik nástrojů, aby se maximalizovala šance na nalezení vhodného kandidáta na tuto pozici. Jakmile manažer oddělení ŘLZ určí, kde bude oznámení o volném pracovním místě zveřejněno, okamžitě to učiní navýše popsaných portálech. Stanovení způsobu umístění a přímé umístění inzerátu na volné pracovní místo může trvat 1–2 dny.

Zpracování životopisů

Po umístění inzerátu na vybrané portály a dopersonálních agentur shromažďuje oddělení ŘLZ životopisy od potenciálních kandidátů. Inzerát o volné pozici vždy obsahuje e-mail manažera oddělení ŘLZ, na který uchazeči zasílají své odpovědi. Odpovědi uchazečů spolu s jimi zaslanými materiály jsou uloženy v databázi oddělení ŘLZ. Všichni uchazeči organizaci také potvrzují svou účast ve výběru pro tuto pozici. Do týdne přijde asi 160 životopisů. V této fázi výběru existují **dva scénáře zpracování životopisů**.

Zpracování životopisů – varianta A

První možností je, že oddělení ŘLZ shromažďuje všechny životopisy zaslané na otevřenou pozici během týdne a jednou týdně je předává prostřednictvím e-mailu vedoucímu oddělení. Vedoucí je důkladně zkontroluje a vybere souhrn potenciálních uchazečů podle svého názoru, připojí své komentáře ke každému životopisu a odešle je zpět na oddělení ŘLZ. Při běžném pracovním rozvrhu vedoucímu oddělení trvá zpracování a výběr potenciálních uchazečů na pohovor asi 6–8 dní. Jsou uvedené příklady vhodných životopisů (viz Příloha B) a nevhodné životopisy (viz Příloha C). V současné situaci s koronavirem trvá rozhodnutí 7–20 dní.

Manažer oddělení ŘLZ podrobně prověřuje vybrané uchazeče, přečte si komentáře vedoucího oddělení a rozhodne, kterého kandidáta kontaktovat telefonicky. Manažer oddělení ŘLZ tráví asi 1–2 dny kontrolou správnosti vybraných životopisů od vedoucího oddělení.

Zpracování životopisů – varianta B

Druhou možností je, že vedoucí oddělení pošle manažerovi oddělení ŘLZ kritéria, která by měla být zohledněna při výběru kandidátů na pohovor. Oddělení ŘLZ zpracovává všechny předložené životopisy podle kritérií a vybírá potenciální uchazeče. Tento proces trvá 7–9 dní, což je déle než u první možnosti, ale i kvalita výběru je mnohem nižší, protože manažer oddělení ŘLZ vybírá podle hlavních kritérií stanovených vedoucími oddělení,

aniž by věnoval pozornost vedlejším kritériím, která mohou být významná pro vedoucí oddělení. Když jsou životopisy vybrány, manažer oddělení ŘLZ dává zpětnou vazbu vedoucímu oddělení.

Vedoucí oddělení schvaluje tyto kandidáty na pohovor. Kandidáti, kteří splňují požadavky na pozici, jsou po zpracování životopisů, ať už jedním, nebo druhým způsobem, kontaktováni telefonicky. Účelem telefonického pohovoru je pozvat k osobnímu pohovoru nejméně tři kandidáty. Manažer oddělení ŘLZ věnuje asi 5 dnů na provedení telefonického pohovoru a dohodnutí dalších fází osobního pohovoru s uchazeči na otevřenou pozici. Účelem telefonického rozhovoru je vybrat a pozvat minimálně 5 osob k osobnímu pohovoru.

Po odsouhlasení termínů a časů osobních pohovorů vedoucí oddělení ŘLZ a vedoucí oddělení, kde je obsazována volná pozice, jsou vybraní uchazeči pozváni na osobní pohovory.

Osobní pohovor

Manažer oddělení ŘLZ naplánuje osobní pohovor. Ve společnosti neexistují žádné jasné požadavky ani popis toho, jak by měl osobní pohovor probíhat. Pohovor provádí hlavně manažer oddělení ŘLZ. V závislosti na pozici může být přítomen na pohovoru také vedoucí příslušného oddělení, které obsazuje volnou pozici, aby ověřil technické dovednosti uchazeče. Kdo bude vést osobní pohovor, je upřesněno vedoucí příslušného oddělení předtím, než manažer oddělení ŘLZ vyzve potenciální kandidáty a naplánuje pohovory.

Počet kol pohovorů se pohybuje od jednoho do pěti a závisí na obsazované pozici a požadavcích na kandidáta. Pro vedoucí pozice se koná asi 5 kol pohovorů a tento proces zabere více času než najmutí běžného zaměstnance. V závislosti na oddělení trvá pohovor 40 minut až jednu hodinu. Během něj se probírají následující body: technické zadání, testování a individuální pohovor, zda má kandidát dostatečné znalosti, dovednosti a schopnosti. Zjišťuje se, jsou-li jeho názory a hodnoty v souladu s firemní kulturou organizace, a také to, zda se pracovní očekávání obou stran shodují. Pokud je pohovor veden na nižší pracovní pozice, pak doba potřebná ke zpracování obdržených informací trvá až 5 dní. Jsou-li pohovory vedeny na vyšší pozice, protože tento proces je rozdělen do

několika fází pohovorů, pak se časová náročnost významně zvýší a může se prodloužit až na jeden měsíc.

Zpracování pracovní smlouvy

Pokud je výsledek osobního pohovoru kladný, rozhodne se vedoucí oddělení nebo vedoucí úseku najmout vybraného kandidáta. V takovém případě se obrátí na manažera oddělení ŘLZ a ten připraví pracovní smlouvu. Jakmile manažer oddělení ŘLZ připraví pracovní smlouvu, odešle ji ke schválení vedoucímu oddělení a vedoucímu úseku. Po schválení manažeři poskytnou zpětnou vazbu pracovníkům oddělení ŘLZ a manažer oddělení ŘLZ kontaktuje kandidáta telefonicky.

Během telefonního hovoru může uchazeč potvrdit, že tyto pracovní podmínky přijímá a je připraven podepsat smlouvu. Kandidát ale také nemusí souhlasit s těmito pracovními podmínkami a může se pokusit změnit některé body, což odsune okamžik nástupu do práce. Při změně jakéhokoli ustanovení ve smlouvě vyřídí manažer oddělení ŘLZ přání a dohodne se na další komunikaci, protože všechny změny musí být dohodnuty s vedoucími oddělení a vedoucími úseku, což bude vyžadovat více času.

Třetí scénář může nastat takový, že k telefonnímu hovoru manažera oddělení ŘLZ uchazeči dojde za měsíc nebo dva a uchazeč již našel práci a tento návrh pro něj už není zajímavý, což vrací tento proces do fáze zpracování životopisu. Což také naznačuje další ztrátu času vynaloženého na přípravu pracovní smlouvy. Příprava pracovní smlouvy a odsouhlasení trvá 1–3 dny.

Pokud uchazeč potvrdí, že souhlasí s přijetím pracovní nabídky, manažer oddělení ŘLZ zašle e-mailem smlouvu ve dvou exemplářích k podepsání. Když uchazeč podepíše smlouvu, zašle její naskenovanou kopii e-mailem a originál doručí první pracovní den. Po podepsání smlouvy a jejím vrácení do oddělení ŘLZ osobně nebo e-mailem musí nový zaměstnanec dorazit do zaměstnání první pracovní den, který je uveden ve smlouvě. Podepsání pracovní smlouvy trvá přibližně 2 dny.

Všichni noví zaměstnanci absolvují zkušební období v délce 3 měsíců, může být delší v závislosti na pracovní pozici. Všechny tyto změny jsou předem dohodnuty a zaznamenány v pracovní smlouvě.

V tomto případě je proces získávání pracovníků dokončen, ale plynule přechází k přípravě adaptačního procesu.

2.2.2 Příprava adaptačního procesu

V tomto okamžiku manažer oddělení ŘLZ nebo vedoucí úseku vyplní formulář IT (viz Příloha D) na pracovní platformě společnosti a zašle žádost do IT oddělení (tato žádost je zpracována správcem IT) se všemi relevantními informacemi o novém zaměstnanci, o požadavcích na vybavení potřebné pro pracoviště a o tom, ke kterým platformám je pro zaměstnance vyžadováno umožnění přístupu.

Po obdržení nového IT formuláře připojeného k systému formulářů vyhodnotí pracovníci oddělení IT potřebné vybavení, aby určili, zda je vše skladem, nebo zda je třeba něco objednat. Zpracování žádosti trvá přibližně 5 pracovních dnů, aby se zajistilo, že nebudou problémy s instalací nového zařízení a připojením všech přístupů. Pokud žádost nebude odeslána včas a na zpracování je méně než 5 pracovních dnů, pak existuje riziko, že pro nového zaměstnance nebude všechno potřebné zařízení nainstalováno a připojeno do prvního pracovního dne. To vede opět ke ztrátě času.

Jakmile je nový počítač nakonfigurován, je generován přístup do systému a je zajištěn veškerý nezbytný přístup k softwarovým aplikacím, který si vyžádal vedoucí oddělení v IT formuláři. IT formulář je podepsán vedoucím oddělení a zaslán IT manažerovi e-mailem a podepsán IT manažerem (viz Příloha E). Dále je zařízení objednáno podle potřeby, do této záležitosti je zapojena služba podpory IT a je to schváleno IT manažerem.

První pracovní den je pro nového zaměstnance především seznamovací, je mu poskytnuto přihlašovací jméno a heslo pro všechny systémy a čipová karta pro přístup do areálu společnosti. V závislosti na přístupových právech může nový zaměstnanec potřebovat školení v oblasti požární bezpečnosti.

Poté, co nový zaměstnanec vstoupí do systému se svým uživatelským jménem a heslem, musí se seznámit, přečíst a podepsat všechny dokumenty týkající se firemní politiky v digitální podobě. Podpisem těchto dokumentů zaměstnanec souhlasí se zavedenými firemními pravidly a s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Oddělení ŘLZ odpovídá za zajištění toho, aby všichni zaměstnanci podepisovali firemní politiku na základě pracovní smlouvy.

2.3 Analýza vývojového diagramu

Při dlouhém popisu procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků je docela obtížné pochopit, kdo je přímo zapojen do tohoto procesu, jak probíhá komunikace a jak jsou propojena oddělení v této záležitosti. Je také obtížné vizualizovat sled akcí v tomto procesu, určit, kdo je zodpovědný za provedení konkrétního kroku. Za účelem vizualizace použila autorka této bakalářské práce jako vizualizační nástroj vývojový diagram (viz Obr. 5) popsany v teoretické části práce viz kap. 1.3.

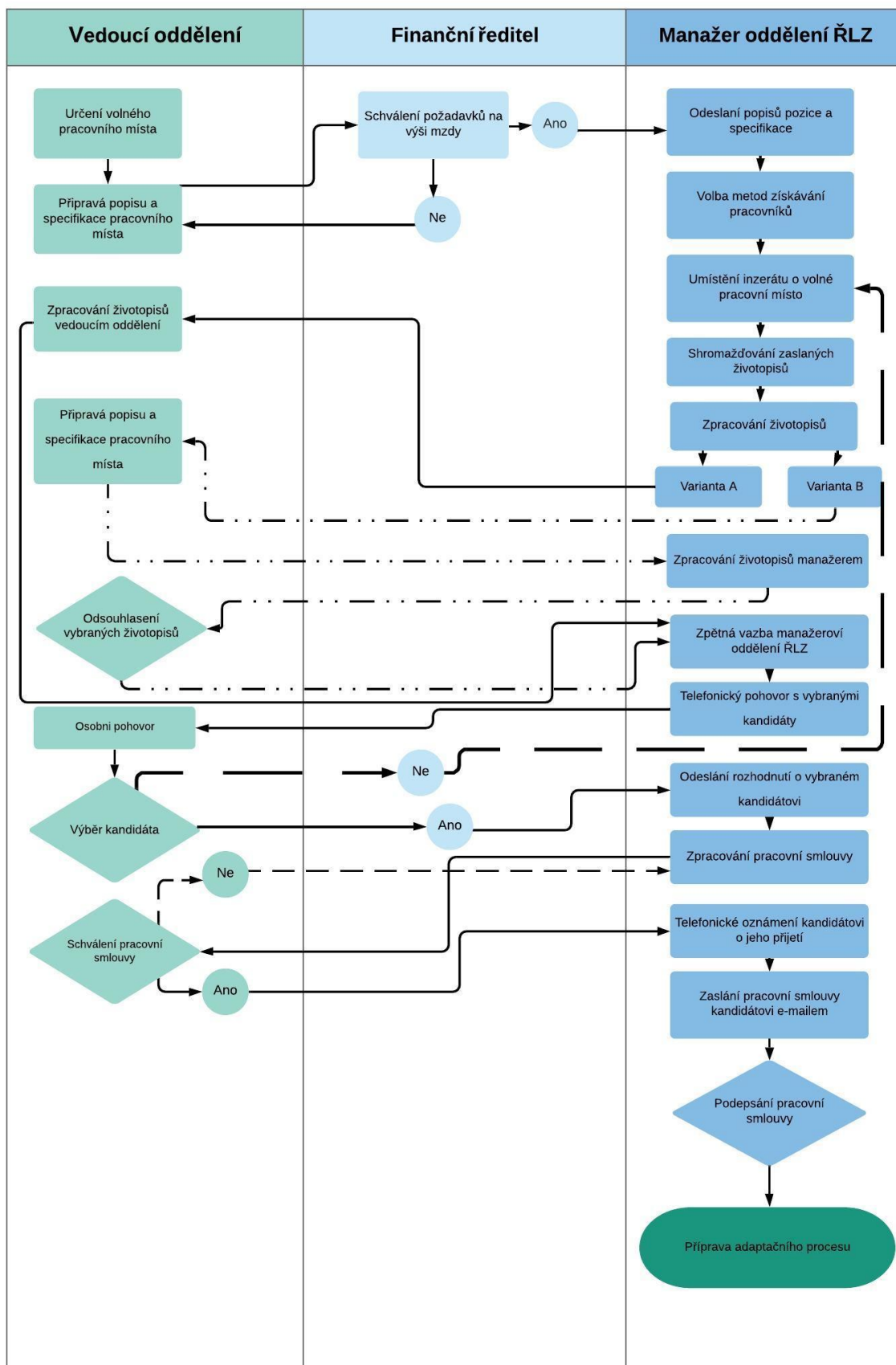
Tento vývojový diagram je nezbytný pro vizuální kontrolu procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků, umožní věnovat pozornost útvarům, které jsou do tohoto procesu zapojeny a také provedení počáteční analýzy, kde by mohlo dojít ke ztrátám.

Vývojový diagram zobrazuje proces získávání zaměstnanců, který byl slovně popsán v kap. 2.2.1. Diagram jasně ukazuje, že do tohoto procesu jsou zapojena tři oddělení, která spolu navzájem spolupracují. Je vidět, že na začátku procesu při koordinaci popisu volného pracovního místa a mzdy budoucího zaměstnance je povinným krokem koordinace s vedoucím finančního oddělení. Bez jeho souhlasu nelze žádost o hledání nového zaměstnance zaslat oddělení ŘLZ.

Dále vedoucí oddělení ŘLZ obdrží popis pozice a žádost o její umístění od vedoucího oddělení, který obdržel schválení finančního ředitele. Manažer oddělení ŘLZ opět dvakrát zkontroluje popis práce, požadavky k uchazeči a porovná také navrhovaný rozsah mezd pro zvolenou pozici s průměrnou mzdou na dnešním trhu práce. Tyto informace nelze vidět v diagramu.

Dále následují kroky pro zveřejnění životopisu, shromažďování a zpracování. Podle schématu průběhu procesu získávání pracovníků na Obr. 5 je zpracování rozděleno do dvou možných variant A a B.

U **varianty A** se používají dva kroky, které vedou k další činnosti – telefonickému pohovoru s vybranými kandidáty, ale u **varianty B** se používají čtyři kroky, po nich následuje telefonický pohovor s vybranými kandidáty.



Obr. 5: Vývojový diagram procesu získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s VP společnosti

Vedoucímu oddělení, kde je nabízena volná pozice, trvá zpracování cca 160 kusů životopisů (tato informace je uvedena v popisu procesu) 6–8 dní, zatímco vedoucímu oddělení ŘLZ trvá 7–9 dní, když je zpracovává na základě hlavních kritérií pro výběr životopisů od vedoucích oddělení.

Dále vedoucí oddělení ŘLZ odešle vybrané životopisy vedoucímu oddělení, zpracuje je a vybere životopisy uchazečů, kteří mu vyhovují. Vybrané životopisy posílá vedoucí oddělení ŘLZ do dalšího kola. Dá se říci, že zde může dojít k plýtvání, protože proces je založen na několika dalších schváleních, komunikacích a korespondenci a také, dle názoru vedoucího oddělení, je kvalita výběru kandidátů dle varianty B výrazně nižší než při výběru kandidátů dle varianty A.

Dalším krokem je telefonický pohovor s vybranými uchazeči. Ti, kteří jej úspěšně absolvují a budou mít o tuto pozici zájem, budou pozváni na osobní pohovor. Osobní pohovory vedou vedoucí oddělení a vedoucí oddělení ŘLZ, někdy jen jeden z nich. Při osobním pohovoru je vhodné, aby byl přítomen vedoucí oddělení, protože může testovat uchazečovy technické dovednosti. Co je však důležitější, jedná se o osobní kontakt s budoucím zaměstnancem, pouze při osobním pohovoru lze rozhodnout o tom, zda bude navázána spolupráce, nebo nebude, a zjistit povahu člověka. Významnou roli hraje i neverbální komunikace, dokresluje celkový portrét jak kandidáta, tak i vedoucího oddělení.

Rozhodnutí o výběru kandidáta leží na bedrech vedoucích oddělení. V případě, že uchazeče, který pohovor absolvoval, vedoucí oddělení shledal vhodným, informuje o tom oddělení ŘLZ.

Pokud vedoucí oddělení nenalezl vhodného kandidáta, proces se vrací ke kroku zveřejnění životopisu, což lze vnímat jako ztrátu času, zdrojů, přičemž pozitivního výsledku není dosaženo. Lze předpokládat, že ve fázi zpracování životopisu došlo k **chybám**, které vedly k negativnímu výsledku. Podle Armstronga a Taylora (2015) se tento typ ztrát nazývá **vady**.

Manažer oddělení ŘLZ poté, co obdržel informace o vybraném uchazeči, začíná připravovat pracovní smlouvu. Podle schématu je zřejmé, že po přípravě smlouvy ji musí manažer oddělení ŘLZ poslat na kontrolu vedoucímu oddělení, aby nedošlo k opomenutí podrobností nebo k přidání nestandardních bodů, protože všechny smlouvy jsou podle

vzoru. Lze říct, že tento krok nelze z procesu vyloučit, protože se jedná o dvojí kontrolu dat a koordinace je povinným postupem.

Další položkou je telefonický rozhovor s vybraným uchazečem o pozici. Manažer oddělení ŘLZ nejprve zjišťuje, zda je tato pozice pro uchazeče stále zajímavá, naznačuje, že si ho společnost vybrala a je připravena přijmout do svých řad. Poskytuje informace o dalších opatřeních v případě dohody. Kandidát však může nabídku odmítnout. V takovém případě manažer oddělení ŘLZ zavolá dalšího z vybraných kandidátů, a pokud žádní neexistují, pak se vrací ke kroku opětovného zveřejnění inzerátu. To lze přičíst ke **ztrátám**.

Pokud uchazeč telefonicky odpoví kladně, přistoupí manažer oddělení ŘLZ ke kroku zaslání pracovní smlouvy uchazeči e-mailem a čeká na odpověď od něj. Zde uvažujeme o **ztrátě**, která je způsobena **čekáním**. Kandidát například nemusí mít přístup k poště, pošle podepsanou skenovanou kopii později, nebo po opětovném přečtení smlouvy nebude s některými body souhlasit a vrátí ji k další diskusi.

Poslední fází procesu, respektive diagramu, je příprava adaptačního procesu. Tento krok již lze přiřadit k procesu najímání a školení pracovníků a proces získávání, výběru a přijímání pracovníků končí podpisem pracovní smlouvy.

2.3.1 Sestavení procesních diagramů

Analýza vývojového diagramu ukázala, že v této společnosti existují nedostatky v procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků, pro podrobnější analýzu v této práci však bude použit procesní diagram. Z vývojového diagramu je patrné, že proces je poměrně rozsáhlý, a proto autorka bakalářské práce rozdělila sestavení procesního diagramu do několika částí.

Na začátku bude rozebrán proces určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu práce a specifikace v případě **negativního** scénáře a **hladkého** scénáře (viz tab. 2).

Poté bude následovat procesní diagram zpracování životopisu. Jak bylo vidět z vývojového diagramu, existují dvě možnosti zpracování životopisu, označené jako **varianty A** a **B**. Zde jsou obě možnosti podrobně zvažovány, a to jak při negativním scénáři, tak při hladkém scénáři (viz tab. 3 a tab. 4). Ve všech případech se zvažují další kroky procesu, jako jsou pohovor, výběr kandidáta, příprava a podpis pracovní smlouvy.

V diagramech jeden den odpovídá délce pracovní doby v jednom dni, tzn. jeden den se rovná 8 hodinám, nikoliv 24.

Tab. 2: Proces určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu a specifikace

Proces určení volného pracovního místa, jeho analýza, popis a specifikace.									
Č	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Hladký scénář	Negativní scénář	Doba trvání	Plytvání, možnost zlepšení
1	Určení volného pracovního místa	○	⇒	□	D	60 min	60 min	60 min	Kontrola produktivity, propuštění atd.
2	Vedoucí oddělení - schůzka s vedoucí úseku	○	⇒	□	D	30 min	60 min	300 min	Nezvedá telefon, není na pracovišti, nereaguje na e-mail
3	Odsouhlasení od vedoucího úseku, že oddělení skutečně potřebuje nového zaměstnance.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	300 min	Vedoucí oddělení musí vysvětlit vedoucímu oddělení proč potřebuje nového pracovníka
4	Příprava popisu a specifikace pracovního místa vedoucím oddělení	○	⇒	□	D	30 min	60 min	300 min	Přetížení urgentní prací, schůzkami, neplánovanými pracovními záležitostmi.
5	Odeslat e-mail o dohodnutí schůzky ohledně schválení požadavků mzdy s finančním ředitelem.	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
6	Potvrzení data a času schůzky od finančního ředitele.	○	⇒	□	D	10 min	10 min	960 min	Nezvedá telefon, není na pracovišti, nereaguje na e-mail
7	Finanční ředitel neschvaluje požadovanou mzdu a vrátí ji k rozpracování vedoucí oddělení.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	30 min	
8	Vedoucí oddělení si sjedná schůzku s vedoucím úseku a rozhoduje o nové vyšší mzdě.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	300 min	Nezvedá telefon, není na pracovišti, nereaguje na e-mail
9	Odeslat e-mail o dohodnutí schůzky ohledně schválení požadavků mzdy s finančním ředitelem.	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
10	Finančního ředitele zpětným e-mailem informuje, že je mimo kancelář (navrhuje schválení provést prostřednictvím e-mailové komunikace).	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
11	Finanční ředitel odsouhlasí požadavek mzdy.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	480 min	Přetížení urgentní prací, schůzkami, neplánovanými pracovními záležitostmi.
12	Odeslání popisu pozice a specifikace vedoucím oddělení e-mailem manažerovi oddělení ŘLZ.	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
13	Kontrola popisu pozice a specifikace vedoucím manažerem oddělení ŘLZ.	○	⇒	□	D	10 min	30 min	80 min	Vyhledávání informací na internetu podle o mzdě.
14	Vrácení popisu pozice a specifikace vedoucímu s poznámkami o rozpracování od manažera oddělení ŘLZ	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
15	Rozpracování popisu a specifikace pozice ohledně poznámek manažera oddělení ŘLZ.	○	⇒	□	D	10 min	30 min	300 min	
16	E-mail o dohodnutí o schůzce ke schválení popisu pozice s vedoucím oddělení, vedoucím úseku, manažerem oddělení ŘLZ.	○	⇒	□	D	10 min	10 min	10 min	
17	Schvalování popisu pozice s vedoucím oddělení, vedoucím úseku, manažerem oddělení ŘLZ.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	180 min	Schválení může probíhat prostřednictvím e-mailové komunikace, což vede k prodloužení procesu.
18	Volba metod získávání pracovníků.	○	⇒	□	D	30 min	30 min	30 min	
19	Skládování životopisu.	○	⇒	□	D	360 min	600 min	600 min	
	Četnost	5	8	6					
	Součet (dny + hodiny + minuty)					12 hod 30 min	2 dni 2 hod 10 min	8 dni 2 hod 2 min	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s VP společnosti

V procesním diagramu (tab. 2) je znázorněna posloupnost akcí dílčího procesu určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu a specifikace. Na základě teoretické části má každý proces svůj začátek a konec. V souladu s diagramem tedy proces získávání, výběru a přijímání pracovníků začíná u určení volného pracovního místa. Základem

diagramu jsou činnosti, které v tomto procesu probíhají postupně, pro jejich analýzu jsou použity pojmy operace, transport, kontrola, čekání.

Pojem **operace** zde označuje akci nebo zpracování informací, které provádí zaměstnanec, který se podílí na daném procesu nebo který je za danou akci odpovědný. **Transport** v tomto diagramu označuje přenos informací, odesílání e-mailů. **Kontrola** popisuje ověření dokumentů, smluv, informací poskytnutých odpovědnou osobou. **Čekání** zahrnuje prostoje, čekání a ztrátu času. **Doba trvání** ukazuje, kolik času konkrétní aktivita zabere, což umožní dále porovnat a analyzovat, kolik času zabral negativní scénář a kde se objevují hlavní problémy, zpoždění a prostoje, které vedou ke ztrátě času a neoptimálnímu fungování procesu. Ve sloupci **plýtvání** je popsána hlavní příčina plýtvání v popsanych činnostech a ukazuje na možnost zlepšení.

Data potřebná ke zpracování procesních diagramů byla získána při konzultacích se zaměstnancem této společnosti, vedoucím jednoho z oddělení. Čas strávený nakaždé akci se měří v minutách. V negativním scénáři je celkový čas řádově **2 dny 2 hod 10 min.** Pokud však vyloučíme všechny kroky, ve kterých dochází ke zpoždění, pak se podle hladkého scénáře čas zkrátí na **12 hod 30 min.** Diagram ukazuje, že v množství činností dominuje řádek transport, po kterém následuje řádek kontroly a poté operace. V řádku plýtvání jsou komentáře soustředěny převážně oproti řádkům kontroly a operace. Podle autorky bakalářské práce mají všechny řádky, ve kterých je komentář, negativní dopad na proces, což vede ke **ztrátám.**

Na základě Bauera (2012) – viz kap. 1.3.1 – lze z procesního diagramu identifikovat tyto zmíněné formy plýtvání v rámci dílčího procesu **určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu a specifikace:**

- čekání na zvednutí hovoru,
- neefektivní komunikace mezi účastníky procesu,
- přetížení pracovníků urgentní prací, což vede k odmítnutí vyřešení otázky náborem nového zaměstnance (čekání),
- prodloužení procesu kvůli způsobu schválení dokumentace přes e-mailovou komunikaci,
- hledání informací.

Všechny uvedené formy plýtvání vedou ke zpoždění při přípravě nezbytných informací a najímání budoucích zaměstnanců společnosti. Když se čeká na uskutečnění hovoru, lze tento typ plýtvání podle Bauera (2012) nazvat **čekání**, protože proces nemůže pokračovat, dokud nedojde odpověď od třetí strany. Výsledkem je, že pokud hned nezvedá volaný telefon, pak je nutné tento hovor na chvíli odložit a znovu jej opakovat, což vede k **opakovatelnosti** a **ztrátě času**.

Neefektivní komunikace mezi účastníky procesu a **hledání informací** patří k **vadám**. To je způsobeno nedostatkem informací, nesprávně poskytnutými informacemi zaměstnancům nebo jednoduše jejich neexistencí. V tomto případě, když manažer ŘLZ hledá aktuální informace o mzdách na trhu práce na otevřené pozici, pokud nemůže najít data za poslední tři měsíce nebo měsíc, použije starší data, která jsou nejbližší k aktuálnímu časovému období, čímž snižuje přesnost a aktuálnost informace. Tyto informace mohou ovlivnit průběh telefonních a osobních pohovorů a mohou mít **negativní** dopad, který může mít vliv na ztrátu potenciálního kandidáta nebo ztrátu času při hledání nového zaměstnance. Modrou barvou v diagramu jsou označeny kroky, ve kterých se objevuje plýtvání - neefektivní komunikace, která se dá vyloučit z procesu při hladkém scénáři.

V situaci, kdy se vlivem **přetížení urgentní prací** vedoucích pracovníků musí na jejich vyjádření **čekat**, ovlivňuje toto čekání délku trvání činnosti. Podle Bauera (2012) lze toto plýtvání označit za **čekání** (požadavek čeká, až se mu bude osoba věnovat). Z hlediska time managementu jsou úkoly uspořádány podle priority, takže všechny naléhavé problémy budou mít prioritu, a ostatní procesy se převádí do režimu **čekání**, což vede k časovým ztrátám a nepřispívá k postupu náboru.

Prodloužení procesu získávání pracovníků kvůli způsobu schválení dokumentace e-mailové komunikace lze připsat ztrátám na straně **pohybu**. Při koordinaci dokumentů nebo otázek mezi pracovníky narůstá společnosti počet aktivit (sepsání, odeslání, přečtení e-mailů), což vede ke ztrátám dodatečným pohybům. Během procesu dochází také k čekání – čas, kdy dokument čeká na doručení a následné zpracování. Tomu se dá předejít při koordinaci během osobního setkání zaměstnanců.

Dalším krokem je analýza dvou variant zpracování životopisů. Obě možnosti, A a B, jsou uvedeny v tab. 3 a tab. 4. Nejprve bude podrobně rozebráno zpracování životopisu dle varianty A (viz tab. 3).

Tab. 3: Proces zpracování životopisu – varianta A

Proces zpracování životopisu varianta A									
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Hladký scénář	Negativní scénář	Doba trvání procesu	Plytvání, možnost zlepšení
1	Manažer oddělení ŘLZ posílá e-mailem vedoucímu oddělení všechny uložené životopisy.	○	→	□	D	180 min	180 min	180 min	
2	Vedoucí oddělení zpracovává životopisy. Rozdělí je do kategorie vhodný/nehodný.	○	→	□	D	6 dní	8 dní	18 dní	Přetížení urgentní prací, schůzkami, neplánovanými pracovními záležitostmi, přetíženost jinými projekty
3	Poslat vhodné životopisy e-mailem manažerovi oddělení ŘLZ.	○	→	□	D	30 min	30 min	30 min	
4	Telefonický pohovor s vybranými kandidáty.	○	→	□	D	5 hod	5 hod	5 dní	Nezvedá telefon, špatný signál, dočasně nedostupný kandidát atd.
5	Manažer oddělení ŘLZ dohodne datum a čas pro osobní pohovor s vedoucím oddělení.	○	→	□	D	30 min	40 min	40 min	
6	Manažer oddělení ŘLZ sjedná osobní pohovor s vybranými kandidáty.	○	→	□	D	60 min	60 min	2 dni	Nezvedá telefon, špatný signál, dočasně nedostupný kandidát atd.
7	Příprava k pohovoru, vytisknout životopisy, připravit podklady a technické otázky.	○	→	□	D	40 min	60 min	3 dni	Pomalá tiskárna.
8	Rezervace místnosti.	○	→	□	D	20 min	20 min	20 min	Pomalý systém zpracování, čas závisí na tom, kolik schůzek se koná, počet domluvených schůzek záleží na čase.
9	Provedení pohovoru s vedoucím oddělení.	○	→	□	D	5 hod	5 hod	3 dni	
10	Výběr kandidáta vedoucím, kladné rozhodnutí, nebo záporné.	○	→	□	D	2 hod	2 hod	3 dni	Přetíženost naléhavou prací, schůzkami, neplánovanými pracovními problémy
11	Odeslat rozhodnutí o vybraném kandidátovi manažerovi oddělení ŘLZ e-mailem.	○	→	□	D	15 min	20 min	30 min	
12	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ.	○	→	□	D	120 min	120 min	150 min	Rozptýlení podřízení se všemi druhy naléhavých problémů.
13	Kontrola pracovní smlouvy vedoucím oddělení.	○	→	□	D	30 min	30 min	300 min	Rozptýlení podřízení se všemi druhy naléhavých problémů.
14	Pracovní smlouva vedoucím oddělení nebyla schválena.	○	→	□	D	15 min	15 min	15 min	
15	Vrácení pracovní smlouvy manažerovi oddělení ŘLZ s poznámkami.	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
16	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ.	○	→	□	D	30 min	35 min	300 min	E-mail zapadl mezi ostatní.
17	Kontrola pracovní smlouvy vedoucím oddělení.	○	→	□	D	30 min	30 min	60 min	
18	Schválení pracovní smlouvy a zpětná vazba manažerovi oddělení ŘLZ.	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
19	Telefonické oznámení kandidátovi o přijetí.	○	→	□	D	30 min	30 min	2 dni	Žádný signál, neodpovídá, není k dispozici
20	Zaslání kandidátovi e-mailem pracovní smlouvy.	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
21	Kandidát vrátí pracovní smlouvu, že nesouhlasí s některými podmínkami.	○	→	□	D			2 dni	Dopis spadl do spamu, nekontroloval e-mailovou poštu.
22	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ.	○	→	□	D	30 min	45 min	1 den	
23	Zaslání kandidátovi e-mailem pracovní smlouvy.	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
24	Doručení podepsané pracovní smlouvy od kandidáta.	○	→	□	D			2 dni	Dopis spadl do spamu, nekontroloval e-mailovou poštu.
	Četnost	8	7	4	4				
	Součet (dny + hodiny + minuty)					8 dní 7 hod 40 min	11 dní 35 min	43 dní 3 hod 25 min	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s VP společnosti

Výše uvedený procesní diagram (viz tab. 3) znázorňuje proces zpracování životopisu dle varianty A v dělení na negativní scénář a hladký scénář. Varianta A, jak již bylo uvedeno v této práci, popisuje zpracování životopisů podle schématu (viz Obr. 5) – manažer

oddělení ŘLZ shromažďuje přijaté životopisy od kandidátů a zasílá je vedoucímu oddělení ke zpracování. Procesní diagram popisuje posloupnost akcí procesu, kde komentáře naznačují zpoždění a plýtvání během procesu.

Čas strávený každou operací se měří v minutách, případně dnech. V případě negativního scénáře a hladkého scénáře procesu se časová stupnice výrazně liší, údaje jsou převzaty ze slov zaměstnance této společnosti, vedoucího jednoho z oddělení, což naznačuje, že je třeba proces optimalizovat.

Diagram ukazuje, že komentáře jsou soustředěny převážně naproti řádku čekání a operace. Opět všechny řádky, ve kterých je komentář, mají negativní vliv na proces, což vede ke ztrátám.

Z procesního diagramu lze s použitím typologie Bauera (2012) identifikovat formy plýtvání v rámci procesu **zpracování životopisu dle varianty A, které již byly identifikovány také na základě analýzy dílčího procesu určení volného pracovního místa**, jeho analýzy, popisu a specifikace (viz s. 51). Oproti tomu navíc se však nově objevují tyto formy plýtvání:

- pomalý systém zpracování,
- pomalý provoz tiskárny.

Když manažer ŘLZ hledá e-mail se smlouvou zaslanou uchazečem, který byl jeho poštovním klientem automaticky zařazený do složky s nevyžádanou poštou (spam), nebo hledá potřebnou dokumentaci pro osobní pohovor, všechny tyto akce zvyšují časové náklady na přípravu pohovoru a podpis smlouvy a patří k **neefektivní komunikaci** mezi účastníky procesu.

Schválení dokumentace prostřednictvím e-mailové komunikace lze považovat za ztrátu. V případě společnosti ZoomerMedia je například pracovní smlouva kontrolována dvakrát manažerem oddělení ŘLZ a vedoucí oddělení. To znamená **opakovatelnost, nadbytečnou kontrolu** a ztrátu času, která se promítá do prodloužení trvání činnosti a vede k dodatečným pohybům, zpracování, posílání a přípravě e-mailů.

Během zpracování životopisu **varianta A** se popisuje plýtvání na základě pomalé práce kancelářské techniky a softweru, které podle Bauera (2012) patří k **přepřevě**.

To se stává v případě, když manažer oddělení ŘLZ připravuje potřebné dokumenty pro pohovor: vytiskne životopis, testy a dotazníky; problémy s tiskárnou prodlužují dobu přípravy.

Také v situaci organizování místa konání pohovoru, rezervace konferenční místnosti a kontroly harmonogramu všech účastníků pohovoru používá manažer oddělení ŘLZ pracovní nástroje jako Outlook, gmail kalendář a interní rezervační systém pro konferenční místnosti. S velkým počtem požadavků nebo s chybami v síti může být tento proces **zpožděn**.

Důvody plýtvání kvůli přetížení pracovníků urgentní prací a čekáním na přijetí hovoru, jsou obdobné jako ty popsané v souvislosti s dílčím procesem určení volného pracovního místa, jeho analýzy, popisu a specifikace (viz s. 51).

Další procesní diagram (viz. Tab. 4) znázorňuje proces zpracování životopisu – varianta B v dělení na negativní scénář a hladký scénář. Lze připomenout, že ve variantě B probíhá zpracování životopisů tak, že manažer oddělení ŘLZ zpracovává všechny přijaté životopisy podle výběrových kritérií poskytnutých dříve vedoucím oddělení a zasílá vybrané životopisy potenciálních kandidátů e-mailem vedoucímu oddělení ke schválení. V této variantě zpracování životopisu byly přidány dva další kroky: popis kritérií výběru pro životopisy od vedoucího oddělení pro manažera oddělení ŘLZ a jeho odeslání e-mailem.

Tab. 4: Proces zpracování životopisu – varianta B

Proces zpracování životopisu varianta B									
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Hladký scénář	Negativní scénář	Doba trvání	Plytvání, možnost zlepšení
1	Vedoucí oddělení připraví kritéria pro výběr životopisů manažerovi oddělení ŘLZ	○	→	□	D	2 hod	3 hod	3 hod	
2	Poslat e-mail manažerovi oddělení ŘLZ	○	→	□	D	30 min	30 min	30 min	
3	Manažer oddělení ŘLZ zpracovává všechny životopisy, každý životopis zařadí do kategorie vhodný nebo nevhodný	○	→	□	D	7 dni	9 dni	10 dni	Přetížení urgentní prací, schůzkami, neplánovanými pracovními záležitostmi, přetíženost jinými projekty
4	Poslat e-mail vedoucímu oddělení s vhodnými životopisy	○	→	□	D	30 min	30 min	300 min	Problémy s archivací souborů
5	Vedoucí oddělení posoudí a schválí vybrané životopisy	○	→	□	D	120 min	120 min	300 min	Přetížení urgentnou prací, schůzkami, neplánovanými pracovními záležitostmi, přetíženost jinými projekty
6	Zpětná vazba e-mailem manažerovi oddělení ŘLZ	○	→	□	D	30 min	30 min	30 min	
7	Zpětná vazba je záporná, proces se vrátí k bodu ukládání životopisu	○	→	□	D	30 min	30 min	30 min	Opakovatelnost
8	Telefonický pohovor s vybranými kandidáty	○	→	□	D	5 hod	5 hod	5 dni	Nezvedá telefon, špatný signál, dočasně nedostupný kandidát atd.
9	Manažer oddělení ŘLZ dohodne datum a čas pro osobní pohovor s vedoucím oddělení	○	→	□	D	30 min	40 min	40 min	
10	Manažer oddělení ŘLZ sjedná osobní pohovor s vybranými kandidáty	○	→	□	D	60 min	60 min	2 dni	Nezvedá telefon, špatný signál, dočasně nedostupný kandidát atd.
11	Příprava k pohovoru, vytisknout životopisy, připravit podklady a	○	→	□	D	40 min	60 min	3 dni	Pomalá tiskárna
12	Rezervace místnosti	○	→	□	D	20 min	20 min	20 min	Pomalý systém zpracování, čas závisí na tom, kolik schůzek se koná, počet domluvených schůzek záleží
13	Provedení pohovoru vedoucím oddělení	○	→	□	D	5 hod	5 hod	3 dni	
14	Výběr kandidáta vedoucím, kladné/záporné rozhodnutí	○	→	□	D	2 hod	2 hod	3 dni	Přetíženost naléhavou prací, schůzkami, neplánovanými pracovními problémy
15	Odeslat rozhodnutí o vybraném kandidátovi manažerovi oddělení ŘLZ e-mailem	○	→	□	D	15 min	20 min	30 min	
16	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ	○	→	□	D	120 min	120 min	150 min	Rozptylují podřízení se všemi druhy naléhavých problémů.
17	Kontrola pracovní smlouvy vedoucím oddělením	○	→	□	D	30 min	30 min	300 min	Rozptylují podřízení se všemi druhy naléhavých problémů.
18	Pracovní smlouvy vedoucím oddělením ne byla schválena	○	→	□	D	15 min	15 min	15 min	
19	Vrácení pracovní smlouvy manažerovi oddělení ŘLZ s poznámkami	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
20	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ	○	→	□	D	30 min	35 min	300 min	E-mail se mezi ostatními ztratil
21	Kontrola pracovní smlouvy vedoucím oddělení	○	→	□	D	30 min	30 min	60 min	
22	Schválení pracovní smlouvy a zpětná vazba manažerovi oddělení ŘLZ	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
23	Telefonické oznámení kandidátovi o přijetí	○	→	□	D	30 min	30 min	2 dni	není k dispozici
24	Zaslání e-mailem pracovní smlouvy kandidátovi	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
25	Kandidát vrátí pracovní smlouvu, nesouhlasí s některými podmínkami	○	→	□	D			2 dni	Dopis spadl do spamů, nekontroloval e-mailovou poštu
26	Zpracování pracovní smlouvy manažerem oddělení ŘLZ	○	→	□	D	30 min	45 min	1 den	
27	Zaslání e-mailem pracovní smlouvy kandidátovi	○	→	□	D	10 min	10 min	10 min	
28	Doručení podepsané pracovní smlouvy od kandidáta	○	→	□	D			2 dni	Dopis spadl do spamů, nekontroloval e-mailovou poštu
	Četnost	9	6	2					
	Součet (dny + hodiny + minuty)					10 dní 2 hod 10 min	12 dní 4 hod 5 min	41 dní 6 hod 25 min	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s VP společnosti

Proces zpracování životopisů ve variantách A a B je stejný s výjimkou prvních 7 kroků, kterými začíná zpracování životopisů dle varianty B. Analýza forem plýtvání a zkoumání důvodů jejich vzniku pak vede ke stejným závěrům jako ve variantě A.

2.3.2 Porovnání variant A a B

Při porovnání variant A a B při zpracování životopisu je vidět, že v každém případě je odlišné pracovní zatížení vedoucího oddělení. Podle podnikové politiky a také teorie leží proces výběru a zpracování životopisů na bedrech manažerů oddělení ŘLZ.

V případě **varianty A** ale vedoucí oddělení přebírá většinu hlavní práce při zpracování životopisů, výběru kandidátů a vedení pracovních pohovorů, což zvyšuje jeho pracovní vytížení další prací vedle základních pracovních povinností. To zvyšuje zatížení a prodlužuje proces náboru personálu. Podle zaměstnance této společnosti, vedoucího jednoho z oddělení, je tento přístup časově náročný, ale nejkvalitnější při výběru kandidátů, protože vedoucí oddělení upozorňuje na obecný obraz životopisu, nejen na hlavní kritéria. Například při rychlém hodnocení životopisu, ať už je kandidát vhodný nebo ne, existují gramatické chyby a konzistentní popis. Pokud životopis obsahuje několik gramatických chyb, bude okamžitě považován za nevyhovující.

Varianta B zahrnuje několik dalších kroků, které na první pohled zdánlivě prodlužují proces zpracování informací. Časově je však varianta B úspornější a levnější. Zaprvé, po sestavení seznamu kritických kritérií pro výběr životopisu potenciálních kandidátů se vedoucí oddělení již neúčastní procesu, do okamžiku omezení množství životopisů na 5 až 10, což nezatěžuje vedoucího oddělení dalšími povinnostmi. Veškeré práce provádí manažer oddělení ŘLZ, jak by to mělo být podle teoretických poznatků z kapitoly 1.2. Jak však bylo uvedeno výše vedoucím IT oddělení této organizace, tento přístup ovlivňuje kvalitu výběru uchazečů, protože manažer oddělení ŘLZ postrádá celkový přehled a své vyhledávání zaměřuje jen podle daných kritérií, čímž riskuje vyloučení potenciálních uchazečů o místo.

Problém kvality výběru je potenciálně skrytý v tom, že v oddělení ŘLZ jsou dva zaměstnanci a ti pokrývají potřeby zcela odlišných oblastí od kreativního oddělení po oddělení IT, což naznačuje zcela odlišné zaměření a požadavky na uchazeče, jakož i rychle se měnící znalosti a požadavky v uvedených oblastech.

Z porovnánímobou variant vyplývá, že proces získávání, výběru a přijímání pracovníků je časově náročný a zahrnuje práci několika oddělení, která nelze vyloučit. Hlavními faktory, které protahují proces, jsou zpoždění při předávání informací, příprava dokumentace, přetížení dodatečnou prací zúčastněných stran.

V neposlední řadě lze konstatovat, že příprava adaptačního programu může mít vliv na plýtvání zpoždění procesu. Adaptační program je popsán v teoretické části v kap. 1.2, jeho příprava však začíná ve fázi výběrového řízení o uchazeče, protože přímo souvisí s přípravou pracoviště pro budoucího zaměstnance. Podle Morawitzové (2012) musí být zaměstnanci v první pracovní den přiděleno pracovní místo a vydáno zařízení potřebné pro práci (např. stůl, počítač, nářadí).

Aby nový zaměstnanec obdržel veškeré potřebné vybavení pro práci, musí být na to všechno připraveno. V případové studii této práce byl popsán skutečný průběh procesu přípravy adaptačního programu ve společnosti; stojí za zmínku, že vyplnění IT formuláře netrvá příliš dlouho, cca 10–15 minut, a vyplnění je povinné, protože v něm jsou všechny potřebné informace pro IT oddělení, aby mohlo připravit nezbytný inventář a přístupk programům pro budoucího zaměstnance.

Avšak 8 z 10 požadavků přichází podle vedoucího IT oddělení e-mailem, ne prostřednictvím IT formuláře, což je zásadně špatně, tento krok má negativní dopad na celý proces. To lze přičíst **ztrátě** a nazvat **neefektivnou komunikace**. Obdržení žádosti e-mailem vede ke skutečnosti, že žádost není zpracována, protože postup není dodržen, a důsledkem je zpoždění při přípravě pracoviště, objednání chybějícího inventáře a také zpoždění zpracování žádosti o několik dní. Navýšení délky zpracování je z 5 původních dní na 7–10 pracovních dní.

Žádost je také často zasílána den před příchodem zaměstnance do práce, nebo je zaslána i o víkendech. V takových případech nebude pracoviště jednoduše připraveno ve stanovené lhůtě, protože na zpracování žádosti zůstává méně než 5 pracovních dnů a zaměstnanec, který přišel na své pracoviště, prostě nemá příležitost dobře plnit své povinnosti.

Souhrn analýzy procesu ukazuje, že doba trvání procesu zpracování životopisů **dle varianty A činí 43 dní 3 hod 25 min, dle varianty B je 41 dní 6 hod 25 min.**

Dále jsou spočítány ukazatele času, kdy zaměstnanci provádějí aktivity. Využitý čas při **negativním** scénáři varianty A činí **11 dní 35 min**, zatímco **při negativním** scénáři varianty B činí **12 dní 4 hod 5 min**. Délka trvání při **hladkém** scénáři se může vyvíjet dvěma způsoby:

1. jsou zachovány všechny kroky dle **negativního** scénáře, ale díky rychlému reagování se krátí čas na jejich zpracování na **8 dní 7 hod 40 min** v případě varianty A nebo na **10 dní 2 hod 10 min** v případě varianty B.
2. Některé kroky dle **negativního** scénáře jsou odstraněny z procesu (v procesních diagramech jsou označeny modrou barvou). Proces se zkrátí o 6 kroků a při variantě A činí jeho délka **8 dní 5 hod 35 min**, v případě varianty B činí **10 dní 5 min**.

Vlivem takové formy plýtvání jako neefektivní komunikace pak dochází k prodloužení trvání procesu zpracování životopisů ve variantě A a B o 2 hod 5 min. Jde o rozdíl mezi délkou trvání procesu v případě hladkého scénáře, kdy jsou eliminovány kroky plýtvání (modré stínování buněk), a za situace, kdy tyto kroky znamenající plýtvání jsou odstraněny.

Tato analýza poskytuje představu o časových ztrátách pracovníků, kteří jsou zapojeni do procesu zpracování životopisů – vedoucího oddělení a manažera oddělení ŘLZ. Podle varianty A první tři kroky diagramu ukazují dobu zpracování životopisů a zatíženost pracovníků. Vedoucí oddělení stráví **64,5 hodiny** a manažer oddělení ŘLZ **3 hodiny** svého pracovního času zpracováním životopisu. Podle varianty B prvních sedm kroků diagramu ukazuje čas, který tráví vedoucí oddělení a manažer oddělení ŘLZ zpracováním životopisu. Z toho připadá 6 hodin na vedoucího oddělení a 73 hodin na manažera ŘLZ.

Tato časová zatížení budou použita při propočtech potřebných k posouzení vhodnosti navrhovaných doporučení.

2.3.3 Doporučení k odstranění vybraných nedostatků

V bakalářské práci bylo zjištěno, že hlavním důvodem zpoždění v procesu najímání nového zaměstnance je zpoždění vzniklé v průběhu zpracování životopisu. V této fázi nedostatek spočívá v tom, že je možné, že společnost nemá automatický program, který by v počáteční fázi distribuoval životopis podle hlavních kritérií, čímž by usnadnil práci pracovníkům oddělení ŘLZ nebo vedoucímu oddělení tím, že zkrátí čas zpracování nevyhovujících životopisů. Podle diagramů analýzy procesu trvá zpracování životopisů dle varianty **A** stejně jako varianty **B** odhadem v průměru 5–7 dní. To zvyšuje zátěž vedoucího oddělení, jak je popsáno výše. Zaměstnanci společnosti velkou část pracovního času tráví tříděním nevhodných životopisů.

Doporučení navrhované autorkou bakalářské práce na eliminaci zpoždění zahrnuje využití softwarové aplikace je rozvedeno níže.

Softwarové aplikace – softwarový robot vs online služba

Autorka BP doporučuje využití softwarové aplikace, pomocí které by počáteční zpracování životopisů zaměstnanců bylo automatické. Tím by byla snížena doba zpracování o několik dní a objem přezkoumávaných životopisů. (Dle zkušeností vedoucího IT oddělení 160 přijatých životopisů je pro jejich podrobné zpracování relevantních pouze 10%.)

Tyto programy a aplikace pro automatizované zpracování životopisů se nazývají různými jmény: systémy pro sledování kandidátů (ATS), softwarový robot, software pro kontrolu obnovení, aktualizací roboty a automatická zařízení pro zasílání životopisů nebo online služba zpracování životopisů (ideal., 2015).

Využívat softwarovou aplikaci lze jednak prostřednictvím pořízení softwarového robota, jednak zakoupením speciální online služby od dodavatele.

Před pořízením **softwarového robota** je potřeba ověřit efektivnost pořízené investice do takového zařízení využitím vhodné metody, jako je např. diskontovaná doba návratnosti investice.

Doba návratnosti investice se počítá proto, aby společnost zjistila, kdy dojde k návratnosti investic do modernizace svých procesů (Plešingrová, 2020).

Podle informací shromážděných kolem procesu nábory personálu ve společnosti ZoomerMedia probíhá kompletní proces nábory (od začátku do konce) cca 20krát za rok. Pro výpočet efektivnosti se použily následující parametry: osobní náklady na hodinu práce manažera oddělení ŘLZ 55 CAD, osobní náklady na hodinu práce vedoucího oddělení 115 CAD.

Dle prvního scénáře při zpracování životopisů ve variantě A vyloučí softwarový robot první tři kroky diagramu (tab. 3), které zabírají vedoucímu oddělení a manažerovi oddělení ŘLZ následující časy:

- vedoucí oddělení – 64,5 hodiny,
- manažer oddělení ŘLZ – 3 hodiny.

Celková úspora osobních nákladů ve variantě A činí ročně 7 582,50 kanadských dolarů.

$$165,00 \text{ CAD} + 7417,50 \text{ CAD} = \mathbf{7582,5 \text{ CAD}}$$

Podle druhého scénáře přípravy životopisů v režimu varianty B vyloučí softwarový robot prvních sedm kroků diagramu (tab. 4), které zabírají vedoucímu oddělení a manažerovi oddělení ŘLZ následující časy:

- vedoucí oddělení – 6 hodin,
- manažer oddělení ŘLZ – 73 hodin.

Celková úspora osobních nákladů ve variantě B činí ročně 4 705 kanadských dolarů.

$$4015 \text{ CAD} + 690 \text{ CAD} = \mathbf{4705 \text{ CAD}}$$

Osobní náklady spojené s prací manažerů jsou uvedené v kanadských dolarech za hodinu a vypočítané s přihlédnutím k níže uvedeným faktorům. Kromě hrubé—mzdy musí zaměstnavatelé při výpočtu celkových nákladů na zaměstnance vzít v úvahu následující body: CPP –Canada Pension Plan – (dále jen „CPP“) kanadský penzijní plán 4,95 %, Employment Insurance (dále jen „EI premium“)– pojištění zaměstnance, zaměstnavatel musí odvádět pojištění ze zaměstnání; v regionu Ontario je doporučeno vzít koeficient 1,4

a vynásobit hrubou mzdou tímto číslem, sazby federální daně (federal tax deduction) od 15 % až do 33 %, provinční sazba daně (provincial tax deduction) 5,05–13,16 % (Canada.ca 2020).

Na základě výše získaných údajů lze spočítat diskontovaný roční peněžní tok (DCF) pro každý rok životnosti investice (softwarového robota) a následně diskontovanou dobu návratnosti a čistou současnou hodnotu. Jelikož není předem známo, kolikrát proběhne proces zpracování životopisu dle varianty A a kolikrát dle varianty B, autorka pro zjednodušení uvažovala tři možné situace: 1) zpracování životopisu bude provedeno 20krát za rok dle varianty A, 2) zpracování životopisu bude provedeno 20krát za rok dle varianty B, 3) obě varianty jsou při zpracování zastoupeny v poměru 50:50.

Pro výpočet diskontovaného ročního peněžního toku (DCF) lze použít následující vztah (1):

$$DCF = \frac{CF}{(1+i)^n} \quad (1)$$

CF – je roční peněžní tok,

i – je diskontní sazba,

n – je rok, v němž vznikl peněžní tok.

Odhadovaná nákupní cena za trvalou softwarovou licenci, která bude sloužit 15 uživatelům, kteří budou potřebovat přístup do systému, je 72 000 CAD. Protože kanadské právo umožňuje odpisování softwaru po dobu 3 let, bude každý rok uznáno 24 000 CAD.

Tabulky 5, 6 a 7 ukazují výpočty diskontované doby návratnosti ve třech uvažovaných situacích. Počáteční kapitálový výdaj je vždy 72 000 CAD. Diskontní sazba odpovídá minimální požadované výnosnosti investice ze strany společnosti a je ve výši 20 %. Vedoucí oddělení IT společnosti ZoomerMedia definoval životní cyklus softwaru na 5 let. Výpočty jsou uvedeny v kanadských dolarech (CAD).

Tabulka 5 ukazuje výpočty pro situaci, kdy bude zpracování životopisů probíhat 20krát za rok jen dle scénáře varianty A. Tabulka 6 ukazuje obdobné výpočty pro případ, kdy zpracování životopisů proběhne 20krát za rok dle varianty B. Tabulka 7 pak obsahuje

výpočty pro situaci, kdy zpracování životopisu probíhá 10krát podle scénáře A a 10krát podle scénáře B.

Tab. 5: Výpočet diskontované doby návratnosti varianta A (v CAD)

Období	Kapitálový výdaj	Úspora nákladů	Odpisy	CF	Diskontované CF	Kumulované diskontované CF
0	-72 000,00	0,00	0,00	-72 000,00	-72 000,00	-72 000,00
1	0,00	151 650,00	24 000,00	175 650,00	146 375,00	74 375,00
2	0,00	151 650,00	24 000,00	175 650,00	121 979,17	196 354,17
3	0,00	151 650,00	24 000,00	175 650,00	101 649,31	298 003,47
4	0,00	151 650,00	0,00	151 650,00	73 133,68	371 137,15
5	0,00	151 650,00	0,00	151 650,00	60 944,73	432 081,89

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6: Výpočet diskontované doby návratnosti varianta B (v CAD)

Období	Kapitálový výdaj	Úspora nákladů	Odpisy	CF	Diskontované CF	Kumulované diskontované CF
0	-72 000,00	0,00	0,00	-72 000,00	-72 000,00	-72 000,00
1	0,00	94 100,00	24 000,00	118 100,00	98 416,67	26 416,67
2	0,00	94 100,00	24 000,00	118 100,00	82 013,89	108 430,56
3	0,00	94 100,00	24 000,00	118 100,00	68 344,91	176 775,46
4	0,00	94 100,00	0,00	94 100,00	45 380,02	222 155,48
5	0,00	94 100,00	0,00	94 100,00	37 816,68	259 972,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7: Výpočet diskontované doby návratnosti pro kombinaci variant A a B (v CAD)

Období	Kapitálový výdaj	Úspora nákladů	Odpisy	CF	Diskontované CF	Kumulované diskontované CF
0	-72 000,00	0,00	0,00	-72 000,00	-72 000,00	-72 000,00
1	0,00	122 875,00	24 000,00	146 875,00	122 395,83	50 395,83
2	0,00	122 875,00	24 000,00	146 875,00	101 996,53	152 392,36
3	0,00	122 875,00	24 000,00	146 875,00	84 997,11	237 389,47
4	0,00	122 875,00	0,00	122 875,00	59 256,85	296 646,32
5	0,00	122 875,00	0,00	122 875,00	49 380,71	346 027,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulek, k úhradě počátečního kapitálového výdaje dojde ve všech případech již v prvním roce používání softwarového robota. Při zpracování životopisů čistě dle scénáře varianty A je to konkrétně 0,49 roku, resp. 5 měsíců, jak uvádí výpočet (2).

$$\text{diskontovaná doba návratnosti } i = 0 + \frac{72000}{146375} = 0,49 \text{ roku} \quad (2)$$

Doba návratnosti pro situaci zpracovávání životopisů jenom dle varianty B činí 0,73 roku. Při rovnoměrném rozdělení způsobu zpracování životopisů dle variant A a B k úhradě kapitálového výdaje dojde za 0,59 roku. Vzhledem k tomu, že předpokládaná životnost

softwarového robota bude 5 let, lze konstatovat, že pro společnost má smysl investovat do něj peníze, protože se rychle vrátí.

Přínosy z využití softwarového robota plynou společnosti po celou dobu odhadované životnosti a představují očekávanou úsporu nákladů. Pro vyčíslení čisté úspory byla použita metoda čisté současné hodnoty (dále ČSH).

„Čistá současná hodnota je metoda, která slouží pro porovnání aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně peněz v nějakém budoucím okamžiku.“ (Synek et al., 2011)

Výhodou této metody je, že výsledná hodnota udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese. Pokud ČSN vyjde kladná, je projekt přípustný a při záporné hodnotě, projekt považuje se za nepřijatelný. Při srovnání více investičních alternativ je preferována vyšší ČSN (MANAGEMENTMANIA, 2016).

Čistá současná hodnota ve všech třech případech je kladná (pro variantu A činí cca 432 082 CAD, pro variantu B 259 972 CAD a pro kombinaci variant A a B 246 027 CAD), tj. lze hovořit o efektivitě investice do softwarového robota a výhodnosti její realizace.

Jako alternativu softwarového robota lze využít **online službu pro zpracování životopisů**. Tato služba znamená měsíční platbu ve výši 60 CAD. V souladu s tím, že přístup potřebuje 15 účastníků, budou opakované roční investiční náklady: 10 800 CAD. U této možnosti však není možné používat odpisy a cena za službu se může kdykoli zvýšit. Pokud roční úspora nákladů v případě, že probíhá zpracování životopisů rovnoměrně dle scénářů varianty A a B, je měsíčně 122 875 CAD, pak lze říci, že každý rok dojde k úhradě ročního kapitálového výdaje prostřednictvím této roční úspory za cca 0,09 roku, resp. cca 2,6 měsíce. Čistá současná hodnota při délce životnosti 5 let a diskontní sazbě 20 % činí 447 247,86 CAD.

Při porovnávání dvou nabízených možností zajištění automatického zpracování životopisů prostřednictvím softwarového robota či zakoupením online služby – lze na základě výše uvedených propočtů konstatovat, že online služba je několikanásobně nákladově efektivnější. Investice do online služby činí každoročně 10 800 CAD (za 5 let CAD 54 000 bez diskontování), do softwarového robota bude investováno jednorázově 72 000 CAD,

ale při obou způsobech zajištění přístupu a využívání softwarové aplikace bude doba návratnosti v délce do jednoho roku.

Vedení společnosti při řešení investičních otázek vždy věnuje pozornost celkovému obrazu, nejen finanční stránce. V tomto případě je jedním z hlavních kritérií při výběru automatického zpracování životopisu otázka zajištění bezpečnosti citlivých údajů.

Vzhledem k tomu, že životopis obsahuje osobní údaje a tyto informace jsou považovány za citlivé, lze soudit, že s online službou existuje větší riziko ztráty informací, protože budou uloženy na cloudu. Na druhou stranu, využití online služby dává zaměstnancům společnosti možnost připojení na dálku a práce z domova. Poskytnutí vzdáleného přístupu je naopak při použití softwarového robota problematické.

Zavedení automatického zpracování životopisů bude mít také sekundární pozitivní účinky. Půjde například o uložení popisu specifikačních šablon, které následně zkrátí čas na sestavení budoucích specifikací; tato operace půjde do sekce modernizace. Lze také použít funkci zpracování starých životopisů uložených v archivech, funkci stahování životopisů atd.

Nicméně, vzhledem k současné situaci pandemie a převodu zaměstnanců na vzdálenou práci do konce roku 2020, vedení společnosti se přiklání k možnosti používat online služby, protože je to méně nákladné a umožňuje pracovat na dálku.

Vizuální management

Další ztrátou nejčastější od začátku do konce procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků je **neefektivná komunikace mezi účastníky procesu**. Tuto otázku by měli brát vážně všichni účastníci i vedoucí oddělení. Proces náboru dosud nebyl graficky zpracován. Tudíž proces vyhledávání a získávání pracovníků není popsán a distribuován mezi útvary organizace, neexistuje žádný vestavěný algoritmus, což vede ke ztrátě informací, času a k možnosti vzniku nedorozumění během komunikace.

Hlavním problémem v tomto procesu podle bývalých a současných zaměstnanců společnosti byla nedostatečná komunikace mezi odděleními a nedostatečné porozumění cílům společnosti ze strany zaměstnanců, motivaci a potřebám zaměstnanců ze strany

vedoucích oddělení (viz průzkum na webových stránkách publikovaný Glassdoorem, 2017).

V letech 2016–2017 se změnilo vedení společnosti, což významně změnilo procesy a vnímání důležitosti spolupráce mezi útvary a vedlo k implementaci mnoha obchodních procesů. Jedním z těchto procesů je adaptační proces.

Autorka BP doporučuje **popsat a graficky znázornit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti**. Grafické znázornění procesu pomůže zaměstnancům vizuálně rychle zpracovat informace o procesu a označit jeho kroky. Je nutné vypracovat podrobný manuál s kontakty zúčastněných osob, jakož i grafické schéma. Tato příručka nebo prezentace by měla být uložena tak, aby byla k dispozici zaměstnancům ŘLZ a vedoucím oddělení.

Dále autorka doporučuje vydávat také informační bulletiny a aktualizovat informace o procesu. Informační bulletiny by byly vydávány v digitální podobě. Jednou ročně by manažer oddělení ŘLZ prováděl v rámci školení prezentaci procesu náboru zaměstnanců pro vedoucí oddělení. Oddělení ŘLZ by se mělo zabývat přípravou popisu a zpracování grafického procesu. Tato informovanost povede k pozitivnímu efektu, seznámí nové zaměstnance s postupy, ukáže, kde hledat informace, které pomohou odstranit problém komunikačních chyb mezi zaměstnanci.

Stojí za zmínku, že toto opatření musí být aplikováno na všechny procesy v organizaci. Vizuální prezentace každého procesu usnadňuje pochopení jeho kroků a je jasné, z čeho vyplývá který proces a jak jsou procesy vzájemně propojeny. Také umožňuje zaměstnancům vnímat jejich zapojení do procesů v kontextu celé společnosti, nejen vlastního oddělení. Očekává se, když budou vyloučeny kroky označené modrou barvou v procesních diagramech podprocesů „určení volného pracovního místa“ a „zpracování životopisu“, že délka trvání celého procesu získávání pracovníků se sníží o 3 hodiny 45 minut.

Při implementaci všech doporučení, jako pořízení softwarové aplikace, popsání a grafické znázornění procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků zkrátí celkovou dobu „přípravy popisu a specifikace pozice“ a „zpracování životopisů“ v průměru o 77 hod 10 min (podle varianty A je to 71 hod 15 min a varianty B je to 82 hod 45 min). To

znamena že celý proces získávání, výběru a přijímání pracovníků časově zkrátí o 9,5 pracovních dnů.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na řízení procesů ve vybrané společnosti, kterou byla společnost ZoomerMedia Ltd. Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu vybraného procesu **získávání, výběru a přijímání pracovníků**, odhalit nedostatky procesu a případně doporučit vhodná efektivní opatření.

Dále byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy procesu v organizaci, jaké typy procesů existují, podrobněji byly popsány jednotlivé kroky procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků na personálním oddělení. Byly popsány nástroje pro vizualizaci procesu pomocí vývojového diagramu a nástroje pro analýzu procesu, např. procesní diagram. K pochopení toho, co brání efektivnímu průběhu tohoto procesu, byl definován pojem plýtvání.

V praktické části práce byla představena vybraná společnost ZommerMedia, skupina kanadských médií. Dále byl na základě teorie popsán proces získávání, výběru a přijímání pracovníků a pomocí grafických nástrojů vizualizován. Autorka dále provedla analýzu jednotlivých kroků ve vybraném procesu pomocí vybraných nástrojů analýzy nevýrobních procesů: vývojového diagramu a procesního diagramu. Jejich analýza ukázala časovou ztrátu pro vybrané akce, např. zpracování životopisů při výběru nových zaměstnanců. Na základě analýzy byly definované časové ztráty procesu a formy plýtvání procesu, mezi kterými lze zdůraznit **neefektivní komunikaci**. V závěrečné části práce autorka navrhla dvě opatření: používat automatické zpracování životopisu pomocí softwarové aplikace a popsat a graficky znázornit (nejen) proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti.

Dále autorka BP provedla ekonomické zhodnocení pořízení softwarového robota vs zajištění online služby, pomocí výpočtu diskontované doby návratnosti čisté současné hodnoty. Ekonomické výpočty ukázaly, že k návratnosti investic dojde v obou případech v prvním roce používání. Čistá současná hodnota byla nejvyšší v případě investice do online služeb, jejichž kapitálové výdaje jsou 7krát nižší než v případě softwarového robota, což je pro řízení společnosti docela atraktivní. Využití softwarového robota nebo online služeb přimělo vedení společnosti přemýšlet o realizaci projektu, protože to sníží náklady a ušetří dobu zpracování životopisů v průměru o 9 pracovních dnů.

Druhé opatření – popis a grafické znázornění procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti – pomůže navázat komunikaci mezi zaměstnanci společnosti, kteří se účastní náborového procesu. Oddělení lidských zdrojů bude muset připravit veškerá grafická znázornění procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků a jeho popis ve formě prezentace a manuálu s klíčovými kontakty. Manažer oddělení ŘLZ musí předávat tyto informace vedoucím oddělení, pravidelně aktualizovat informace v prezentaci a manuálu, jednou ročně pořádat schůzku (školení) a tyto aktualizované informace znovu rozesílat zainteresovaným osobám. Autorka BP předpokládá, že taková opatření eliminují plýtvání v podob neefektivní komunikace, což celý proces získávání pracovníků zkrátí o 3 hodiny a 45 minut. Autorka BP předpokládá, že zavedení změn bude pro společnost zajímavým přínosem.

Seznam citací

ALTAXO. 2019. Výrobní a nevýrobní procesy ve společnosti. In: *ALTAXO* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/vyrobni-a-nevyrobni-procesy-ve-spolecnosti>

API - AKADEMIE PRODUKTIVITY A INOVACÍ. 2015. Jednotlivé metody a nástroje (I - P). In: *API Academy of productivity and innovations* [online]. [Cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/24887-jednotlive-metody-a-nastroje-i-p>

ARMSTRONG, M.a S. TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASUMPTHA, A. J. 2012. How to design an induction program and execution in an organization. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Vol. 3, Iss. 10, Pp. 2-8. ISSN 2229-5518. Dostupné také z: <https://www.ijser.org/research/paper/How-to-design-induction-program-and-execution-in-an-organization.pdf>

BAUER, M. 2012. *KAIZEN – Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.

Canada.ca. 2020. [online]. Federal EI premium rates and maximums. In: *Government of Canada* [online]. [Cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/businesses/topics/payroll/payroll-deductions-contributions/employment-insurance-ei/ei-premium-rates-maximums.html>

DAMELIO, R. 2011. *The Basics of Process Mapping*. 2nded. New York, NY: Productivity Press. ISBN 9781563273766.

GEORGE, M. L. 2005. *Lean Six Sigma For Service How To Use Lean Speed And Six Sigma Quality To Improve Services And Transaction* [online]. Moscow: Association «Six Sigma», [cit. 2020-03-22]. ISBN 5-9614-0208-8. Dostupné z: <https://ulgov.ru/docs/dj-maickl.pdf>

Glassdoor. 2017. Zoomer Media Reviews. In: *Glassdoor* [online]. [Cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Zoomer-Media-Reviews-E935486.htm>

HALL, L., et al. 2017. *Human Resource Management*. 10th Ed. Harlow: Pearson Education UK. ISBN 978-1-292-12909-9.

ideal. 2015. Screening. In: *ideal*. [online]. [Cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://ideal.com/product/screening/>

KMOŠEK, P. 2018. Řízení lidských zdrojů. In: *Petr Kmošek* [online]. 25. 5. 2018 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/řízení-lidských-zdroju-rlz/>

KOČIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. 2012. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWICKI, R. J., B. BARRY a D. M. SAUNDERS. 2015. *Negotiation: readings, exercises and cases*. 7thed. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-786242-8.

MANAGEMENTMANIA.COM. 2016. Organizační struktura (Organizational Structure). In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. [Cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

MANAGEMENTMANIA.COM. 2016. Čistá současná hodnota (NPV- Net Present Value). In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. [Cit. 2020-06-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

MARTIN, K. a M. OSTERLING. 2012. *Metrics-Based Process Mapping: Identifying and Eliminating Waste in Office and Service Processes*. 2nd Ed. New York, NY: Productivity Press. ISBN 978-1439886687.

MAŠÍN, I. a M. VYTLAČIL. 2000. *TPM: Management a praktické zavádění*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-6-9.

MAŠÍN, I., J. KOŠTURIÁK a P. DEBNÁR. 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů. Úvodní program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a Managementu. ISBN 80-903533-3-9.

MORAWITZOVÁ, S., 2017. Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance. In: *superkariera* [online]. 12. 6. 2017 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

PHILLIPS, J. M. a S. M. GULLY. 2011. *Human resource management* [online]. Minnesota: University of Minnesota Libraries Publishing [cit. 2020-01-17]. ISBN 978-1-946135-11-7. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/>

PLEŠINGROVÁ, Anna. 2020. *Moderní trendy v ověřování dat potřebných k likvidaci pojištěných objektů*. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Štichhauerová Eva, Ph.D.

REPIN, V. a V. ELIFEROV. 2013. *Procesny podchod k upravleniju. Modelirovanie business-procesov*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. ISBN 978-5-91657-554-5.

REPIN, V. 2012. *Busines - procesy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. ISBN 978-5-91657-521-7.

ROUSE, M. 2018. What is business process. In: *TechTarget* [online]. [Cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/business-process>

ŘEPA, V. 2006. *Podnikové procesy procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1281-4.

STRASZYNSKI, P. 2018. *Summary of Ontario Employment Law* [online]. Toronto: Torkin Manes LLP [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: https://www.torkinmanes.com/docs/default-source/publications/articles/summary-of-ontario-employment-lawbad18797e0ce.pdf?sfvrsn=81116a10_0

SYNEK, M., et al., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

VANBAREN, J. 2017. What Is the Difference Between Process Mapping and Flow Charts? In: *Bizfluent*[online]. 26. 9. 2017 [Cit. 2020-04-01].

Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-8601781-difference-process-mapping-flow-charts.html>

VEBER, J. 2011. *Management základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha:Management Press.ISBN 978-80-7261-200-0.

Anon. 2011. Analýza procesu. In: *QMprofi.cz* [online]. Verlag Dashöfer, 22. 7. 2011 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/analyza-procesu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ekdwy8o5kOgdAsCihWu_gi2MB8q2Z8oGSQ/?query=mapa%20proces%F9&serp=1

WONDER.LEGAL. 2018. Employment agreement. In: *WONDER.LEGAL CANADA*[online]. [Cit. 2020-03- 25]. Dostupné z:<https://www.wonder.legal/en-ca/modele/employment-agreement-en-ca>

YARGER, LeLand J. 2013. To Hire and Retain The Best Lifeguards, Aquatic Leadership Must Use An Effective Hiring Process. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*. Urbana, (1), 70.[Cit. 2020-07-20]. Dostupné z databáze ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/1730204611/2BC1F39A24840BBPQ/24?accountid=17116>

ZoomerMedia. 2018. Our-company. In: *ZoomerMedia* [online]. [Cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://www.zoomermedia.ca/our-company/>

Seznam příloh

Příloha A: Popis a specifikace pracovního místa	74
Příloha B: Vzor vyhovujícího životopisu.....	75
Příloha C: Vzor nevyhovujícího životopisu	76
Příloha D: IT formulář	77
Příloha E: Vyplněný IT formulář.....	78

Příloha A: Popis a specifikace pracovního místa

ZoomerMedia is a dynamic and creative organization where employees have the opportunity to be a part of a truly innovative brand of media development and innovation.

We are seeking an eager self-starter to join our Technology division and help with the support of our in-house needs.

Are you passionate about technology? Looking for a challenge and an opportunity to learn and enhance your technical skills? We are looking for someone who can hit the ground running and help support our organization.

Key Accountabilities

- Work to diagnose and troubleshoot hardware related problems. Build, configure and upgrade hardware and software requirements.
- Maintain computers, peripherals, TV's and boardrooms equipment in working order.
- Integrate hardware & software technologies for the creation of needed custom built solutions for the organization.
- Perform analysis and troubleshoot support incidents.
- Ensure incident/problem resolution in a timely fashion to minimize impact on users. Demonstrate sound judgment, tact, and discretion.
- Manage configuration in applications, maintain access control, phone systems, and IT inventory.

Qualifications

- Experience with installing and maintaining TV walls, coax, TV related systems and technologies.
- Experience building custom hardware/software solutions a must.
- Background in computer hardware is an asset, computer savvy
- Fluent in the English language (verbal, written and comprehension).
- Demonstrate excellent interpersonal and communication skills with the ability to work in a team environment.
- Problem-solving skills, strong attention to detail, self-directed, ability to prioritize and manage multiple tasks, work under minimal supervision.
- Proven experience determining computer malfunctions, diagnosing and repairing problems.
- Bachelor's Degree or equivalent training and work experience.

We thank all applications for their interest; however we will only be contacting those being considered for the role.

ZoomerMedia is an equal opportunity employer. We adhere to the Ontario legislation regarding workplace accessibility, and will provide reasonable accommodation during our recruitment process.

Příloha B: Vzor vyhovujícího životopisu

Jonathan Tin

9 Sir David Place
Brampton, Ontario
L7A2E4

Tel: (416) 315.7680 / Email: John_94_7@hotmail.com

Objective:

Seeking a position to utilize my IT skills and abilities and achieve professional growth while being resourceful, innovative and flexible for benefit of the organization and myself.

Specific Skills:

- Proficiency in Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access), Office 365, Video Conferencing software (Zoom, Skype, Cisco WebEx), GSuite (Gmail, Calendar, Drive, Docs)
- Conversational in French
- Excellent client/customer focused, outgoing and positive personality
- Ability to analyze, evaluate, problem solve, multi-task and excel at my best independently and in a team environment with a solid sense of initiative skills
- Great communication skills and interpersonal relationship skills

Technical Skills:

- **Operating Systems:** Windows XP, Vista, Windows 7/8/8.1/10, MacOS
- **Windows Server OS:** Windows Server 2003, 2008, and 2012
- **Active Directory Services:** Active Directory Group Policy Objects, Group Policy Management; DHCP; and DNS.
- **Scripting and Programming:** ASP.NET, PowerShell, BASH
- **Linux Operating System:** CentOS, Fedora
- **Virtualization Software:** VMware, Oracle, Hyper-V, VirtualBox
- **Software/System:** Oracle – RightNow Cloud Service, Learning Management Systems, Citrix Receiver, Altiris, KACE Management/Deployment Systems,
- **Help Desk:** Capable of providing System Upgrades/Recovery/Maintenance, Driver Installation, Printer Troubleshooting, and advising on technical strategies/solutions/best practices

Education:

- Graduate of Computer Networking and Technical Support at Seneca College
- High School graduate at St. Edmund Campion Catholic Secondary School

Work Experience:

Desktop Support Technician, Peel Children's Aid Society (August 2017 – Present)

- Answer, evaluate and prioritize requests via phone, email or in-person from users experiencing problems with hardware, software, networking and other computer related technologies.

Min Prasad Adhikari

Last Updated on 8th January 2020

LinkedIn.com/in/minadhikari | Skype: hello-min
437.344.0513 | minprasad.adhikari@ryerson.ca

EDUCATION

RYERSON UNIVERSITY

Ph.D. Aerospace Eng.
Completed Oct. 2019 | Toronto, ON
Cum. GPA: 4.33 / 4.33

RYERSON UNIVERSITY

M.A.Sc Aerospace Eng.
Grad. 2015 | Toronto, ON

N.U.A.A

B.Eng. Aeronautical Eng.
Grad. 2012 | Nanjing, China

COURSEWORK

GRADUATE

Convex and Non-Convex Optimization
Applied Optimization Technique
Computational Dynamics
Neural Network and Deep Learning
Flight Dynamics and Aircraft Control
Advance Systems Control
Avionics (Estimation), Rocket Prop.
Microelectromechanical Systems (MEMS)

(Grad. Asst. & Teaching Asst, 10x)

Worked with or Developed:

Embedded Programming with C
Custom Optimization Solver for Matlab
and Python

UNDERGRADUATE

Aircraft Design and Control
Electronic Circuit Design
Machine Design

(Student Research Proj. Awarded, 2x)

Worked with:

UAV Prototyping and Fabrication
Hardware Programming with C
Fail-Safe Control System Design for
VTOL UAV

SKILLS

PROGRAMMING

Over 10000 lines:

Matlab • C • LaTeX • Python • C++

OTHERS

Autodesk-Autocad • Simulink • G and
M code • SNOPT • DIDO • CVX • R
Familiar:

Optimization tools for Matlab and
Python • Machine Learning tools •
Cluster Computing

EXPERIENCE

RYERSON UNIVERSITY | Teaching Asst. + Grad. Asst.

2014 – 2019 | Toronto, ON

Courses: Spacecraft Attitude Dynamics and Control • Aircraft Performance •
Stress Analysis • Digital Control System • Real-Time Computer Control System •
Fundamentals of Robotics • Control Robotio Manipulators

RYERSON INT. HYPERLOOP TEAM | Co-Founder, Control Lead

2015 - 2016 | Toronto, ON. [Hyperloop Page](#)

P.T.T.C PVT. LTD. | Mechanical Design Instructor

July 2012 - July 2013 | Kathmandu, Nepal

RESEARCH

RACS RESEARCH GROUP | M.A.Sc and Ph.D. Student

Sept 2013 – Present | Toronto, ON

Developed tools for real-time autonomous obstacle avoidance, trajectory
planning and controls for UAVs.

Includes: Developed tool for custom optimization solver generation with its
application to embedded system • Methods for real-time trajectory generation
for fixed-wing UAVs • An approach for real-time trajectory generation and
autonomous obstacle and collision avoidance for quadrotor swarm application

IESO STUDENT ASSISTANTSHIP | IESO Student Research Asst.

Sept 25th – Dec 22nd, 2017 | Toronto, ON

Research assistant, to study optimal carbon tax and investments for targeted
GHG reductions including net-zero scenarios.

UNDERGRAD. R&D PROJECTS | Awarded Projects

Sept 2008 – June 2012 | Nanjing, China

Developed: Protocol and system design for control of UAV over GSM network •
Design and fabrication of a morphing wing concept model aircraft.

AWARDS

2008,10	NAAA(2x)	2 nd Prize Scholarship of Undergrad. Int. Students
2010	NAAA	Honour of Excellent Performance
2013,15-17	Ryerson(4x)	Ryerson International Student Scholarship
2015-17	Ryerson(3x)	Ryerson Access to Opportunity Award
2016	SpaceX	Subsystem Innovation Award
2017	Ryerson	Norman Esch Award, 1 st Stage
2017	CUE	Toronto Hydro Student Assistantship Award
2017	CUE	ENWAVE Student Assistantship Award
2017	CUE	IESO Student Assistantship Award

PATENT AND PUBLICATIONS (AS FIRST AUTHOR)

• **[Patent]** Deployable And Retractable Shock Strut, Pub. No.: US
2018/0312245 A1, Pub. Date: Nov. 1, 2018. • **[Journal]** Real-time Feasible
Trajectory Generation for Collision Avoidance in Fixed-wing Unmanned Aerial
Vehicles. (Under review, JGCD) • **[Journal]** Real-time Autonomous Obstacle
Avoidance for Fixed-Wing UAVs using a Dynamic Model. (Accepted, J. Aero.
Eng.) • **[Conference]** Real-time Trajectory Generation for a Swarm of Quadrotor
UAVs using Custom Solver.

Příloha D: IT formulář

NEW EMPLOYEE INTAKE FORM (IT / FACILITIES / SECURITY FILING)

REQUEST DATE

EMPLOYEE DETAILS

FIRST NAME	<input type="text"/>	START DATE	<input type="text"/>
LAST NAME	<input type="text"/>	END DATE	<input type="text"/>
JOB TITLE	<input type="text"/>		
DEPARTMENT	<input type="text"/>	EMPLOYMENT TYPE	<input type="text"/>
REPORTING MANAGER	<input type="text"/>		

INFORMATION TECHNOLOGY

COMPUTER REQUIRED

IF EXISTING DESKTOP/LAPTOP PC/MAC

PHONE NEEDED? IF NEW NUMBER / EXTENSION

EMAIL ADDRESS(ALIASES)

EMAIL GROUPS

EMAIL ACCESS

SERVER/SHARE ACCESS

APPLICATIONS REQUIRED

OTHER REQUIREMENTS

COMMENTS

FACILITIES / SECURITY ACCESS

CARD REQUIRED TRAINING REQUIRED* *IF 24/7 ACCESS IS REQUESTED, TRAINING IS REQUIRED.

64 JEFFERSON 70 JEFFERSON

COMMENTS

HIRING MANAGER SIGNATURE IT MANAGER SIGNATURE

Příloha E: Vyplněný IT formulář

NEW EMPLOYEE INTAKE FORM (IT / FACILITIES / SECURITY FILING)

REQUEST DATE

EMPLOYEE DETAILS

FIRST NAME	<input type="text" value="Freelance Art Director / Production Designer"/>	START DATE	<input type="text" value="Jan 14, 2020"/>
LAST NAME	<input type="text"/>	END DATE	<input type="text"/>
JOB TITLE	<input type="text"/>		
DEPARTMENT	<input type="text" value="Zoomer Magazine - Art"/>	EMPLOYMENT TYPE	<input type="text" value="Temporary Part-Time"/>
REPORTING MANAGER	<input type="text" value="Stephanie White"/>		

INFORMATION TECHNOLOGY

COMPUTER REQUIRED

IF EXISTING DESKTOP/LAPTOP PC/MAC

PHONE NEEDED? IF NEW NUMBER / EXTENSION

EMAIL ADDRESS/ALIASES)

EMAIL GROUPS

EMAIL ACCESS

SERVER/SHARE ACCESS

APPLICATIONS REQUIRED

OTHER REQUIREMENTS


COMMENTS

FACILITIES / SECURITY ACCESS

CARD REQUIRED TRAINING REQUIRED* *IF 24/7 ACCESS IS REQUESTED, TRAINING IS REQUIRED.

64 JEFFERSON 70 JEFFERSON

COMMENTS

HIRING MANAGER SIGNATURE 

IT MANAGER SIGNATURE