

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Matěj Jiran

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Matěj Jiran**
Osobní číslo: **E23087**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Řízení výkonnosti vybraných podnikových procesů**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zlepšit výkonnost vybraných procesů v konkrétním podniku pomocí jejich mapování, měření a návrhu na zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení pojmů týkajících se problematiky řízení výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza výkonnosti podnikových procesů.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management kvality a účinnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.
DEMARTINI, Chiara. *Performance management systems: design, diagnosis and use. Contributions to management science*. Berlin: Physica-Verlag, c2014. ISBN 978-3-642-36683-3.
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2020. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1632-4.
KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. *Modely řízení finanční účinnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Prosperita firmy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.
MAŠÍN, Petr. *Procesní management*. 2020. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-29-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza výkonnosti podnikových procesů jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 30. 04. 2025

Bc. Matěj Jiran

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila své poděkování Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, které mě provázely během celého procesu zpracování a významně přispěly k jejímu výsledku.

ANOTACE

Diplomová práce s názvem „Analýza výkonnosti podnikových procesů“ se zaměřuje na mapování, hodnocení a optimalizaci vybraných procesů ve zvolené organizaci. V úvodní části jsou systematicky popsány klíčové podnikové procesy, na které navazuje teoretický rámec práce – zejména vysvětlení metodiky Balanced Scorecard, jež umožňuje řízení výkonnosti z více perspektiv, a metodiky KPI jako nástroje pro kvantitativní měření efektivity. Analytická část je věnována identifikaci a analýze procesů souvisejících se získáváním, nástupem a adaptací zaměstnanců. Na základě zjištěných skutečností jsou formulována konkrétní doporučení pro eliminaci slabých míst a zvýšení celkové efektivity těchto personálních procesů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mapování a měření výkonnosti, nástroje, Balanced Scorecard, procesy, nápravná opatření

TITLE

Performance Analysis of Business Processes

ANNOTATION

The diploma thesis titled "*Performance Analysis of Business Processes*" focuses on the mapping, evaluation, and optimization of selected processes within a chosen organization. The introductory part systematically describes key business processes, followed by a theoretical framework explaining the Balanced Scorecard methodology, which enables performance management from multiple perspectives, and the KPI (Key Performance Indicators) methodology as a tool for quantitative efficiency measurement. The analytical section is devoted to the identification and analysis of processes related to employee recruitment, onboarding, and adaptation. Based on the findings, specific recommendations are proposed to eliminate identified weaknesses and improve the overall efficiency of these HR processes.

KEYWORDS

Performance mapping and measurement, tools, Balanced Scorecard, processes, corrective measures

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 Vymezení základních pojmů	12
1.1 Výkonnost	12
1.2 Performance management – Management výkonnosti	14
1.3 Proces měření a řízení výkonnosti	16
1.2.1 Možnosti pohledu na výkonnost	18
1.2.2 Ukazatelé měření výkonnosti.....	19
1.3 Modelování podnikových procesů	20
1.4 USE Case Diagram	21
1.5 Data flow diagram.....	22
1.6 EPC diagram	23
2 Balanced Scorecard.....	25
2.1 Finanční perspektiva	26
2.2 Zákaznická perspektiva	27
2.3 Perspektiva interních procesů	29
2.4 Perspektiva učení se a růstu	30
2.5 Balanced Scorecard jako manažerský systém.....	31
2.6 Strategická mapa	31
3 Key Performance Indicator	33
3.1 Druhy KPI.....	34
3.2 Výhody KPI	37
3.3 Nastavení KPI pomocí metody SMART	39
4 Metodika zpracování.....	40

4.1	Cíl výzkumu	40
4.2	Stanovení metod a výzkumných otázek.....	40
4.3	Představení zkoumaného podniku	42
5	Analýza výkonnosti vybraných podnikových procesů	44
5.1	Analýza procesu získávání zaměstnanců	44
5.2	Analýza procesu výběru zaměstnanců	51
5.3	Analýza procesu adaptace zaměstnanců	60
6	Zhodnocení výsledků provedené analýzy	69
6.1	Zhodnocení provedené analýzy výkonnosti.....	69
6.2	Návrhy a doporučení.....	70
	ZÁVĚR	72
	POUŽITÁ LITERATURA	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu	17
Obrázek 2 - Model Balanced Scorecard	26
Obrázek 3 - Uspořádání BSC a strategické mapy v procesu tvorby organizace	32
Obrázek 4 - Model kontextu procesu získávání zaměstnanců	44
Obrázek 5 - Use case diagram získávání zaměstnanců	47
Obrázek 6 - Model kontextu procesu výběru zaměstnanců	52
Obrázek 7 - Use case diagram výběru zaměstnanců	54
Obrázek 8 - Průchodnost koly přijímacího řízení	56
Obrázek 9 - Model kontextu procesu adaptace zaměstnanců	60
Obrázek 10 - Use case diagram adaptace zaměstnance	62
Tabulka 1 - Základní ukazatele charakteristiky podniku	43
Tabulka 2 - Balanced Scorecard procesu získávání zaměstnanců	48
Tabulka 3 - Balanced Scorecard výběru zaměstnanců	56
Tabulka 4 - Balanced Scorecard adaptace zaměstnance	65

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BPMN	Business Process Model and Notation
BSC	Balanced Scorecard
DFD	Data Flow Diagram
EPC	Event-driven Process Chain
HR	Human Resources
IM	Internetový marketing
KPI	Key Performance Indicators
NFIB	National Federation of Independent Business
PRV	Proces řízení výkonnosti
SOM	Specialista online marketingu
UPN	Universal Process Notation

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje vysokou mírou konkurence a dynamickým vývojem technologií, které významně ovlivňují způsob řízení organizací. „*Podniky se stále více zaměřují na optimalizaci vnitřních procesů a na kvalitní řízení lidských zdrojů jako klíčový faktor výkonnost*“ (Koubek,2015). Důraz je přitom kladen nejen na hospodářské výsledky, ale i na kvalitu řízení lidských zdrojů, zejména v oblastech náboru, výběru a adaptace zaměstnanců.

Diplomová práce „Analýza výkonnosti podnikových procesů“ se zabývá hodnocením konkrétních personálních procesů ve vybraném podniku. Cílem práce je identifikovat silné a slabé stránky těchto procesů, navrhnout způsoby jejich zlepšení a přispět tak k vyšší celkové výkonnosti organizace. Pro účely analýzy a hodnocení je využita metoda Balanced Scorecard, která umožňuje nahlížet na výkon organizace z několika perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu. KPI (Key Performance Indicator) jakožto součást BSC slouží jako ukazatelé výkonnosti pro měření konkrétních parametřů.

První část práce je věnována teoretickému ukotvení problematiky řízení výkonnosti, včetně vysvětlení pojmů jako je výkonnost, performance management, modelování podnikových procesů nebo význam jednotlivých metrik. Následuje podrobný popis metody Balanced Scorecard a klíčových indikátorů KPI, které se stávají východiskem pro praktickou analýzu.

Analytická část práce se zaměřuje na tři klíčové personální procesy – získávání zaměstnanců, výběrové řízení a adaptaci. Vzhledem k dostupnosti interních informací je analýza směřována především na firemní oddělení online marketingu, které v rámci organizace aktivně spolupracuje na realizaci těchto procesů. Pomocí procesního modelování a strukturovaného měření výkonu jsou jednotlivé procesy analyzovány s důrazem na jejich strukturu, průběh a výstupy. Dále jsou identifikovány případné nedostatky či neefektivní místa, která omezují potenciál firmy v oblasti lidských zdrojů. Výsledkem jsou konkrétní návrhy opatření zaměřená na zvýšení výkonnosti, přehlednosti a strategického souladu procesů s cíli podniku.

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Výkonnost

Dle Wagnera (2009) můžeme definici výkonnosti v obecném pojetí chápat takto: „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály

Úspěšnost podniku často vnímána jako synonymum výkonnosti nebo dokonce ziskovosti. Tento přístup vede k mylnému závěru, že pouze ziskové podniky mohou být považovány za úspěšné, což vede ke ztotožňování pojmů úspěšnost a ziskovost. Výnosnost a ziskovost jsou ukazatele přímo spojené s finančními výsledky podniku, vycházejí tedy z dat sledovaných v interních informačních systémech. Naopak úspěšnost nemusí být nutně spojena se ziskem či výkony podniku a může zahrnovat aspekty, které nejsou měřitelné v peněžních jednotkách, jako je například společenský přínos nebo ekologická odpovědnost. Úspěšnost se obecně vztahuje ke schopnosti naplňovat předem stanovené cíle (Králová, 2016).

Dle Neumaiera a Neumaierové (2002) Úspěšnost podniku se posuzuje podle toho, jak plní cíle stanovené různými zainteresovanými stranami, jako jsou majitelé, zaměstnanci či komunita. Tyto cíle nemusí být finančního charakteru – podnik může být úspěšný například v oblasti společenské odpovědnosti nebo ekologické udržitelnosti, což vyžaduje nefinanční hodnocení.

Pokud je však hlavním cílem generování zisku, úspěch podniku lze měřit pomocí finančních ukazatelů, jako je růst tržeb nebo ziskovost. Dvojitý přístup – finanční i nefinanční – umožňuje komplexní pohled na výkonnost podniku a jeho přínos pro společnost.

Výkonnost podniku lze chápat v kontextu jeho produkční schopnosti, tedy schopnosti podniku generovat výsledky prostřednictvím svých výrobních procesů. Výkon podniku je pak výsledkem těchto procesů, což znamená, že lze na něj nahlížet jako na "výstup" z činnosti, kterou podnik vykonává. Tento přístup často vede k využívání účetních dat, která umožňují relativně jednoduché hodnocení výkonnosti prostřednictvím ocenění produkce v relevantních cenách (Marinič, 2010).

Je však třeba poznamenat, že výkonnost podniku není omezena pouze na samotný výkon. Hodnocení výkonnosti může zahrnovat další faktory, které se neomezují jen na množství či hodnotu produkce. Patří sem například rentabilita, tedy schopnost podniku generovat zisk, nebo

analýza nákladovosti jednotlivých složek vstupujících do výrobního procesu. Tento širší pohled umožňuje lépe pochopit, jak efektivně podnik funguje nejen v oblasti výroby, ale i v oblasti finančního a nákladového řízení.

V praxi lze aplikovat různé přístupy k hodnocení výkonnosti podniku. Tyto přístupy mohou zahrnovat jednoduché metody, jako je základní analýza účetních ukazatelů, až po komplexní modely hodnocení výkonnosti, které zahrnují různé aspekty činnosti podniku.

Dle Wagnera (2009) je většina názorů na výkonnost, ačkoli jsou různorodé, relativní a subjektivní, sdílí jeden společný princip – chápání výkonnosti jako cesty k dosažení prospěchu. Při stanovování kritérií pro hodnocení výkonnosti vycházíme z tvorby a konstruktivního přístupu jako základních principů lidské činnosti. Pokud popisujeme výkonnost určitého subjektu, předpokládáme, že jeho činnost je konstruktivní, produktivní – tedy taková, která vytváří, buduje, udržuje a generuje, nikoli destruktivní či kontraproduktivní, která by něco ničila. Konstruktivní činnost vede k prospěchu, který lze definovat jako projev nebo výsledek činnosti, jež zlepšuje kvalitu života jednotlivce či společenství živých organismů v reálném světě. Prospěch představuje univerzální hodnotu spojenou s cílevědomou činností a je základem pro interpretaci výkonnosti.

Výkonnost lze rovněž vnímat jako úroveň dosažených výsledků jednotlivců, týmů, organizace a jejích procesů (Nenadál, 2001).

Porovnání uvedených definic výkonnosti a úspěšnosti ukazuje, že ačkoli se tyto pojmy mohou v určitých kontextech překrývat, každý z nich má svůj specifický význam a zaměření. Wagner (2009) chápe výkonnost jako charakteristiku popisující způsob a průběh činnosti subjektu ve vztahu k referenčnímu standardu, přičemž klade důraz na měřitelnost a porovnatelnost pomocí kritériálních škál. Naopak Králová (2016) upozorňuje na časté zaměňování pojmů výkonnost a úspěšnost, přičemž zdůrazňuje, že úspěšnost není nutně spojena se ziskovostí podniku, ale může zahrnovat i nefinanční aspekty, jako je společenská odpovědnost či ekologická udržitelnost. Tento širší pohled na úspěšnost potvrzují také Neumaier a Neumaierová (2002), kteří úspěšnost definují jako schopnost naplňovat cíle různých zainteresovaných stran, včetně těch, které přesahují finanční ukazatele.

Marinič (2010) naopak výkonnost spojuje s produkční schopností podniku, tedy jeho schopností generovat výsledky prostřednictvím výrobních procesů, což bývá hodnoceno pomocí účetních dat. Přesto zdůrazňuje, že hodnocení výkonnosti by nemělo být omezeno pouze na produkci, ale mělo by zahrnovat i faktory, jako je rentabilita či nákladovost, což

umožňuje komplexnější pochopení efektivitu podniku. Wagner (2002) pak přináší filozofičtější pohled, podle kterého je výkonnost spjata s konstruktivní a produktivní činností směřující k dosažení prospěchu, který zlepšuje kvalitu života.

Závěrem lze konstatovat, že výkonnost je často interpretována jako objektivní a měřitelná charakteristika spojená s produkcí a efektivitou, zatímco úspěšnost zahrnuje širší spektrum hodnot a cílů, které mohou být finanční i nefinanční povahy. Tento rozdíl ukazuje na potřebu zohledňovat různé dimenze hodnocení při posuzování fungování podniků, což přispívá k hlubšímu a komplexnějšímu pochopení jejich role ve společnosti.

1.2 Performance management – Management výkonnosti

Performance management kontinuální proces, ve kterém manažeři a zaměstnanci pravidelně komunikují s cílem posoudit a přezkoumat pracovní povinnosti, očekávání, výkonnost a strategie rozvoje, přičemž hlavním cílem je posílit zaměstnance, aby podávali co nejlepší výkon, sladili své úsilí s strategickými cíli organizace a vytvářeli pozitivní a naplňující pracovní prostředí. Efektivní proces řízení výkonnosti je strategický a systematický, zahrnuje pravidelný dialog mezi zaměstnanci, manažery a HR, který podporuje jak individuální, tak organizační úspěch, a spojuje verbální a písemné složky, jež probíhají po celý rok a vyvrcholí ročním hodnocením výkonnosti (AIHR, 2024)

- Stanovení jasných očekávání,
- Stanovení individuálních cílů a úkolů, které jsou v souladu s cíli týmu a organizace,
- Poskytování průběžné zpětné vazby,
- Hodnocení výsledků.

Naopak Častorál (2015) uvádí, že definice performance managementu není pouze jedna existující, ale že management výkonnosti lze chápat z několika různých hledisek:

- Struktury – jednoduchá a efektivní struktura, která zabezpečuje účelnou komunikaci a využívání zpětné vazby z vnitřního a okolního prostředí podniku
- Procesy – vzájemná jednota procesních činností směřující k celku a vytváření příležitostí, inspirací, motivací a stimulací
- Strategie – tvorba intenzifikačních faktorů a systémový přístup s propracovaným souborem návodů a nástrojů

- Technologie – kreativní technologické přístupy, postupy a propojení inovací s novými technologiemi
- Manažerské funkce – rozvoj systému pravidel, doporučení a změny v manažerském myšlení

System performance managementu lze definovat jako soubor vyvíjejících se formálních a neformálních mechanismů, procesů, systémů a sítí, které organizace používají k předávání klíčových cílů a záměrů vyžádaných vedením, k podpoře strategického procesu a průběžného řízení prostřednictvím analýzy, plánování, měření, kontroly, odměňování a celkově řízení výkonnosti a k podpoře a usnadnění organizačního učení a změn (Demartini, 2014)

Přínosy zavedení performance managementu

Dle Cadwella (2002) performance management přináší organizacím řadu výhod, které se promítají do zlepšení komunikace, organizace i spokojenosti zaměstnanců. Klíčové přínosy lze shrnout do následujících bodů:

1. **Zlepšení výkonu a komunikace** - Dobře nastavený systém performance managementu pomáhá jasně definovat cíle a poskytovat zpětnou vazbu, což vede k lepší motivaci zaměstnanců a efektivnější komunikaci v rámci týmů.
2. **Lepší organizace a sladění cílů** - Zaměstnanci i oddělení pracují na stejných prioritách, což usnadňuje dosažení organizačních cílů a podporuje spolupráci.
3. **Rozvoj schopností a zkrácení času managementu** - Organizace, které se zaměřují na rozvoj dovedností zaměstnanců, získávají na kompetenci a efektivitě. Implementace performance managementu navíc šetří čas manažerů díky efektivnějším procesům.
4. **Podpora samostatnosti zaměstnanců** - Zaměstnanci se učí lépe řídit svůj výkon, což odlehčuje manažerům a zároveň zvyšuje individuální zodpovědnost a efektivitu.
5. **Zvýšení spokojenosti zaměstnanců** - Jasná očekávání, zapojení do plánování cílů a pravidelná zpětná vazba vedou k vyšší pracovní spokojenosti, která pozitivně ovlivňuje celkovou produktivitu organizace.
6. **Podpora seberegulace zaměstnanců** - Performance management posiluje roli zaměstnanců při řízení jejich vlastního výkonu, což snižuje závislost na vedení a přispívá k efektivnější organizaci práce.

7. **Větší zapojení zaměstnanců a zvýšení autonomie** - Systém podporuje aktivní účast zaměstnanců na rozhodování a plánování, což nejen zvyšuje jejich motivaci, ale také přispívá k efektivnějšímu plnění cílů.

1.3 Proces měření a řízení výkonnosti

Existují různé přístupy ke klasifikaci manažerského měření výkonnosti, které lze shrnout následovně (Wagner, 2009):

1. Podle horizontu řízení podnikové výkonnosti

Měření výkonnosti lze rozdělit podle úrovně řízení na taktickou, strategickou a operativní. Hlavním cílem je podpora řízení na jednotlivých úrovních, kdy výstupy zahrnují měřené činnosti podniku v souladu s jeho strategií a implementací.

2. Podle fází řídicího cyklu

Měření výkonnosti slouží jako informační podpora v různých fázích řídicího cyklu:

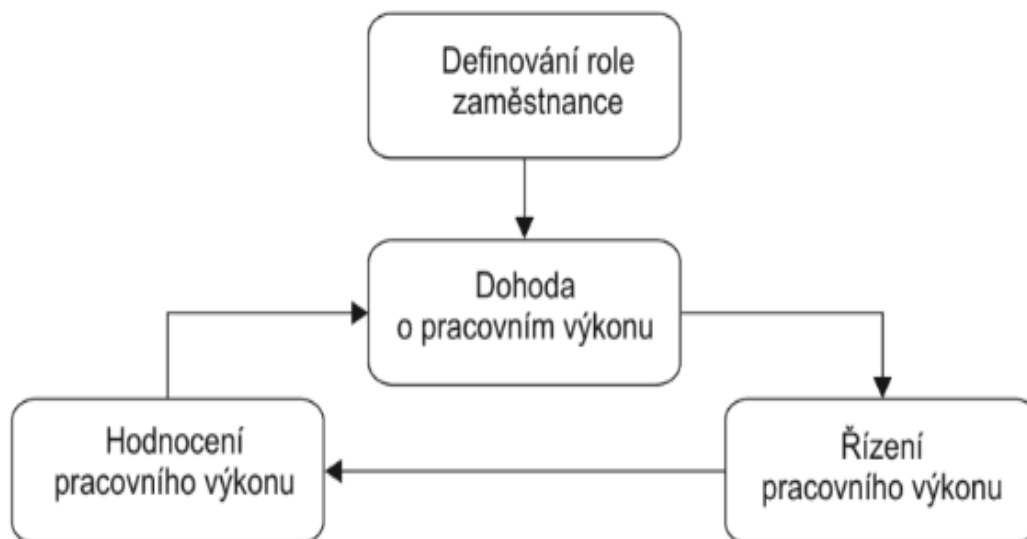
- Plánovací fáze: Data slouží jako podklad pro stanovení cílových hodnot.
- Organizační fáze: Informace jsou využívány při realizaci úkolů pracovníky.
- Kontrolní fáze: Dochází k porovnání dosažených výsledků s plánovanými hodnotami. Zde vzniká zpětná vazba, která umožňuje opakování procesu až do dosažení požadovaných výsledků.

3. Podle oblasti manažerské činnosti

Informační podpora je využívána pro tři klíčové oblasti: rozhodování, řízení a proces učení. Manažeři volí mezi různými alternativami, usilují o žádoucí vývoj výkonnosti a v případě neuspokojivých výsledků analyzují chyby, čímž se poučí a přizpůsobí svůj další postup.

Dle Šikýře (2016) proces performance managementu má podobu cyklu, který je zobrazen na obrázku 1, který začíná vymezením role zaměstnance. Toto vymezení je klíčové pro následné sjednání dohody o pracovním výkonu na předem určené období.

Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2016, s. 96)

Dle Investopedia (2024) efektivní programy řízení výkonnosti obvykle zahrnují několik univerzálních prvků, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu a efektivního rozvoje zaměstnanců. Mezi tyto základní složky patří:

- **Sladění aktivit zaměstnanců s misí a cíli společnosti** - Každý zaměstnanec by měl rozumět tomu, jak jeho práce přispívá k celkovým cílům organizace. Manažeři a zaměstnanci by společně měli definovat pracovní povinnosti.
- **Vypracování specifických výsledků výkonnosti** - Prostřednictvím řízení výkonnosti by měli zaměstnanci pochopit, jaké produkty nebo služby jejich práce vytváří, jaké procesy tato práce zahrnuje, jaký dopad by měla mít na společnost a jak by měli komunikovat s klienty, kolegy a nadřízenými.
- **Vytváření měřitelných očekávání výkonnosti** - Zaměstnanci by měli mít možnost se podílet na stanovení měřítek úspěchu. Očekávání mohou zahrnovat výsledky, což jsou produkty a služby, které zaměstnanec vyrábí; činnosti, což jsou procesy, které zaměstnanec využívá k vytvoření produktu nebo poskytnutí služby; a chování, což jsou postoje a hodnoty, které zaměstnanec vykazuje v práci.
- **Definování plánů rozvoje pracovních schopností** - Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se k tomu, co nového se chtějí naučit a jak mohou tuto nově získanou znalost využít ve prospěch společnosti.

Pravidelná setkávání. Místo čekání na roční hodnocení výkonnosti by měli manažeři a zaměstnanci pravidelně komunikovat během celého roku, aby společně vyhodnocovali pokrok.

1.2.1 Možnosti pohledu na výkonnost

Dle Wagnera (2009) hodnocení výkonnosti podniku je aktuálním tématem pro různé zainteresované subjekty, které ji sledují. Každý subjekt má svůj vlastní pohled. Výkonnost firmy může být ovlivňována interně (vlastníci, vrcholový management) i externě (stakeholdeři s různými, často protichůdnými zájmy a cíli). Subjekty požadující hodnocení výkonnosti jsou:

- **Vlastníci podniku:** zajímají se o výsledky, které ukazují jejich výnosy.
- **Management podniku:** kontroluje plnění plánovaných veličin.
- **Banky:** potřebují údaje k poskytování financování podniku.
- **Finanční úřad:** vyžaduje výsledky auditu pro daňové povinnosti podniku.
- **Investiční společnosti:** zajímají se o finanční operace související s podnikem.
- **Regionální správní orgány:** sledují přínos podniku pro region.

Existuje také efektivní desatero pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti:

- Jednoznačně formulovat vize a strategie v souladu s hodnotovým řízením podniku. Pokud nejsou tyto vize a strategie zaměřeny na tvorbu hodnoty, měřítka nevedou k dosažení cílů a podnik nemusí dosáhnout očekávané úspěšnosti.
- Volit hlavní měřítka výkonnosti ve vazbě na strategickou vizi. Klíčovým prvkem je přijetí tvorby hodnoty pro vlastníky jako nejvyššího cíle podniku. Vedení musí být schopno měřit úspěšnost při dosahování tohoto cíle. Měřítka by měla podporovat řízení hodnoty a umožňovat jasnou identifikaci jejich vazby na jednotlivé úrovně a oblasti řízení.
- Vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků a pečlivě identifikovat generátory hodnoty.
- Určit si finanční i nefinanční měřítka, která kvantifikují důsledky podnikových aktivit a událostí pro řízení podniku. Je nutné „kaskádovat“ měřítka do hloubky organizační struktury a řízení.

- Určit vlastníka každého měřítka.
- Možnost změn měřítek v čase ponechat dle změn v podmínkách podnikání a změn priorit.
- Navázat měřítka a jejich plnění na pobídkový systém v podniku, a to jak pro vrcholový management, tak i nižší úrovně řízení, a řádně jej dodržovat.
- Zaměřit rozpracování plánů na úrovni celého podniku i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory. Zpracování plánů a kontrola jejich plnění musí vycházet ze zaměření na řízení hodnoty. Klíčová měřítka zpracovávat minimálně na čtvrtletní, resp. měsíční bázi.
- Pro identifikaci významných generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot měřítek využívat v plánovacím procesu metody a postupy benchmarkingu.
- Při plánování a řízení procesů využívat adekvátní informační systém jako aktivní nástroj podporující zvyšování výkonnosti podniku.

1.2.2 Ukazatelé měření výkonnosti

Finanční ukazatele výkonnosti lze definovat jako metriky, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Základní data potřebná k jejich výpočtům jsou obsažena v účetních výkazech, což je zdrojem jejich časově i finančně nenáročné dostupnosti. Tento způsob zpracování umožňuje rychlou analýzu, a proto jsou finanční ukazatele široce používaným nástrojem hodnocení firemní výkonnosti. Další klíčovou předností těchto ukazatelů je jejich konstrukce, která odpovídá účetním standardům. Díky tomu lze snadno provádět srovnání nejen s historickými daty dané společnosti, ale také s obdobnými subjekty na trhu.

Nicméně finanční ukazatele mohou vykazovat určité nedostatky, které se projevují především v jejich jednostranné orientaci na čísla a finanční aspekty. Tyto limity lze překonat zahrnutím nefinančních ukazatelů, jež poskytují širší perspektivu na plnění strategických a operativních cílů firmy.

Nefinanční ukazatele výkonnosti se od finančních liší především tím, že nejsou vázány na účetní standardy a zohledňují nehmotné faktory, jako jsou kvalita procesů, spokojenost zákazníků, inovace nebo angažovanost zaměstnanců. Tyto metriky lépe reflektují komplexní

aspekty strategického řízení a minimalizují riziko, které plyne z příliš úzké orientace na finanční výsledky.

Nefinanční ukazatele lze rozčlenit na dvě hlavní skupiny podle možnosti jejich měření: kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné (Marinič, 2008).

Kvantifikovatelné ukazatele výkonnosti se vyjadřují pomocí měrných jednotek, jako jsou objem, čas, počet nebo velikost. Tyto metriky jsou snadno srovnatelné a poskytují jasné informace pro rozhodovací procesy. Naproti tomu nekvantifikovatelné ukazatele nejsou přímo měřitelné a vyžadují vyjádření pomocí slovního hodnocení, stupnic, rastrů nebo grafů. Přesto mohou poskytovat hodnotné informace a sloužit jako doplněk kvantitativní analýzy, pokud jsou vhodně interpretovány a zasazeny do kontextu strategických cílů firmy (Častorál, 2015)

1.3 Modelování podnikových procesů

Dle Altaxo (2019) podnikové procesy představují soubor vzájemně propojených činností, které se pravidelně opakují a mají za cíl vytvářet přidanou hodnotu pro interního či externího zákazníka. Jedná se o organizované aktivity, které procházejí různými organizačními útvary a spotřebovávají různé vstupy – materiální, lidské, finanční či informační. Výstupem procesu je produkt nebo služba, která má konkrétní hodnotu pro zákazníka. Za účelem lepšího pochopení a řízení podnikových procesů se využívá modelování podnikových procesů, které je součástí širší procesní analýzy. Modelování umožňuje identifikovat jednotlivé procesy, jejich sub-procesy, vstupy, výstupy, vlastníky a další související prvky. Výsledný procesní model poskytuje grafickou reprezentaci systému procesů, která zlepšuje srozumitelnost a usnadňuje spolupráci mezi zainteresovanými stranami.

Modelování podnikových procesů může být realizováno různými technikami, které se liší svou strukturou, mírou formálnosti a oblastí využití. Výběr konkrétní techniky závisí na potřebách organizace, složitosti procesů a cílové skupině, která s modelem pracuje. Mezi nejčastěji používané techniky patří (Kissflow, 2025):

- **BPMN** (Business Process Model and Notation) – standardizovaný jazyk pro modelování procesů, který umožňuje vytvářet přehledné a srozumitelné diagramy. Je vhodný pro komunikaci mezi business analytiky a IT specialisty.
- **UPN** (Universal Process Notation) – jednoduchá a intuitivní notace pro zachycení podnikových procesů, která klade důraz na čitelnost pro běžné uživatele. Je oblíbená tam, kde je cílem zapojení širšího týmu do práce s procesními mapami.

- **Vývojové diagramy** (Flowcharts) – tradiční grafické znázornění sekvence kroků v procesu. Používají se pro jednoduché nebo známé procesy, kde není potřeba složitá notace.
- **Ganttovy diagramy** – technika zaměřená na časové plánování a řízení projektů. V kontextu modelování procesů umožňuje vizualizaci aktivit a jejich časové návaznosti.
- **Petriho sítě** (Petri Nets) – matematický nástroj pro modelování procesů s důrazem na paralelismus, synchronizaci a tok dat. Vhodné pro přesnou analýzu složitých a technicky náročných procesů.

Pro efektivní návrh podnikových procesů je důležité dodržovat určité metodické zásady a využít vhodný modelovací jazyk. Modelování napomáhá k pochopení vnitřní struktury organizace, jejího chování a umožňuje zefektivnit procesní strukturu v souladu s cíli podniku. Správně zvolený modelovací nástroj by měl umožňovat nejen statický, ale také dynamický pohled na procesy, včetně znázornění aktivit, zdrojů, dokumentů a dalších prvků. Klíčem k efektivnímu modelování je výběr metodiky, která odpovídá specifikům dané organizace a jejím potřebám (Altaxo, 2019)

1.4 USE Case Diagram

Use case diagram (diagram případů užití) slouží k modelování chování systému z pohledu uživatele. Jeho hlavním účelem je popsat očekávanou funkcionalitu systému, tedy to, co má systém umožňovat svým uživatelům. Tento typ diagramu se zaměřuje na to, co má systém dělat, nikoli jak to má dělat. Právě z tohoto důvodu se diagram případů užití zpravidla vytváří jako jeden z prvních kroků při návrhu informačního systému. Je důležité nejprve jednoznačně definovat požadované funkce systému, než se přistoupí k návrhu jejich technické realizace (Itnetwork, 2025)

Dle Kulaka (2004) „*Use case představuje sled interakcí mezi vnější entitou a systémem, který končí vytvořením obchodní hodnoty.*“.

Use case diagram slouží především k (Techtarget, 2024):

- vizualizaci cílů uživatelů a systému,
- stanovení požadavků na systém a k určení kontextu,
- ve kterém je systém nahlížen,

- poskytnutí modelu průběhu interakcí mezi uživatelem a systémem,
- vnější pohled na systém jako celek,
- znázorňuje jak vnější, tak vnitřní vlivy, které na systém působí.

Dle Arlowa (2008)] spočívá modelování případů užití v následujících krocích:

- Nalezení hranic systému
- Vyhledání aktérů
- Nalezení případů užití
- Specifikace případů užití
- Určení alternativních scénáře
- Opakování předchozích bodů, dokud nedojde k ustálení případů užití, aktérů
- Určení hranic systémů

1.5 Data flow diagram

Diagram datových toků (DFD – Data Flow Diagram) graficky znázorňuje funkce (procesy), které zachycují, zpracovávají, uchovávají a distribují data mezi systémem a jeho okolím, případně mezi jednotlivými komponentami systému. Díky své vizuální podobě slouží DFD jako efektivní komunikační nástroj mezi uživatelem a návrhářem systému (Visual-paradigm, 2024)

Dle Geeksforgeeks (2024) diagramy datových toků (DFD) se dělí podle úrovně detailu, kterou zobrazují. Díky této hierarchii je možné nejprve vytvořit obecný přehled systému a následně jej rozpracovat do podrobnějších úrovní. Každá z těchto úrovní má svůj specifický účel a využití v rámci analýzy či návrhu systému:

- **DFD úrovně 0** (kontextový diagram) – zachycuje celý systém jako jeden celek, znázorňuje jeho interakci s vnějším okolím (uživatelé, jiné systémy) a základní datové toky. Nepopisuje interní strukturu systému.
- **DFD úrovně 1** – rozpadá hlavní proces z úrovně 0 na dílčí podprocesy. Ukazuje vnitřní logiku systému, včetně datových skladů, a podrobněji znázorňuje, jak data v systému proudí mezi jednotlivými částmi.

- **DFD úrovně 2 a další** (detailní úrovně) – ještě podrobněji rozpracovávají jednotlivé procesy z úrovně 1. Vzniká tak hierarchická struktura diagramů, které slouží k přesné specifikaci procesů a jsou důležité především pro návrh a implementaci systémů.

Diagramy datových toků (DFD) jsou důležité zejména proto, že usnadňují pochopení toku informací ve složitých systémech nebo procesech. Vizualizací jednotlivých komponent celého systému pomáhají uživatelům (IBM, 2024):

- **Získat přehled** – vizuální znázornění pomocí jednoduchých symbolů a popisků poskytuje srozumitelnější pohled na složitý systém než rozsáhlý textový popis.
- **Analyzovat systémy** – DFD znázorňují vztahy a interakce mezi jednotlivými částmi systému či procesu, což usnadňuje jejich analýzu.
- **Identifikovat problémy** – diagramy pomáhají odhalit návrhové nedostatky systému, jako jsou úzká místa, nekonzistence, nadbytečné prvky a další.
- **Zlepšovat procesy** – analytikům umožňují navrhovat efektivnější způsoby zpracování dat, čímž podporují zrychlení a zkvalitnění podnikových procesů.
- **Podporovat spolupráci** – slouží jako společný referenční bod pro všechny zainteresované strany v organizaci, a tím zlepšují komunikaci i spolupráci.
- **Vytvářet dokumentaci** – DFD zachycují klíčové informace, jako je pořadí kroků, požadavky a struktura datových toků, což usnadňuje jejich systematické zaznamenání.
- **Chrání data** – díky znázornění vstupů a výstupů citlivých informací napomáhají při identifikaci možných bezpečnostních rizik.

1.6 EPC diagram

Dle Creately (2024) event-driven process chain (EPC) diagram, neboli diagram řízený událostmi, představuje strukturovanou vizuální metodu pro mapování podnikových procesů v přehledné a logické posloupnosti. Slouží k dokumentaci, analýze a optimalizaci podnikových workflow tím, že znázorňuje vztahy mezi klíčovými prvky procesu, jako jsou události, funkce (úkoly), rozhodovací body a organizační role. EPC diagram využívá standardizovanou notaci, která usnadňuje pochopení toho, jak jsou jednotlivé kroky v procesu spouštěny a navzájem propojeny.

Základními stavebními prvky používanými v EPC diagramech (Event-driven Process Chain) jsou (Microsoft, 2024):

- **Funkce**, které představují základní stavební kameny diagramu. Každá funkce odpovídá konkrétní vykonávané aktivitě.
- **Události**, které nastávají před vykonáním funkce, po jejím vykonání nebo v obou případech. Funkce jsou v diagramu navzájem propojeny právě prostřednictvím událostí.
- **Konektory**, které propojují aktivity a události. Existují tři typy konektorů: AND (a zároveň), OR (nebo) a XOR (exkluzivní nebo).

Tyto prvky společně poskytují strukturovaný pohled na tok procesu od začátku až po jeho dokončení (Creately, 2024)

Dle Processon (2024) EPC model nachází uplatnění a přináší hodnotu v řadě odvětví a situací. Mezi nejčastější příklady jeho využití patří:

- **Optimalizace procesů** – EPC diagramy pomáhají organizacím identifikovat úzká místa a neefektivní činnosti v rámci procesů a následně je optimalizovat.
- **Podpora rozhodování** – díky možnosti simulace různých podnikových scénářů může EPC model sloužit jako nástroj pro rozhodování na úrovni managementu.
- **Školení a dokumentace** – EPC modely lze využít jako školící materiál, který zaměstnancům usnadňuje pochopení podnikových procesů.
- **Integrace systémů** – EPC model může rovněž sloužit jako podklad pro integraci informačních systémů a řídit jejich propojení a vzájemnou interakci.

2 Balanced Scorecard

Dle Kaplana (2205) je systém Balanced Scorecard (BSC) slouží jako efektivní nástroj pro převádění vizí a strategií do konkrétních cílů. Zajišťuje komunikaci a propojení strategických plánů s odpovídajícími měřítky, stanovuje cíle, zdokonaluje zpětnou vazbu a podporuje proces učení a zlepšování.

BSC zahrnuje tradiční finanční měřítka, která poskytují informace o minulých finančních transakcích. Tato měřítka jsou doplněna o ukazatele, jež odrážejí hnací síly budoucí výkonnosti. Všechny cíle a měřítka jsou definovány na základě vize a strategie podniku, přičemž hodnocení probíhá ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu.

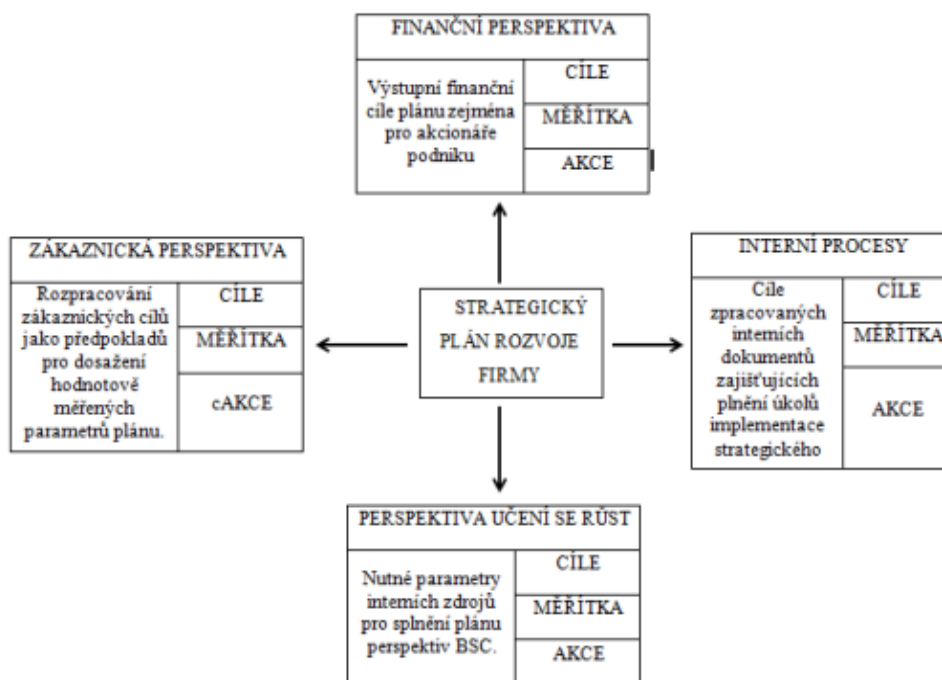
- **Finanční perspektiva** se zaměřuje na měření ziskovosti podniku. Sleduje, jak zavádění a realizace strategie vedou k významným zlepšením, jako je růst provozního zisku, ukazatelů ROCE, EVA, nebo tvorba cash-flow. Důležitou součástí je také sledování zvýšení prodejů a celkové finanční stability.
- **Zákaznická perspektiva** zahrnuje faktory spokojenosti a loajality zákazníků, získávání nových klientů, ziskovosti zákazníků a podílu na tržích. Tato perspektiva přispívá k orientaci podniku na zákazníka a trh, čímž zajišťuje vysokou budoucí finanční výnosnost. Zákaznická perspektiva se může týkat nejen klientů, ale i trhu práce, kde je důležitá spokojenost zaměstnanců.
- **Perspektiva interních procesů** identifikuje klíčové procesy, které musí podnik efektivně zvládat, aby splnil očekávání zákazníků a dosáhl finančních cílů. Měřítka se soustředí na inovační procesy a hospodárné řízení, aby podnik produkoval výstupy odpovídající potřebám zákazníka s minimálními náklady.
- **Perspektiva učení se a růstu** zahrnuje podnikovou infrastrukturu nezbytnou pro dlouhodobý růst a zlepšování. Opírá se o lidské zdroje, systémy a podnikové procedury. Patří sem investice do vzdělávání zaměstnanců, zlepšování informačních technologií, optimalizace podnikových procesů a podpora motivačních faktorů zaměstnanců. Těto perspektivě jde o posilování propojení mezi individuálními výkony a celkovým úspěchem podniku.

Základní Balanced Scorecard (BSC) mohou podniky vytvořit s úzce zaměřenými cíli, aby dosáhly konsensu, soustředily se na svou strategii a jasně ji komunikovaly napříč celou

organizací. Skutečný přínos tohoto nástroje se naplno projeví, pokud je transformován z pouhého systému měření na komplexní manažerský nástroj.

Bbalanced Scorecard (BSC) integrovaný rámec určený k popisu a překladau strategie prostřednictvím propojených výkonnostních měřítek v rámci čtyř vyvážených perspektiv. Balanced Scorecard funguje jako systém měření, strategický řídicí systém a nástroj komunikace“ (Niven, 2011). Model Balanced scorecard je vyobrazen na obrázku 2.

Obrázek 2 - Model Balanced Scorecard



Zdroj: Šulák (2013, s. 41)

2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je pro akcionáře obzvláště důležitá, protože vývoj finančních ukazatelů poskytuje obraz o růstu hodnoty jejich investic. Tato perspektiva odpovídá na otázku, jakých finančních ukazatelů je třeba dosáhnout, aby bylo dosaženo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů. Kaplan a Norton ve svých zásadách nezpochybňují význam finančních ukazatelů, naopak zdůrazňují, že pouze v kombinaci s ostatními nefinančními ukazateli mají plný interpretační význam. Přesné a včasné finanční údaje budou vždy prioritou a manažeři by měli zajistit, aby tato data byla dostupná a odpovídala realitě i strategickému plánu. Současným problémem je nevyvážený pohled na význam finančních údajů oproti zanedbávaným

nefinančním ukazatelům. Doporučuje se tedy zahrnout do analytických systémů další ukazatele, které mají vztah k finančním datům, například hodnocení rizik (Risk Assessment) nebo analýzy nákladů a přínosů (Fotr, 2012).

Dle Kaplana (2005) tvorba BSC by měla směřovat k propojení finančních cílů se strategií celého podniku. Finanční cíle jsou středem, ke kterému se vážou cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Ve fázi vytváření finanční perspektivy BSC by manažeři měli určit vhodný způsob měření své strategie (Kaplan, 2005)

Finanční cíle a měřítka musejí plnit dvě funkce: definovat očekávanou finanční výkonnost a vyhodnocovat cíle a měřítka všech ostatních perspektiv BSC. V různých fázích životního cyklu podniku se mohou finanční cíle výrazně lišit. Pro zjednodušení jsou uváděny tři hlavní fáze: růst, udržení a nejvyšší výnosy (sklizeň).

V rané fázi životního cyklu, tedy během růstu, je hlavním finančním cílem podniku procentuální míra růstu obrátu a prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech. Většina podniků se nachází ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. V této fázi většina podniků používá finanční cíle orientované na ziskovost. V období sklizeň dosahují některé podniky zralosti a hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti.

Efektivní finanční řízení musí zohlednit jak rizika, tak výnosy. Podniky proto do své finanční perspektivy zahrnují cíle, které stanovují míru rizika v jejich strategii. Každou z těchto tří fází, tedy růst, udržení a sklizeň, podporují následující tři finanční oblasti:

- Růst obrátu a marketingový mix
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity
- Využití zdrojů/investiční strategie

2.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva hraje klíčovou roli v zajištění dlouhodobé spokojenosti zákazníků, která je zásadní pro udržení a rozvoj podnikatelské činnosti. Tato perspektiva se zaměřuje na to, jak bychom měli být vnímáni našimi zákazníky, aby naše podnikání naplnilo svoji vizi a cíle. Zákaznický pohled je také klíčový pro budoucí vývoj firmy. Negativní zpětná vazba od zákazníků často signalizuje snižující se konkurenceschopnost společnosti, což nemusí být ihned viditelné v ostatních ukazatelích, zejména finančních. Kvalitní definice měřítek spokojenosti

zákazníků umožňuje rozdělit zákazníky a procesy do skupin, pro které lze definovat optimální produktový a službový mix (Fotr, 2012)

Dle Kaplana (2005) V této perspektivě firmy určují cílové zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí působit. Zaměřují se na identifikaci a uspokojování potřeb jak stávajících, tak budoucích zákazníků, a snaží se být nejlepší v poskytování hodnotových výhod zákazníkům.

Pro podniky je klíčová segmentace trhu, aby se mohly soustředit na své cílové zákazníky a trhy. Je nutné se zaměřit na to, co podnik skutečně chce dělat a pro koho to chce dělat. U cílových zákazníků jsou zjišťovány jejich preference ohledně ceny výrobku, kvality, funkčnosti, image, pověsti, vztahů a servisu. Na základě těchto preferencí podniky volí vhodné hodnotové výhody, aby zákazníky oslovily. Pro tyto cílové segmenty pak stanovují cíle a měřítko.

Firmy používají dva soubory měřítek: základní skupinu měřítek a hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. Mezi základní měřítko zákaznických výstupů, která jsou použitelná pro všechny podniky, patří:

- podíl na trhu
- udržení zákazníků
- získávání nových zákazníků
- spokojenost zákazníků
- ziskovost zákazníků

Provázanost těchto měřítek je znázorněna na obrázku. Pro základní měřítko představují hodnotové výhody hybné síly. Mezi hodnotové výhody, které jsou stejné pro všechna odvětví, patří:

- vlastnosti výrobku/slужby
- vztahy se zákazníky
- image a pověst podniku

Do druhé skupiny měřítek, tedy hybných sil výkonnosti zákaznických výstupů, patří čas, kvalita a cena. Lze shrnout, že dnešní zákazníci požadují kvalitní výrobek za přiměřenou cenu a dodaný v požadovaném čase. Podnik, který je schopen tyto požadavky splnit, má výhodu oproti konkurenci.

2.3 Perspektiva interních procesů

Cílem perspektivy interních procesů je určit klíčové podnikové procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila zájmové skupiny (stakeholders). Stanovení ukazatelů v této oblasti umožňuje vedení hodnotit efektivitu firemních procesů a zjistit, do jaké míry produkty společnosti splňují potřeby zákazníků. Měření výkonnosti interních procesů vyžaduje důkladné pochopení procesní struktury společnosti a mělo by být prováděno s maximální pečlivostí. Kromě hlavních procesů nutných k realizaci strategie je třeba identifikovat řídicí procesy zaměřené na kontrolu a řízení zdrojů a aktivit v rámci těchto procesů, a podpůrné procesy, které zabezpečují rutinní činnosti nezbytné pro tvorbu hodnoty. Řídicí procesy realizují strategii organizace a řeší specifické problémy. Podpůrné procesy jsou charakterizovány svou opakovatelností a lze je hodnotit pomocí obecných ukazatelů (Šulák, 2013).

Dle Kaplana (2005) v rámci této perspektivy musí manažeři určit nejdůležitější procesy, pomocí kterých bude dosaženo zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka pro tuto perspektivu jsou vytvářena až po stanovení cílů a měřítek finanční a zákaznické perspektivy. A to z toho důvodu, aby mohl být systém měření interních procesů zaměřen na cíle, které jsou důležité pro zákazníky a akcionáře. Tradiční systémy měření sledují a zlepšují nákladovost, kvalitu a časově závislá měřítka jednotlivých procesů podniku. Zatímco díky BSC je možné požadavky na výkonnost interních procesů určit podle očekávání vnějších subjektů. Každý podnik by měl při tvorbě této perspektivy vycházet ze tří základních procesů, kterými jsou:

- **Inovační proces** – Je pro podnik životně důležitý. Podnik se tak soustřeďuje na proces výzkumu a vývoje a vytváří nové výrobky, služby a trhy.
- **Provozní proces** – Je stále důležitým procesem. Jeho prostřednictvím je zjišťována výše nákladů, kvalita, čas a výkonnost.
- **Poprodejní servis** – Umožňuje zjistit nedostatky, ke kterým dochází po dodání výrobku či služby zákazníkovi. finanční a zákaznické perspektivě, aby systém měření interních procesů byl zaměřen na relevantní cíle pro zákazníky a akcionáře.
- **Tradiční systémy** měření sledují a zlepšují náklady, kvalitu a časové aspekty jednotlivých procesů podniku. Na rozdíl od nich BSC umožňuje přizpůsobit požadavky na výkonnost interních procesů očekáváním externích subjektů.

2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na to, jakým způsobem se musí organizace měnit a zlepšovat, aby naplnila svoji vizi. Tato perspektiva klade důraz na kvalitu lidských zdrojů a firemní kulturu, přičemž sleduje individuální i celofiremní sebezdokonalování. Moderní společnosti operující v dynamickém podnikatelském prostředí se zaměřují na průběžné učení a vzdělávání. Pojem „učení“ zahrnuje aktivity jako mentorství a odborná výchova.

Efektivní komunikace mezi pracovníky je klíčovou součástí této perspektivy a zajišťuje akceschopnost organizace v kritických situacích. Do perspektivy učení se a růstu patří využívání komunikačních technologií, jako je intranet či jiné komunikační sítě. Zdroje v této oblasti jsou často nehmotné a jejich hodnocení se zaměřuje na jejich vlastnosti.

Dle Kaplana je rostoucí počet podniků, které BSC implementují a aktivně využívají, potvrzuje jeho široké možnosti. Tento systém lze použít k:

- Vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- Efektivní komunikaci strategie napříč organizací,
- Sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s celkovou podnikovou strategií,
- Propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- Identifikaci a harmonizaci strategických iniciativ,
- Provádění pravidelných a systematických strategických revizí,
- Získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulaci strategie.

BSC se tak stává nástrojem, který vyplňuje mezeru v mnoha manažerských systémech a umožňuje zaměřit se na efektivní implementaci dlouhodobé strategie. Pokud je Balanced Scorecard využit v této širší rovině, lze jej považovat za základní pilíř řízení podniků v informačním věku (Šulák, 2013).

Dle Harvard business review (2024) úspěšné zavedení Balanced Scorecard do organizace vyžaduje několik důležitých kroků a splnění klíčových podmínek. Nezbytná je především podpora vrcholového vedení, které musí strategii nejen definovat, ale také ji aktivně komunikovat napříč organizací. Klíčovým krokem je jasné definování strategických cílů, které jsou propojeny s konkrétními metrikami a ukazateli výkonnosti. Tyto metriky musí být pravidelně sledovány a aktualizovány tak, aby reflektovaly aktuální situaci podniku a jeho

okolí. Implementace Balanced Scorecard také zahrnuje školení zaměstnanců a vytvoření mechanismů pro pravidelné hodnocení a zpětnou vazbu.

2.5 Balanced Scorecard jako manažerský systém

Dle Kmoška (2024) je balanced Scorecard (BSC) je sofistikovaný manažerský systém řízení firmy, který slouží k měření a hodnocení výkonnosti organizace na základě čtyř klíčových perspektiv. Tento nástroj umožňuje podniku posuzovat své výsledky nejen z hlediska finančních ukazatelů, ale i z dalších důležitých hledisek, která zahrnují perspektivu zákaznickou, interní podnikové procesy, a nakonec i oblast učení a růstu organizace. Díky těmto čtyřem perspektivám poskytuje BSC komplexní pohled na výkonnost podniku a pomáhá identifikovat silné i slabé stránky ve všech aspektech jeho fungování. Kromě toho Balanced Scorecard umožňuje propojit strategické cíle organizace s cíli jednotlivých oddělení a týmů v rámci firmy.

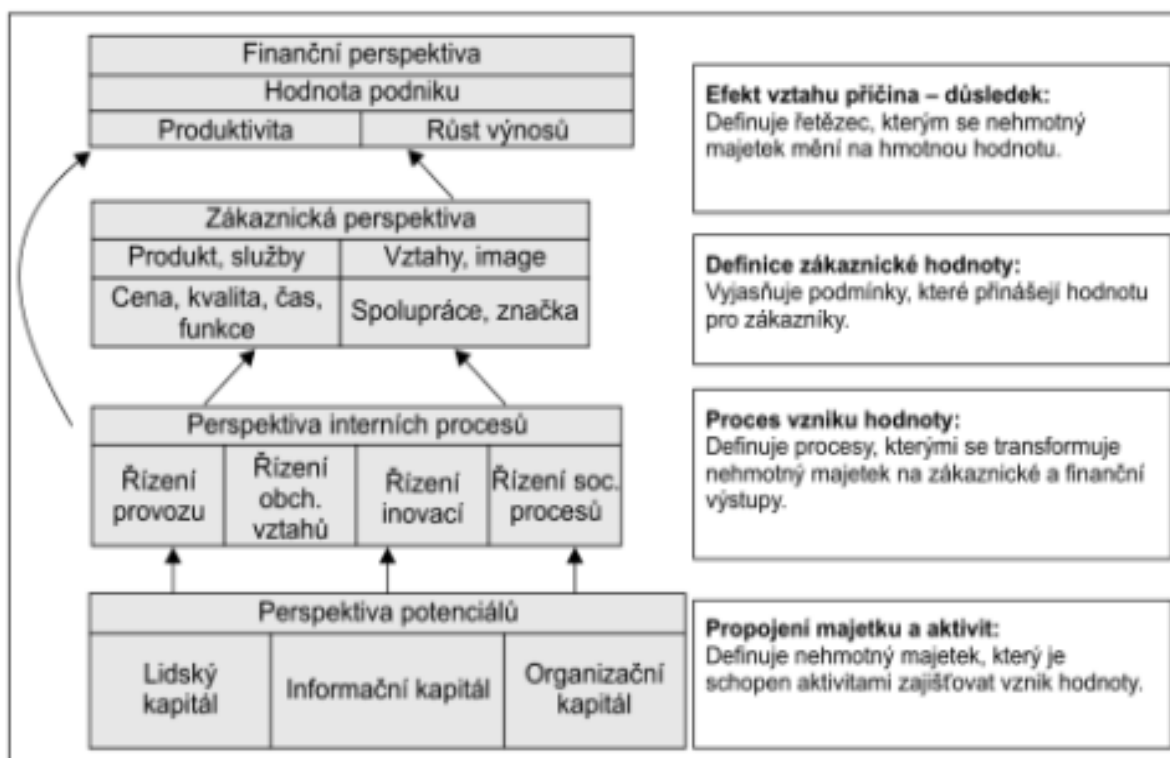
Balanced Scorecard také výrazně podporuje proces učení a zvyšování efektivity organizace. Tím, že propojuje lidský kapitál s cíli firmy, vytváří prostředí pro neustálý rozvoj a zlepšování. To nejen zajišťuje, že zaměstnanci jsou motivováni k dosažení stanovených cílů, ale také napomáhá růstu jejich schopností a dovedností, což v konečném důsledku přispívá k dlouhodobé prosperitě podniku. Tento systém řízení tedy nejen optimalizuje interní procesy, ale také významně zvyšuje hodnotu lidského kapitálu, což je klíčovým faktorem pro úspěch organizace na dynamickém a konkurenceschopném trhu.

Proces implementace není jednorázovou aktivitou, ale kontinuálním úsilím o zlepšení strategického řízení a výkonu organizace. Balanced Scorecard tak umožňuje firmám nejen sledovat jejich strategické cíle, ale také pružně reagovat na nové výzvy a příležitosti (Kaplan, 2004).

2.6 Strategická mapa

Strategická mapa dokumentuje způsob, jakým vzniká hodnota pro akcionáře, a to jak prostřednictvím hmotného, tak nehmotného majetku, jenž spadá do perspektivy potenciálu. Tento proces je klíčový pro porozumění tomu, jak organizace vytváří hodnotu v rámci svého dlouhodobého strategického plánu. Postup, jakým je v procesu realizace tohoto plánu tvořena hodnota organizace prostřednictvím interakcí jednotlivých perspektiv, je podrobně vyobrazen na obrázku 3. Strategická mapa v rámci modelu Balanced Scorecard (BSC) ukazuje, jak strategický plán efektivně využívá nehmotný majetek v perspektivě potenciálů, přičemž tento majetek slouží jako inicializující faktor pro zvýšení hodnoty organizace (Fotr, 2012)

Obrázek 3 - Uspořádání BSC a strategické mapy v procesu tvorby organizace



Zdroj: Fotr (2012, s. 120)

Dle Kaplana (2004) je strategická mapa nástrojem, který zobrazuje logické vztahy mezi příčinami a následky, jež se vzájemně doplňují. Spojením těchto vztahů dochází k naplňování strategie podniku. Grafické znázornění těchto prvků, které mají vliv na celkovou výkonnost podniku, se ukazuje jako velmi efektivní nástroj, jenž usnadňuje a zjednodušuje pochopení vzorců a souvislostí. Díky tomu strategická mapa poskytuje komplexní pohled na problematiku výkonnosti podniku a umožňuje uživatelům lépe pochopit, jak jednotlivé složky organizace přispívají k dosažení strategických cílů.

Zdůraznění je také na význam vizualizace v rámci celého systému hodnocení výkonnosti podniku. Podle jejich názoru vizualizace efektivně znázorňuje logiku podnikové strategie a zároveň umožňuje hlubší pochopení toho, jak je tvorba hodnoty podniku propojena s hmotnými i nehmotnými složkami. Propojení návazností mezi příčinami a následky napomáhá identifikovat hybné síly, které ovlivňují výkon podniku, a klíčová měřítka, která slouží k hodnocení jeho úspěchu.

Strategická mapa také funguje jako důležitý komunikační nástroj, protože umožňuje efektivní komunikaci strategických cílů od vrcholového managementu až po běžné zaměstnance podniku. Tento přenos informací mezi různými úrovněmi organizace zjednodušuje pochopení

strategií a jejich následnou implementaci. Výsledkem je posílení spolupráce mezi zaměstnanci, což má zásadní vliv na úspěšné provedení strategických plánů.

Díky pečlivému propracování strategické mapy lze rovněž odhalit silné a slabé stránky podniku. To následně napomáhá lepšímu plánování a přijímání informovaných rozhodnutí, ať už se týkají některé z perspektiv podniku, nebo tvorby nových strategií pro zajištění jeho dlouhodobé udržitelnosti a růstu.

3 Key Performance Indicator

Klíčové výkonnostní ukazatele (KPI) nejsou jen čísla na přehledovém panelu, ale spíše něco jako vysvědčení vašeho podnikání. Správné sledování KPI poskytuje jasný obraz o zdraví a výkonnosti firmy. Tento přehled umožňuje činit rozhodnutí založená na datech, efektivně alokovat zdroje a rychle identifikovat oblasti vyžadující pozornost. KPI také přispívají k sladění týmu kolem společných cílů, což zvyšuje odpovědnost a motivaci. Pro investory a další zainteresované strany poskytují KPI konkrétní důkazy o pokroku a potenciálu podnikání.

Stručně řečeno, schopnost měřit a jednat na základě klíčových metrik může být rozdílem mezi prosperitou a pouhým přežíváním. Je však důležité si uvědomit, že tyto výhody se projeví pouze tehdy, když sledujete správné KPI odpovídající specifickým potřebám a cílům vašeho podnikání (Daasity, 2024)

Dle Repsly (2025) KPI mají následující charakteristiky:

- **Jednoduchost** - Aby byl KPI skutečně užitečný, musí být jednoduchý ve dvou ohledech: snadno pochopitelný a měřitelný. Například KPI jako "kolik klientů jsme přidali tento měsíc" je jednoduchý v obou ohledech. Jay Liebowitz, odborník na obchodní analýzy, říká, že efektivní KPI je ten, který „vyvolává rozhodnutí, nikoliv další otázky.“ Každý zaměstnanec zapojený do cíle by měl přesně vědět, jak KPI ovlivnit. Pokud je cíl jasný, například „přidat více klientů,“ mohou zaměstnanci přijímat proaktivní rozhodnutí k ovlivnění výsledku.
- **Sladěnost** - Efektivní KPI by měly „kaskádově přecházet z... strategických dashboardů na taktické a provozní dashboardy,“ podle zprávy Data Warehousing Institute. To znamená, že KPI by měly vycházet z celkových strategických cílů organizace a přenášet se na denní operace zaměstnanců. Některé organizace se soustředí na získávání stále většího počtu klientů, zatímco pro jiné to nemusí být v souladu s celkovou vizí.

Například firma zaměřená na zákaznický servis by měla větší důraz na udržení zákazníků než na akvizici.

- **Relevance** - Další charakteristikou efektivního KPI je relevance, což znamená, že příslušní rozhodovatelé jsou zodpovědní za ovlivnění konkrétních KPI. Například KPI, který se ptá „kolik produktů jsme prodali během naší vzorkovací akce,“ by měl být odpovědností marketingového manažera.
- **Měřitelnost** - Pro analýzu pozitivních a negativních odchylek od cíle musí být KPI měřitelný. Nemusí to být vždy kvalitativní měření, jako „kolik produktů jsme prodali minulý měsíc,“ ale může být i kvalitativní, například „jak zapojeni jsou zaměstnanci do své práce.“
- **Dosažitelnost** - Národní federace nezávislých podniků (NFIB) uvádí stanovení „nedosažitelných cílů“ jako jeden z největších demotivátorů zaměstnanců. KPI musí být stanoveny s cíli, které zaměstnanci cítí, že mohou dosáhnout. Čím realističtější je cíl KPI, tím je pravděpodobnější, že ho zaměstnanci dosáhnou.
- **Aktuálnost** - Efektivní KPI jsou aktuální ve dvou ohledech: výsledky jsou hlášeny v přiměřeném časovém horizontu a analyzovány v relevantním časovém období. Firmy musí najít správný střed v hlášení výsledků KPI.
- **Viditelnost** - Další z klíčových charakteristik efektivního KPI je jeho viditelnost v celé organizaci. Růst se dosahuje snadněji, když jsou všichni zaměstnanci zapojeni a vědí o cílech organizace.

3.1 Druhy KPI

KPI lze kategorizovat do jedné nebo více z pěti kategorií. Typ KPI poskytuje obecnou představu o jeho organizačním účelu, časovém rámci a úrovni v rámci podniku.

Strategické KPI Strategické KPI se sledují na výkonné úrovni k měření celkového zdraví organizace. Sledují pokrok vůči organizačním cílům. Příklady strategických KPI zahrnují celkový příjem společnosti, tržní podíl a ziskovou marži (Klipportfolio, 2024).

- **Operační KPI** na rozdíl od strategických KPI, které hodnotí organizaci jako celek, operační KPI měří výkonnost konkrétních organizačních procesů, míst a segmentů. Klíčovou charakteristikou operačního KPI je zaměření na kratší časové rámce, například měsíční nebo denní cíle.

- **Operační KPI** typicky slouží větším strategickým KPI. Například pokud by společnost chtěla zvýšit růst příjmů, nižší manažeři by mohli analyzovat prodeje podle regionů, aby určili, které oblasti mohou využít nebo zlepšit.
- **Funkční KPI** sledují pokrok v konkrétních organizačních funkcích, jako jsou finance, prodej, marketing nebo lidské zdroje. Finanční týmy by pravděpodobně monitorovaly KPI jako návratnost investic a ziskovou marži, zatímco HR by se zaměřovalo na spokojenost a retenci zaměstnanců.

Dle Morehandigital (2024) Když se jedná o KPI, existuje několik zásadních rozdílů. Tento oddíl vysvětluje některé z podstatných rozdílů mezi typy KPI, aby bylo možné lépe pochopit různé klasifikace KPI:

Lagging KPI a Lagging ukazatele Lagging KPI a ukazatele měří výkon až po jeho uskutečnění, tedy současnost a minulost. Poskytují přehled o tom, co se již stalo, a pomáhají organizacím učit se z jejich chyb. Říká se jim „lagging“, protože zaostávají za ostatními metrikami a musí se materializovat, aby byly měřitelné – měří pouze výsledek. Mezi příklady Lagging KPI mohou být například:

- Příjmy
- Net Promoter Score
- Zákaznická spokojenost

Leading KPI a Leading ukazatele Leading KPI a ukazatele poskytují přehled o tom, co se pravděpodobně stane v budoucnu. Tyto KPI „vedou“ ostatní metriky. Leading ukazatele mohou předpovídat budoucí výsledky a identifikovat potenciální problémy dříve, než se stanou významnými problémy.

Příklady Leading KPI:

- Procento zákazníků podepisujících dvouleté smlouvy
- Procento zákazníků kupujících doplňky
- Hodnota zákazníka (CLV)
- Input vs. Output KPI

Input KPI Input KPI měří zdroje a úsilí potřebné k dosažení výstupu nebo výsledku. Pomáhají organizacím sledovat efektivitu jejich procesů a operací. Input KPI jsou obvykle Leading ukazatele, protože předpovídají pravděpodobnost dosažení konkrétních výsledků. Příklady Input KPI:

- Počet uskutečněných prodejních hovorů
- Částka investovaná do marketingových kampaní
- Počet školených zaměstnanců

Output KPI Output KPI měří skutečné výsledky nebo dosažené výstupy. Pomáhají organizacím hodnotit efektivitu jejich úsilí. Output KPI jsou Lagging ukazatele, protože měří výsledky až po jejich uskutečnění. Příklady Output KPI:

- Příjmy z prodeje
- Počet získaných nových zákazníků
- Tržní podíl
- Kvantitativní vs. Zralostní KPI

Kvantitativní KPI Kvantitativní KPI jsou měřitelné a objektivní ukazatele, které jsou vyjádřeny číselně. Obvykle se používají k hodnocení výkonnosti organizace nebo konkrétního procesu. Příklady Kvantitativní KPI:

- Rychlost růstu příjmů
- Návratnost investic
- Náklady na získání zákazníka

Zralostní KPI Zralostní KPI měří zralost organizace nebo konkrétního procesu. Jsou to kvalitativní a subjektivní ukazatele, které poskytují přehled o úrovni rozvoje nebo sofistikovanosti, strategie nebo procesu organizace. Příklady Zralostní KPI:

- Spokojenost zaměstnanců
- Kvalita zákaznického servisu
- Inovační schopnosti

3.2 Výhody KPI

Klíčové výkonnostní ukazatele (KPI) hrají zásadní roli v úspěchu podnikání. Pomáhají týmu sladit se na společném chápání pokroku, podporují akci a vytvářejí odpovědnost (Klipfolio, 2024)

- Ujasnění pokroku organizace Bez KPI cílů by bylo obtížné určit, zda se organizace posouvá vpřed. KPI cíle definují standard a měření výkonnosti organizace. Například roční příjem ve výši 1 000 000 dolarů nemá bez kontextu význam. Pokud však nastavíte KPI cíl, jako je předem stanovený příjem nebo růstový cíl, můžete jasněji interpretovat, co toto číslo pro vaši společnost znamená. Roční příjem ve výši 1 000 000 dolarů ve srovnání s ročním příjmem 800 000 dolarů ukazuje růst. Naopak roční příjem 1 000 000 dolarů ve srovnání s cílovým příjmem 1 500 000 dolarů naznačuje chybu v projekcích nebo špatnou strategii prodeje.
- Usměrnění strategického rozhodování Zvýšení viditelnosti úspěchů a neúspěchů organizace v rámci definovaného cíle usnadňuje určení dalších kroků. Pokud například sledujete růst příjmů mezi dvěma prodejními týmy, které implementují různé strategie, výsledky ukáží, která strategie byla efektivnější. Tu lze následně aplikovat na jiné prodejní kanály.
- Sjednocení organizace na společné představě úspěchu KPI cíle zajišťují, že celý tým rozumí definici úspěchu organizace. Nutí každého člena organizace směřovat stejným směrem namísto sledování různorodých, vlastních indikátorů pokroku. Například pokud nenastavíte prodejní cíle, váš prodejní tým by mohl dosahovat mnohem nižších výsledků než organizace požaduje.
- Vytváření odpovědnosti týmu KPI poskytují týmům měřítko pro sledování jejich vlastního výkonu. Znalost standardu organizace jim pomáhá definovat měřítka pro menší cíle, které přispívají k organizačním cílům. Prodejní tým může například použít cíle růstu příjmů společnosti k vytvoření prodejních cílů pro každého člena.

Dle Morethandigital (2024) KPI mohou organizacím přinést několik výhod. Pomáhají sledovat výkonnost, identifikovat problémy a udržovat odpovědnost. KPI mohou motivovat zaměstnance, zlepšovat rozhodování a sladit cíle se strategií. Zde jsou některé z nejvýznamnějších přínosů:

- Zvýšená transparentnost a odpovědnost KPI poskytují organizacím objektivní pohled na to, jak si jednotlivá oddělení nebo týmy vedou ve srovnání s ostatními organizacemi ve stejném odvětví, čímž zvyšují transparentnost a odpovědnost.
- Zlepšená spokojenost zákazníků Sledováním spokojenosti zákazníků prostřednictvím KPI, jako je doba reakce, počet vyřešených problémů za sezení nebo průměrné doby řešení, mohou firmy lépe pochopit potřeby a očekávání zákazníků. To jim umožňuje činit informovaná rozhodnutí o zlepšování jejich služeb.
- Zvýšená motivace a angažovanost Když zaměstnanci vidí, že jejich úsilí přináší výsledky prostřednictvím dosažitelných cílů stanovených KPI, stávají se motivovanějšími a angažovanějšími v dosahování těchto cílů, což vede ke zlepšení výkonu napříč odděleními díky zvýšené spolupráci mezi týmy.
- Zvýšená konkurenceschopnost a inovace S reálnými daty z monitorování KPI, která poskytují nepřetržitou zpětnou vazbu o trendech, jako je délka životního cyklu produktu nebo iniciativy vedoucí k úsporám nákladů, se společnosti mohou lépe postavit proti konkurenci. Navíc mají přístup k praktickým poznatkům o oblastech vyžadujících zlepšení, což pomáhá podporovat kulturu inovací uvnitř podniku.
- Zlepšené rozhodování založené na reálných datech KPI poskytují organizacím data a poznatky potřebné k činění informovaných rozhodnutí založených na skutečných výsledcích, namísto pouhých dojmů nebo průmyslových trendů. To vede k lepším vzorcům alokace zdrojů, úrovním produktivity týmů a metrikám operační efektivity.
- Zvýšená odpovědnost a transparentnost S jasně definovanými cíli stanovenými pomocí KPI mohou organizace zajistit, že každý je odpovědný za svůj výkon a uznat úspěchy, když týmy dosáhnou svých cílů rychle nebo efektivně. To dává zaměstnancům pocit dosažení a podporuje kulturu úspěchu na pracovišti.
- Vylepšené sledování výkonu a neustálé zlepšování Sledováním výkonu v průběhu času mohou firmy pomocí KPI identifikovat trendy a vzorce, což vede k ještě větší efektivitě v budoucnosti díky potřebným úpravám a vylepšením. To pomáhá zajistit, že organizace neustále usilují o dokonalost a neustále se zlepšují.

3.3 Nastavení KPI pomocí metody SMART

Dle Bizztreat (2020) metoda SMART, jejíž podoba se může občas měnit, je základem pro úspěšné nastavení cílů v různých oblastech, jako je marketing, projektové řízení nebo řízení firmy. Je tedy dobré ji alespoň trochu znát.

- **Specific** (konkrétní) Snažte se být co nejvíce konkrétní – čím jednodušší, tím lepší. Jasně definujte, co přesně chcete dosáhnout.
- **Measurable** (měřitelné) Vyberte metriky, které lze měřit. Bez měřitelných cílů by nebylo možné sledovat, jak se blížíte k jejich dosažení.
- **Attainable** (dosažitelné) Cíle musí být realistické a dosažitelné. Nastavte si milníky v průběhu, abyste mohli včas reagovat a upravit své strategie.
- **Relevant** (relevantní) Položte si otázku, jak vám vybrané KPI pomohou dosáhnout vašich hlavních cílů. Sledujte jen ty ukazatele, které mají skutečný přínos.
- **Time-bound** (časově omezené) Zasad'te KPI do časového rámce. Ujasněte si, zda jde o sezónní záležitost nebo dlouhodobý cíl, a definujte, jak dlouho má trvat sledované období.

Použití metody SMART vám umožní efektivně nastavovat a dosahovat cílů, které jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. To je klíčem k úspěšnému řízení výkonu v jakékoli oblasti vašeho podnikání (Kerzner, 2017).

4 Metodika zpracování

4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit a zvýšit výkonnost vybraných podnikových procesů prostřednictvím jejich detailního zmapování, měření a návrhů na jejich optimalizaci. Práce se zaměřuje na konkrétní procesy související s řízením lidských zdrojů, a to především na oblasti náboru, výběrového řízení a adaptace zaměstnanců.

Předmětem výzkumu je analýza konkrétních podnikových procesů, a to ve třech hlavních fázích řízení zaměstnanců – získávání, výběru a adaptace. Cílem je nejen jejich systematické popsání a identifikace klíčových aktivit, ale i měření pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a následné formulování návrhů na zlepšení. Práce se opírá o metodologii Balanced Scorecard, která umožňuje hodnotit výkonnost z několika různých perspektiv a přináší komplexní přístup k řízení efektivity.

Objektem výzkumu je společnost eBR8NA, která působí v oblasti digitálních technologií a marketingu. Tato organizace byla zvolena zejména z důvodu dostupnosti dat a ochoty ke spolupráci v rámci mapování interních procesů. Zaměření na konkrétní firemní oddělení – online marketing – umožnilo sledovat personální procesy přímo v praxi a ve vazbě na každodenní provozní činnost.

4.2 Stanovení metod a výzkumných otázek

Pro účely dosažení stanoveného cíle této diplomové práce, kterým je zlepšení výkonnosti vybraných podnikových procesů, byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, zaměřená na měřitelné aspekty procesního řízení. Klíčovým předpokladem bylo získání objektivních údajů umožňujících jak analýzu stávajícího stavu, tak návrh konkrétních opatření.

V oblasti mapování procesů byly aplikovány modelovací nástroje a techniky, které napomáhají srozumitelně znázornit strukturu a návaznosti jednotlivých činností. Konkrétně byl využit model kontextu procesu (CPC), jehož cílem je vymezit rozhraní mezi procesem a okolním prostředím. Dále byl sestaven model průběhu procesu, který detailně popisuje sled operací včetně zodpovědných osob, datových vstupů a výstupů (Kamath, 2003). Pro lepší porozumění interakcím mezi jednotlivými subjekty byl vytvořen Use Case diagram, jenž představuje systém z pohledu uživatele a zobrazuje jednotlivé případy užití včetně účastníků.

K měření výkonnosti procesů byla použita metodika Balanced Scorecard (BSC). Tento nástroj umožňuje vyhodnocování efektivity z několika perspektiv – finanční, zákaznické, procesní, rozvojové a bezpečnostní. Tento systém také umožní komunikaci a propojení strategických plánů s odpovídajícími měřítky (Kaplan, 2005). Pro každý z analyzovaných procesů byly definovány odpovědné osoby, četnost měření a zdroje dat klíčové výkonnostní ukazatele (KPI), které slouží jako k identifikaci důkazů a dokáží poskytnou obraz o potenciálu podnikání (Kerzner, 2017). BSC tak poskytuje integrovaný rámec pro sledování vývoje procesů v čase a identifikaci oblastí vyžadujících zlepšení.

„Polostrukturovaný rozhovor (rozhovor pomocí návodu, částečně řízený apod.) se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo striktně stanoveno jeho pořadí. Tazatel může formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné však je, aby byly položeny všechny, je možné, aby tazatel pokládal doplňující dotazy.“ (Reichel, 2009).

Výzkumné otázky, které byly použity jako východisko pro sběr dat a interpretaci výsledků, jsou uvedeny v příloze D. Tyto otázky byly kladeny zaměstnancům na pozicích specialista online marketingu a asistent HR oddělení.

Pro následné zpracování informací je klíčové detailní zachycení průběhu rozhovoru. Toho lze dosáhnout buď formou písemného záznamu, který se pořizuje v průběhu rozhovoru nebo bezprostředně po jeho skončení, případně pomocí technického záznamového zařízení, které umožňuje dodatečnou analýzu získaných dat (Chráška, 2007).

K zaznamenání důležitých bodů byl použit nahrávání audiozáznamu pomocí mobilního zařízení a také jsem využil desktopové zařízení pro sepsání důležitých bodů, na které je nutné se v analýze zaměřit. Před započítím rozhovoru byly vybrané osoby informovány, že všechny sdělené informace budou použity pro účely diplomové práce a s nahrávkou bude nakládáno pouze pro účely této práce.

V analytické části práce dochází k systematickému zpracování získaných dat, přičemž důraz je kladen na jejich syntézu. *„Syntéza je myšlenkové sjednocování prvků do jednoho celku. Odhaluje obecné, co spojuje jednotlivé části do jednoho celku.“* (Dyrt, 2006) Tento postup umožňuje propojit poznatky získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s teoretickými východisky načerpanými z odborné literatury. Výsledná syntéza slouží k identifikaci vnitřních souvislostí a vzorců chování, které jsou charakteristické pro sledované podnikové procesy. V rámci tohoto přístupu jsou jednotlivé informace spojeny do logických

celků, čímž dochází k hlubšímu porozumění zkoumané problematice a k formulaci praktických závěrů. Analýza tímto způsobem nepředstavuje pouhý popis dat, ale zaměřuje se na interpretaci jejich významu v kontextu fungování konkrétního podnikatelského prostředí. Tato metoda navíc umožňuje identifikovat strukturální nedostatky i potenciální příležitosti pro zlepšení výkonnosti podnikových procesů.

4.3 Představení zkoumaného podniku

Společnost eBRÁNA je dynamicky se rozvíjející česká poradenská agentura sídlící v Pardubicích, která se zaměřuje na pomoc malým a středním podnikům v oblasti digitalizace, marketingu a strategického rozvoje. Jejím cílem je pomoci firmám růst, zvyšovat konkurenceschopnost a zároveň vytvářet prostředí, kde se lidé cítí dobře a mají chuť pracovat. eBRÁNA nabízí komplexní služby – od tvorby webových stránek, přes správu online marketingu až po obchodní poradenství. Tímto propojením technologií a podnikatelského know-how vytváří silné a dlouhodobé partnerství se svými klienty.

Základní filosofií společnosti je důvěra, otevřenost a upřímnost. Ve společnosti eBRÁNA se zaměstnanci oslovují křestními jmény, vzájemně si tykají a komunikují bez zbytečné formálnosti. Firma se hlásí ke konceptu „svobodné firmy“, který klade důraz na zodpovědnost jednotlivce, možnost rozhodování a smysluplnou práci. Každý člen týmu má příležitost vyjadřovat své názory, navrhnout řešení a podílet se na chodu firmy. Tento přístup podporuje kreativitu, spolupráci i osobní růst zaměstnanců.

Společnost si zakládá na hodnotách, jako jsou týmová práce, proaktivita, touha po skvělém výsledku, otevřenost a stabilita. Týmová spolupráce je zde považována za základní kámen úspěchu – zaměstnanci se navzájem podporují, sdílejí zkušenosti a učí se jeden od druhého. Proaktivita se promítá do snahy zlepšovat zavedené postupy, hledat efektivnější cesty a reagovat na nové výzvy. Zásadní je i přístup ke klientům – každý zaměstnanec ví, jak přispívá k celkovému výsledku a jak přináší zákazníkovi hodnotu. Otevřená komunikace umožňuje rychlé řešení problémů i neustálý posun vpřed. Stabilita firmy je pak výsledkem dlouhodobé práce, důslednosti a strategického myšlení.

Vedení společnosti tvoří dva spolumajitelé – Martin Semerád a Jiří Janků. Martin Semerád je výkonným ředitelem a zodpovídá za produkci, vývoj a finance. Jiří Janků se věnuje obchodu, HR a marketingu. Oba zakladatelé kladou důraz na etiku, férový přístup a budování značky nejen na trhu, ale i uvnitř firmy. Jejich vize je jasná – vytvářet firmu, která má smysl, přináší výsledky a inspiruje okolí.

Významnou součástí strategie eBRÁNY je také společenská odpovědnost. Firma se aktivně podílí na podpoře neziskových projektů, organizuje vzdělávací a charitativní akce a podporuje udržitelný rozvoj. Snaží se být ekologicky šetrná, podporuje zdravý životní styl zaměstnanců a klade důraz na work-life balance. Za své aktivity získala řadu ocenění, mimo jiné tituly TOP odpovědná firma, Vodafone Firma roku nebo Sodexo Zaměstnavatel roku.

eBRÁNA je příkladem moderní firmy 21. století, která ukazuje, že podnikání může být nejen výdělečné, ale i lidsky smysluplné. Díky propojení technologií, strategického myšlení a lidského přístupu vytváří zázemí, kde mohou růst jak klienti, tak zaměstnanci. Jejím dlouhodobým cílem je být stabilním a inovativním partnerem pro podniky v České republice i v zahraničí.

Z tabulky 1 lze vyčíst základní kvantitativní ukazatele podniku týkající se jeho ekonomické výkonnosti a personální situace za sledované období. Zisk po zdanění dosáhl hodnoty 1,267 milionu Kč. K 31. 12. činil celkový počet zaměstnanců 130 osob, přičemž v průběhu roku bylo nově přijato 26 pracovníků a 30 zaměstnanců odešlo. Na základě těchto údajů vyplývají údaje o fluktuaci zaměstnanců, která dosáhla hodnoty 22,7 %, a stability zaměstnanců, jež činila 77,6 %.

Tabulka 1- Základní ukazatele charakteristiky podniku

Zisk po zdanění (mil. Kč)	Celkový počet zaměstnanců	Počet nových zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců v %	Stabilita zaměstnanců v %
1,267	130	26	30	22.7	77,6

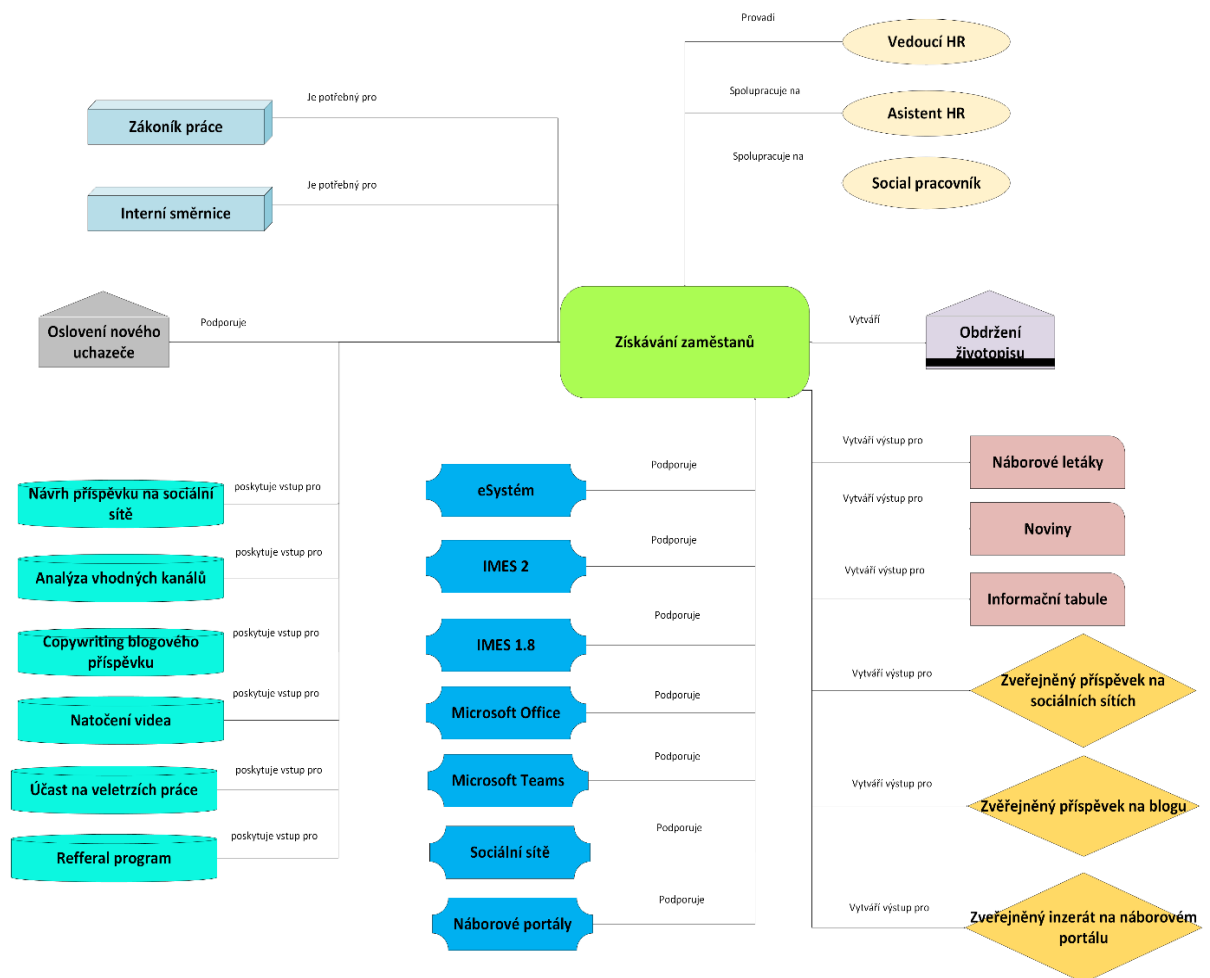
Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza výkonnosti vybraných podnikových procesů

5.1 Analýza procesu získávání zaměstnanců

EPC na obrázku 41 a příloze A znázorňuje strukturovaný model procesu získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tento typ modelování procesů je vhodný zejména pro podrobné zachycení činností, vstupů, výstupů a vzájemných vazeb mezi jednotlivými prvky systému. EPC se v této práci používá k identifikaci a analýze stávajícího průběhu činností spojených s náborovou činností.

Obrázek 4 - Model kontextu procesu získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Klíčové prvky vstupující do procesu

Na levé straně diagramu jsou znázorněny klíčové vstupy a podpůrné prvky:

- Zákoník práce a Interní směrnice – představují legislativní a interní rámeček, který je nutno při náborových aktivitách respektovat.

- Oslovení vhodného uchazeče – předpoklad, že cílová skupina kandidátů bude správně identifikována a oslovena.
- Návrh příspěvku na sociální sítě, Analýza vhodných kanálů, Copywriting, Natočení videa, Účast na veletrzích práce a Referral program – představují konkrétní marketingové a HR aktivity, které tvoří základní obsah náborové komunikace. Tyto činnosti jsou nejen kreativní, ale zároveň musí odpovídat formálním pravidlům a image organizace.

Podpůrné nástroje

Ve střední části diagramu jsou uvedeny nástroje, které proces technicky podporují:

- eSystém, IMES 2, IMES 1.8, Microsoft Office, Microsoft Teams, Sociální sítě a Náborové portály. Tyto nástroje hrají roli při vytváření obsahu, jeho publikaci, správě kandidátů a interní koordinaci mezi HR týmem.

Zapojené role

Na pravé straně jsou uvedeni aktéři, kteří se na procesu podílejí:

- Vedoucí HR – řídí náborový tým a odpovídá za strategickou úroveň komunikace.
- Asistent HR – zajišťuje operativní kroky spojené s tvorbou obsahu a komunikací s kandidáty.
- Sociální pracovník – poskytuje obsahové podklady a často zajišťuje soulad obsahu s hodnotami organizace.

Každá z těchto rolí má v procesu své místo a jejich spolupráce je klíčová pro zajištění konzistentního a efektivního postupu.

Výstupy procesu

Na pravé straně EPC diagramu jsou rovněž znázorněny konkrétní výstupy:

- Náborové letáky, Noviny, Informační tabule – tradiční offline formy komunikace.
- Zveřejněný příspěvek na sociálních sítích, Zveřejněný příspěvek na blogu, Zveřejněný inzerát na náborovém portálu – digitální výstupy, které představují veřejnou prezentaci náborového sdělení směrem k cílové skupině.

Výstupy slouží nejen k oslovení potenciálních uchazečů, ale zároveň tvoří měřitelné artefakty, které lze hodnotit pomocí KPI v rámci Balanced Scorecard (např. míra interakcí, počet reakcí na inzeráty apod.).

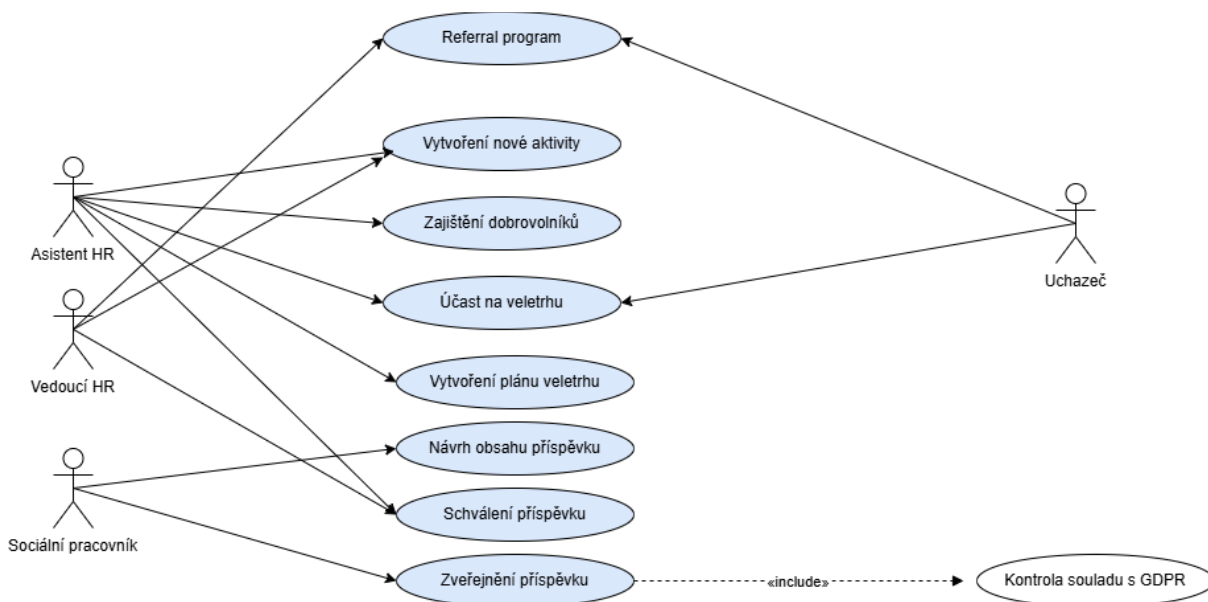
Use case diagram na obrázku 5 zobrazuje aktéry a jednotlivé případy užití v rámci procesu výběrového řízení ve vybrané organizaci. Je vytvořen dle notace UML (Unified Modeling Language) a slouží k modelování interakcí mezi jednotlivými rolemi a systémem během celého procesu od reakce uchazeče až po rozhodnutí o přijetí kandidáta.

Aktéři

Diagram obsahuje jak primární aktéry, kteří aktivně vstupují do procesu, tak sekundární aktéry, kteří se účastní specifických částí výběrového řízení:

- Uchazeč o zaměstnání – externí aktér, který projevuje zájem o volnou pracovní pozici. Reaguje na zveřejněnou nabídku, účastní se výběrového řízení a očekává informaci o jeho výsledku.
- Asistent HR – zajišťuje administrativní a komunikační podporu celého procesu. Reaguje na zájemce, zve je k jednotlivým kolům výběrového řízení a následně je informuje o výsledku.
- Vedoucí HR – garant procesu výběrového řízení, koordinuje hodnotící činnosti, podílí se na hodnocení uchazečů a poskytuje zpětnou vazbu.
- Ředitelka IM – člen hodnotící komise, podílí se na vyhodnocování kandidátů a účastní se rozhodovací fáze.
- Výkonný ředitel – finální autorita, která má pravomoc schválit, či neschválit přijetí vybraného uchazeče.

Obrázek 5 - Use case diagram získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Use case diagram obsahuje celkem devět případů užití, které jsou dále propojeny vazbami. Tyto vazby vyjadřují, že daná akce je nedílnou součástí jiné nadřazené činnosti. Hlavní případy užití jsou:

1. Reagovat na nabídku – interakce uchazeče se zveřejněnou pracovní nabídkou. Tento případ odstartuje celý výběrový proces.
2. Pozvat uchazeče – Asistent HR oslovuje zájemce a zve je na konkrétní kolo výběrového řízení.
3. Účast na pohovoru – uchazeč a hodnotitelé (Vedoucí HR, Ředitelka IM, Výkonný ředitel) se účastní osobního nebo online pohovoru.
4. Vyhodnotit uchazeče – hodnotitelé samostatně nebo společně zaznamenávají hodnocení a stanoviska k uchazečům. Tento případ zahrnuje také dílčí akci «include» s názvem *Zaznamenat hodnocení*.
5. Poskytnout zpětnou vazbu – Vedoucí HR komunikuje výstupy z hodnocení jednotlivým uchazečům, bez ohledu na to, zda byli vybráni či nikoli.
6. Rozhodnout o přijetí – klíčový rozhodovací proces, kterého se účastní hodnotitelé. Výstupem je výběr nejvhodnějšího uchazeče.

7. Informovat uchazeče o výsledku – Asistent HR zajišťuje formální informování uchazeče o tom, zda byl přijat, nebo ne.
8. Zaznamenat rozhodnutí – v rámci této činnosti jsou výsledky celého řízení zaneseny do interního systému (např. eSystém) pro další administrativní zpracování.
9. Získat zpětnou vazbu od uchazeče – volitelný případ užití, který slouží ke zhodnocení kandidátské zkušenosti a zjištění spokojenosti s výběrovým řízením. Vztahuje se zejména k Zákaznické perspektivě v BSC.

Na základě analýzy procesu získávání zaměstnanců a určení klíčových činností odpovědných pracovníků byl vytvořen návrh Balanced Scorecard v tabulce 2, který umožňuje sledování výkonnosti vybraných oblastí tohoto procesu. Strategické cíle byly rozděleny do pěti základních perspektiv: digitální, finanční, interní procesy, zákaznická a souladu a bezpečnost.

Tabulka 2 - Balanced Scorecard procesu získávání zaměstnanců

Perspektiva	Strategický cíl	Měření (KPI)	Zodpovědná osoba	Frekvence měření	Zdroj dat
Finanční	Snížit náklady na nábor	Náklady na nábor na 1 pozici	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 2.0
Finanční	Optimalizovat poměr cena/výkon náborových kanálů	Náklady podle zdroje kandidáta	Social pracovník	Kvartálně	Business manager, Google Ads
Zákaznická	Zvýšení atraktivity příspěvků	Počet interakcí na příspěvek	Asistent HR	Kvartálně	Sociální sítě
Zákaznická	Zrychlit komunikaci s uchazeči	Průměrná doba reakce na přihlášku	Asistent HR	Kvartálně	IMES 2.0
Procesy	Koordinace tvorby obsahu	Počet schválených příspěvků	Sociální pracovník	Kvartálně	IMES 2.0
Procesy	Zajištění GDPR souladu	Počet incidentů GDPR	Sociální pracovník	Kvartálně	GDPR záznamy
Učení se a růstu	Efektivní využití systémů	Míra využití nástrojů	Asistent HR	Kvartálně	IMES 2.0

Učení se a růstu	Zajištění dostupnosti příspěvků	Dostupnost plánovaných kanálech	Asistent HR	Kvartálně	Redakční kalendář
Bezpečnost	Dodržení zákonných požadavků na inzerci	Počet stížností / porušení	Asistent HR	Kvartálně	HR audit
Bezpečnost	Udržovat aktuální dokumentaci	Podíl platných právních dokumentů v náborovém procesu	Asistent HR	Měsíčně	HR audit

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva v oblasti získávání zaměstnanců se zaměřuje na efektivní využívání rozpočtu vyčleněného na náborové aktivity.

- Snížení nákladů na nábor je klíčovým cílem, který se sleduje pomocí ukazatele průměrných nákladů na obsazení jedné pracovní pozice. Tento údaj reflektuje celkové výdaje na inzerci, personální nástroje, lidské zdroje a případné externí agentury. Čím nižší jsou tyto náklady při zachování kvality přijatých uchazečů, tím efektivnější je proces náboru. Za tento ukazatel odpovídá Vedoucí HR, data jsou čerpána ze systému IMES 2.0.
- Optimalizace poměru cena/výkon jednotlivých náborových kanálů je dalším důležitým cílem. Měření probíhá porovnáním nákladů na jednotlivé kanály (např. sociální sítě, Google Ads, doporučení) s jejich výstupem – tedy počtem a kvalitou přijatých kandidátů. Tento ukazatel pomáhá rozhodnout, které zdroje přinášejí nejlepší výsledky při nejnižších nákladech. Odpovědnou osobou je sociální pracovník, data pocházejí z Business Manageru a Google Ads účtů.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva reflektuje pohled potenciálních uchazečů na organizaci jako na zaměstnavatele. Důležitá je především atraktivita a vstřícnost komunikace.

- Zvýšení atraktivity příspěvků se hodnotí podle počtu interakcí, které jednotlivé náborové příspěvky vyvolají (lajky, komentáře, sdílení). Tento ukazatel odráží, nakolik

je obsah poutavý, srozumitelný a motivující pro cílovou skupinu. Za tuto oblast odpovídá Asistent HR a datovým zdrojem jsou statistiky sociálních sítí.

- Zrychlení komunikace s uchazeči je měřeno jako průměrná doba mezi přijetím přihlášky a prvotní reakce ze strany zaměstnavatele. Krátká doba odezvy zvyšuje pravděpodobnost úspěšného navázání spolupráce a zlepšuje vnímání organizace. Tuto oblast má na starost Asistent HR, přičemž údaje se sledují v systému IMES 2.0.

Perspektiva procesů

Interní procesy hrají klíčovou roli při vytváření kvalitního obsahu a zajištění jeho souladu s legislativou.

- Koordinace tvorby obsahu je sledována prostřednictvím počtu schválených příspěvků připravených k publikaci. Tento ukazatel hodnotí, jak efektivně probíhá spolupráce mezi jednotlivými pracovníky při plánování a realizaci náborové komunikace. Zodpovědnou osobou je sociální pracovník a data jsou evidována v systému IMES 2.0.
- Zajištění GDPR souladu představuje cíl, jehož plnění je měřeno počtem zaznamenaných incidentů nebo pochybení v oblasti ochrany osobních údajů. Organizace tímto způsobem sleduje, zda jsou zpracovávány údaje uchazečů v souladu s právními předpisy. Tuto oblast rovněž zastřešuje sociální pracovník, data pochází z GDPR záznamů.

Perspektiva učení a růstu

Tato perspektiva se zaměřuje na podporu digitálních dovedností týmu a zajištění konzistence komunikace.

- Efektivní využití systémů je sledováno pomocí míry využití dostupných nástrojů, jako je systém IMES 2.0. Cílem je, aby zaměstnanci naplno využívali dostupné digitální prostředí pro plánování a realizaci náboru. Zodpovědnou osobou je Asistent HR.
- Zajištění dostupnosti příspěvků zajišťuje konzistenci a kontinuitu komunikace napříč náborovými kanály. Tento ukazatel měří, zda byly příspěvky zveřejněny ve všech plánovaných médiích dle redakčního kalendáře. I zde je zodpovědným pracovníkem Asistent HR.
- Perspektiva bezpečnosti

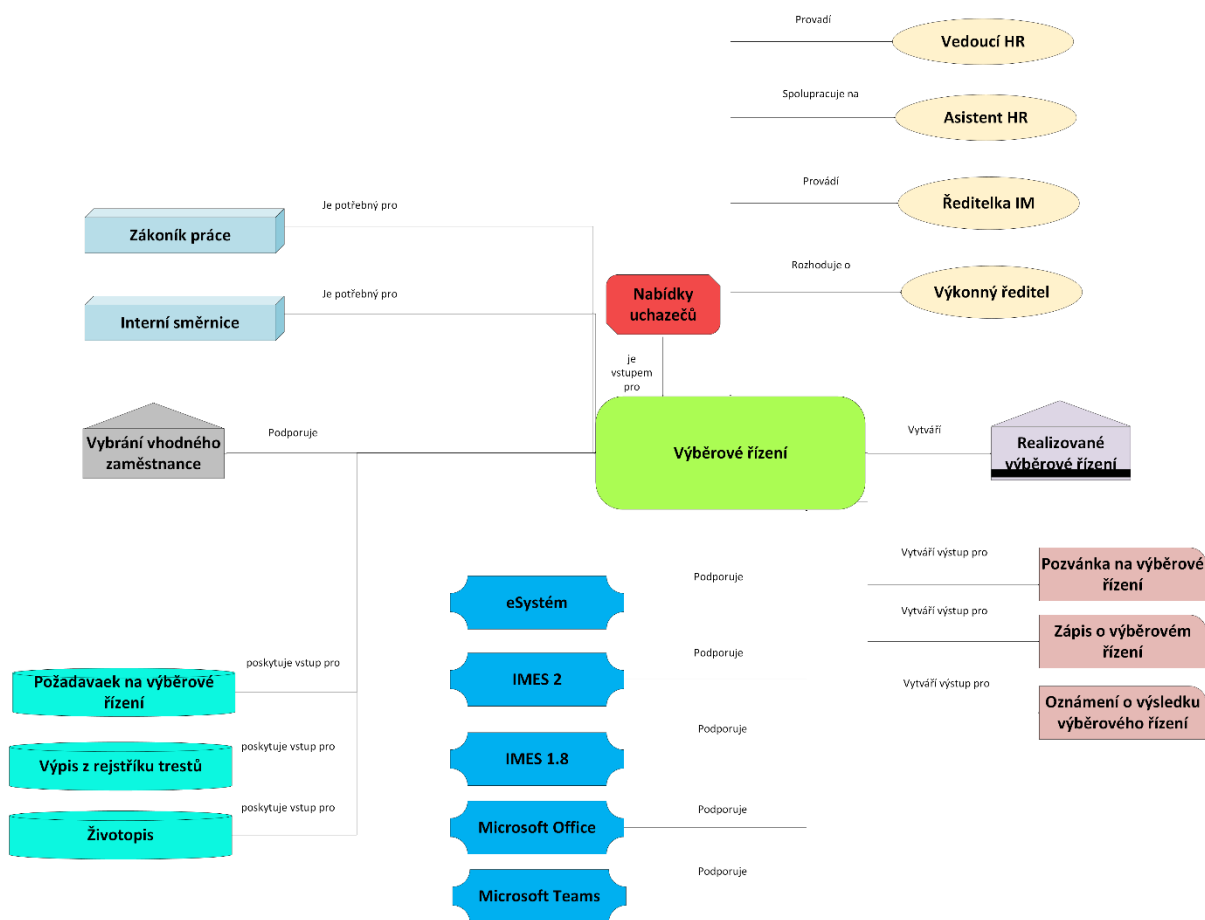
Bezpečnostní perspektiva se soustředí na právní a obsahovou správnost náborových materiálů a dokumentace.

- Dodržení zákonných požadavků na inzerci je hodnoceno podle počtu podnětů či porušení pravidel v oblasti pracovněprávní inzerce. Cílem je zajistit, aby každé zveřejnění odpovídalo platné legislativě a etickým standardům. Tuto oblast má na starost Asistent HR a data poskytuje HR audit.
- Udržování aktuální dokumentace se týká pravidelné kontroly právních formulářů a šablon používaných při náboru. Sleduje se podíl dokumentů, které jsou platné a aktuální v daném čtvrtletí. Také tento cíl je pod správou Asistenta HR a informace jsou čerpány z HR auditu.

5.2 Analýza procesu výběru zaměstnanců

Diagram na obrázku 6 a příloze B zachycuje procesní strukturu činností spojených s výběrem nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Model ilustruje tok informací, rolí, vstupů, výstupů i podpůrných systémů, které zajišťují komplexní správu a rozhodování v rámci výběrového řízení. Tento vizuální přehled umožňuje nejen snadnější orientaci v průběhu procesu, ale i identifikaci možných slabin či míst vhodných pro zefektivnění.

Obrázek 6 - Model kontextu procesu výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Centrální prvek procesu

Středobodem diagramu je činnost **Výběrové řízení**, která vychází z požadavku na obsazení pracovní pozice a navazuje na příchozí nabídky uchazečů. Proces je řízen v souladu s legislativními i interními normami a prováděn různými úrovněmi zaměstnanců odpovědných za personalistiku a vedení organizace.

Vstupy do procesu

Na levé straně EPC diagramu jsou znázorněny hlavní vstupy, bez nichž nelze výběrové řízení zahájit:

- Požadavek na výběrové řízení – podnět k otevření procesu, který může vzniknout v návaznosti na organizační změny, odchody zaměstnanců nebo růst struktury.
- Výpis z rejstříku trestů a Životopis – dokumenty dodávané uchazeči, které slouží jako podklad pro hodnocení vhodnosti kandidáta.

- Nabídky uchazečů – samotné reakce kandidátů na zveřejněné pozice, které vstupují do hodnotící fáze.

Legislativní a interní rámec

Proces je realizován v souladu s:

- Zákoníkem práce – zajišťuje právní soulad celého výběrového procesu,
- Interními směnicemi – určují specifická pravidla a interní standardy organizace, které musí být respektovány.

Zapojené osoby a role

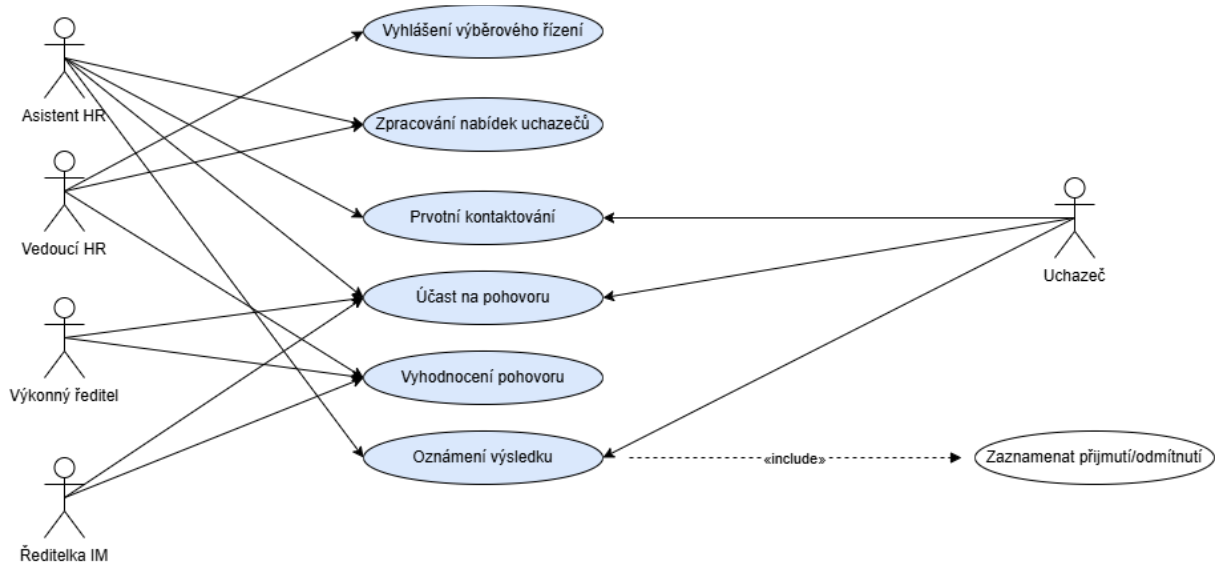
Na pravé straně diagramu jsou uvedeni klíčoví pracovníci, kteří vstupují do procesu:

- Vedoucí HR – odpovídá za řízení a metodické vedení výběrového procesu,
- Asistent HR – zajišťuje administrativní a provozní podporu,
- Ředitelka IM – účastní se hodnocení kandidátů a často i osobních pohovorů,
- Výkonný ředitel – disponuje rozhodovacím právem v závěrečné fázi procesu.

Tato rozdělená odpovědnost zajišťuje, že rozhodování je víceúrovňové, a přispívá k objektivnímu hodnocení kandidátů.

Use Case diagram na obrázku 7 slouží k modelování funkcionality systému z pohledu jeho uživatelů (aktérů) a interakcí mezi nimi. V případě procesu výběrového řízení vizualizuje role zapojené do personálního výběru a související činnosti, které tyto role vykonávají. Diagram poskytuje přehled o hlavních aktivitách prováděných během náboru zaměstnanců a zároveň ukazuje vzájemné vztahy a odpovědnosti mezi aktéry.

Obrázek 7 - Use case diagram výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Aktéři

Diagram rozlišuje pět klíčových aktérů, kteří se podílejí na výběrovém řízení:

- Asistent HR – technicko-administrativní podpora nábora. Zajišťuje zveřejnění výběrového řízení, sběr a evidenci uchazečských materiálů, první kontakt s kandidáty a závěrečnou komunikaci výsledku.
- Vedoucí HR – koordinuje celý proces výběru, podílí se na pohovorech a hraje zásadní roli při vyhodnocení uchazečů.
- Ředitelka IM – zúčastňuje se pohovorů a finálního vyhodnocení. Spolupodílí se na rozhodovacím procesu.
- Výkonný ředitel – autorita s rozhodovacím právem v oblasti přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Účastní se vyhodnocení pohovorů.
- Uchazeč – externí aktér, který projevuje zájem o pracovní místo a účastní se celého výběrového procesu. Je objektem hodnocení a adresátem výsledné informace.

Případy užití

Diagram obsahuje sedm hlavních případů užití, které reflektují jednotlivé fáze výběrového řízení:

- Vyhlášení výběrového řízení – spuštění náborového procesu publikací nabídky volného místa. Tento krok vykonává Asistent HR.
- Zpracování nabídek uchazečů – zahrnuje třídění, kontrolu a evidenci životopisů, motivačních dopisů a dalších dokumentů. Zajišťuje ho Asistent HR.
- Prvotní kontaktování – navázání prvního kontaktu s uchazečem za účelem domluvení termínu pohovoru. Provádí jej Asistent HR.
- Účast na pohovoru – probíhá interakce mezi uchazečem a hodnotiteli (Vedoucí HR, Výkonný ředitel, Ředitelka IM). Tento bod je klíčový pro hodnocení vhodnosti kandidáta.
- Vyhodnocení pohovoru – hodnotitelé zpracovávají poznatky z průběhu pohovoru a navrhují závěry. Tento případ je kolektivní a zahrnuje aktéry napříč úrovními.
- Oznámení výsledku – komunikace rozhodnutí směrem k uchazeči, zajišťována Asistentem HR. Tato fáze je kritická z pohledu kandidátské zkušenosti (tzv. candidate experience).
- Zaznamenání přijetí/odmítnutí – tato činnost je označena jako vazba «include» a je součástí předchozího kroku. Znamená formální zápis rozhodnutí do evidence (např. eSystému, HR systému).

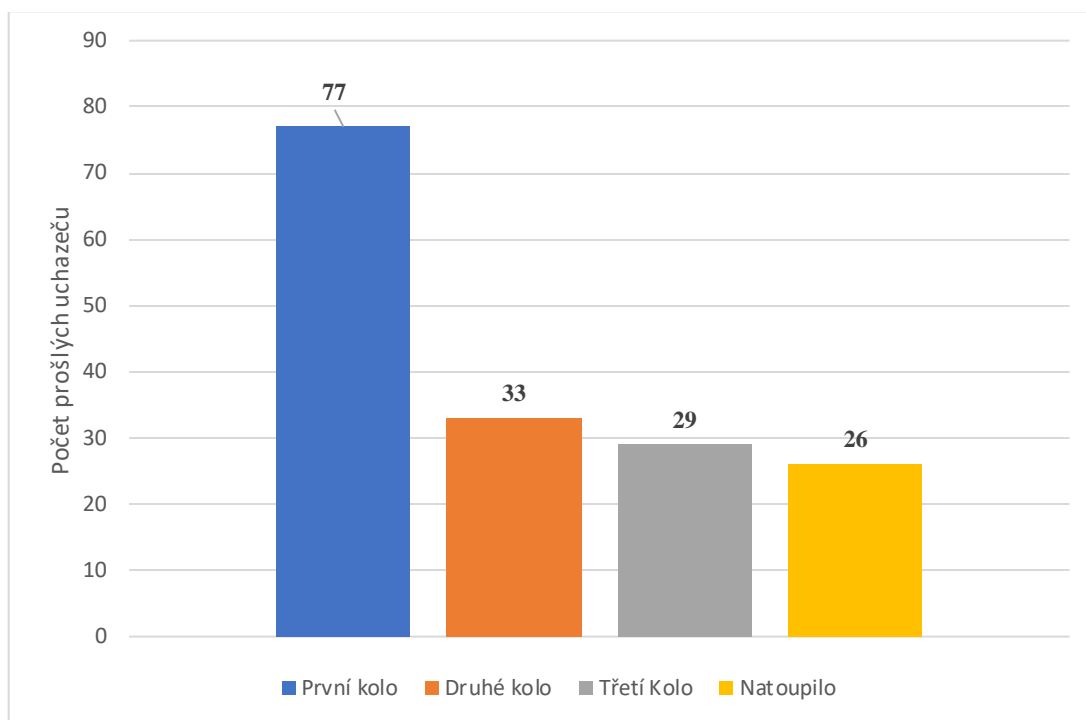
Vztahy mezi případy užití

Vazba «**include**» mezi případy „Oznámení výsledku“ a „Zaznamenat přijetí/odmítnutí“ znamená, že každý výstup směrem k uchazeči musí být zároveň interně zaznamenán. Jde tedy o nedílnou součást předchozího případu užití.

Na obrázku 8 je znázorněn počet uchazečů, kteří postupně prošli jednotlivými koly výběrového řízení až po skutečný nástup do pracovního poměru. Z celkového počtu 77 uchazečů, kteří absolvovali první kolo, postoupilo 33 do druhého kola a následně 29 do třetího. Výběrovým procesem tedy prošlo přibližně 38 % uchazečů do druhého kola a následně 88 % z nich do třetího. Konečně bylo přijato 26 kandidátů, což odpovídá zhruba 34 % z původního počtu.

Tato analýza umožňuje nejen zhodnocení efektivity výběrového řízení, ale i identifikaci případných úzkých míst, např. mezi prvním a druhým kolem, kde dochází k největšímu úbytku uchazečů.

Obrázek 8 - Průchodnost koly přijímacího řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato analýza poukazuje na skutečnost, že k nejvýraznějšímu poklesu počtu uchazečů dochází mezi prvním a druhým kolem výběrového řízení, což může naznačovat existenci úzkého místa právě v této fázi procesu.

Pro lepší kontrolu, vyhodnocování a strategické řízení procesu získávání zaměstnanců byla navržena přehledná struktura měření výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard zobrazená v tabulce 3. Ta umožňuje organizaci sledovat naplňování vybraných cílů z různých úhlů pohledu, a to nejen na základě výstupních hodnot, ale také s ohledem na interní efektivitu, digitální podporu, vztah k uchazečům, finanční účinnost a právní soulad. Pro každý ze strategických cílů byly stanoveny konkrétní měřitelné ukazatele (KPI), přiřazena odpovědnost a určen zdroj dat pro sledování dané oblasti.

Tabulka 3 - Balanced Scorecard výběru zaměstnanců

Perspektiva	Strategický cíl	Měření (KPI)	Zodpovědná osoba	Frekvence měření	Zdroj dat
Finanční	Zkrátit dobu neobsazenosti	Délka výběrového řízení (v dnech)	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 2.0

Zákaznická	Rychlost informování uchazeče o výsledku	Průměrná doba mezi pohovorem a výsledkem	Asistent HR	Kvartálně	Dotazníky po výběru
Zákaznická	Transparentnost postupu výběrového řízení	Počet stížností nebo zpětné vazby	Asistent HR	Kvartálně	Dotazníky po výběru
Procesy	Minimalizovat počet zrušených nebo přerušených řízení	Počet výběrových řízení nedokončených z organizačních důvodů	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 2.0
Učení a růst	Zpětná vazba po pohovoru	Počet poskytnutých zpětných vazeb	Asistent HR	Kvartálně	Dotazník po výběru
Učení a růst	Rozvoj hodnotící kompetence týmu	Počet hodnotitelů školených v roce	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 1.8
Bezpečnost	Zajištění zákonných požadavků na výběr	Počet chyb proti zákoníku práce	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 2.0
Bezpečnost	Využití podpůrných nástrojů	Míra využití funkcí systémů	Asistent HR	Kvartálně	Logy nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva výběrového řízení se soustředí na efektivitu z hlediska provozních a mzdových nákladů.

- Cílem je zkrátit dobu neobsazenosti pracovní pozice, protože dlouhé prodlevy mohou znamenat ztrátu produktivity a přetížení ostatních pracovníků.
- Tento cíl je měřen prostřednictvím ukazatele délka výběrového řízení v dnech, což odráží rychlost procesu od zveřejnění nabídky po přijetí zaměstnance.
- Zodpovědnost za tento ukazatel nese Vedoucí HR, datovým zdrojem je systém IMES 2.0.

Zákaznická perspektiva

Z pohledu uchazeče je důležité, jak rychle a transparentně s ním organizace komunikuje v rámci výběrového procesu.

- Rychlost informování uchazeče o výsledku se měří jako průměrná doba mezi pohovorem a sdělením výsledku. Tento ukazatel přispívá ke zlepšení kandidátské zkušenosti a celkového vnímání zaměstnavatele.
- Transparentnost postupu výběrového řízení je sledována prostřednictvím počtu stížností nebo negativní zpětné vazby od uchazečů. Cílem je zvýšit důvěru kandidátů v proces hodnocení.
- Oba cíle jsou v kompetenci Asistenta HR a datovým zdrojem jsou dotazníky vyplňované po ukončení výběrového řízení.

Perspektiva procesů

Tato perspektiva se zaměřuje na plynulost a kvalitu samotné realizace výběrového řízení.

- Minimalizace počtu zrušených nebo přerušovaných řízení se měří podle výběrových řízení, která nebyla dokončena z organizačních důvodů, což může signalizovat nedostatečné plánování nebo změny v prioritách.
- Za tuto oblast odpovídá Vedoucí HR a informace se sledují v systému IMES 2.0.

Perspektiva učení a růstu

Perspektiva zaměřená na rozvoj interních kompetencí a zlepšování procesů v oblasti hodnocení uchazečů.

- Zpětná vazba po pohovoru je důležitá pro budování vztahů s uchazeči i pro zlepšení reputace organizace jako zaměstnavatele. Měří se počet případů, kdy byla poskytnuta strukturovaná zpětná vazba.
- Rozvoj hodnotící kompetence týmu sleduje, kolik členů hodnotícího týmu absolvovalo relevantní školení v daném roce. Tento ukazatel přispívá ke kvalitnějším a objektivnějším rozhodnutím.
- Odpovědnost nesou Asistent HR a Vedoucí HR, data pocházejí z dotazníků a systému IMES 1.8.

Perspektiva bezpečnosti

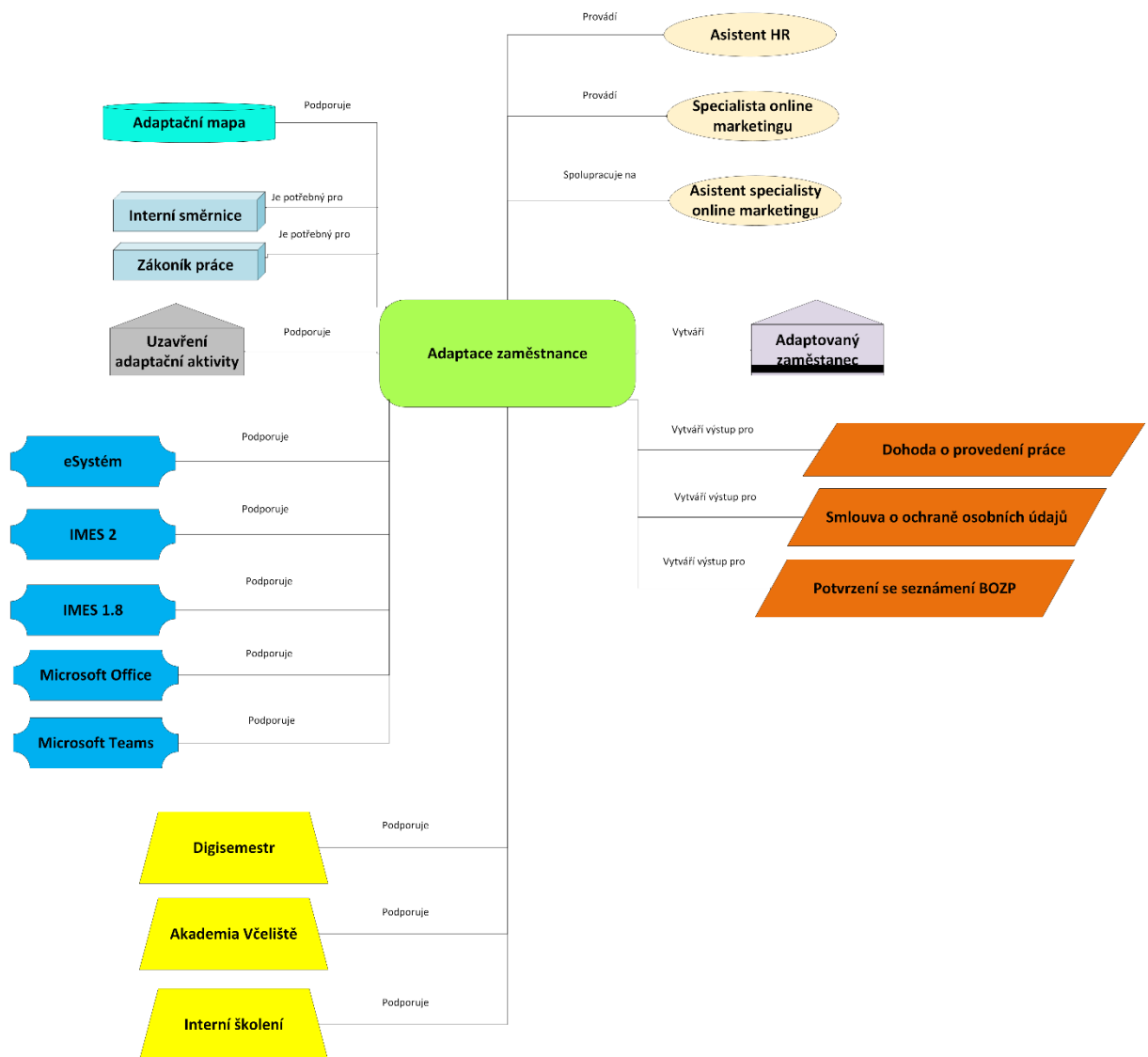
Tato perspektiva se soustředí na právní soulad a technologickou podporu výběrového řízení.

- Zajištění zákonných požadavků na výběr je sledováno prostřednictvím počtu chyb proti zákoníku práce, které byly identifikovány v průběhu řízení.
- Využití podpůrných nástrojů hodnotí, nakolik jsou využívány dostupné digitální systémy pro efektivní a bezpečnou realizaci řízení (např. evidence, přístup k dokumentům, záznamy hodnocení).
- Odpovědnost za tyto cíle nese Vedoucí HR a Asistent HR, data pocházejí z IMES 2.0 a logů digitálních nástrojů.

5.3 Analýza procesu adaptace zaměstnanců

Diagram na obrázku 9 a příloze C analyzuje detailní strukturu procesu adaptace zaměstnance, tedy procesu, jehož cílem je efektivní začlenění nově přijatého pracovníka do organizační struktury, firemní kultury i odborného zázemí společnosti. Diagram zobrazuje všechny klíčové vstupy, nástroje, odpovědné osoby a výstupy, které jsou pro úspěšnou adaptaci nezbytné.

Obrázek 9 - Model kontextu procesu adaptace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Centrální činnost procesu

Středobodem diagramu je procesní uzel adaptace zaměstnance, který zahrnuje jak administrativní, tak i odborné a integrační aktivity. Adaptace začíná v momentě, kdy je

zaměstnanec přijat, a končí po úspěšném absolvování všech předepsaných adaptačních kroků, což bývá potvrzeno uzavřením adaptační aktivity.

Vstupy do procesu

Na levé straně diagramu jsou uvedeny vstupy, které vytvářejí základní rámec procesu:

- Zákoník práce a Interní směrnice – představují právní a vnitropodnikový rámec, který určuje, jak má adaptace probíhat. Zajišťují soulad procesu s legislativou a pravidly organizace.
- Adaptační mapa – praktický nástroj, který slouží k plánování, evidenci a vyhodnocení jednotlivých adaptačních kroků. Je klíčovým nástrojem pro strukturované vedení procesu.
- Uzavření adaptační aktivity – vyjadřuje závěrečnou etapu celého procesu, kdy je adaptace zaměstnance formálně uzavřena po naplnění všech požadovaných kritérií.

Podpůrné nástroje a systémy

Technickou podporu procesu zajišťují různé informační systémy a nástroje, znázorněné uprostřed diagramu:

- eSystém, IMES 2, IMES 1.8 – nástroje pro plánování, sledování a vyhodnocení aktivit.
- Microsoft Office a Microsoft Teams – slouží pro evidenci, interní komunikaci, sdílení materiálů a plánování adaptačních kroků.
- Digimestr, Akadémia Velištíle a Interní školení – formální vzdělávací programy, které pomáhají zaměstnanci získat potřebné dovednosti a orientaci v organizačním prostředí.

Odpovědné osoby (role)

Na pravé straně jsou zobrazeny role zapojené do realizace adaptačního procesu:

- Asistent HR – administrativně zajišťuje celkový průběh adaptace, organizuje školení, připravuje dokumentaci a sleduje postup dle adaptační mapy.
- Specialista online marketingu – vede zaměstnance odborně, poskytuje podporu v pracovních činnostech a zapojuje ho do týmové kultury.
- Asistent specialisty online marketingu – spolupracuje na odborném vedení nového pracovníka a přispívá k jeho integraci do týmu.

Výstupy procesu

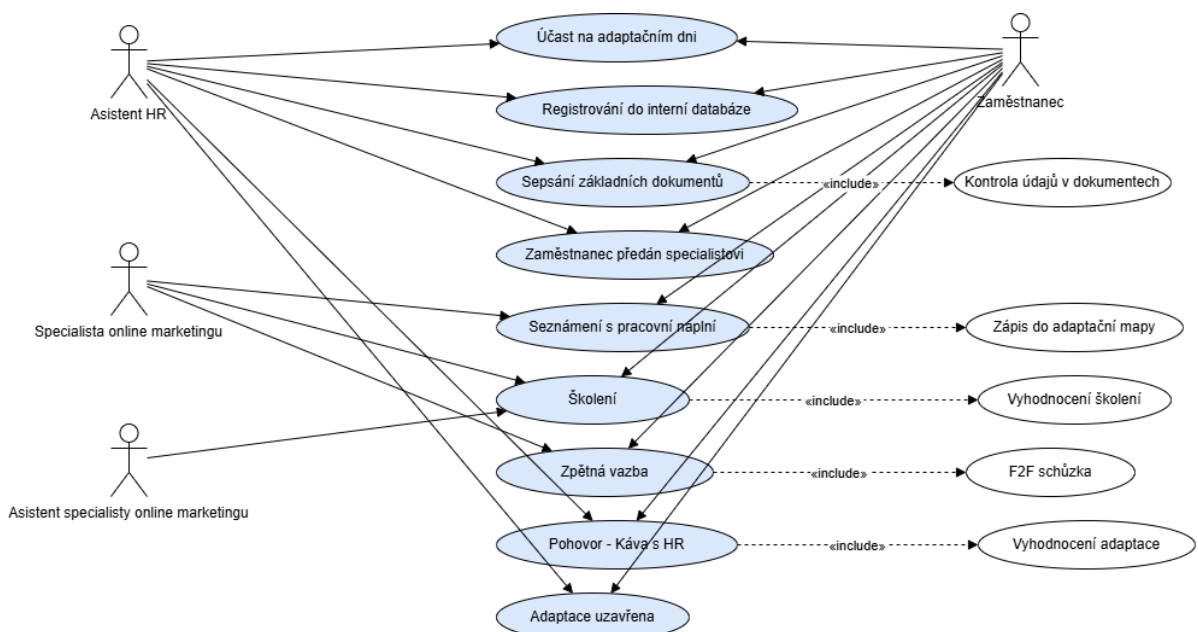
Adaptace zaměstnance generuje několik výstupů, které mají formu formálních dokumentů:

- Dohoda o provedení práce – právní dokument vztahující se k formě pracovního poměru,
- Smlouva o ochraně osobních údajů – povinný dokument dle pravidel GDPR,
- Potvrzení se seznámením s BOZP – potvrzení, že zaměstnanec prošel školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Výstupy slouží nejen jako důkazní materiály o naplnění zákonných povinností, ale i jako záznamy pro interní HR evidenci.

Use Case diagram na obrázku 10 analyzuje klíčové role a jejich interakce během procesu adaptace nového zaměstnance ve vybrané organizaci. Tento proces začíná přijetím zaměstnance a končí jeho plným začleněním do pracovního prostředí. Diagram využívá notaci UML a přehledně prezentuje jednotlivé činnosti, které jsou z hlediska HR kritické pro úspěšnou integraci nového pracovníka.

Obrázek 10 - Use case diagram adaptace zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Zapojené role (aktéři)

Use Case diagram pracuje s pěti hlavními aktéry:

- Asistent HR – odpovědný za administrativní a technické úkony spojené s nástupem zaměstnance. Koordinuje organizační stránku procesu, připravuje dokumentaci, zajišťuje registraci a organizuje „Kávu s HR“.
- Specialista online marketingu – zajišťuje věcnou a odbornou adaptaci zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Seznamuje zaměstnance s náplní práce, vede školení a poskytuje zpětnou vazbu.
- Asistent specialisty online marketingu – podporuje hlavního specialistu při vedení školení a dalších adaptačních aktivitách.
- Zaměstnanec – nový pracovník, který je subjektem celého procesu. Aktivně se účastní jednotlivých kroků adaptace, podepisuje dokumenty, účastní se školení a poskytuje zpětnou vazbu.
- Systém (implicitní aktér) – není explicitně vyobrazen, ale diagram naznačuje technické interakce jako je registrace, evidence dat nebo vyhodnocení prostřednictvím informačních systémů.

Případy užití

Use Case diagram obsahuje deset hlavních případů užití, které vystihují jednotlivé fáze adaptačního procesu:

1. Účast na adaptačním dni – zaměstnanec je formálně přijat a účastní se úvodního setkání. Aktivita je zajišťována Asistentem HR.
2. Registrování do interní databáze – technické zařazení zaměstnance do všech systémů organizace (eSystém, Office, IMES).
3. Sepsání základních dokumentů – zaměstnanec spolu s HR oddělením vyplňuje a podepisuje smluvní a vstupní dokumentaci. Činnost zahrnuje «include» na Kontrolu údajů v dokumentech, což podtrhuje důležitost správnosti údajů.
4. Zaměstnanec předán specialistovi – formální předání zaměstnance pod vedení odborného pracovníka.
5. Seznámení s pracovní náplní – specifické uvedení do konkrétní pracovní agendy. Tato aktivita zahrnuje «include» na Zápis do adaptační mapy.

6. Školení – zaměstnanec absolvuje vstupní školení. Součástí je «include» na Vyhodnocení školení, což umožňuje sledovat přínos školení.
7. Zpětná vazba – specialista i zaměstnanec si vyměňují informace o průběhu adaptace. Tento krok obsahuje «include» na F2F schůzku (osobní setkání).
8. Pohovor – Káva s HR – neformální rozhovor mezi zaměstnancem a HR sloužící k reflexi adaptačního období. Vztahuje se k případu Vyhodnocení adaptace pomocí «include» vazby.
9. Vyhodnocení adaptace – systematické zhodnocení celého adaptačního procesu. Může být zaznamenáno do adaptační mapy nebo HR systému.
10. Adaptace uzavřena – proces je formálně ukončen, zaměstnanec je plně zařazen do kolektivu.

Vztahy mezi případy užití

Use Case diagram obsahuje řadu vazeb typu «include», které znázorňují podřízené a nedílné aktivity hlavních činností. Tyto vazby jsou důležité pro detailní pochopení procesu a správné plánování následných úkonů. Např.:

- Sepsání základních dokumentů automaticky zahrnuje Kontrolu údajů,
- Školení zahrnuje Vyhodnocení školení,
- Zpětná vazba zahrnuje F2F schůzku atd.

Tyto vazby zvyšují srozumitelnost a zároveň umožňují sledovat kvalitu jednotlivých aktivit v čase.

Pro komplexní sledování úspěšnosti a kvality procesu adaptace nového zaměstnance byl navržen systém řízení výkonnosti založený na metodice Balanced Scorecard, znázorněný v tabulce 4. Tento přístup umožňuje hodnotit různé aspekty adaptačního procesu z pohledu několika klíčových perspektiv – interních procesů, zákaznického vnímání, oblasti učení a růstu, souladu s právními předpisy a míry digitalizace. Pro každou perspektivu byly stanoveny konkrétní strategické cíle a k nim přiřazené ukazatele výkonnosti (KPI), odpovědné osoby a relevantní datové zdroje.

Tabulka 4 - Balanced Scorecard adaptace zaměstnance

Perspektiva	Strategický cíl	Měření (KPI)	Zodpovědná osoba	Frekvence měření	Zdroj dat
Finance	Optimalizovat náklady na adaptační proces	Míra výkazů na adaptační aktivitě	Asistent HR	Kvartálně	IMES2
Zákaznická	Zajištění informovanosti o pracovní náplni	Spokojenost s informacemi (z dotazníku)	Specialista online marketingu	Kvartálně	Výstupy z pohovorů, dotazník
Zákaznická	Přehledné předání a školení	Počet zpětných vazeb se spokojeností	Specialista online marketingu	Kvartálně	Záznamy z pohovorů, F2F setkání
Procesy	Registrace zaměstnance do systémů	Záznam v databázi	Asistent HR	Kvartálně	IMES 2.0
Procesy	Sepsání a kontrola dokumentů	Dokončené sady dokumentů	Asistent HR	Kvartálně	IMES 2.0
Procesy	Záznam o uzavření adaptace	Počet uzavřených adaptačních aktivit	Asistent HR	Kvartálně	IMES 2.0
Učení a růst	Účast zaměstnance na školení	Počet dokončených školení	Asistent speciality online marketingu	Kvartálně	IMES 1.8

Učení a růst	Vyhodnocení adaptačního období	Zpětná vazba – osobní pohovor	Asistent HR	Kvartálně	Zápis z pohovoru / „Káva s HR“
Učení se a růstu	Efektivní přístup do pracovních nástrojů	Míra přihlášení do nástrojů	Asistent HR	Kvartálně	Logy systémů
Bezpečnost	Potvrzení seznámení s BOZP a GDPR	Podepsané dokumenty	Asistent HR	Měsíčně	BOZP test, podpisové archy
Bezpečnost	Minimalizovat incidenty během adaptace	Počet incidentů ve zkušební době	Vedoucí HR	Kvartálně	IMES 2.0

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční perspektiva

Finanční hledisko adaptace zaměstnanců se zaměřuje na sledování efektivity a hospodárného vynakládání prostředků.

- Cílem je optimalizace nákladů na adaptační proces, která je měřena pomocí ukazatele míry výkazů na adaptační aktivitě.
- Tento ukazatel reflektuje rozsah a úspěšnost provedených kroků adaptace v poměru k časovým a finančním investicím.
- Zodpovědnou osobou je Asistent HR, datovým zdrojem je systém IMES 2.0.
- Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva nahlíží na adaptaci z pohledu nově nastupujícího zaměstnance jako interního zákazníka.

- Cíl zajištění informovanosti o pracovní náplni je sledován prostřednictvím dotazníků a zpětné vazby z pohovorů. Hodnotí se, zda zaměstnanec rozumí svým úkolům a roli v organizaci.
- Přehledné předání a školení je posuzováno na základě počtu pozitivních zpětných vazeb, které odrážejí spokojenost se zaučením a předáním informací.
- Oba cíle jsou v gesci Specialisty online marketingu, data pochází z pohovorů, dotazníků a osobních setkání.
- Perspektiva procesů

Zde se sleduje kvalita a funkčnost administrativních a technických procesů spojených s nástupem nových zaměstnanců.

- Registrace zaměstnance do systémů je základním krokem, který potvrzuje zařazení osoby do databáze organizace (IMES 2.0).
- Sepsání a kontrola dokumentů sleduje, zda jsou připravena všechna potřebná podkladová data pro právně bezchybný nástup.
- Záznam o uzavření adaptace hodnotí, zda byly všechny naplánované aktivity úspěšně realizovány.
- Všechny tyto oblasti spravuje Asistent HR.
- Perspektiva učení a růstu

Tato oblast sleduje připravenost organizace podpořit nového zaměstnance v jeho rozvoji a přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí.

- Účast zaměstnance na školení se eviduje v systému IMES 1.8 a slouží ke sledování plnění vzdělávacího plánu.
- Vyhodnocení adaptačního období probíhá formou osobního setkání s HR, jehož výstupem je reflektivní zápis.
- Efektivní přístup do pracovních nástrojů hodnotí připravenost zaměstnance z hlediska digitální kompetence.
- Perspektiva bezpečnosti

Zde se odráží požadavky na soulad s právními normami a na školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- Potvrzení seznámení s BOZP a GDPR je sledováno prostřednictvím podepsaných dokumentů a absolvovaných testů, které jsou ukládány v evidenci.
- Minimalizace incidentů během adaptace se měří pomocí zaznamenaných událostí ve zkušební době, což pomáhá identifikovat slabá místa v procesu.
- Na proces dohlíží Asistent HR a Vedoucí HR, data jsou čerpána z IMES 2.0 a bezpečnostních evidencí.

6 Zhodnocení výsledků provedené analýzy

6.1 Zhodnocení provedené analýzy výkonnosti

Analýza tří klíčových personálních procesů – získávání zaměstnanců, výběrové řízení a adaptace – poskytla ucelený přehled o stavu výkonnosti vybraných činností ve sledované organizaci. Metodika Balanced Scorecard umožnila zachytit procesy z několika perspektiv a systematicky je vyhodnotit prostřednictvím měřitelných ukazatelů. Data byla strukturována podle klíčových metrik, zodpovědných osob a zdrojů informací, což přispělo k vytvoření uceleného pohledu na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů.

V oblasti získávání zaměstnanců byla zaznamenána různorodost využívaných náborových kanálů, mezi které patří pracovní portály, sociální sítě, doporučení (referral program) či účast na veletrzích. Přestože jsou tyto kanály aktivně používány, chybí systematické sledování, odkud uchazeči skutečně přicházejí. Referral program je součástí náborové strategie, nicméně jeho potenciál zůstává částečně nevyužitý.

Výběrové řízení je v organizaci strukturované a zapojuje více úrovní vedení, což přispívá ke komplexnímu posouzení uchazečů a ke zvýšení kvality výběru. Tento vícestupňový přístup podporuje nalezení kandidátů, kteří nejlépe odpovídají požadavkům dané pracovní pozice i firemní kultuře. Byla však identifikována vysoká časová zátěž Ředitelky IM, která se do výběrového procesu aktivně zapojuje i přes své strategické povinnosti.

Proces adaptace nových zaměstnanců je poměrně dobře rozpracovaný, a to jak po stránce technické, tak organizační. Zaměstnanci procházejí procesem formální registrace, absolvují úvodní školení a jsou vedeni přes jednotlivé fáze adaptace, které jsou evidovány v systému IMES. K dispozici je adaptační mapa, která zachycuje dlouhodobý vývoj pracovníka v organizaci. Přesto však chybí konkrétnější uchopení adaptačního období do momentu jeho uzavření, což ztěžuje přesné vymezení jeho průběhu. Významnou roli v procesu adaptace sehrávají pracovníci oddělení online marketingu, kteří se aktivně podílejí na organizaci a komunikaci spojené s nástupem nových kolegů.

Celkově lze shrnout, že analyzované procesy jsou v řadě ohledů formalizované, podporované interními systémy a zajištěné definovanými kompetencemi jednotlivých pracovníků. V rámci všech tří oblastí byly identifikovány jak funkční prvky, tak i nedostatky v oblasti systematickosti a evidence, které se promítají do každodenní praxe organizace

6.2 Návrhy a doporučení

Získávání zaměstnanců představuje klíčový vstupní bod do celého systému řízení lidských zdrojů. Organizace využívá několik běžných náborových kanálů – vlastní webové stránky, pracovní portály, sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn) a také účast na veletrzích práce. Přestože se jedná o široké spektrum zdrojů, analýza odhalila, že tyto aktivity nejsou v současné době podloženy měřitelnými daty a systematickým vyhodnocováním. Kandidáti nejsou při prvotním kontaktu evidováni podle zdroje, z něhož přišli, což znemožňuje efektivní řízení náborových aktivit a optimalizaci nákladů.

Navrhuje se, aby byl při každém kontaktu uchazeče s organizací zaznamenán zdroj, ze kterého se o nabídce dozvěděl. Toho lze dosáhnout například doplněním otázky do přihlašovacího formuláře, vložením výběrového pole do e-mailové komunikace či nasazením sledovacích UTM odkazů při online náborových kampaních. Díky těmto opatřením bude možné zhodnotit návratnost jednotlivých kanálů a přesněji cílit budoucí kampaně.

Ve firmě již existuje referral program, jehož základní nastavení může být dále rozšířeno a více podpořeno s cílem zvýšit jeho dopad a atraktivitu pro zaměstnance. Doporučuje se například:

- zjednodušení procesu nahlášení doporučeného kandidáta prostřednictvím online formuláře,
- zvýšení povědomí o programu skrze interní kampaně a pravidelnou komunikaci,
- rozšíření systému odměn (např. nejen hmotné, ale i nehmotné benefity jako veřejné uznání, ocenění v rámci týmových akcí apod.),
- transparentní sdílení úspěšných referral případů a jejich přínosu pro firmu.

Referral program tímto způsobem může lépe motivovat zaměstnance k aktivnímu zapojení a současně přispět k náboru kulturně vhodných uchazečů.

Ačkoliv organizace aktivně působí na sociálních sítích, neprobíhá žádný pravidelný reporting výkonnosti těchto platforem. Doporučuje se měsíční sledování ukazatelů, jako je počet zobrazení, míra interakce, typy obsahu s nejvyšší konverzí nebo demografické charakteristiky oslovené cílové skupiny. Tato data mohou být využita k úpravě obsahu, plánování vhodného času publikace a přesunu prostředků do nejefektivnějších kanálů.

Proces výběrového řízení je v analyzované organizaci nastaven funkčně, avšak existují oblasti, kde je prostor pro zefektivnění. Aktuální podoba řízení je založena na spolupráci více osob –

Asistenta HR, Vedoucího HR, Ředitelky IM a Výkonného ředitele. Bylo zjištěno, že dochází k nadměrnému zapojení Ředitelky IM, která se účastní i hodnotících kol pohovorů, což je z dlouhodobého hlediska časově neudržitelné. Navrhuje se tedy převod části kompetencí na specialistu online marketingu, který by se účastnil druhého kola pohovoru a prováděl i jeho vyhodnocení, protože disponuje relevantní odborností i časovou flexibilitou. Ředitelka IM může nadále zůstat garantem výsledného výběru, čímž se uvolní její kapacita pro strategické a řídicí úkoly.

Možným návrhem na zlepšení by mohlo také být zavedení elektronické hodnoticí šablony, protože v současnosti nejsou pro hodnocení kandidátů využívány jednotné formuláře. Každý hodnotitel si zapisuje vlastní poznámky, což komplikuje objektivní porovnání a transparentnost rozhodnutí. Doporučuje se vytvoření elektronické šablony s předdefinovanými kritérii jako:

- odborné znalosti,
- komunikační schopnosti,
- motivace a týmová spolupráce,
- celkový dojem a působnost pro danou pozici.

Adaptace zaměstnanců je v organizaci částečně formalizována, zejména prostřednictvím tzv. adaptační mapy. Tento nástroj je však zaměřen spíše na dlouhodobý vývoj zaměstnance v horizontu měsíců až let. Chybí však podpora řízení samotného adaptačního období, tedy prvních týdnů až měsíců po nástupu. V tomto období nejsou jednoznačně definované milníky, odpovědnosti ani výstupy.

Doporučujeme tedy provést zavedení krátkodobého adaptačního plánu. Doporučuje se vytvořit oficiální plán pokrývající adaptaci v úvodním období. Plán by měl obsahovat:

- konkrétní kroky a milníky,
- přehled splněných školení
- důležité datумы
- elektronickou dostupnost

Další prostor na zlepšení procesu také spočívá v zavedení role interního mentora, pomocí kterého dojde ke zvýšení komfortu nových pracovníků v úvodním období se navrhuje zřízení role mentora. Jde o zkušeného kolegu, který nového zaměstnance provede neformálními aspekty kultury, procesů a týmové spolupráce.

ZÁVĚR

Jedním z klíčových předpokladů úspěchu moderních podniků je schopnost efektivně řídit a vyhodnocovat své vnitřní procesy. V prostředí rostoucí konkurence a rychlých změn na trhu je pro organizace nezbytné sledovat nejen ekonomické ukazatele, ale i to, jak jsou nastavena procesní pravidla a jak probíhá práce s lidským potenciálem. Právě správně definované a měřené podnikové procesy představují základní předpoklad pro dlouhodobě udržitelný rozvoj. Úspěšné podniky vnímají řízení výkonnosti nejen jako kontrolní nástroj, ale jako součást strategického řízení, které propojuje operativní úroveň s dlouhodobými cíli organizace. „Řízení výkonnosti se v podmínkách konkurence stává nástrojem dlouhodobého strategického úspěchu a vyžaduje integraci cílů, měření a procesů napříč organizací.“ (Kaplan, 2005)

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat výkonnost vybraných podnikových procesů ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení jejich efektivity. Výběr těchto procesů byl podmíněn skutečností, že zaměstnanci tvoří klíčový prvek organizace, neboť svou kvalifikací, zkušenostmi a zapojením do klíčových činností zásadně ovlivňují dosažení strategických cílů podniku. Zároveň byla při výběru zohledněna dostupnost relevantních dat nezbytných pro provedení analýzy. V teoretické části byly objasněny klíčové pojmy týkající se řízení výkonnosti, metod měření a vyhodnocování výkonnosti, včetně důrazu na souvislost se strategickým plánováním. Zvláštní pozornost byla věnována metodice Balanced Scorecard, která umožňuje pohled na výkon organizace z několika perspektiv, a dále metodě KPI jako nástroji pro kvantifikaci efektivity. Bylo také poukázáno na význam propojení procesního řízení s kvalitním nastavením metrik a ukazatelů, které umožní pravidelné vyhodnocování vývoje i včasné odhalení slabých míst.

V analytické části byly analyzovány tři klíčové personální procesy – získávání zaměstnanců, výběrové řízení a adaptace. S ohledem na dostupnost dat a organizační spolupráci byly procesy sledovány v rámci oddělení online marketingu, které v daném podniku plní významnou roli v rámci personální agendy a aktivně se podílí na realizaci souvisejících činností. Každý z procesů byl detailně popsán a modelován pomocí nástrojů jako EPC a DFD diagramy, a následně byl vyhodnocen z hlediska výkonnosti prostřednictvím Balanced Scorecard. Součástí analýzy bylo také vytvoření přehledných tabulek s jednotlivými metrikami, zodpovědnými osobami a navrženými ukazateli výkonu, které umožňují praktické využití výstupů.

Výsledky ukázaly, že ačkoliv jsou sledované procesy z velké části funkční a mají definované výstupy, v některých oblastech chybí systémové uchopení – například měření účinnosti náborových kanálů, formální plánování výběrových řízení nebo strukturované sledování adaptace. Byla rovněž identifikována přetíženost některých pracovníků a návrh na přerozdělení odpovědností, jako například přesun kompetencí z vedení na specializované pracovní role. Na základě těchto zjištění byly formulovány konkrétní návrhy na zlepšení zaměřené na zavedení měřitelných ukazatelů, formalizaci hodnoticích kritérií a elektronizaci klíčových výstupů.

Závěrem lze konstatovat, že propojením teoretických přístupů řízení výkonnosti s konkrétní organizační praxí lze identifikovat nejen slabá místa, ale zároveň vytvořit základ pro dlouhodobou optimalizaci a strategické řízení personálních procesů. „Kvalitně řízené lidské zdroje zvyšují výkonnost organizace a jsou zásadním nástrojem pro budování její konkurenční výhody.“ (Armstrong, 2015). Efektivně nastavené a pravidelně vyhodnocované procesy přispívají ke kvalitě řízení lidských zdrojů, lepší organizaci práce, zajištění souladu s právními požadavky a ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AIHR,2024. What Is Performance Management? The Complete Guide. [online]. [cit. 2024-08-28 [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>.
- [2] ARLOW, Jim a NEUSTADT, Ila. UML 2 a unifikovaný proces vývoje aplikací : Objektově orientovaná analýza a návrh prakticky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251- 1503-9.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BIZZTREAT, 2024. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou, jak na ně a pár příkladů k tomu. | Mňamka #59). [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>
- [5] CADWELL. Performance Management. New York: AMACOM, 2002. ISBN 9780761213925.
- [6] CREATLY, 2024. EPC Diagram: Definition, Symbols, Free Templates, and Applications, [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://creately.com/guides/what-is-an-epc-diagram/>
- [7] ČASTORÁL, Zdeněk. Management kvality a výkonnosti. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.
- [8] DAASITY, 2024. KPI Essentials. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.repsly.com/blog/consumer-goods/tracking-progress-the-7-characteristics-of-an-effective-kpi>
- [9] DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-6311-8.
- [10] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8143-3.

- [11] GEEKSFORGEEKS, Types and Components of Data Flow Diagram (DFD).online. 2024. Dostupné z <https://www.geeksforgeeks.org/types-and-components-of-data-flow-diagram-dfd/>
- [12] HARVARDBUSINESSREVIEW, 2024. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- [13] CHINAEDUCENTER, 2024. Education in ChINA. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.chinaeducenter.com/en/cedu.php>
- [14] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [15] IBM, What is a data flow diagram (DFD).online. 2024. Dostupné z <https://www.ibm.com/think/topics/data-flow-diagram>
- [16] INVESTOPEDIA,2025. Performance Management: Definition, Purpose, Steps & Benefits. [online]. [cit. 2025-03-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>.
- [17] ITNETWORK, 2024. Lekce 2 – UML – Use Case diagram. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.itnetwork.cz/navrh/uml/uml-use-case-diagram>
- [18] KAMATH, Manjunath; KUMARA, Soundar R. T.; PRABHU, Vittal, eds. *Scalable Enterprise Systems: An Introduction to Recent Advances*. New York: Springer, 2012. ISBN 978-1-4615-0389-7.
- [19] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 15-913-9134-2.
- [20] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systémměření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 8072611240
- [21] KERZNER, Harold. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. 3. vydání. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-42728-5.

- [22] KISS-FLOW,2025. Business Process Modeling: An Overview - Definition, Benefits and Examples, .2025. [online]. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-modeling/>
- [23] KKMOSSEK, 2024. BALANCED SCORECARD (BSC). [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/balanced-scorecard-bsc/>
- [24] KLIPFOLIO, 2024. What are Key Performance Indicators (KPI)?, [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>
- [25] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-313-2.
- [26] KRÁLOVÁ, Maria; JIŘÍ, Richter; MILAN, Sedláček; PETR, Suchánek; PETER, Marinič et al. Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-8177-2.
- [27] KULAK, Daryl a GUINEY, Eamonn. Use Cases Requirements in Context. Boston: Addison-Wesley, 2004. ISBN 9780321154989.
- [28] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [29] MICROSOFT, 2024. Create an Event-driven Process Chain (EPC) diagram. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://support.microsoft.com/en-us/office/create-an-event-driven-process-chain-epc-diagram-c821fae3-8621-46dd-b885-2239405554be>
- [30] MORETHANDIGITAL, 2024. KPIs Explained: Definition, Types, and Benefits of Key Performance Indicators (KPIs)). [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://morethandigital.info/en/what-are-kpis-definition-types-benefits-of-key-performance-indicators-kpis/>
- [31] NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER, Ivan. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Finance pro praxi. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [32] NIVEN, Paul, Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Hoboken: Wiley, 2011. ISBN 9781118045268

- [33] NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.
- [34] PROCESSION, 2024. Event Process Chain (EPC) Beginner 's Guide. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.processon.io/blog/how-to-draw-epc>
- [35] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [36] REPSLY, 2024. Tracking Success: 7 Characteristics of Effective KPIs). [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.repsly.com/blog/consumer-goods/tracking-progress-the-7-characteristics-of-an-effective-kpi>
- [37] ŠULÁK M., ZAHRADNÍČKOVÁ L. Rozbor výkonnosti firem. 1. vyd.-dotisk. V Plzni: Západočeská univerzita, 2013. 134 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [38] Techtarget, 2024. Use case diagram (UML use case diagram). [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.techtarget.com/whatis/definition/use-case-diagram>
- [39] VISUAL-PARADIGM, 2024. What is Data Flow Diagram?. [online]. [cit. 2024-08-28]. Dostupné z <https://www.visual-paradigm.com/guide/data-flow-diagram/what-is-data-flow-diagram/>
- [40] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729244.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Model procesu „získávání zaměstnanců

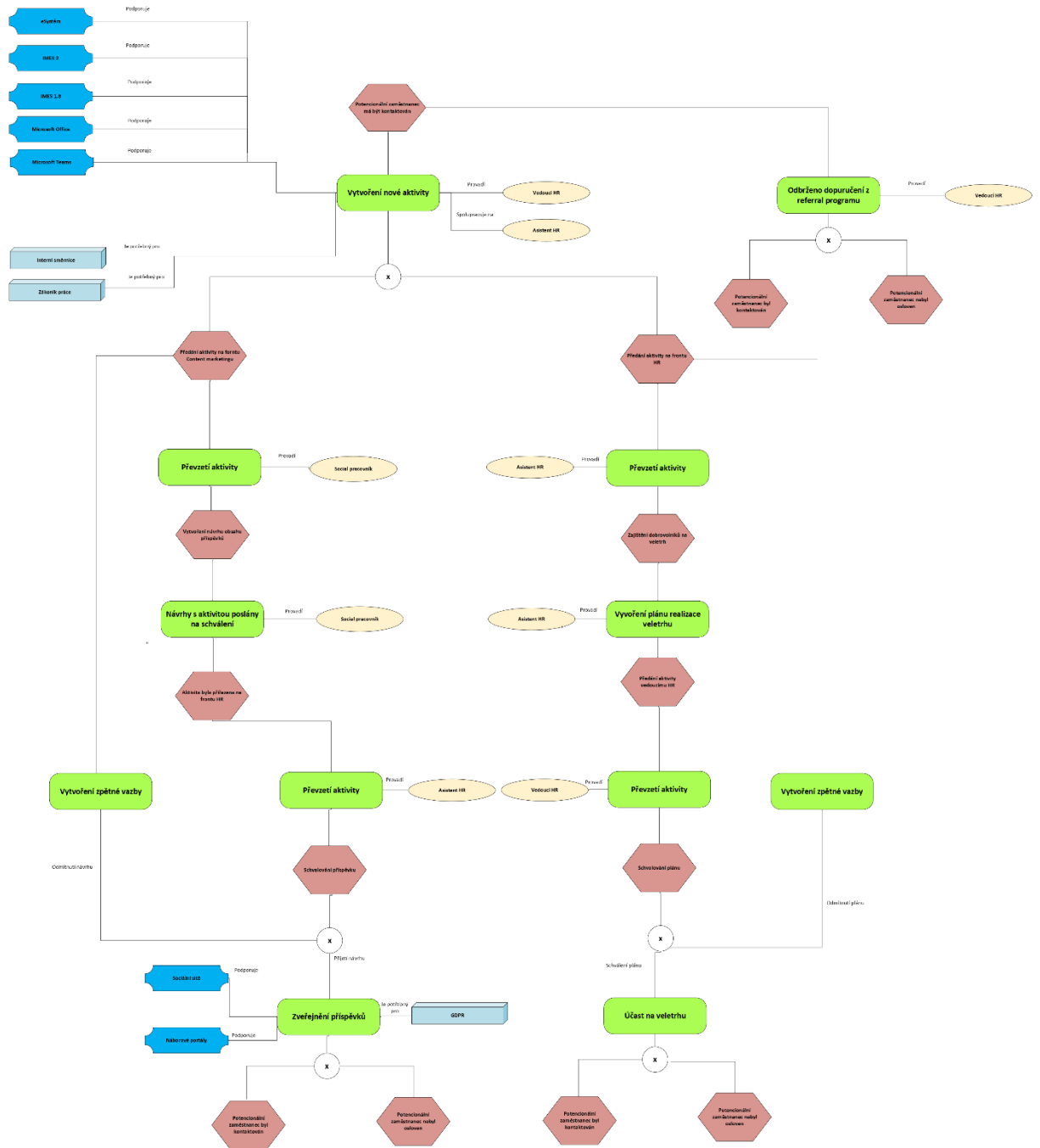
PŘÍLOHA B: Model procesu „výběru zaměstnanců“

PŘÍLOHA C: Model procesu „adaptace zaměstnanců“

PŘÍLOHA D: Otázky pro rozhovor k analýze aktuálních postupů

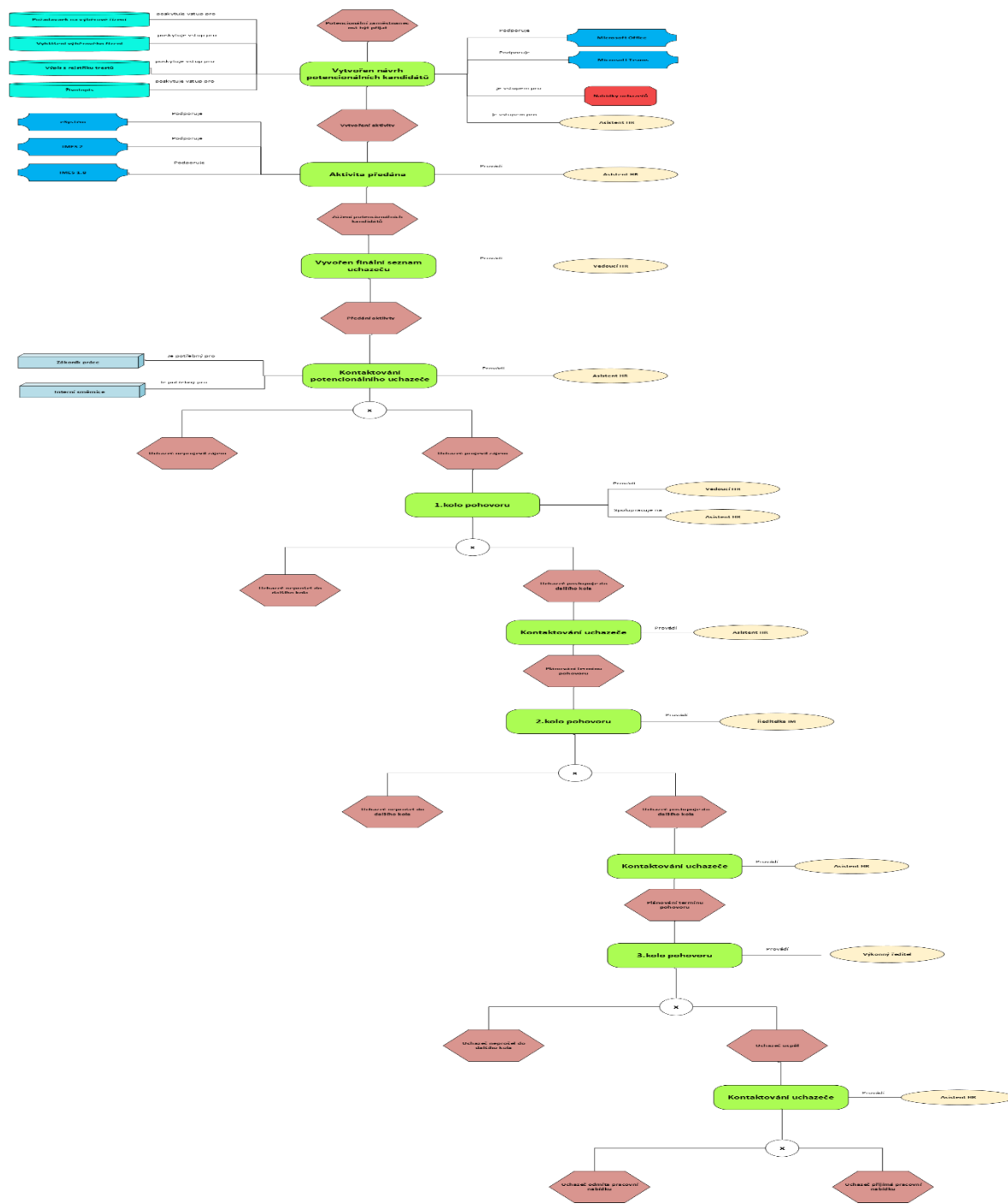
PŘÍLOHA A: Model procesu „získávání zaměstnanců“

Model procesu „Získávání zaměstnanců“, Vlastní zpracování,



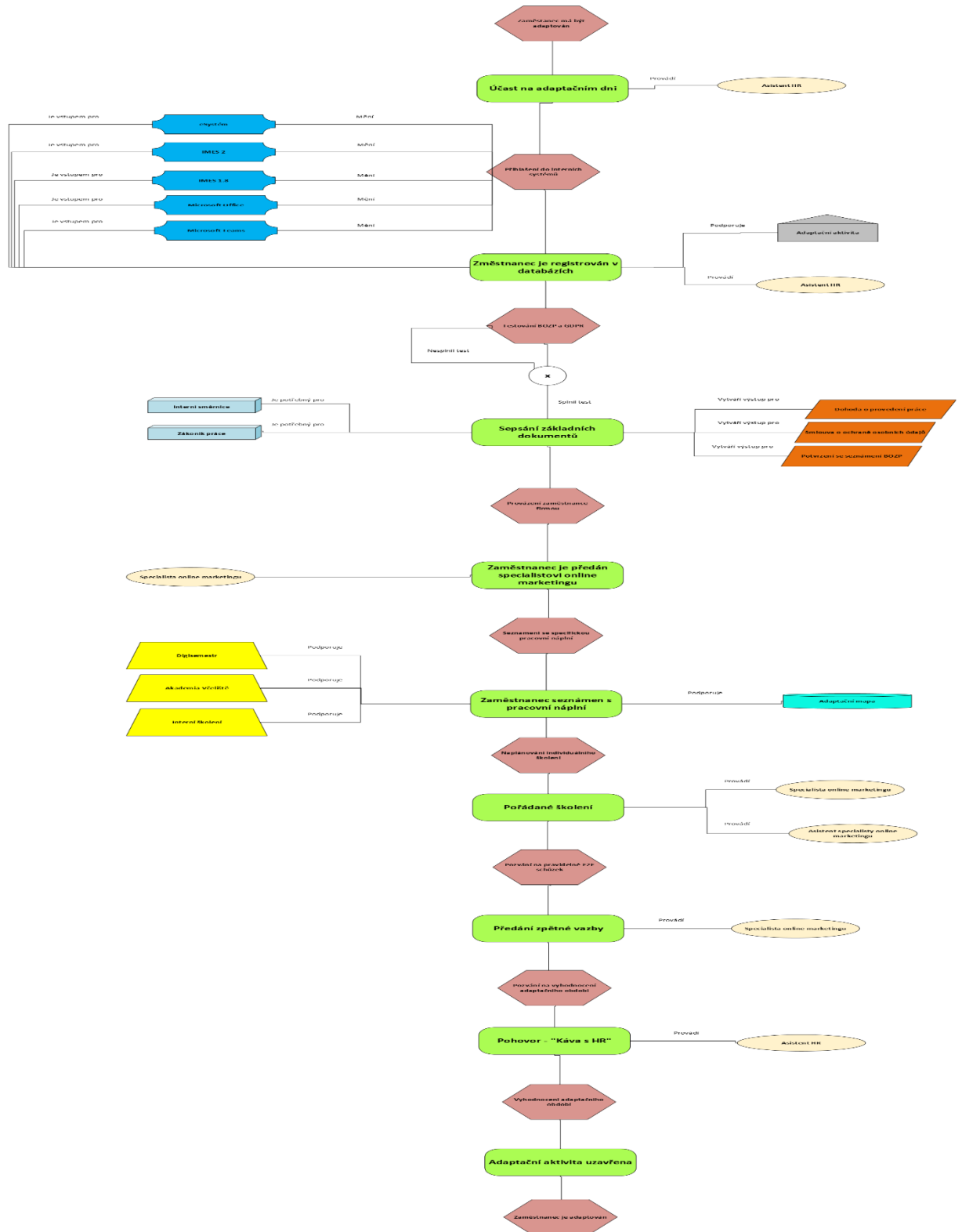
PŘÍLOHA B: Model procesu „výběru zaměstnanců“

Model procesu „Výběru zaměstnanců“, Vlastní zpracování



PŘÍLOHA C: Model procesu „adaptace zaměstnanců“

Model procesu „Adaptace zaměstnanců“, Vlastní zpracování



PŘÍLOHA D: Otázky pro rozhovor k analýze aktuálních postupů měření a řízení výkonnosti organizace.

Otázky pro rozhovor k analýze aktuálních postupů měření a řízení výkonnosti organizace.,

Vlastní zpracování

1. Jaké komunikační a náborové kanály jsou ve vaší organizaci nejčastěji využívány při oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání?
2. Má organizace k dispozici statistiky o počtu nově přijatých zaměstnanců v jednotlivých obdobích?
3. Sledujete rozdíly mezi placenými a neplacenými náborovými zdroji a jejich dopad na náklady či kvalitu uchazečů?
4. Jakým způsobem jsou strukturovány výběrové pohovory a kolik kol standardně zahrnují?
5. Na základě, jakých odborných nebo osobnostních znaků jsou kandidáti vybíráni?
6. Jsou součástí výběrového procesu odborné nebo psychologické testy?
7. Jaké aspekty jsou sledovány v jednotlivých kolech pohovoru a jak jsou výsledky vyhodnocovány? Máte k dispozici data o počtech uchazečů, kteří úspěšně prošli jednotlivými koly výběrového řízení?
8. Máte k dispozici data o počtech uchazečů, kteří úspěšně prošli jednotlivými koly výběrového řízení?
9. Jaké konkrétní nástroje a materiály jsou využívány v adaptačním procesu (např. manuály, mapy, e-learning)?
10. Jaká je obvyklá délka adaptačního období a liší se v závislosti na pozici?
11. Existuje připravený adaptační plán a co by měl podle vás obsahovat?
12. Je úspěšnost adaptace nějakým způsobem měřena a vyhodnocována?
13. Zohledňujete zpětnou vazbu od nového zaměstnance nebo jeho nadřízeného během adaptačního procesu?
14. Je při adaptaci definován konkrétní cíl, kterého by měl zaměstnanec dosáhnout?
15. Kdo nese odpovědnost za průběh a vyhodnocení adaptačního procesu?
16. Existují v rámci adaptačního období povinná školení nebo kurzy, které musí zaměstnanec absolvovat?