

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

HR procesy a úroveň jejich digitalizace

Bc. Tomáš Fikart

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Fikart

Podnikání a administrativa

Název práce

HR procesy a úroveň jejich digitalizace

Název anglicky

HR Processes And The Level of Their Digitization

Cíle práce

Cílem závěrečné práce je zhodnotit oblast řízení lidských zdrojů s důrazem na úroveň digitalizace a automatizace vybraných HR procesů ve zvoleném podnikatelském subjektu / subjektech včetně navržení efektivního řešení.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu / subjektů / odvětví / trhu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, HR procesy, digitalizace, automatizace, trh práce, průmysl 4.0

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BONDAROUK, T., PARRY, E., FURTMUELLER, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:1, 98-131, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>

FERNANDEZ, V., GALLARDO-GALLARDO, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*, 32(1), 162-187, <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>

GAPONENKO, T., MALKHASYAN, A., FILIN, N., BULATOVA, R. (2021). Diagnostics of the depth of digitalization of HR management. 273, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308086>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

ŽUFAN, J. (2012). *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha, Česká republika: Wolters Kluwer

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "HR procesy a úroveň jejich digitalizace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Kuralové Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její cenné rady, vstřícný přístup a ochotu. Dále bych chtěl dál poděkovat svým kolegyním z HR oddělení za pomoc, ochotu a poskytnuté informace k této práci. Na závěr bych chtěl vyjádřit velké díky mé rodině, a to především mé mamince, babičce, bratrancovi Ing. Jakubu Petříkovi Ph.D. a jeho manželce Ing. Evě Petříkové za neustálou podporu a trpělivost při zpracování této diplomové práce.

HR procesy a úroveň jejich digitalizace

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na HR procesy a úroveň jejich digitalizace v soukromé mezinárodní škole Prague British International School. Práce obsahuje dvě hlavní části, literární rešerši a výzkum. Literární rešerše je rozdělena na dvě části, v první je uvedena základní problematika řízení lidských zdrojů a popis jednotlivých HR procesů, ve druhé je čtenář seznámen s problematikou digitalizace v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich současných standardů a trendů. Praktická část se věnuje představení zkoumané společnosti, popisu a zhodnocení vybraných HR procesů a úrovní jejich digitalizace. Dále jsou uvedeny tři polostrukturované rozhovory se zaměstnankyněmi HR oddělení vybrané organizace. Na základě výsledků dotazníkového šetření je zhodnocen stav HR procesů a spokojenost z pohledu zaměstnanců administrativní části organizace. Společně s analýzou uskutečněných rozhovorů jsou vymezeny silné a slabé stránky HR procesů a jejich digitalizace. Na základě praktického výzkumu bylo uskutečněno zhodnocení a formulování doporučení stávajících HR procesů společnosti Prague British International School.

Klíčová slova: Automatizace, digitalizace, digitalizace personální práce, HR procesy, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, zaměstnanci

HR Processes and The Level of Their Digitalization

Abstract

This diploma thesis is focused on HR processes and the level of their digitalization in the private international school Prague British International School. The thesis contains two main parts, literary research and own research. The literature review is divided into two parts, in the first part is focused on the basic issues of human resources management and a description of individual HR processes are presented, in the second part the reader is introduced to the issues of digitalization in the field of human resources management and their current standards and trends. The practical part is devoted to the introduction of the investigated company, the description and evaluation of selected HR processes and their digitization levels. Three semi-structured interviews with employees of the HR department of the selected organization are also presented. Based on the results of the questionnaire survey, the state of HR processes and satisfaction from the point of view of the employees of the administrative part of the organization is evaluated. Together with analysis of the interviews, the strengths and weaknesses of HR processes and their digitalization are defined. On the basis of practical research, an evaluation and formulation of recommendations of the existing HR processes of the Prague British International School was carried out.

Keywords: Automation, digitization, digitization of personnel work, HR processes, personnel activities, human resources management, employees

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů	16
3.1.2 Funkce řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Personální činnosti v organizaci	18
3.2.1 Vytváření a analýza pracovních pozic	19
3.2.2 Plánování lidských zdrojů	21
3.2.3 Nábor a výběr zaměstnanců.....	23
3.2.4 Přijímání a orientace zaměstnanců.....	27
3.2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	28
3.2.6 Rozmíst'ování a uvolňování zaměstnanců.....	28
3.2.7 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	29
3.2.8 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	30
3.2.9 Pracovní vztahy.....	31
3.2.10 Péče o zaměstnance.....	31
3.2.11 Personální informační systémy	32
3.3 Digitalizace v e-HRM	32
3.3.1 Digitalizace	32
3.3.2 Digitalizace v e-HRM	33
4 Vlastní práce	40
4.1 Představení organizace	40
4.2 HR oddělení	42
4.3 Popis HR procesů a úroveň jejich digitalizace	43
4.4 Srovnání HR procesů s konkurenční organizací.....	45
4.5 Výstupy rozhovorů.....	47
4.5.1 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou.....	47
4.5.2 Polostrukturovaný rozhovor s HR specialistkou	48
4.5.3 Polostrukturovaný rozhovor s HR administrátorkou	50
4.6 Výsledky dotazníkového šetření	51
4.6.1 Identifikace respondentů	51
4.6.2 HR procesy	53
5 Výsledky a diskuse.....	84

5.1	Zhodnocení HR procesů a úrovně jejich digitalizace	84
5.1.1	Nábor a výběr zaměstnanců	84
5.1.2	Hodnocení zaměstnanců.....	85
5.1.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	85
5.1.4	Odměňování zaměstnanců.....	86
5.2	Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	86
5.3	Zhodnocení dotazníkového šetření	87
5.4	Doporučení	88
5.4.1	Doporučení 1	88
5.4.2	Doporučení 2	88
5.4.3	Doporučení 3	89
5.4.4	Doporučení 4	90
6	Závěr	91
7	Seznam použitých zdrojů	92
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	97
8.1	Seznam obrázků.....	97
8.2	Seznam tabulek.....	97
8.3	Seznam grafů.....	98
8.4	Seznam použitých zkratk.....	99
Přílohy	100

1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů je bezesporu jednou z nejvíce se rozvíjejících aktivit organizací. Hlavní podíl na dalším vývoji v této oblasti má rapidní rozvoj technologií a s ním spojená digitalizace, a to nejen v oblasti řízení lidských zdrojů ale v celkovém moderním podnikání. S rozvíjejícím se technologickým pokrokem a expandující digitalizací se HR procesy transformují na cíle pro inovace a transformace. Oxfordský slovník (2017) definuje pojem digitalizace jako proces, který zajišťující transformaci písemného dokumentu do digitální formy, která je kompatibilní s počítačem. Digitalizace se stala nedílnou součástí procesu vývoje veškerých procesů organizace, což vedlo a stále vede k cílenému aplikování digitálních technologií jako prostředku k zefektivnění procesů a k optimalizaci kvality poskytovaných služeb. Samotný proces digitalizace řízení lidských zdrojů se rozvíjí více než padesát let. Od počátků, kdy byly zaváděny první mzdové systémy až do dnešní doby plné moderních aplikací a programů vedených umělou inteligencí. Správné řízení těchto zdrojů zásadně ovlivňuje výkon, konkurenční sílu podniku a současně přispívá k optimalizaci jednotlivých procesů, čímž postupně snižuje administrativní břímě.

Tato diplomová práce zkoumá problematiku HR procesů a jejich digitalizaci, které mají významný vliv na zefektivnění daných procesů. Dané procesy tkví v minimalizaci nákladů organizace a zvyšování služeb, které následně vedou ke zlepšení výkonnosti celého HR procesu, a zároveň celé organizace. Digitalizace je v současné době často řešeným problémem, jelikož v častých případech není její aplikace prosazována, a tak se stále setkáváme s případy, kdy mnoho organizací stále operuje se zastaralými metodami a platformami, které v případě oblasti řízení lidských zdrojů představují rozsáhlé papírování a velkou administrativní i finanční zátěž. Zavádění digitálních technologií do oblasti řízení lidských zdrojů v současné době nepředstavuje pouhou modernizaci, jedná se o zásadní faktor pro udržení konkurenceschopnosti a dosažení úspěchu v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí. Diplomová práce se zaměřuje na podrobnou analýzu HR procesů v oblasti řízení lidských zdrojů a souvisejících faktů o digitalizaci, proč a jak by měly organizace digitalizovat a jaké výhody digitalizace přináší.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit oblast lidských zdrojů a úroveň digitalizace HR procesů v organizaci Prague British International School s následným návrhem na opatření vedoucí k jejich zlepšení.

Dílčí cíle:

- Zpracovat teoretická východiska.
- Charakterizovat zvolenou společnost.
- Definovat vybrané HR procesy a úroveň jejich úroveň digitalizace organizace Prague British International School.
- Porovnat HR procesy a úroveň jejich digitalizace s konkurenční společností.
- Vyhodnotit postoje a spokojenost zaměstnanců s HR procesy organizace Prague British International School na základě dat získaných z dotazníkového šetření.
- Zhodnotit a definovat silné a slabé stránky HR procesů a úroveň jejich digitalizace.
- Zhodnotit polostrukturované rozhovory se zaměstnankyněmi HR oddělení a dotazníková šetření.
- Navrhnout doporučení pro optimalizaci HR procesů a úroveň jejich digitalizace.

2.2 Metodika

Diplomová práce se zabývá tématem HR procesů a jejich digitalizace a byla vypracována v následujících krocích:

1. Etapa – Volba tématu

Téma bylo zvoleno především z důvodu dlouhodobé spolupráce autora jako externího asistenta s HR oddělením vybrané organizace s přihlédnutím na osobní zájem problematiky zvoleného tématu.

2. Etapa – Zpracování teoretických východisek

Teoretická část byla zpracována na bázi odborné literatury, vědeckých článků a online zdrojů. V první kapitole teoretické části je uveden základní popis řízení lidských zdrojů v návaznosti na historii, vývoj až po současné funkce a standardy probírané tematiky. Následně byly charakterizovány všechny personální činnosti, které HR oddělení v rámci svého působení v organizaci vykonává. Poslední kapitola teoretické části popisuje pojem

digitalizace, digitalizace v rámci elektronického řízení lidských zdrojů, funkce, hodnocení a postupy, jak by HR oddělení potažmo organizace, v procesu digitalizace HR procesů měla postupovat.

3. Etapa – Charakteristika organizace

V první kapitole byla představena a charakterizována organizace, ve které výzkum probíhal: Prague British International School. V rámci charakteristiky organizace byla uvedena specifikace HR oddělení obsahující popis jednotlivých pracovních míst na základě ústního sdělení zaměstnankyň HR oddělení.

4. Etapa – Analýza HR procesů, zhodnocení úrovně digitalizace a srovnání s konkurenční organizací

Na základě rozhovoru s HR manažerkou byly popsány postupy vybraných HR procesů a zhodnocena úroveň jejich digitalizace. V rámci stanovených dílčích cílů diplomové práce byly tyto postupy analyzovány s HR procesy konkurenční organizace. Popis procesů byl uveden na základě rozhovoru s HR manažerkou konkurenční organizace, která si přála zůstat v anonymitě.

5. Etapa – Kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů

V rámci kvalitativního výzkumu praktické části byly provedeny tři polostrukturované rozhovory s pracovníci HR oddělení zvolené organizace. Cílem bylo analyzovat současný stav HR procesů, jejich digitalizace a uvést přínosy, které by digitalizace procesů mohla do organizace vnést. Všechny rozhovory byly navrženy na základě studia literatury Kozla a kolektivu (2011) a provedeny osobně na HR oddělení zvolené organizace v průběhu března 2024.

6. Etapa – Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření

Pro posouzení současné úrovně HR procesů z pohledu zaměstnanců byl realizován kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky byl vypracován podle literatury Kozel a kolektiv (2011) a vytvořen pomocí aplikace Google Forms, dotazník byl následně prostřednictvím e-mailu rozeslán HR manažerkou zaměstnancům administrativní části organizace. Z 53 oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník 53 respondentů, návratnost tedy činí 100 %. Šetření probíhalo anonymně, dotazník obsahoval 24 otázek, z toho 3 otázky byly identifikační a 21 otázek bylo směřováno na HR procesy. Cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s HR procesy, které proběhly a současně probíhají za celou dobu zaměstnání respondentů v organizaci.

7. Etapa – Zhodnocení a doporučení

Po dokončení sběru dat byly získané výsledky analyzovány a zpracovány do grafické podoby. Na základě analýzy a získaných dat byly HR procesy a úroveň digitalizace vybrané organizace zhodnoceny. V závěrečné fázi práce došlo ke zhodnocení získaných výsledků, rozpoznání silných a slabých stránek, a navrhnutí řešení pro zlepšení HR procesů a jejich možné digitalizace.

3 Teoretická východiska

Teoretická část charakterizuje základní pojmy, které souvisí s řízením lidských zdrojů. V této části jsou vymezeny základní pojmy, které se od řízení lidských zdrojů odvíjejí. Jedná se o personální činnosti v organizaci a digitalizace HR systémů. Poznatky z teoretické části napomáhají jako základ pro praktickou část této diplomové práce.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Organizace je tvořena lidmi s formálně přidělenými rolemi, kteří spolupracují na splnění cílů organizace. Manažer je osoba nesoucí zodpovědnost za dosažení cílů organizace, které tak činí řízením úsilí pracovníků organizace (Dessler, 2019).

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je dle Armstronga (2015, s. 27) definováno jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují lidí a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Dále Armstrong (2015) vysvětluje řízení lidských zdrojů jako komplexní přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v podniku. Můžeme ji chápat jako filozofii řízení lidí, založené na teoriích souvisejících s chováním lidí v organizaci.

Řízení lidských zdrojů je soubor manažerských činností, napomáhajících nejen k zajištění a následnému uchování zaměstnanců ve firmě ale zároveň zaopatření toho, aby zaměstnanci předkládali co nejvyšší pracovní výkony a tím napomáhali podniku k dosažení cílů. Za hlavní poslání řízení lidských zdrojů můžeme považovat splnění stanovených cílů organizace za pomoci pracujících lidí (Horvátová a kolektiv, 2016).

Řízení lidských zdrojů představuje rozsáhlý proces obsahující významné činnosti jako nábor, školení, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zároveň pečuje o vztahy na pracovišti a zajišťuje zdraví, bezpečnost a spravedlnost (Dessler, 2019).

3.1.1 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

Personální administrativa

Personální administrativa (správa) se řadí mezi historicky nejstarší koncepce personální práce, která vznikla v době 20. let 20. století. Personální práce byla chápána jakožto služba obstarávající administrativní práci a administrativní procedury, zajišťující služby jako zaměstnávání lidí, obstarávání, ukládání a aktualizace dokumentů a informací spojených se zaměstnanci, a následné předání těchto informací řídicím složkám organizace. V té době personální práce zastupovala funkci výlučně pasivní role. V současné době stále personální práce ve formě personální administrativy funguje v organizacích, ve kterých je bohužel smysl práce nedoceňován (Koubek, 2015; Šikýř, 2014).

Personální řízení

První zmínky o personálním řízení sahají do období před druhou světovou válkou v podnicích zaměřených na expanzi, získání co největší části trhu a eliminaci konkurence. K dosažení těchto cílů se jako nejsnazší cesta jevílo vyhledávání a následné využívání konkurenčních výhod, kdy jednu z hlavních rolí zastával důkladně vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení výše uvedených podniků začalo chápat, že existuje zdroj, který je prakticky nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Tím zdrojem byl člověk, potažmo pracovní síla. Toto zjištění mělo pozitivní dopad na oblast personální práce, respektive skutečné personální řízení. Začali se vytvářet personální jednotky nového typu, ve kterých se definovala personální politika a vyvíjely se nové postupy personální práce (Šikýř, 2014).

Pojetí řízení lidských zdrojů

Vznik řízení lidských zdrojů se datuje od počátku 80. let 20.století, kdy hlavním faktorem vzniku byla markantní změna v celkovém manažerském myšlení a chování. Vývoj v personální práci se připisuje k řadě věcných faktorů. V 70. letech nastala hospodářská krize, která zasáhla vyspělé ekonomiky a značná část podnikatelských subjektů bojovala o přežití na trhu. V této souvislosti podniky zavedly racionalizační opatření a snažily se co nejvíce zvýšit svoji efektivnost. Řízení lidských zdrojů se tak stalo hlavní podstatou řízení podniku, typickým jevem se stala úzká komunikace mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, který měl na starosti péči o lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se od

personálního řízení lišilo především v pochopení zájmů mezi managementem a zaměstnanci a následné splnění potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu (Dvořáková, 2012).

3.1.2 Funkce řízení lidských zdrojů

Funkcí řízení lidských zdrojů se rozumí zajištění dostatečného množství výkonných způsobilých zaměstnanců a jejich následné využití jako pracovní síly v nejefektivnějším měřítku, které zajistí splnění vytyčených cílů organizace s vidinou perspektivní budoucnosti. Aby bylo dosaženo těchto cílů pomocí zaměstnanců jako pracovní síly, organizace aspirují o morální přístup řízení lidí, vytvářejí příznivé pracovní vztahy, podporují rozvoj schopností zaměstnanců a navazování důvěry mezi zaměstnanci a managementem (Pospíšil, 2019).

Brodský (2009) specifikoval cíle řízení lidských zdrojů pomocí následujících činností:

- shromažďovat poznatky o lidských zdrojích,
- analyzovat poznatky a na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby,
- plánovat lidské zdroje,
- zajišťovat průzkum trhu práce,
- školit a informovat,
- zajišťovat „personálně“ informační systém,
- definovat funkce, úkoly,
- působit na pracovní podmínky,
- posuzovat pracovní výkony,
- odměňovat
- povyšovat, přesunovat a vybírat lidské zdroje

Dle Koubka (2015) je možné cíle řízení lidských zdrojů specifikovat pomocí pěti základních cílů:

- 1) Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a zasadit se o to, aby pracovník byl schopný flexibilně reagovat na měnící se požadavky pracovního místa.
- 2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, zejména nejvýhodnější využití fondu pracovní doby a nejvýhodnější využití kvalifikovanosti zaměstnanců
- 3) Vytváření týmů, účinného způsobu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- 4) Zabezpečení personálního a sociálního rozvoje pracovníků organizace s důrazem na rozvoj nejen pracovní kariéry, ale i samostatné kvality pracovního života. Rozvoj pracovní kariéry zahrnuje rozvoj pracovních schopností, osobnosti a sociálních vlastností, které vedou k uspokojení pracovníka a organizace z vykonané práce.
- 5) Udržovat chod organizace v souladu se zákony z pracovního prostředí, zejména zaměstnávání osob a dodržování lidských práv v rámci zachování dobré značky zaměstnavatele.

Pospíšil (2019, s.11) uvádí modernější postoj k plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, cíle definovali dle následujícího pořadí:

1. *„Zlepšení kvality pracovního života.“*
2. *„Zvýšení produktivity.“*
3. *„Zvýšení spokojenosti pracovníků.“*
4. *„Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.“*
5. *„Zvýšení připravenosti na změny.“*

3.2 Personální činnosti v organizaci

Personální činnosti v organizaci provádí personální oddělení (v současné době často udáváno jako HR oddělení) ke splnění cílů v okruhu řízení a vedení lidí. *„Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a*

zaměstnancům.“ (Dvořáková, 2012, s. 20). Počet a pojetí hlavních personálních činností se dle autorů liší. Koubek (2015) představil deset klíčových činností, jež doplnil o následující čtyři jednotlivé, které přišly s modernizací v oblasti personálních činností v nedávné době. Následné kapitoly jsou seřazeny dle Koubka (2015) a obsahují charakteristiku jednotlivých personálních činností.

3.2.1 Vytváření a analýza pracovních pozic

Vytváření a analýza pracovních míst se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti, zasazuje se o účinné provedení pracovní náplně, spokojenosti a prosperitě pracovního výkonu zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Vytváření pracovních pozic

„Proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa“ (Koubek, 2015, s. 43). V pracovním prostředí se často setkáváme s intuitivním vytvářením pracovních míst, kdy na základě smýšlení či pocitu vedoucího pracovníka či skupiny vedoucích pracovníků je nutné obstarání nově přidělené práce a případné snížení nebo zvýšení pracovní náplně danému zaměstnanci či zaměstnancům. (Šikýř, 2016)

Kociánová (2010) uvádí otázky, které je zapotřebí vyřešit předtím, než organizace vytvoří nové pracovní pozice:

1. Jaké úkoly je zapotřebí splnit?
2. Kde se bude práce vykonávat?
3. Do kdy je nutné práci provést?
4. Proč je tuto práci potřeba splnit?
5. Za pomoci, jakých metod se bude práce vykonávat?
6. Kdo bude práci vykonávat a jaké by měl mít duševní a fyzické předpoklady ke splnění práce?

V průběhu vytváření pracovní pozice by měli být zapojeni jak vedoucí pracovníci, tak i zaměstnanci, jež mohou přispět k efektivnějšímu výkonu práce a potencionálním změnám pracovních postupů zvláště díky vlastním názorům a zkušenostem. Při vytváření pracovních míst se v praxi setkáváme nejčastěji s těmito přístupy:

- **Mechanický přístup** – je nejtypičtější pro organizace, které chtějí co nejrychleji začlenit nekvalifikované zaměstnance a pomocí zácviku docílit jejich nejvyšší produktivity. Mechanickým přístupem k práci se rozumí, provádění práce tak, aby čas, suroviny a energie byly využity co nejproduktivněji. Pro organizace je tento přístup velice výhodný, jelikož pracovní síla s nižší kvalifikací je levnější. Na druhou stranu, tento přístup bývá často nevýhodný pro samotné zaměstnance, a to primárně z důvodů vysoké zátěže, stereotypnosti práce, snížené kreativity zaměstnanců a nízké pravděpodobnosti kariérního růstu. Ukázkovým příkladem mohou být pracovní místa u pásových linek či kancelářské práce (Dvořáková, 2012).
- **Motivační přístup** – je založen na předpokladu, že nejúčinnějším podněcovatelem je motivující práce, která vede ke spokojenosti pracovníků. Práce, která zaměstnance baví a naplňuje ho, současně vede k podávání vyšších výkonů, což je pro organizaci klíčové. Zaměstnanec provádí významnou a smysluplnou práci, která je nejen motivující ale zároveň i různorodá a užitečná. Také by měla umožňovat pravomoc k rozhodování, příležitost seberozvoje, práce v kolektivu a získávání uznání od spolupracovníků. (Dvořáková, 2012)
- **Biologický přístup** – tak jako motivační přístup se snaží o překonání nedostatků mechanického přístupu ze stránky psychické, biologický přístup se snaží překonat tyto nedostatky ze strany fyzické. Základním předpokladem biologického přístupu je vytvoření pracovních úkolů a míst tak, aby se pracovník cítil fyzicky dobře, pohodlně, a aby místo výkonu práce bylo co možná nejbezpečnější. Klade důležitost na ergonomii, jejímž úkolem je vytvoření optimální struktury úkolů a pracovního prostředí tak, aby na pracovištích nedocházelo k zdravotním úrazům či příliš velké fyzické únavě. Eliminace těchto problémů vede k celkovému zvýšení produktivity organizace. Častým řešením je pořízení nových židlí, stolů,

instalace kvalitního osvětlení, snížení hluku či zajištění kvalitnějšího ovzduší a teploty na pracovišti (Koubek, 2015).

- **Percepční přístup** – slovo percepce znamená proces vnímání a porozumění informací z okolního prostředí. Percepční přístup v tomto smyslu zahrnuje také celkovou duševní kapacitu zaměstnanců a jejich hranice. Hlavním cílem se rozumí omezení požadavků práce tak, aby její duševní náročnost byla co nejnižší, v zásadě se jedná o zjednodušení práce jako takové. Při pracích, kde dochází k přetěžování duševních schopností se lze často setkat se selháním pracovníka. Za předpokladu, že je práce dostatečně jednoduchá a srozumitelná, tak aby ji byl schopen splnit i ten nejméně zdatný pracovník, každý další pracovník bude tuto práci provádět bezchybně a bezpečně (Koubek, 2015).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces, při kterém dochází k analýze všech dostupných informací o dané pracovní pozici, zahrnující požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti bezpodmínečně nutných k provedení dané práce. Tyto informace jsou následně podkladem pro přípravu popisů a specifikací pracovních míst, které jsou využívány vedoucími zaměstnanci či personalisty při plnění personálních činností. (Kociánová, 2010)

Výstup pracovní analýzy obsahuje popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa obsahuje veškeré údaje o pracovním místě. Pod tyto údaje spadá název pozice, organizační integrace do struktury organizace, organizační hierarchie, úkoly, odpovědnosti apod. Specifikace pracovního místa představuje přehled údajů, jenž organizace vyžaduje po zaměstnanci jako například nejvyšší dosažené vzdělání, odborná praxe, klíčové schopnosti, motivace a zdravotní způsobilost (Dvořáková, 2012).

3.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je procesně zaměřené rozhodování o skutečnosti, kolik dalších pracovníků organizace potřebuje a k jakému datu. Plánování lidských zdrojů je stanoveno především z budoucích plánů produkce či služeb organizace a potřeby lidských zdrojů k zabezpečení těchto plánů. V oblasti lidských zdrojů bývají tyto plány zpravidla ne úplně přesné, avšak pro organizaci představují hodnotné ukazatele pro nábor potřebných pracovníků a jejich cílená edukace a rozvoj pro různé stupně organizace. (Dvořáková, 2012)

Personální plánování je založeno na přesvědčení, že lidé představují nejdůležitější plánovací a strategický zdroj celé organizace. Plánování klade důraz nejen na stránku kvantitativních ale také na stránku kvalitativních potřeb lidských zdrojů. Tyto stránky skýtají dvě klíčové otázky, a to kolik lidí a jaké lidi? (Wilton, 2022)

Armstrong (2015) rozlišuje plánování lidských zdrojů na měkké a tvrdé. Kvantitativní analýza a následné zajištění potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků se rozumí tvrdé plánování lidských zdrojů. Měkké plánování má za úkol zajistit pracovníky kteří jsou své organizaci oddáni a ke své práci zaujímají odpovědný prostor a potřebnou motivaci, dle které se budou chovat. Měkké plánování se zakládá na zkoumání požadavků těchto standardů a na jakém stupni tyto kvality jsou. K zjištění slouží dotazníkové šetření mezi pracovníky, výzkum pracovních výkonů a pohledy z diskusních skupin zaměřených na toto téma.

Dvořáková (2012) do postupu plánování lidských zdrojů začleňuje:

- **Rozbor prostředí**, který má za úkol najít a predikovat původ rizik a příležitostí, provést rozbor vnějšího prostředí (konkurenci, legislativu) a vnitřního prostředí podniku, a to hlavně vnitřní stanoviska organizace (strategie, technické zázemí, organizační kultura).
- **Předpověď poptávky po práci**, predikce, jak se mění potřeba lidských zdrojů z aktivit organizace za pomoci kvalitativních metod (Delfská metoda) a kvantitativních metod (lineární regresní analýza).
- **Předpověď nabídky lidských zdrojů**, predikce disponibilních lidských zdrojů jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí. Provádí se pomocí auditu vnitřních lidských zdrojů (analýza počtu, kvalifikace a potenciál rozvoje stávajících zaměstnanců a hodnocení) a rozboru nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.
- **Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly** a sestavení vhodného modelu, který prověřuje, zda je nedostatek či nadbytek zaměstnanců a jejich profesní kvalifikace.
- **Harmonogram akcí k realizaci řešení**, týkajících se personálních činností uvnitř organizace (povýšení, trénink, změna režimu práce).
- **Kontrola a vyhodnocení**, jakou měrou byly předem stanovené cíle plánování lidských zdrojů dodrženy a jak jsou efektivní.

Při předvídaném nedostatku pracovníků se zaměstnavatel zpravidla rozhoduje o tom, zda přijme nové zaměstnance, najme pracovníky na dohody o práci či bude investovat do vzdělání a rozvoje vlastních zaměstnanců. Při předpokládaném nadbytku pracovníků, zaměstnavatel zpravidla provádí soubor opatření, pod které patří redukce přesčasů, ukončování pracovních poměrů na dobu určitou, dohody o pracích a zkrácené pracovní úvazky. (Brodský, 2009)

Armstrong (2015) definoval základní cíle plánování lidských zdrojů:

- Nabýt a stabilizovat dostatečný počet zaměstnanců k potřebnému chodu organizace. Zaměstnanci by měli disponovat potřebnými schopnostmi, praktickými dovednostmi a zkušenostmi.
- Predikovat a následně zabránit problémům týkající se možného nedostatku či přebytku zaměstnanců.
- Udržet si vycvičené a flexibilní zaměstnance, kteří se velkou měrou podílejí na adaptaci organizace v nejistém a měnícím se prostředí.
- Pomocí stanovení strategie stabilizace a rozvoje pracovníků postupně redukovat závislost organizace na získávání pracovníků s potřebnou kvalifikací za okolností, kdy je nabídka na trhu práce nedostatečná.
- Zvýšení produktivity pracovníků uvedením flexibilnějších systémů práce.

3.2.3 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor, nebo také získávání zaměstnanců je definováno Koubkem (2015, s.126) jako *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* Pod pojmem nábor se skrývá získávání pracovníků pouze z vnějšího prostředí, v současné době moderní získávání pracovníků se nové pracovní zdroje získávají nejen z vnějšího prostředí, ale zároveň z řad současných pracovníků. Získávání lidských zdrojů v moderním pojetí je o praktickém a racionálním využití lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Cílem získávání pracovníků se rozumí identifikovat, přilákat a následně zaměstnat kvalitní a schopné pracovníky. Obecným předpokladem je při získávání pracovníků

přitáhnout maximální počet zájemců. Nastane-li situace, kdy má organizace na získávání pracovníků pevně dané náklady, tak se preferuje snížení poměru mezi množstvím žadatelů a počtu nabízených pracovních míst. Toto slouží ke zkvalitnění výběru uchazečů (Dvořáková, 2012; Halík, 2008)

Samotné získávání zaměstnanců se dle Brodského (2009) skládá z:

1. Identifikování potřeby pracovní síly a následného hledání adekvátních možných pracovních sil.
2. Stanovení, zdali se bude získávat pracovník z vnitřního či vnějšího prostředí
3. Stanovení způsobu, jak organizace bude kandidáty informovat o náboru a jakým stylem se uchazeči budou prezentovat.
4. Registrace uchazečů do výběrového řízení.
5. Předvýběr uchazečů.

Kociánová (2010) mezi druhým a třetím krokem doplňuje informaci o nutnosti shromáždění informací o uchazečích (informace budou následně sloužit k výběru nejvhodnějšího kandidáta) a jako poslední krok uvádí v optimálním organizačním a administrativním prostředí obstarání všech zmíněných činností.

Proces náboru zaměstnanců vychází z potřeby plánování lidských zdrojů. Urban (2013) upozorňuje na potřebu zohlednění personálních potřeb organizace, a to především očekávaného růstu/poklesu produkce a produktivity v návaznosti na splnění strategických cílů organizace. Je třeba dbát nejen na kvantitativní požadavky obsazení pracovních kapacit, ale zároveň i na kvalitativní požadavky zaměstnanců, jakožto vzdělání a kvalifikace, jež budou pro splnění cílů organizace nezbytné. (Horváthová a kolektiv, 2016; Urban, 2013)

Horváthová a kolektiv (2016) uvádí 5 základních hledisek podle nichž se hodnotí procesy získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci:

- Odborné (respektování správného pořadí jednotlivých kroků)
- Právní (dodržení platných právních norem)
- Ekonomické (finanční aspekty spojené s procesem získávání a výběru pracovní síly)

- Psychologické (jak moc lidé s těmito procesy vycházejí)
- Organizační (optimální organizační struktura pro efektivní provádění pracovních procesů a dělení funkcí, rolí a odpovědností osobami, které jsou zodpovědné za tyto procesy)

Tegze (2019) představuje inovativní přístupy náboru zaměstnanců dnešní doby, přičemž uvádí klíčový koncept Sourcingu. Sourcing představuje intenzivní hledání potencionálních zaměstnanců, spolu se systematickým shromažďováním údajů a informacemi o zmíněných kandidátech. Dnešní pojem „sourceři“, také označováni jako „hledáči talentů“ či „lovci talentů“ ještě před několika lety neexistoval. Sourcing byl dříve běžně brán jako součást náplně každého recruitera. Recruiteři se začali postupně zaměřovat pouze na sourcing (aktivní vyhledávání), a tak se jejich pozice přetřansformovala do pozice „sourcera“. „Sourceři“ aktivně pátrají po pasivních uchazečích se snahou oslovit je, a tak podnítit jejich zájem a přesvědčit je k hovoru. Základem úspěšného „sourcera“ je perfektní znalost sociálních sítí a metod hledání potencionálních kandidátů. Sourceři se nepřetržitě zasvěcují do nových technologií a metod, proto je při jejich práci klíčové, aby nepřetržitě analyzovali nejnovější techniky a metody (Pospíšil,2019; Tegze, 2019).

Tegze (2019) uvádí popis a odlišnosti mezi jednotlivými profesemi recruitmentu:

- „Sourcer“ intenzivně pátrá po pasivních uchazečích, „sourcer“ je lovec.
- Recruiter klade důraz na péči o vztahy s uchazeči a v průběhu celého procesu působí jako průvodce.
- Headhunter se specializuje především na nábor úrovně středního a vyššího managementu, kde aktivně oslovuje potencionální uchazeče.
- Full stack recruiter pozice v personálních agenturách, která zastává dvě či tři uvedené profese najednou.

Horváthová a kolektiv (2016) se shoduje s Dvořákovou (2012) v postupu, jak organizace bude obsazovat pracovní pozice. Tento postup je podmíněn tím, zda bude organizace vyhledávat potencionální zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. S příchodem pracovní síly z vnějších zdrojů zároveň přicházejí nové perspektivy a odlišné pohledy na věc, které mohou být podnětem k inovativním změnám v organizaci. Plnění volných pracovních míst z vnitřních zdrojů tedy z řad současných zaměstnanců, je jedním

z klíčových rysů řízení lidských zdrojů, kdy identifikace vlastních zdrojů vychází ze zhodnocení výkonu zaměstnanců, cílevědomého přístupu v oblasti rozvoje a kariérního růstu a talentu managementu. Možnost kariérního růstu zaměstnanců v organizaci působí jako motivace, a zároveň zaručuje konzistenci klíčových pracovníků.

Rozhodujícím faktorem při volbě vhodných metod k vzbuzení zájmu uchazečů bývají standartně dostupné finanční možnosti a čas, které jsou vyhrazeny pro obsazení volné pracovní pozice. Stejně tak je klíčový potřebný dostatek kvalitních kandidátů a specifika obsazované pracovní pozice (Dvořáková, 2012).

Při náboru zaměstnanců z vnějších zdrojů se používají následující metody:

- Spolupráce s úřady práce
- Internetová inzerce
- Zprostředkovatelské agentury
- Poutače, vývěsky a billboardy
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Burzy práce
- Doporučení zaměstnancem
- Uchazeči, kteří se hlásí sami
- Oslovení bývalých zaměstnanců
- Využívání sociálních sítí

Výběr zaměstnanců

Po náboru zaměstnanců nastává proces výběru zaměstnanců. Tento proces patří k nejcitlivějším, jelikož nesprávné zvolení kandidáta může mít za následek negativní dopad na všechny zaměstnance organizace. Pro úspěšný výběr je zásadní příprava, která zahrnuje požadavky na potencionálního kandidáta a úplné vymezení pracovního místa. (Urban, 2013)

Dle Wiltona (2022) přiřazení správným lidem správnou práci je nezbytné pro efektivní výkonnost organizace. Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je dodat zaměstnavateli dostatek informací, podle kterých může předvídat budoucí pracovní výkony uchazečů. K dosažení toho cíle je nutné se řídit stanovenými kritérii a metodami vyhodnocení.

V ideální situaci, kdy je dostatek přihlášených kvalifikovaných uchazečů, na základě kritérií odvozených od specifikací osoby firma vybírá nejvhodnější uchazeče do dalšího kola výběrového procesu. Užší výběr standartně vychází z údajů a informací uvedených v kandidátově životopise, motivačním dopise a přihlášce (Dessler, 2019).

Koubek (2015) definuje fáze výběru zaměstnanců:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem
2. Předběžný pohovor
3. Testování uchazečů (za pomoci testů pracovní způsobilosti)
4. Výběrový pohovor
5. Zkoumání referencí
6. Lékařské vyšetření
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8. Informování uchazečů o rozhodnutí

3.2.4 Přijímání a orientace zaměstnanců

Dle Armstronga (2015, s.395) uvádění nových zaměstnanců do organizace spočívá v: *„procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“*

Nejlepší uchazeč, jenž vzešel z výběrového řízení je osloven s pracovní nabídkou a možností, zdali pracovní nabídku přijme nebo ne. V případě souhlasu dochází k vzniku pracovního poměru, který je formálně upraven podepsáním pracovní smlouvy či jmenováním u vedoucích funkcí (Barták, 2011).

Orientace zaměstnanců

Orientace či adaptace nových zaměstnanců popisuje Barták (2011) jako proces, při kterém se rozpoznávají a posilují profesní, sociální a charakterní dovednosti nově příchozího zaměstnance. Tento proces zpravidla probíhá v období tříměsíční zkušební lhůty.

Koubek (2015) doplňuje hlavní smysl orientace, při kterém je kladen důraz na co nejrychlejší a bezproblémové začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu,

přizpůsobení se pracovnímu stylu organizace, nabytí potřebných vědomostí a znalostí a identifikování se s cíli organizace.

3.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Wilton (2022) vysvětluje hodnocení zaměstnanců jako formální příležitost pro zaměstnance a organizaci k zhodnocení a reflektování dosažených výsledků, ve srovnání s předem smluvenými cíli. Zároveň je také vhodným nástrojem k naplňování individuálních cílů zlepšení výkonu, se kterým úzce souvisí případná diskuse o možném navýšení platu, povýšení, školení nebo také opatření vzhledem ke špatně odvedenému pracovnímu výkonu.

Hodnocení zaměstnanců má za cíl zrekapitulovat, zdokumentovat a posoudit pracovní výkony dosažené zaměstnanci za určité období. Je naprosto nezbytné, aby hodnocení reflektovalo profesní výkon a dovednosti, nikoliv však osobní charakteristiky pracovníků (Halík, 2008).

Šikýř (2016) uvádí metody, jež jsou nejčastěji používány k hodnocení zaměstnanců:

- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Hodnocení podle stanovených norem
- Hodnocení kritérií pracovního výkonu pomocí stupnice
- Hodnocení volným popisem
- Hodnocení mezních situací při dosažení uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného

3.2.6 Rozmíst'ování a uvolňování zaměstnanců

Koubek (2015, s.235) specifikuje rozmíst'ování jakožto „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu*“. Dále Kociánová (2010) uvádí hlavní cíl, kdy na konkrétní pracovní místa je potřeba dosadit pracovníky s potřebnými znalostmi, kvalifikacemi a schopnostmi adaptovat se pracovnímu prostředí organizace. V moderních sférách řízení lidských zdrojů se dbá na metodu zvanou

šití pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi odborně zvanou „tailoring“. Tato metoda klade důraz na pracovní zaměření a preference zaměstnance a v jejich návaznosti organizace modifikuje pracovní úkoly a místa tak, aby pracovní místo bylo pro zaměstnance pohodlné, a mohl tak dosahovat nejlepších výkonů.

Uvolňování zaměstnanců

Uvolňování pracovníků nastává v momentě ukončení pracovního poměru a odchodu pracovníka z organizace. Armstrong (2015) a Kociánová (2010) popisují ukončení pracovního vztahu jako jev, který nastává dobrovolně ze strany pracovníka, který mění své působení na současném pracovišti a přechází na jiné, nebo končí své působení nadobro a odchází na jiné pracoviště. Druhým případem je nedobrovolné ukončení pracovního vztahu. Tento jev nastává v případech nezpůsobilosti či neadekvátního chování pracovníka. Nejčastějším případem však bývá nadbytečnost pracovníka, která zpravidla nastává v období krize. Cílem organizace by mělo být zamezení uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

Dle zákona č. 262/2002 Sb. §48 zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán pouze:

- a) Dohodou,
- b) Výpovědí,
- c) Okamžitým zrušením,
- d) Zrušením ve zkušební době,

Brodský (2009) doplňuje skutečnost o rozvázání pracovního poměru výpovědí, kdy výpověď musí mít písemnou formu, která musí být doručena zaměstnanci. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, výpověď je neplatná.

3.2.7 Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivace a odměňování zaměstnanců patří mezi procesy lidských zdrojů, které jsou spolu velmi úzce spjaty. Cílem vedoucího je podpořit motivaci svých kolegů, která napomáhá lehkému průběhu realizace úkolů a cílů organizace. Hlavním účelem finančního odměňování je podpora výkonů zaměstnanců, zároveň je i zásadním faktorem jejich získání a udržení. (Urban, 2013)

Halík (2008) s Dvořákovou (2012) považují motivaci jako prostředek sloužící k zvyšování jak pracovního nasazení, tak i zvyšování ochoty zaměstnanců plnit nároky organizace. Funkci motivátorů v organizace zastávají vedoucí pracovníci v jejichž kompetenci není zastávat práci profesionálů, i přesto je žádoucí ovládat základní prvky a principy motivování lidí. Správně motivovaní zaměstnanci mají vyšší pracovní produktivitu, menší chybovost, a zároveň lépe vycházejí se svým okolím.

Odměňování zaměstnanců

Wilton (2022) představuje odměnu jako všechny peněžní, nepeněžní a psychologické benefity, které organizace uděluje svým zaměstnancům výměnou za jejich pracovní výkony. Cílem odměňování je náležitě odměnit odvedený výkon, a zároveň motivovat k provedení domluvené práce s dosažením maximálního výkonu. Pro zaměstnance odměna představuje příležitost k finančnímu sebe-zabezpečení a možnost uspokojení vlastních potřeb.

Armstrong (2009) uvádí základní složky odměňování:

- Základní a dodatečná platová odměna, (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- Zaměstnanecké benefity,
- Neplatové odměny (pochvaly, splněné cíle, seberozvoj),
- Procesy řízení pracovního výkonu.

3.2.8 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Působící vlivy ze strany vnějšího okolí nutí organizaci k přizpůsobování kvalifikací jak pro konkrétní pracovní místa, tak i pro celou organizaci. K úspěšné adaptaci je nutné systematické vzdělávání zaměstnanců, které slouží jako nástroj, díky kterému pracovníci dokážou adaptovat své schopnosti na změny na svých pracovních místech. Zaměstnanci, kteří jsou schopni se přizpůsobit těmto změnám a využijí změnu jako příležitost, jsou pro organizaci klíčovým nástrojem ke zvyšování potřebné konkurenceschopnosti. Hlavní cílem vzdělávání zaměstnanců je konzistentní formování, posilování a rozvíjení pracovních atributů, které jsou nezbytné pro plnění předem stanovených pracovních úkolů a požadovaného pracovního výkonu. Získané atributy zároveň přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce (Horváthová a kolektiv 2016; Wilton, 2022).

Armstrong (2015) popisuje vzdělávání jako proces, při kterém dochází k nabytí a rozvoji nových vědomostí, dovedností, kompetencí a přístupu. V praxi se setkáváme se

čtyřmi základními typy vzdělávání: instrumentální (zvyšuje pracovní efektivitu), poznávací (vyhodnocuje pokroky v rozvoji schopnostech a vědomostech), citové (založené na definování pocitů a hodnot) a sebereflektující (utváření nových přístupů pohledu a vnímání, které vedou k získání nových vědomostí).

3.2.9 Pracovní vztahy

V průběhu jakéhokoliv setkání či lidské interakce dochází ke vzniku mezilidských vztahů s rozmanitým spektrem kvality. Lidské vztahy mohou být od silně negativních až po silně pozitivní. Je evidentní, že při vykonávání pracovních úkolů se také formují lidské vztahy (Dessler, 2019). Dessler (2019) a Dvořáková (2012) jsou toho názoru, že pracovní vztahy jsou klíčovým faktorem pro přežití podniku, jeho efektivní výkonnost a stabilitu. Důležitým prvkem je charakter formálních a neformálních vztahů mezi řadovými pracovníky, pracovníky vrcholového managementu a vlastníky. Zatímco mezi kolegy či pracovními týmy se častěji setkáváme se vztahy neformálními, tak u vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem dominují vztahy formální, které bývají zpravidla modifikované různorodými pravidly.

3.2.10 Péče o zaměstnance

Jak bylo již několikrát zmíněno, zaměstnanci představují nejdůležitější zdroj správného chodu a fungování organizace. V zájmu zaměstnavatelů je tedy poskytování dostatečné péče zaměstnancům. Právě starost a péče o zaměstnance podněcuje pracovníky k efektivní práci, plnění pracovních úkolů a dosahování vytyčených cílů. Péče o pracovníky obsahuje péči povinnou (péče stanovená zákony a předpisy nadpodnikových úrovní) a péči dobrovolnou (péče poskytnutá zaměstnavatelem, která představuje prvek personální politiky a snahy dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce) (Šikýř, 2016). Koubek (2015) doplňuje péči smluvní (péče stanovená kolektivními smlouvami organizace).

V moderních sférách řízení lidských zdrojů se stále častěji setkáváme s pojmem well-being v překladu celkový stav pohody. Kowalski a Loretto (2017) popisují well-being jako proces vytváření pracovního prostředí, které má za úkol podporovat stav spokojenosti, tento stav napomáhá k prospívání zaměstnanců a dosažení celkového potenciálu jak pracovníků, tak i celé organizace.

3.2.11 Personální informační systémy

Personální informační systémy jsou strukturované počítačové systémy, které organizace využívá jako centrální evidenci veškerých informací o svých pracovnících, pracovních pozicích a personálních činnostech organizace. Tyto informace zaměstnavatel potřebuje k plnění závazků stanovených právními normami a zabezpečení správy lidských zdrojů v organizaci. Údaje se zpracovávají jak v elektronické, tak i písemné podobě. Dokumenty v písemné podobě představují doklady, které zaměstnavatel musí uchovat dle zákona v písemné formě, nejčastějším případem jsou pracovní smlouvy. (Šikýř 2016; Koubek, 2015). Dvořáková (2012) popisuje výše uvedené závazky stanovené právními normami jako „úkoly povinné“. Mezi tyto úkoly se řadí založení a vedení osobního spisu, výpočty a odvody mezd a vedení docházky.

V současnosti mají organizace vlastní počítačové aplikace, které fungují pouze jako personální informační systém nebo jsou součástí jádra podnikového informačního systému jenž obsahuje software pro finance, personální agendu a logistiku. Základní software pro personální administrativu podporující vykonání úkolů jako osobní a mzdová evidence. Modernější softwary kromě základních úkolů dále nabízí funkce personálního rozvoje jako plánování, nábor, selekce, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2016).

3.3 Digitalizace v e-HRM

3.3.1 Digitalizace

Pojem digitalizace vymezuje sled kroků, při nichž jsou digitální technologie implementovány do různých sfér lidské společnosti. Hlavním cílem digitalizace je optimalizace procesů a služeb využitím digitálních technologií tak, aby byly co nejefektivnější. V širším slova smyslu slovo digitální je synonymem slova číslicový. Specifičtější význam značí slovo digitální postup, při němž jsou informace transformovány do čísel. (Halada, 2015)

Oxfordský slovník (2017) definuje pojem digitalizace jako proces, který zajišťující transformaci písemného dokumentu do digitální formy, která je kompatibilní s počítačem. Kompatibilita není jediným předpokladem procesu digitalizace, v moderní době se klade důraz na začlenění procesů jako jsou dostupnost dokumentace a možnost jejich archivace.

Řízení dokumentů v papírové formě s přihlédnutím na jejich životní cyklus je velmi komplikované. Digitalizace umožňuje transformaci na digitální podobu, která umožňuje

podstatně jednodušší správu, vyhledávání, a navíc i možnost integrace dokumentů do informačních systémů používaných organizací. Digitalizované organizace mají jednodušší rozhodování, čímž si zajišťují jednak diverzitu a vyšší atraktivitu pro potenciální a často více talentované uchazeče. Tyto faktory zaručují efektivní pracovní prostředí, které vede k jejich vyšší aktivitě, a zároveň ovlivňuje dosažené výsledky organizace i spokojenost klientely (Vrabcová a Urbancová, 2023).

Server Proven Productivity (2020) uvádí výhody plynoucí z působnosti digitalizace:

- Zvýšená produktivita práce. Digitalizovaná data jsou snadno přístupna z jakéhokoli zařízení, což usnadňuje import a export dat mezi informačními systémy organizace a jejich analýzu. Hledání dat je tak pro pracovníky podstatně snazší. Tento proces přispívá k nižší chybovosti, úspoře času a vyšší produktivitě.
- Lepší zákaznická zkušenost. Digitalizace poskytuje přívětivější uživatelské rozhraní pro zákazníky organizace. Potřeby zásahů a oprav jsou ze strany pracovníků organizace nižší a nakupování se tak stává snadnější pro obě strany.
- Efektivní řetězec dodávek. Dodavatelský řetězec se působením digitalizace optimalizuje a interval pro splnění služeb zákazníků se zkracuje.

Do nevýhod digitalizace se řadí:

- Implementace. Investice a následné zavádění digitalizace stojí organizaci velké množství času a financí. Organizace může však své úsilí minimalizovat systematickým digitalizováním jednotlivých oblastí, namísto toho, aby transformovaly všechny oblasti najednou.
- Nejistota zaměstnanců. Příliš rychlý a složitý proces digitalizace může být pro zaměstnance zdrojem obav, zdali se zvládnou nové dovednosti naučit.

3.3.2 Digitalizace v e-HRM

Během uplynulých čtyř desetiletí došlo k velikému rozmachu technologií v oblasti elektronického řízení lidských zdrojů, tento rozmach nastal v důsledku administrativních a strategických výhod, které e-HRM (Electronic Human Resource Management) poskytuje.

Hlavní účel elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM) tkví v minimalizaci nákladů organizace, zvyšování kvality služeb, ale především přeměna strategického myšlení HR expertů (Bondarouk, Parry a Furmueller, 2017). Elektronické řízení lidských zdrojů definuje Marley a Parry (2015, s.2) jako „*soubor konfigurací počítačového hardwaru, softwaru a elektronických síťových zdrojů, které umožňují zamýšlené nebo skutečné činnosti řízení lidských zdrojů (např. zásady, postupy a služby) prostřednictvím koordinace a řízení sběru dat na úrovni jednotlivce a skupiny a vytváření informací a komunikace v rámci organizačních hranic a přes ně.*“ Hlavním cílem digitalizace v e-HRM je dosažení maximálního užitku organizací a přidané hodnoty za pomoci postupů a komplexních mechanismů sjednocující řízení lidských zdrojů a informační technologie.

E-recruitment

S příchodem internetu v 90. letech začíná fungovat první elektronický nábor zaměstnanců. Z původního způsobu hledání nových zaměstnanců pomocí inzerátů na webových stránkách se za vývoje digitalizace náborový proces transformoval do využívání sociálních sítí, umělé inteligence a algoritmů. S digitalizací přichází rychlejší a účinnější postupy, ale zároveň se s ní pojí rizika jako je diskriminace či kybernetické útoky. (Technology advices 2023; Koubek 2015)

E-learning

Elektronické vzdělávání zaměstnancům se dostalo do popředí díky své flexibilitě a schopnosti snižovat firmám náklady. S příchodem nových technologií vzrostla interaktivita, jakožto využívání virtuální reality, umělé inteligence a prakticky veškerá kompatibilita s mobilními telefony. Důraz se klade na vyváženou kombinaci tradičních a elektronických způsobů vzdělávání a sociálních interakcí. I přesto právě sociální interakce s příchodem nových trendů značně klesá. (Zehyr 2020; Armstrong 2015)

E-compensation

Elektronické systémy kompenzace jsou revolučními systémy v oblasti správy a odměn zaměstnanců za využití digitálních technologií. Automatizace odměňování a jednoduché uživatelské rozhraní pro zaměstnance zvyšují efektivitu zaměstnanců a zároveň udržují spravedlivé odměňování. Díky systému, jenž neustále zpracovává velké množství

dat obsahující informace o platech, je HR oddělení schopno ovlivnit a udržet platovou rovnost a spravedlivé odměňování. (Meral, 2019)

Digitalizace personální práce

Digitální HR představuje soubor sociální, mobilní, analytické a cloudové technologie odborně nazýváno SMAC, které otevírá nové možnosti pro zlepšení zkušeností zaměstnanců i kandidátů. V současné době z hlediska digitalizace je na HR oddělení vyvíjen obrovský nátlak. Vedení organizací a trh vyžadují digitální transformaci všech HR procesů. Digitální HR je založeno na inovacích a experimentování, zároveň s příchodem nových technologií na trh jako jsou mobilní aplikace a umělá inteligence, je znalost a ovládání digitálních technologií pracovníků HR nezbytností. HR týmy tak musí reagovat nejen na digitální transformaci pracovních operací, ale i na transformaci pracovní síly a způsobu práce. (Deloitte 2016; AIHR 2020).

Rozvoj digitalizace řízení lidských zdrojů trvá už bezmála přes půl století, počínaje implementací mzdových systémů až po současnou generaci automatizovaných a umělou inteligencí vedených programů a aplikací. Trvajících a stále inovujících se proces digitalizace je platným důkazem úspěšné strategie.

Dle Conelly a kolektivu (2021) hlavním cílem digitalizovaného řízení lidských zdrojů je aktivní zapojení pracovníků do pracovních činností dělených dle projektů a vykonávaných v pracovních týmech s důrazem nejen na lidských kapitál, ale především na kombinaci lidských schopností a digitálních technologií. Současný trend v oblasti HR směřuje k vytváření organizace budoucnosti. Firmy nabírají mladé, perspektivní a digitálně zdatné zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat jak sami, tak i v týmech. Pro zaměstnavatele je klíčová digitální praxe a její následná implementace do pracovního prostředí. Typický digitální HR pracovník by měl mít digitální nastavení mysli a za použití digitálních technologií vykonávat a zdokonalovat svou práci a pracovní postupy, ovládat HR aplikace určené pro spotřebitele a spravovat data o organizaci a lidských zdrojích (Conelly a kolektiv 2021; Deloitte 2016).

Deloitte (2016) uvádí základní rozdíly mezi klasickým a digitalizovaným HR.

Klasické HR:

- Ruční a poloautomatické operace a postupy vykonávány odděleně – základní operace řízení lidských zdrojů, které jsou vykonávány ručně či poloautomaticky.
- HR systémy přístupné přes webový prohlížeč.
- Papírové formuláře.
- Vytváření a optimalizace pracovních procesů.
- Centra personálních a sdílených služeb.

Digitální HR:

- Integrovaný komplexní systém HR zahrnující politiku, procesy, systémy a provoz.
- HR aplikace pro chytré telefony.
- Digitální formuláře.
- Uživatelské zkušenosti a rozhraní v digitálním prostředí.
- Operační centra.

Gaponenko (2021) uvádí základní charakteristiky, které jsou typické pro digitální řízení lidských zdrojů:

- Využívání sociálních platforem při náboru a monitorování zaměstnanců.
- Kladení důrazu na schopnosti pracovníků, tedy především na multitasking, kreativitu, rychlost práce a schopnost přizpůsobit se pracovnímu prostředí.
- Mimo obecné a odborné znalosti je digitální gramotnost základním předpokladem přijetí do pracovního poměru.
- Zavedení komunikačních platforem jako je MS Teams, WhatsApp či Telegram, jako hlavní prostředek komunikace mezi zaměstnanci.
- Online vzdálené zaměstnávání pomocí platforem a příslušenství pro virtuální spolupráci.
- Digitalizace a automatizace správy personálních dokumentů.
- Monitorování pracovní efektivity za pomoci digitálních prostředků.

Přínosy digitalizace v řízení lidských zdrojů

Fernandez a Gallardo-Gallardo (2021) uvádí přínosy digitalizace v HR analýze, tedy v souboru zásad a metod, které zahrnují sběr, analýzu a vykazování dat za účelem zlepšení rozhodování o lidech. Právě digitalizace za pomoci programů a umělé inteligence představuje pro liniové manažery a personalisty značné zjednodušení a zefektivnění rozhodování a pracovních úkonů. Dále upozorňují na skutečnost, že v současné době rozmachu digitalizace HR procesů vývoj v digitalizaci značně zaostává.

Dle Gaponenka (2021) digitalizace dosahuje přínosů na úrovních:

- Pomáhá zlepšovat výkon zaměstnanců pomocí automatizace komplikovaných úkolů – zpracovávání mezd.
- Poskytuje metodické informace pro usnadnění rozhodovacího procesu – povýšení zaměstnanců.
- Nabízí prostředky pro bezproblémové jednání a spolupráci mezi zaměstnanci a přítomnými účastníky HR oddělení.

Fernandez a Gallardo-Gallardo (2021) popisuje cíle, které si digitalizace klade pro zvýšení výkonů funkcí HRM pomocí tří základních aspektů:

1. Přínos provozní výkonnosti ve všech HR procesech, počínaje náborem až po odměňování zaměstnanců, protože je zde stále prostor k automatizaci.
2. Příspěvky k relačnímu řízení lidských zdrojů za předpokladu, kdy všechny zainteresované strany spolu aktivně spolupracují, včetně těch, kteří jsou na jiném místě,
3. Očekávané přínosy jedinců a přínosy řízení lidských zdrojů podpoří a zvýší celkovou efektivitu společnosti.

Theres a Strohmeir (2023) upozorňují na fakt, že digitalizace není v žádném případě zárukou úspěchu, naopak může mít kritické následky. Plány, a především rozhodnutí o digitalizaci a její budoucí rozvoj a posílení by měly být opřeny o důkazy, že myšlenka digitálního řízení lidských zdrojů opravdu podporuje výkonnost a odpovídá očekáváním.

Postup digitalizace

Server Deloitte (2017) uvádí rady, jak by organizace měla s digitalizací začít a dále postupovat:

1. Definování role. Prvotním úkolem pro HR je určit své místo jako tým, který zaměstnancům a vedení usnadňuje transformaci a přizpůsobení se digitálnímu prostředí.
2. Modernizace základní technologie. Pro digitalizaci je nutný přechod od starých systémů na cloudové platformy, vylepšení či nahrazení zaběhlých programů za programy, které budou pro zaměstnance efektivní a praktické.
3. Dlouhodobá technologická HR strategie. Se současným rapidním vývojem moderních technologií je klíčové vytvořit strategii, pro využívání aktuálních trendů jako cloudové platformy, chytré aplikace a umělou inteligenci.
4. Digitální HR tým. Tento tým má za úkol hledání na trhu či vytváření vlastních digitálních technologií, které se v budoucnu mohou implementovat do organizace. V pokročilých organizacích má tým za úkol spravovat umělou inteligenci, která slouží ke zefektivnění služeb, získávání a vzdělávání zaměstnanců.
5. Inovace jako strategie. Aby HR oddělení zůstávalo konkurenceschopné a výkonné, je nutné se soustředit na vyhledávání možností zlepšení a inovace ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti digitální.
6. Mladá generace pracovníků. Digitální HR se zaměřuje zejména na mladé perspektivní pracovníky, kteří jsou s moderními technologiemi seznámeni a jejich manipulace s nimi je znatelně snazší, a tak efektivnější. Dále se doporučuje rotovat mladé pracovníky z jiných oddělení v rámci celé organizace do pozic v HR oddělení, čímž se zaručuje přítok nových myšlenek a nápadů.
7. Externí inspirace. K dosažení inovativního a úspěšného prostředí v oblasti lidských zdrojů je nezbytné aktivně vyhledávat inspiraci a nové myšlenky, jak uvnitř, tak i mimo společnost, a následně je aplikovat v rámci organizace. Příkladem inspirace může být přizvání externího odborníka, či se angažovat do výzkumných členských programů.

Trendy v digitalizaci personální práce

Deloitte (2017) uvádí příklady:

- Wade a Wendy, kombinace umělé inteligence a chatbotů, kteří mají na starost nábor a plánování kariéry. Wade pomáhá zaměstnancům s jejich budováním kariéry a její strategii, Wendy má na starost komunikaci s kandidáty a pomáhá jim pochopit firemní kulturu a náborový proces.
- Chatbot Mya společnosti Firstjob dokáže eliminovat až 75 % neefektivních otázek při náborovém procesu.
- 10 Switch je aplikace, která funguje na principu on-line seznamky. Na jedné straně jsou potencionální pracovníci, na druhé straně jsou organizace s nabídkami práce.
- Platforma LinkedIn je obdobou dnešních sociálních sítí. Na rozdíl od klasických sociálních sítí, LinkedIn slouží k hledání nové pracovní pozice, získání nových pracovních dovedností či budování nových profesních vztahů s kolegy z oboru.
- SAP SuccessFactors je cloudový informační systém zaměřený na personalistiku. Obsahuje sadu nástrojů pro zaškolení, vzdělávání, hodnocení výkonnosti, rozvoj a kariérní postupy zaměstnanců.

4 Vlastní práce

4.1 Představení organizace

Pro vypracování praktické části byla vybrána mezinárodní soukromá škola Prague British International School sídlící na území České republiky, konkrétně v oblastech Praha-Kamýk, Libuš a Vlastina.

Založení organizace se datuje k roku 1990, slovensko-švýcarský podnikatel Robert Blaško zakládá jazykovou školu s názvem London School. V následujících dvou letech dochází ke změně zaměření organizace, a tak na území Československa vzniká první mezinárodní škola – The British International School of Prague. S postupem let dochází ke změně sídla tak i názvu školy:

- **1995–2005** The British International School (Brischool), Podolí – Praha 4
- **2005–2007** British International School, o.p.s, Praha
- **2007–2017** V roce 2007 se novým vlastníkem stává Ing. Michal Bočan a název školy se mění na Czech British School. Sídlo školy se poprvé přemísťuje na Kamýk a zároveň na Vlastinu, kde působí až do současnosti.
- **2017–2018** Změna názvu na Prague British School
- **2018** – Mezinárodní organizace Nord Anglia se stává majiteli organizací Prague British School a English International School – Prague. Nastává fúze obou škol a následné vytvoření nové školy: Prague British International School působící na Kamýku, Vlastině a nově i na Libuši. Pod novým majitelem dochází ke změně struktury školy. Nejvyšší pozice s rozhodovací pravomocí náleží principálovi, kterým se stává Michael Bardsley až do léta roku 2021. Školu následně opouští a na jeho místo nastupuje Nicola Meehan, která na místě působí až do současnosti (Fikart, 2022).

Škola nabízí výuku nadstandardní kvality v mezinárodním prostředí a vzdělávání v anglickém jazyce pro žáky předškolního věku a žáky základního a středoškolského studia. Školní prostředí je multikulturní, škola zaměstnává jak místní, tak i zahraniční zaměstnance, a to především z Velké Británie. V současné době škola zaměstnává na základě uzavření smlouvy na dobu určitou či neurčitou 270 zaměstnanců, na dohodu o provedení práce 50

zaměstnanců a 10 zaměstnanců na základě uzavření mandátní smlouvy a eviduje přibližně 1300 studentů pocházejících především z rodin expatů a affluentních rodin. Aktuálně třetinu celkového počtu zaměstnanců tvoří žáci, jejichž školné je hrazeno zaměstnavatelem jednoho z rodičů. 5 % studentů, představují žáci, kteří obdrželi studijní stipendium. (Fikart, 2022).

Obrázek 1 Logo PBIS



Zdroj: PBIS, 2024.

Škola poskytuje vzdělání pro žáky předškolního, základního středoškolského věku. Pod zkratkou PBIS operují dva typy škol, a to Prague British International School a Česko Britská Základní škola (ČBZŠ). Česko Britská Základní Škola se řídí dle školních osnov České republiky a výuku zajišťuje pouze do 5. ročníku. Prague British International School pracuje s kombinací anglického a mezinárodní kurikula, kde výuka vychází z britských osnov (Fikart, 2022).

Škola se řídí pravidlem: „Pro své děti chce to nejlepší, a to i my.“, toto pravidlo je zárukou toho, že škola dokáže poskytnout výuku jakémukoliv studentovi. Na úkor toho jsou snižené počty studentů v každé třídě. Maximální kapacity tříd jsou pro část PBIS 22 studentů a pro část ČBZŠ 18 studentů. Další nadstandardní službou, kterou škola poskytuje je pedagogický asistent v třídách prvního stupně, dále v případě potřeby škola poskytuje vlastního asistenta pro žáka se speciálními potřebami (Fikart, 2022).

V současnosti škola spolupracuje s Massachusettským technologickým institutem (MIT), hudební školou Julliard, pravidelně se účastní dobročinných programech UNICEF a je registrována v mezinárodním programu pro školy Duke of Edinburgh's Award. Studenti také pravidelně spolupracují se studenty ostatních partnerských škol Nord Anglia pomocí portálu Global Campus, kde spolu komunikují a pracují na společných projektech (Fikart, 2022).

4.2 HR oddělení

HR oddělení má 4 zaměstnance: manažerku, specialistku, administrátorku a externího asistenta. Náplní práce HR manažerky je plánování, organizování a posuzování široké škály služeb, interních směrnic a postupů v HR oddělení především v oblasti náborem a řízení zaměstnanců po celou dobu jejich pracovní kariéry v organizaci. Dále dohlíží na HR databázi, personální dokumentaci v souladu se zákonnými předpisy a interními směrnicemi. Při potřebě řídí práci svých podřízených a vykonává další administrativní úkoly dle podle pokynů svého nadřízeného. HR specialistka má na starosti agendu spojenou s náborem, plánováním a monitorováním životního cyklu zaměstnanců. Dále je zodpovědná za udržování aktuálních dat v HR systémech, softwarech a za pravidelnou aktualizaci personální dokumentace v rámci dodržování právních předpisů a vnitřních směrnic organizace. HR administrátor zajišťuje chod správy benefitů, včetně průběžné aktualizace benefitů a transparentní komunikace s klienty. Schvaluje faktury v souladu s příslušnými pokyny, a zároveň kontroluje výdaje ve svém oboru. HR asistent má především na starosti personální dokumentaci, jak ve fyzické, tak i online formě a udržování jejich aktuálnosti. Dále pomáhá svým nadřízeným při nábořech, pohovorech, správě benefitů a ostatních HR činnostech, které je potřeba vykonat (Červenková; Hančilová; Jeřichová; 2024)

HR oddělení má svůj informační systém, který eviduje všechny zaměstnance, jejich osobní údaje a digitální formu dokumentace, jenž každý zaměstnanec musí dodat před nástupem do zaměstnání a aktualizované dokumenty v průběhu pracovní kariéry. Dále se pro personální činnosti využívá:

- Aktion Cloud
- BenefitPlus
- EDUjob.cz
- Expats.cz
- Intranet Nord Anglia
- Intranet PBIS
- iSAMS
- Jobs.cz
- LinkedIn
- SAP SuccessFactors
- Tes.com

4.3 Popis HR procesů a úroveň jejich digitalizace

Na základě rozhovoru s HR manažerkou dané organizace je uveden popis vybraných procesů a následné zhodnocení úrovně digitalizace.

Nábor zaměstnanců a výběr zaměstnanců

„Proces nábory v případě zahraničních učitelů začíná vždy každý rok v lednu, kdy vlastník školy Nord Anglia Education schvaluje počty učitelů na následující školní rok na základě poměru studentů a učitelů. Pracovní místa se potencionálním zájemcům nabízí pomocí e-mailových inzerátů v rámci všech škol operujících pod záštitou Nord Anglia Education, a zároveň na mezinárodním učitelském portálu Times Educational Supplement (TES). Poté se všichni kandidáti hlásí přes webové stránky Nord Anglia. Záznam potencionálního zájemce spolu s životopisem jsou dostupné vedoucímu daného školního stupně, který provádí výběr a úvodní rozhovor sám.

Proces nábory administrativních pracovníků a pomocného akademického personálu přichází na přelomu dubna a května s ohledem na rozpočet pro následující školní rok. K nábory se používají portály Jobs.cz, Expats.cz, EDUjob.cz a LinkedIn, kdy se inzerce zadává podle typu dané pracovní pozice. Předvýběr zaměstnanců provádí zástupce HR, který svůj výběr následně zasílá manažerovi daného oddělení, se kterým společně vybírají zaměstnance a provádí s nimi úvodní osobní či online rozhovor. Vybranému kandidátovi je zaslána pracovní nabídka zástupcem HR nebo principálkou školy. Následná komunikace o dodání nezbytných nástupních dokumentů a školení před nástupem je vedena zástupcem HR oddělení za pomoci e-mailové komunikace, popřípadě komunikační platformy WhatsApp. Veškeré dokumenty jsou po převzetí na HR oddělení evidovány v interní HR platformě a papírové osobní složce zaměstnance.“

Úroveň digitalizace lze hodnotit jako středně vysokou. Organizace při procesu nábory zahraničního pedagogického personálu využívá interní e-mailovou inzerci, a zároveň využívá mezinárodní učitelský portál Times Educational Supplement. Následná digitální správa přihlášek potencionálních kandidátů probíhá prostřednictvím webových stránek Nord Anglia. Proces nábory pracovníků administrativní části a pomocného akademického personálu probíhá na digitální platformách Jobs.cz, Expats.cz, EDUjob.cz, LinkedIn.cz. Komunikace s potencionálními uchazeči je zprostředkována e-mailem, popřípadě komunikační platformou WhatsApp a veškeré dokumenty jsou digitálně uchovány v interním HR programu.

Hodnocení zaměstnanců

„Na začátku školního roku si každý zaměstnanec v platformě SuccessFactors po konzultaci se svým liniovým nadřízeným stanoví cíle, kterých by chtěl následující rok dosáhnout. Na přelomu února a března, dochází k tzv. „hodnocení v průběhu roku“, kdy liniový manažer průběžně hodnotí dosavadní průběh stanovených cílů. Na konci školního roku dochází k ročnímu zhodnocení za uplynulý školní rok. V návaznosti na hodnocení dochází k organizaci zpětných vazeb a doporučení mezi nadřízeným a pracovníkem.“

Úroveň digitalizace lze hodnotit jako vysokou, jelikož proces je od začátku do konce v digitální podobě prostřednictvím platformy SuccessFactors, kde jsou zároveň hodnocení uchována v digitální podobě.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„V rámci organizaci jsou stanovena jak povinná školení k výkonu práce, tak i školení, která jsou pro zaměstnance dobrovolná a napomáhají k jejich rozvoji. Proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců začíná povinným online školení na platformě Instruktor obsahující bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, první pomoc a ochranu dětí a v případě řízení firemního vozidla i školení o řízení motorových vozidel na území České republiky. Dále má Nord Anglia vlastní kurzy, které je potřeba splnit. Mezi ně se řadí: ochrana dětí, kybernetická bezpečnost, etické standardy a politika rovnosti a rozmanitosti, zároveň ještě nabízí řadu volně dostupných online kurzů, které může zaměstnanec libovolně absolvovat v průběhu své pracovní kariéry, tato školení jsou neustále rozšiřována. Certifikáty o splnění školení, jsou následně evidována jak v online digitálních platformách, interní HR platformě, tak i v papírové podobě. Na každý školní rok je stanovený rozpočet pro školení, a tak každý zaměstnanec má možnost podat na personálním oddělení žádost o školení v rámci České republiky, zahraničí a edukativních akcí pořádaných v zahraničí organizací Nord Anglia. Z důvodu nutnosti přítomnosti minimálně jednoho pracovníka na výletech, školách v přírodě a lyžařských kurzech, který prošel kurzem první pomoci je zvána akreditována školící instituce ZDrSEM, která přímo v prostorách školy uskutečňuje tento kurz.“

Úroveň digitalizace lze hodnotit jako vysokou, povinná i dobrovolná školení probíhají online prostřednictvím platformy Instruktor a interní platformy NordAnglia. Následně digitální uchování dokumentů probíhá prostřednictvím interního HR programu.

Odměňování zaměstnanců

„Každý zaměstnanec má svou mzdu rozdělenou na fixní a variabilní část. Vybraní zaměstnanci, kteří vykonávají dodatečné činnosti nad rámec své pracovní povinnosti, mají roční dodatek na konkrétně specifickou „zodpovědnost“. U akademických pracovníků je mzda stanovena dle zkušeností na interní mzdové stupnici, u administrativních pracovníků je mzda vymezena pracovním místem a předem určenou výší mzdy pro dané povolání.

Nord Anglia s počátkem školního roku automaticky navyšuje mzdy o předem stanovená procenta, která se s každým rokem mění. Tento proces nastává každoročně až na mimořádné výjimky, jako byl například první rok pandemie Covid-19. Proces navyšování mezd v průběhu roku nastává v momentě, kdy je schválen rozpočet v rámci Nord Anglia, v tu chvíli je možné ze strany liniových manažerů podat žádost o zvýšení mzdy pro konkrétní zaměstnance či oddělení, schválení se však nedá garantovat. Proces navyšování mezd probíhá manuálním tiskem dodatků k pracovním smlouvám, které jsou zaměstnancům distribuovány interní poštou a následně evidovány v interním HR programu.“

Proces odměňování zaměstnanců nevykazuje velké známky digitalizace, hlavní známkou je proces manuálního tisku a distribuce papírových dodatků mezi zaměstnance. Jedinou známkou digitalizace se jeví automatizovaný proces navyšování mezd, který i přesto musí být předem schválen člověkem a digitální evidence papírových smluv v interním HR programu.

4.4 Srovnání HR procesů s konkurenční organizací

Jedním z dílčích cílů této diplomové práce byla analýza HR procesů a úrovní jejich digitalizace konkurenční organizace, a následné srovnání s organizací PBIS. Data byla získána na základně online rozhovoru s HR manažerkou konkurenční organizace, která je v současné době jedinou zaměstnankyní HR oddělení. Organizace si přála zůstat v anonymitě. Konkurenční organizace je oproti PBIS podstatně menší, na trhu působí krátkou dobu a celá existence a provoz organizace je teprve v počátku. Tento fakt se odráží do současné situace vykonávaných HR procesů, a stejně i úrovní jejich digitalizace.

Nábor a výběr zaměstnanců

„Naše společnost se profiluje tím, že zaměstnává odborníky, v našem případě tedy pedagogické pracovníky s příslušným vysokoškolským vzděláním, případně středoškolské

pedagogické vzdělání, které je podmínkou. Je nezbytně nutné, aby měl kandidát již nějaké zkušenosti, nejlépe ze zahraničních nebo jiných mezinárodních škol. K inzerci používáme:

- *Expats.cz*
- *Sociální síť Facebook*
- *Jobs.cz*
- *LinkedIn*
- *Times Educational Supplement (TES)*

A v některých případech je nutné oslovit zahraniční personální agenturu. Na základě inzerce přijímáme žádosti o zaměstnání s motivačním dopisem a životopisem. Vybíráme kandidáty s jazykovou vybaveností, vzděláním a relevantními zkušenostmi, které následně zveme na osobní či online pohovor. Pokud uchazeč nabídku přijme nastává proces získávání potřebných dokumentů, popřípadě vízum a žádostí o zaměstnaneckou kartu.“

Náborový proces mezi PBIS a konkurenční organizací vykazuje jisté rozdíly. Konkurenční organizace není pod záštitou korporátu, tedy rozhoduje sama, kdy uskuteční nábor nových zaměstnanců. Konkurenční organizace využívá identické platformy k náboru pedagogických pracovníků, které PBIS používá k náboru administrativních pracovníků a pomocného akademického personálu. Obě organizace využívají stejnou platformu TES. Zbýlá část procesu se provádí v obou organizacích obdobně, rozhovory se provádí osobně nebo online a dokumenty potřebné pro nástup do zaměstnání jsou získávány pomocí e-mailu, popřípadě osobně.

Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení zaměstnanců provádíme většinou v prvním roce dvakrát a následně jednou za rok. Zaměstnanci vyplní papírový formulář, kde se sami ohodnotí, následuje schůzka s liniovým a HR manažerem, během které se diskutuje o výkonnosti, určují se další cíle a společně se plánuje rozvoj zaměstnance dle potřeb každého jednotlivce.“

Organizace PBIS v procesu hodnocení zaměstnanců vykazuje vyšší počet uskutečněného hodnocení a podstatně vyšší úroveň digitalizace. Hodnocení probíhá třikrát do roka a vše probíhá v digitální platformě SuccessFactors. Konkurenční organizace uskutečňuje proces hodnocení pouze jednou do roka, až na výjimku v prvním roce a vše probíhá v papírové podobě, tudíž tento proces nevykazuje žádné prvky digitalizace.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

„Všichni zaměstnanci musí splnit školení o bezpečnosti ochrany a zdraví při práci, které absolvují prostřednictvím online platformy Instructor. Dále zaměstnance posíláme na externí kurzy a semináře, k dispozici mají také dobrovolné online vzdělávání, které nám poskytuje externí dodavatel. V rámci organizace probíhají interní školení, při kterých si zaměstnanci sdílejí své znalosti a zkušenosti mezi sebou“

Obě organizace využívají stejný portál Instructor pro splnění školení o bezpečnosti ochrany a zdraví při práci. V organizaci PBIS musí zaměstnanci povinně splnit školení poskytované korporátem Nord Anglia, které zároveň nabízí širokou škálu dobrovolných online školení. Oproti tomu u konkurenční organizace taková povinná školení nejsou a zaměstnanci mají možnost absolvovat dobrovolné online vzdělávací kurzy. Konkurenční organizace dále pořádá vlastní interní školení, kde si zaměstnanci vyměňují své rady a zkušenosti přímo mezi sebou a může to být skvělou příležitostí pro utužování kolektivu.

4.5 Výstupy rozhovorů

Následující část obsahuje polostrukturované rozhovory uskutečněné v osobní formě se zaměstnankyněmi HR oddělení a mzdovou účetní společností Prague British International School. Tyto rozhovory byly zaměřeny na získání jejich perspektivy a zkušeností se současnými HR procesy, systémy a mírou jejich digitalizace.

4.5.1 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou

1. Jak hodnotíte současný stav digitalizace a automatizace HR procesů v organizaci?

„Digitalizace a automatizace HR procesů nefunguje, tak jak by měla. Často tak lokálně fungujeme na manuálním zadávání. Korporát (Nord Anglia) se snaží některé procesy automatizovat, ale ve výsledku je to ještě více manuálního fungování.“

2. Které aspekty HR práce dle Vás stále zůstávají převážně manuální a neefektivní?

„V našem HR oddělení je to obecně hodně o manuální práci, a tak se dá jen spekulovat o tom, co je a není efektivní a samozřejmě zároveň platí riziko jisté chybovosti.“

3. Jak by Vám konkrétně digitalizace HR procesů usnadnila práci, a tak zároveň zvýšila Vaši pracovní spokojenost?

„V první řadě by pomohlo, kdybychom nemuseli pracovat s mnoha různými systémy a všechno by bylo integrováno do jednoho jednotného systému v rámci všech procesů. Určitě by také pomohla HR aplikace pro chytré telefony, která by byla kompatibilní s daným jednotným systémem a zároveň tak usnadňovala průběh daných procesů. Zároveň je nutné myslet na to, že některé úkony spojené s HR procesy je nutné zachovat v papírové verzi či osobní podobě. V tomto případě je důležitým aspektem legislativní stránka věci a papírová/digitální archivace, která podléhá státním restrikcím.“

4. Jaké vidíte největší výhody a nevýhody v digitalizaci HR procesů?

„Za předpokladu, že procesy jsou digitalizovány tak, aby splňovaly požadavky našeho oddělení, potom lze za největší výhody brát rychlost, automatizace zpracování a předávání daného úkolu a dat. Zároveň je ale potřeba myslet na dodržování zásad GDPR při jakékoliv digitalizaci! Nevýhodou je většinou velká vstupní investice času na přechod na nový systém a přenos veškerých dat, a také samozřejmě finanční náklady.“

5. S jakými překážkami či výzvami jste se dosud setkala při implementaci digitalizace do HR procesů organizace?

„S procesem digitalizace přichází většinou nový systém a jeho nastavení k obrazu svému je velice zdlouhavé, v častých případech je nutný vývoj dalšího pomocného systému. V průběhu digitalizace se dostáváme do situace, kdy ne vždy jsme opravdovými vlastníky svých vlastních dat, a to považuji za největší hrozbu.“

4.5.2 Polostrukturovaný rozhovor s HR specialistkou

1. Jak hodnotíte současný stav digitalizace a automatizace HR procesů v organizaci?

„Digitalizace a automatizace procesů v PBIS není bohužel na nejvyšší úrovni, stále je zde prostor pro zlepšení stávajících procesů a zavedení nových efektivnějších metod.“

2. Které aspekty HR práce dle Vás stále zůstávají převážně manuální a neefektivní?

„Na HR oddělení bude vždy nutné držet určité dokumenty v papírové podobě, proto není možné za stávajících podmínek vše plně digitalizovat. Dále je to komunikace se zaměstnanci, je velice obtížné předat zaměstnancům všechny potřebné informace, a tak dochází často k nedorozuměním.“

3. Jak by Vám konkrétně digitalizace HR procesů usnadnila práci, a zároveň tak zvýšila Vaši pracovní spokojenost?

„Vyšší míra digitalizace by usnadnila vyhledávání potřebných dokumentů, informací a reportování. Zavedení efektivnějších procesů přenosu informací ve společnosti by zahrnovalo jeden systém, který by obsahoval veškeré potřebné informace. Integrovaný komplexní systém HR by zahrnoval politiku, procesy, systém a provoz. Součástí by bylo zavedení HR aplikace pro chytré telefony a digitální formuláře.“

4. Jaké vidíte největší výhody a nevýhody v digitalizaci HR procesů?

„Jako výhody vidím usnadnění rozhodovacího procesu, efektivnější přenos dat, informací, a zároveň přesnost dat. Mezi nevýhody řadím neosobní přístup, a tak zároveň ztráta kontaktu se zaměstnanci. Další nevýhodou je závislost na dodavateli daného systému.“

5. S jakými překážkami či výzvami jste se dosud setkala při implementaci digitalizace do HR procesů organizace?

„Data byla špatně či neúplně přenesena do nových HR systémů, to následně vedlo k zpětnému obtížnému dohledávání informací a dat, a tak nebylo možné si 100 % ověřit, zda jsou veškerá data v systému nahrána. V organizaci pracujeme se systémy, které nejsou nastaveny přímo na naši firmu, a tak nesplňují naše požadavky tak, jak bychom chtěli a potřebovali, často snižují efektivitu namísto toho, aby ji zvyšovaly.“

4.5.3 Polostrukturovaný rozhovor s HR administrátorkou

1. Jak hodnotíte současný stav digitalizace a automatizace HR procesů v organizaci?

„Co se týče současného stavu digitalizace a automatizace HR procesů, stále se nacházíme ve fázi, kdy v mnoha ohledech teprve začínáme plně využívat potenciál, který nabízí. Ještě také není tato transformace zcela kompletní a u mnoha postupů a procesů se teprve ověřuje její správnost a komplexnost. Stále je zde prostor k rozvoji a inovaci v této oblasti.“

2. Které aspekty HR práce dle Vás stále zůstávají převážně manuální a neefektivní?

„Aspekty HR práce, které stále zůstávají převážně manuální a neefektivní, jsou například ruční zpracování a archivace osobních složek zaměstnanců, evidence interních školení, dokumentů spojených se zaměstnaneckým managementem, projektové řízení a plnění zadaných úkolů nebo ruční vyhledávání a filtrování životopisů při náborových procesech.“

3. Jak by Vám konkrétně digitalizace HR procesů usnadnila práci, a tak zároveň zvýšila Vaši pracovní spokojenost?

„Konkrétně by digitalizace HR procesů usnadnila práci tím, že by zprostředkovala rychlejší, přehlednější a efektivnější přístup k důležitým informacím o zaměstnancích, snížila by administrativní zátěž spojenou s ručním zpracováním a kontrolou dokumentů a umožnila by automatizaci opakujících se úkolů, čímž by uvolnila čas pro jiné činnosti v rámci HR oddělení. To by nepochybně zvýšilo pracovní spokojenost, protože bychom se mohli více soustředit na podporu zaměstnanců a rozvoj strategií pro lidské zdroje.“

4. Jaké vidíte největší výhody a nevýhody v digitalizaci HR procesů?

Jako největší výhody digitalizace HR procesů vnímám: zvýšenou efektivitu a produktivitu, lepší sledování a analýzu dat o zaměstnancích, přehlednější komunikaci a spolupráci v rámci organizace a možnost poskytnout kvalitnější služby ze strany HR oddělení. Mezi nevýhody bych zařadila: potenciální zvýšení nákladů na počáteční implementaci digitálních systémů, možné ohrožení zabezpečení dat a systémů v rámci

kybernetické bezpečnosti. Také se může projevit nevole přizpůsobit se zavádění nových systémů ze strany zaměstnanců, kteří se obávají změn spojených s digitalizací.“

5. S jakými překážkami či výzvami jste se dosud setkala při implementaci digitalizace do HR procesů organizace?

„Při implementaci digitalizace HR procesů jsem se setkala se systémy, které nebyly dostatečně odborné a komplexní pro potřeby společnosti nebo pro český trh a jeho zákony, dále s jejich chybovostí a netransparentností. To byly značné překážky, které bránily v celkovém pozitivním dojmu výhod digitalizace a automatizace procesů.“

Výzvou pro HR v implementaci může být také, již zmíněný, odpor ze strany zaměstnanců vůči změnám pracovních postupů, nedostatečná odborná znalost a dovednosti v oblasti digitální transformace HR.“

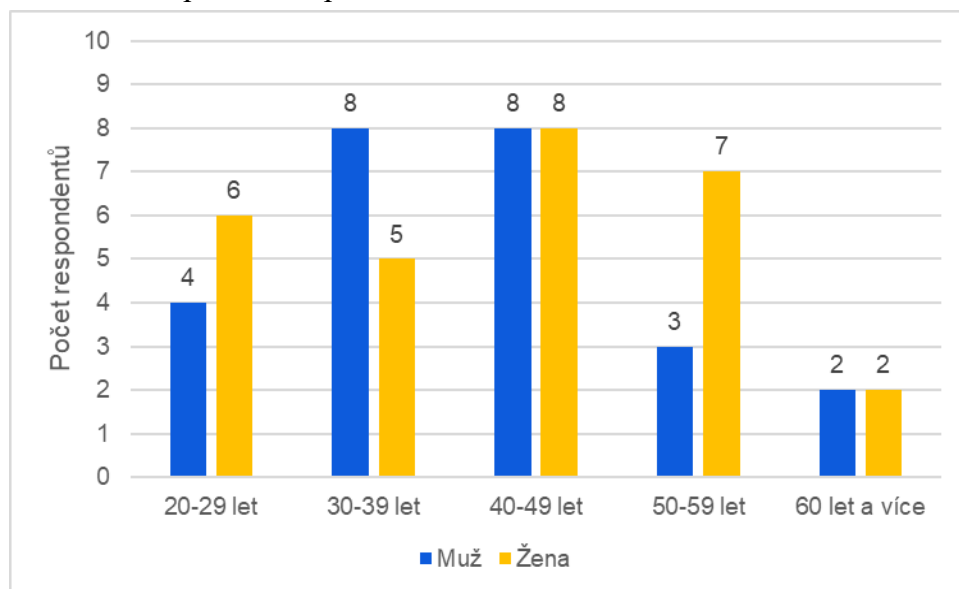
4.6 Výsledky dotazníkového šetření

Navazující segment praktické části se zabývá dotazníkovým šetřením, které v rámci organizace Prague British International School bylo uskutečněno se zaměstnanci administrativní části organizace. Dotazníkové šetření je zaměřeno na zjištění aktuální spokojenosti zaměstnanců s HR procesy, které v minulosti sami absolvovali a které v současnosti stále probíhají. Z celkově oslovených 53 zaměstnanců odpovědělo 53 zaměstnanců, návratnost dotazníku byla 100 %.

4.6.1 Identifikace respondentů

V otázce číslo 1 a 2 byli zaměstnanci požádáni o uvedení pohlaví a věku. Ze součtu všech respondentů (53) bylo 25 mužů (47 %) a 28 žen (53 %). V tomto případě lze konstatovat, že poměr pohlaví v organizace je vyrovnaný a není preferováno ani jedno pohlaví.

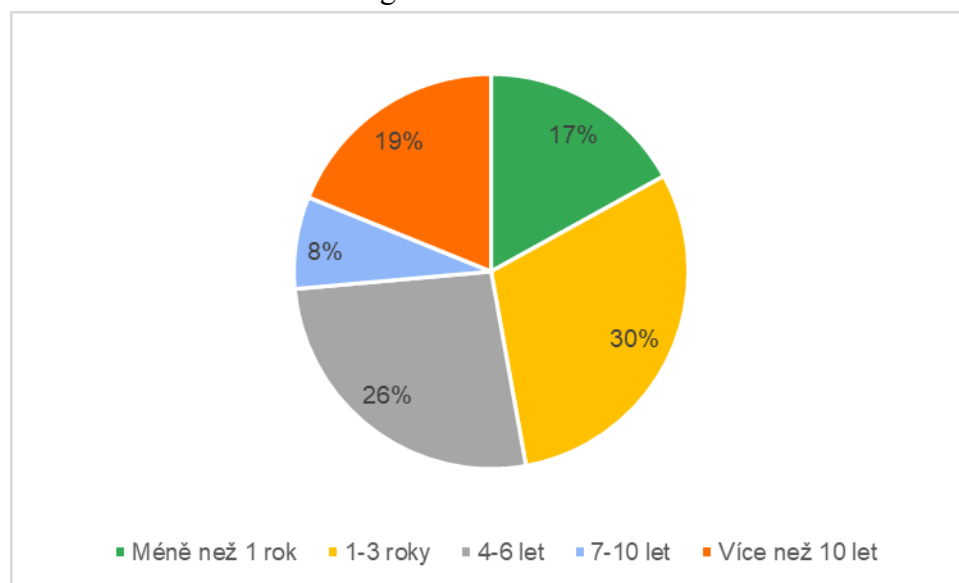
Graf 1 Věk a pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Na uvedeném grafu 1 jsou reprezentovány věkové skupiny zaměstnanců. Nejvíce obsaženou kategorií je věková skupina v rozmezí 40-49 let s celkovým počtem 16 respondentů (30 %), nejméně obsaženou kategorií je věková skupina 60 let až více s 4 respondenty (8 %). Z grafu 1 je tak patrné, že v současné době nejvíce obsaženou kategorií je skupina středního věku.

Graf 3 Doba zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Třetí a zároveň poslední identifikační otázka byla zaměřena na dobu zaměstnání v organizaci. Z grafu 2 lze vidět, že nejzastoupenější skupinu tvoří kategorie 1-3 roky, která reprezentuje 30 % z celku. Druhou nejobsáhlejší skupinou je kategorie 4-6 let, jenž představuje 26 % z celku. Velmi podobné procento zastoupení se jeví u kategorií více než 10 let s 19 % a méně než 1 rok s 17 %. Kategorie 7-10 let s 8 % se jeví jako nejméně komplexní.

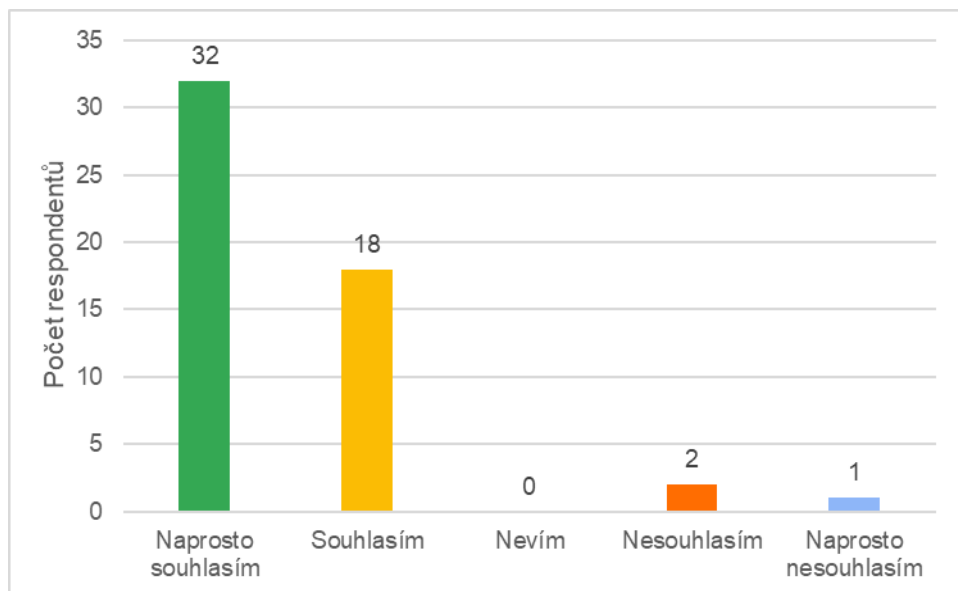
4.6.2 HR procesy

Druhá část dotazníkového šetření obsahuje dotazy směřované na HR procesy organizace, u kterých respondenti měli možnost odpovídat pomocí tvrzení:

- Absolutně souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Absolutně nesouhlasím.

V rámci každé otázky je vypracovaný graf a tabulka, která uvádí odpovědi respondentů v návaznosti na jejich pohlaví, věk a délku jejich působení na pracovišti.

Graf 5 Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 3 reprezentuje výsledky komunikace s HR, 32 respondentů (60 %) naprosto souhlasí s tvrzením a 18 respondentů (34 %) souhlasí s tvrzením, že komunikace s HR týmem je promptní a efektivní. Pouze 1 respondent (4 %) naprosto nesouhlasí a 2 nesouhlasí (4 %) s daným tvrzením. Žádný z respondentů nevedl odpověď „nevím“. V celkovém součtu je tak spokojeno 94,34 % zaměstnanců a 5,66 % je nespokojeno, což lze považovat za velmi kladné výsledky a komunikace s HR týmem je promptní a efektivní.

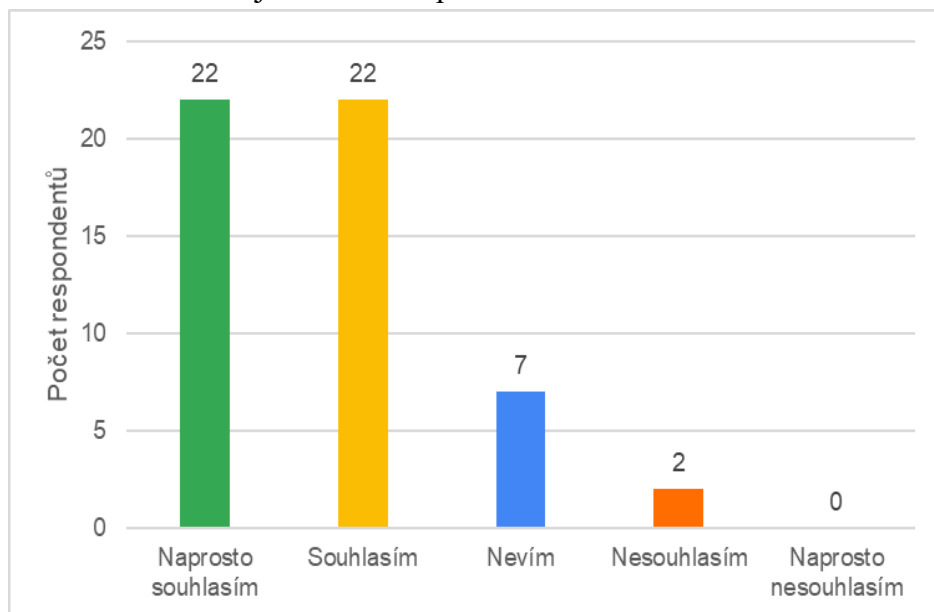
Tabulka 1 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Respondentky se vyznačují vyšší mírou souhlasu oproti respondentům, ale zároveň i vyšší mírou naprostého nesouhlasu. Nejvyšší úroveň souhlasu je zaznamenána u věkové skupiny 40-49 let, nejvyšší úroveň nesouhlasu je pak vykazována u věkové skupiny 50-59 let. Respondenti s kratší dobou zaměstnání tedy kategorie 1-3 roky a více než 10 let se vyznačují vyšší mírou souhlasu, kategorií 4-6 let se vyznačuje vyšší mírou nesouhlasu.

Tabulka 1 Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní

Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	15	9	0	1	0
Žena	17	9	0	1	1
Věk					
20-29 let	5	4	0	1	0
30-39 let	8	4	0	1	0
40-49 let	11	5	0	0	0
50-59 let	5	4	0	0	1
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	5	4	0	0	0
1-3 roky	9	6	0	1	0
4-6 let	6	6	0	1	1
7-10 let	4	0	0	0	0
Více než 10 let	8	2	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 7 Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Navazující otázkou o komunikaci mezi HR oddělením a zaměstnanci byla otázka týkající se interních komunikačních kanálů poskytovaných HR oddělením. Z grafu 4 je možné určit, že stejný počet respondentů 22 (42 %) napřsto souhlasí a souhlasí s tvrzením o efektivních interních kanálech poskytovaných HR oddělením. 7 respondentů (13 %) zvolilo odpověď „nevím“ a pouze dva respondenti (4 %) s daným tvrzením nesouhlasí. Celková spokojenost s informačními kanály poskytovanými HR oddělením je 84 %, 13 % náleží odpovědi „nevím“ a pouze 4 % zaměstnanců je nespokojených. Dle výsledků lze konstatovat spokojenost zaměstnanců s informačními kanály poskytovaných HR oddělením.

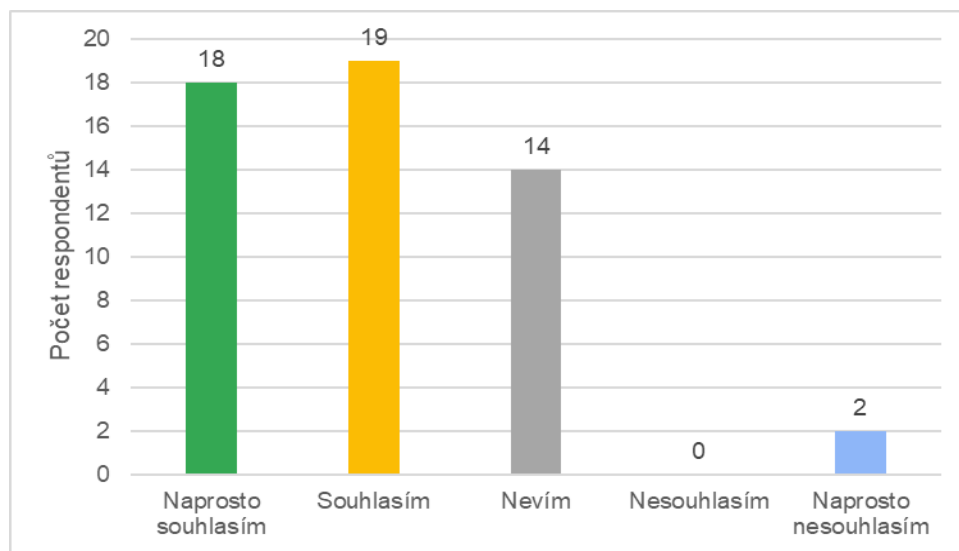
Tabulka 2 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Z tabulky je možné vyčíst vyšší úroveň souhlasu a nesouhlasu napřič ženským pohlavím. Napřstému souhlasu dominuje mužské pohlaví. Nejvyšší míra souhlasu se projevila u věkové kategorie 30-39 let a kategorie 40-49 let. Nesouhlas po jednom hlasu vyjádřila pouze kategorie 30-39 let. Identifikační kritérium doba zaměstnání demonstruje nejvyšší míru souhlasu u kategorie 1-3 roky a 4-6 let doby zaměstnání, kde byla zároveň projevna nejvyšší míra nesouhlasu.

Tabulka 2 Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace

Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	12	9	4	0	0
Žena	10	13	3	2	0
Věk					
20-29 let	3	4	3	0	0
30-39 let	9	3	0	1	0
40-49 let	4	9	3	0	0
50-59 let	4	4	1	0	0
60 let a více	2	2	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	4	1	0	0
1-3 roky	6	6	4	0	0
4-6 let	6	5	1	2	0
7-10 let	1	3	0	0	0
Více než 10 let	5	4	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 9 Proces náboru je systematický a pečlivě strukturovaný



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dále byli zaměstnanci dotazováni, zdali je proces náboru prováděný HR oddělením systematický a pečlivě strukturovaný. Graf 5 uvádí velmi podobné výsledky, které nastaly u „naprosto souhlasím“ s 18 odpověďmi (34 %) a „souhlasím“ s 19 odpověďmi (36 %). Celkem 14 respondentů volilo odpověď „nevím“ (26 %) a 2 respondenti (4 %) zvolili odpověď „naprosto nesouhlasím“. V souhrnu je tak 70 % zaměstnanců spokojených, což naznačuje vysokou spokojenost zaměstnanců s procesem náboru.

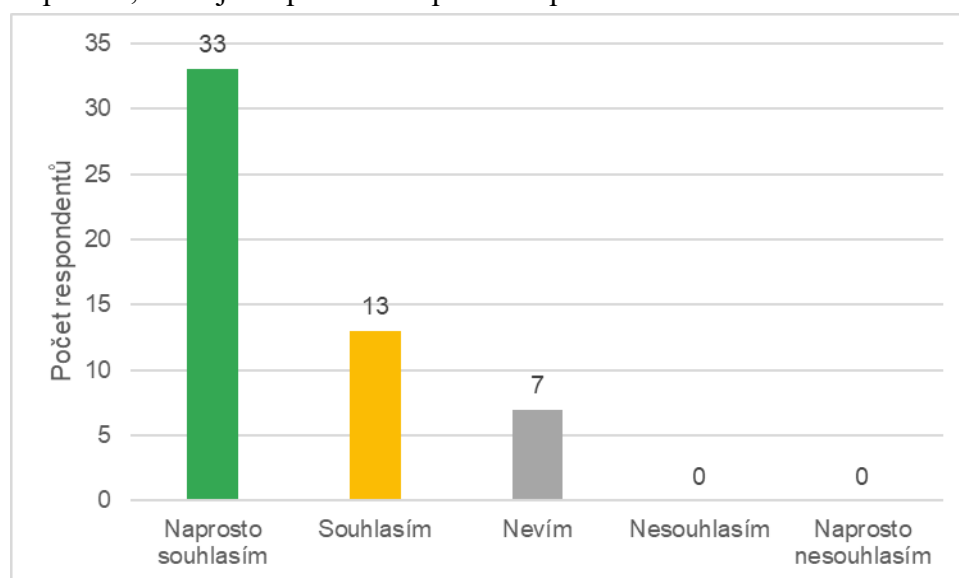
Níže uvedená tabulka 3 uvádí přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Z tabulky je možné vyčíst, že kladné odpovědi volili především zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni kratší dobu. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni 7-10 let a více než 10 let volili odpověď „nevím“, což může být způsobeno z důvodu každoročních změn a inovací celkového procesu náboru v průběhu let. Naprostý nesouhlas se projevil pouze u ženského pohlaví ve věku 50-59 let.

Tabulka 3 Proces náboru je systematický a pečlivě strukturovaný

Proces náboru je systematický a pečlivě strukturovaný					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	10	9	6	0	0
Žena	8	10	8	0	2
Věk					
20-29 let	2	8	0	0	0
30-39 let	9	2	2	0	0
40-49 let	5	8	3	0	0
50-59 let	2	0	6	0	2
60 let a více	0	1	3	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	3	6	0	0	0
1-3 roky	9	7	0	0	0
4-6 let	5	5	2	0	2
7-10 let	1	0	3	0	0
Více než 10 let	0	1	9	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 11 Během náboru jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dalším dotazem v souvislosti s náborovým procesem, bylo, zda zaměstnanci dostali od personalisty během náboru veškeré informace a odpovědi, které potřebovali pro nástup do zaměstnání. V tomto případě více jak polovina respondentů naprosto souhlasí, tuto odpověď zvolilo 33 respondentů (62 %), 13 respondentů (25 %) souhlasí a 7 respondentů (13 %) zvolilo odpověď „nevím“. V celkovém součtu tak celková spokojenost dosáhla 87 %. Z celkové spokojenosti lze konstatovat, že pracovník vedoucí proces náboru je velmi pečlivý a proces vede kvalitně.

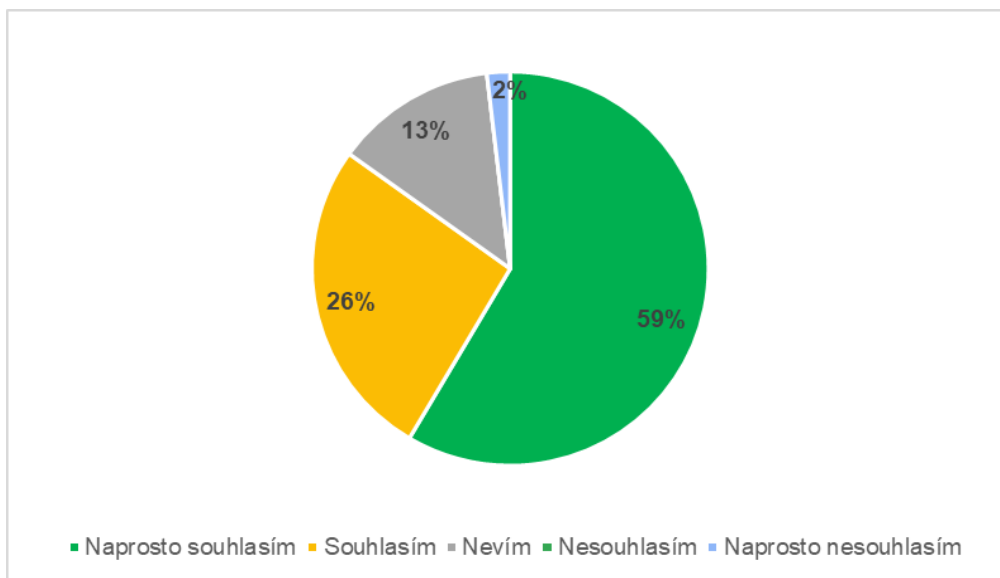
Níže uvedená tabulka 4 uvádí přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Tabulka reflektuje převážně všeobecný souhlas napříč pohlavím, věkovou skupinou i dobou zaměstnání v organizaci. Nejvyšší míra odpovědí „nevím“ byla zaznamenána u kategorie více než 10 let zapříčiněna z toho důvodu, že si proces náboru nepamatují nebo proces probíhal kompletně jinou formou než v současnosti.

Tabulka 4 Během náboru jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání

Během náboru jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	20	3	2	0	0
Žena	13	10	5	0	0
Věk					
20-29 let	7	3	0	0	0
30-39 let	11	1	1	0	0
40-49 let	10	5	1	0	0
50-59 let	5	3	2	0	0
60 let a více	0	1	3	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	6	3	0	0	0
1-3 roky	10	6	0	0	0
4-6 let	13	1	0	0	0
7-10 let	2	1	1	0	0
Více než 10 let	2	2	6	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 13 S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Na grafu 7 vidíme odpovědi na tvrzení zaměřené na celkový proces náborového řízení. Více jak polovina respondentů, konkrétně 31 (59 %) je s celkovým procesem naprosto spokojena a 14 respondentů (25 %) je s procesem spokojena. 7 respondentů (13 %) zvolilo odpověď „nevím“ a 1 zaměstnanec (2 %) je s procesem naprosto nespokojený. Z odpovědí respondentů celková spokojenost představuje 84 %, tento proces je přijatelný a odpovídá potřebám respondentům.

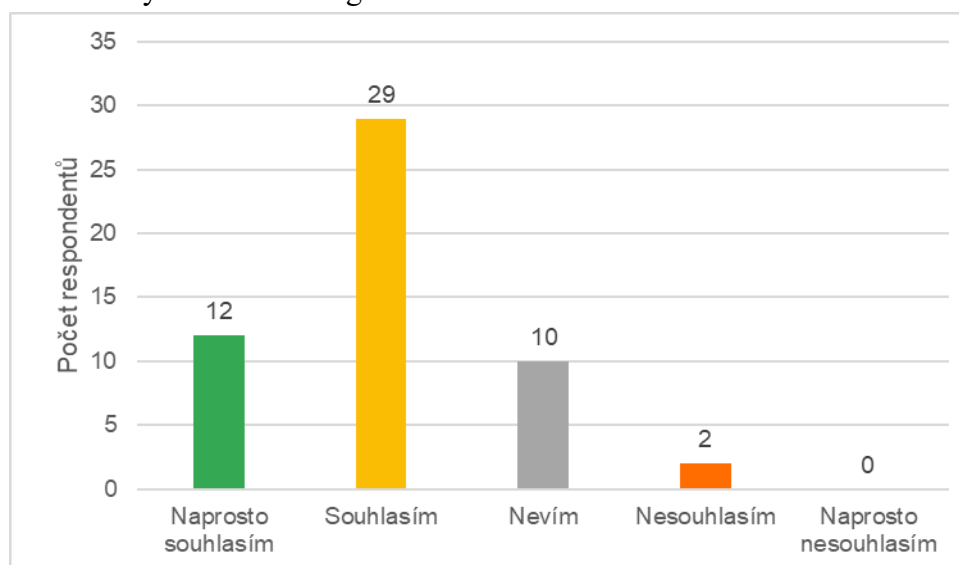
Tabulka 5 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. U mužů a respondentů ve věku 40-49 let převažuje větší míra souhlasu, ženské pohlaví vykazuje značně větší rozptýlení odpovědí. I přes značnou míru odpovědí „nevím“ v grafu číslo 7, s celkovým procesem náboru jsou spokojeni i zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni delší dobu.

Tabulka 5 S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a

S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	19	5	1	0	0
Žena	12	9	6	0	1
Věk					
20-29 let	5	4	1	0	0
30-39 let	9	3	1	0	0
40-49 let	11	4	1	0	0
50-59 let	5	3	1	0	1
60 let a více	1	0	3	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	6	3	0	0	0
1-3 roky	8	7	1	0	0
4-6 let	11	2	0	0	1
7-10 let	2	1	1	0	0
Více než 10 let	4	1	5	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 15 Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V návaznosti na dotazy týkající se náborového procesu byli respondenti dotázáni na názor, zda jsou spokojeni s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace. Výše uvedený graf 8 demonstruje výsledky, kdy 12 respondentů (23 %) je zcela spokojeno a další víc jak polovina, tedy přesně 29 respondentů (55 %). Nejistotu svého rozhodnutí projevilo 10 respondentů (19 %) a 2 respondenti (4 %) spokojeni nejsou. Celková míra spokojenosti je 88 %, z těchto výsledků lze konstatovat, že HR oddělení při náboru odvádí dobrou práci a kvalita nových zaměstnanců odpovídá kvalitě služeb, kterými se škola prezentuje.

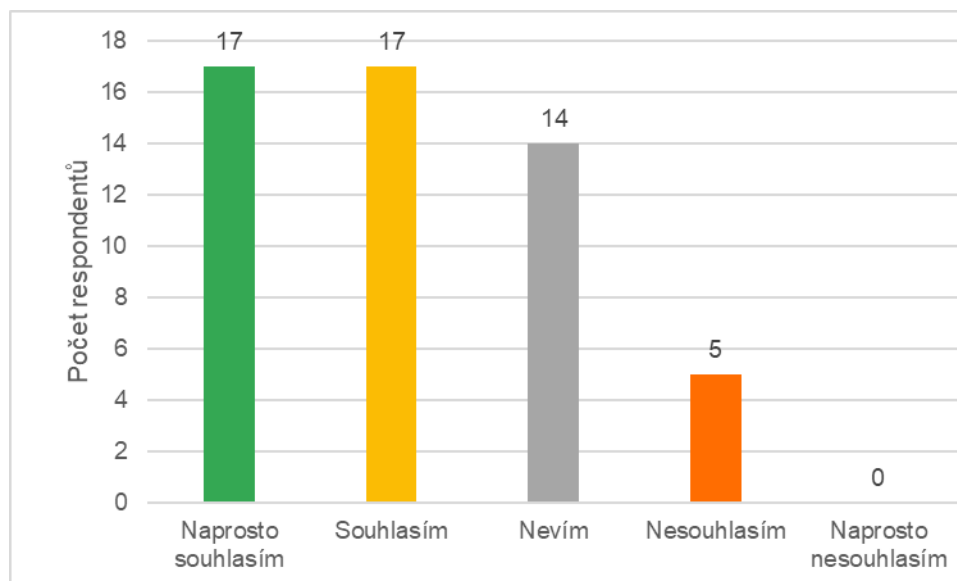
Tabulka 6 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Ženy vykazují vyšší míru spokojenosti oproti mužům, nutno zmínit, že nesouhlas jednohlasně projevili obě pohlaví stejně. Odpovědi dle věku a doby zaměstnání respondentů se jeví převážně pozitivně, nesouhlas byl projeven u starších věkových kategorií s dobou zaměstnání 1-3 roky a 4-6 let. Nesouhlas u starších zaměstnanců s delší dobou zaměstnání může být zapříčiněn vyšším očekáváním vůči novým zaměstnancům.

Tabulka 6 Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace

Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	7	10	7	1	0
Žena	5	19	3	1	0
Věk					
20-29 let	1	8	1	0	0
30-39 let	3	6	4	0	0
40-49 let	4	7	4	1	0
50-59 let	3	6	0	1	0
60 let a více	1	2	1	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	3	5	1	0	0
1-3 roky	4	8	3	1	0
4-6 let	2	8	3	1	0
7-10 let	0	4	0	0	0
Více než 10 let	3	4	3	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 17 Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výše uvedeného grafu 9 je možné zjistit, jaký názor mají zaměstnanci organizace na proces zaškolování nových zaměstnanců. Identický počet respondentů reagoval kladně, 17 a 17 respondentů (32 %) naprosto souhlasí a souhlasí s tvrzením o účinnosti procesu zaškolování. 14 respondentů (26 %) zvolilo variantu „nevím“ a 9 % respondentů s tímto výrokem nesouhlasí. Celkově tak souhlasí 64 % zaměstnanců, toto vysoké procento signalizuje převážný souhlas zaměstnanců s procesem zaškolování.

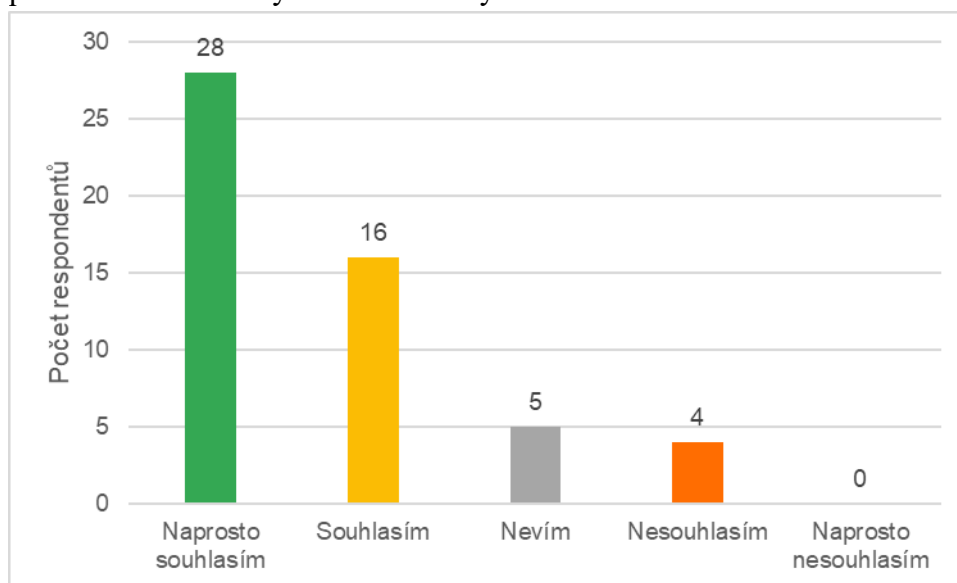
Níže uvedená tabulka 7 představuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. U mužského pohlaví je viditelně větší míra souhlasu, kdy 11 mužů naprosto souhlasí a žen pouze 6. Dále 5 žen projevilo nesouhlas s procesem zaškolování u mužů nikdo nesouhlas nevyjádřil. U věkových kategorií největší míru souhlasu projevila věková skupina 30-39 let. Nesouhlas projevový 1 hlasem až na jednu výjimku byl rovnoměrný napříč věkovými skupinami i dobou zaměstnání v organizaci.

Tabulka 7 Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci

Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	11	9	5	0	0
Žena	6	8	9	5	0
Věk					
20-29 let	2	4	4	0	0
30-39 let	5	4	3	1	0
40-49 let	4	7	4	1	0
50-59 let	4	1	3	2	0
60 let a více	2	1	0	1	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	3	1	1	0
1-3 roky	5	4	6	1	0
4-6 let	3	5	5	1	0
7-10 let	1	1	1	1	0
Více než 10 let	4	4	1	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 19 V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V grafu 10 můžeme vidět odpovědi respondentů na tvrzení o procesu adaptace v organizaci. Počet odpovědí „naprosto souhlasím“ se pohybuje nad polovinou s 28 hlasy (53 %), dále 16 respondentů (30 %) souhlasí s výrokem o dostatečnou péči v rámci procesu adaptace a 4 respondenti (8 %) s výrokem nesouhlasí. Zbýlých 5 respondentů (8 %) zvolilo odpověď „nevím“. V celkovém součtu tak 83 % respondentů souhlasí, lze tak konstatovat, že proces adaptace je efektivní a během procesu je zaměstnancům poskytována dostatečná péče.

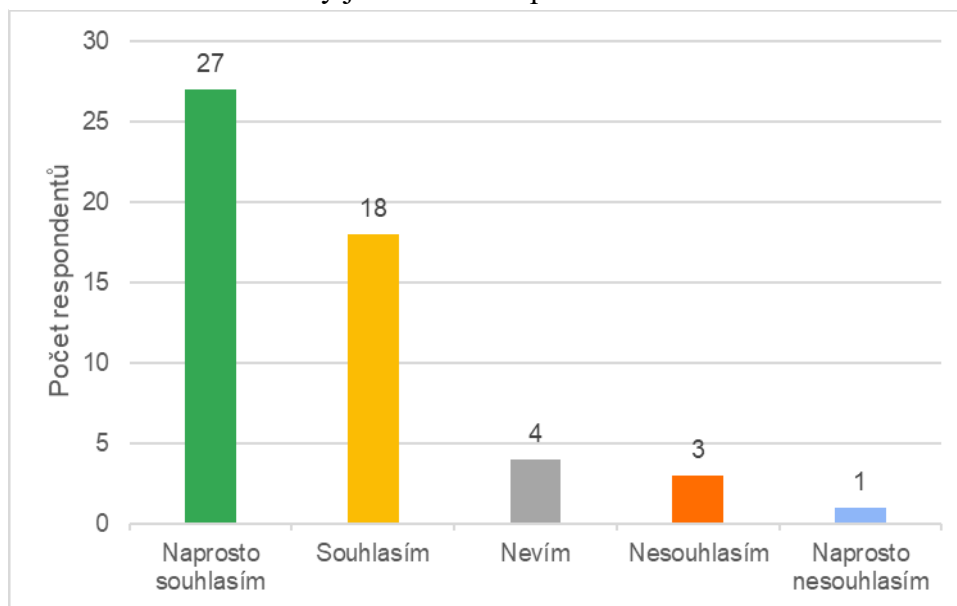
Tabulka 8 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. S procesem adaptace se míra souhlasu projevuje více u mužského pohlaví. Dle věkového rozdělení se nejvyšší úroveň souhlasu projevuje u věkové kategorie 40-49 let, která jako jediná na rozdíl od ostatních věkových skupin neuviedla ani jednu nesouhlasnou odpověď.

Tabulka 8 V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno

V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	16	6	2	1	0
Žena	12	10	3	3	0
Věk					
20-29 let	3	6	0	1	0
30-39 let	7	4	1	1	0
40-49 let	9	5	2	0	0
50-59 let	7	0	2	1	0
60 let a více	2	1	0	1	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	5	3	1	0	0
1-3 roky	6	7	1	2	0
4-6 let	7	4	3	0	0
7-10 let	3	0	0	1	0
Více než 10 let	7	2	0	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 21 První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V grafu 11 vidíme odpovědi na tvrzení, zdali bylo pro zaměstnance ve dne jejich nástupu připraveno pracovní místo a veškeré potřebné materiály byly dostupné. 27 respondentů (51 %) naprosto souhlasí a 18 respondentů (34 %) s tvrzením souhlasí. 4 respondenti (8 %) uvedli odpověď „nevím“. 3 respondenti (6 %) s tvrzením nesouhlasí a 1 respondent (2 %) naprosto nesouhlasí. V souhrnu tak 85 % zaměstnanců s tvrzením souhlasí a naznačuje vysokou úroveň procesu adaptace a přípravy pracovního místa pro nové zaměstnance.

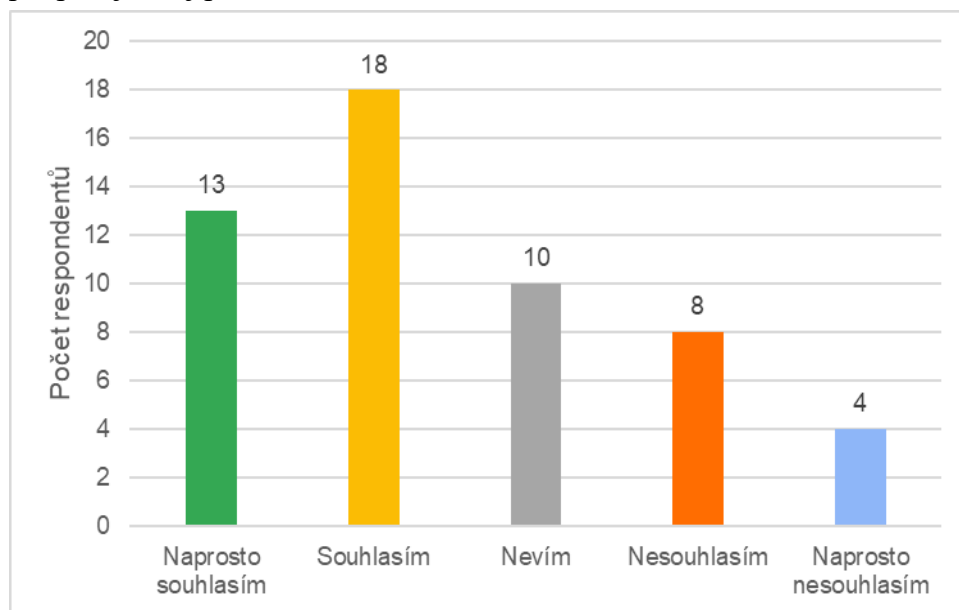
Tabulka 9 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Muži projevili nejvyšší míru naprostého souhlasu, ženy naopak vyšší míru nesouhlasu a naprostého nesouhlasu. Nejvyšší úroveň souhlasu dle věkového kritéria vyjádřila věková kategorie 40-49 let, u ostatní věkové kategorií je míra souhlasu taktéž vysoká. Nesouhlas se projevil zejména u věkové kategorie 50-59 let a pouze jedna respondentka v kategorii 60 let a více uvedla odpověď „naprosto nesouhlasím“.

Tabulka 9 První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici

První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	17	8	2	1	0
Žena	13	9	2	2	1
Věk					
20-29 let	2	6	2	0	0
30-39 let	8	4	0	1	0
40-49 let	10	5	1	0	0
50-59 let	5	3	0	2	0
60 let a více	2	0	1	0	1
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	5	3	1	0	0
1-3 roky	4	8	2	2	0
4-6 let	9	4	0	1	0
7-10 let	2	2	0	0	0
Více než 10 let	7	1	1	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 23 Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 12 zaznamenává odpovědi na tvrzení o procesu hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců. 13 respondentů (25 %) naprosto souhlasí a 18 respondentů (34 %) souhlasí s uvedeným tvrzením. Dále pak 8 respondentů (15 %) nesouhlasí a 4 respondenti (8 %) naprosto nesouhlasí. 10 respondentů (19 %) pak zvolilo odpověď „nevím“. V celkovém součtu tak 59 % respondentů všeobecně souhlasí a 22,64 % respondentů všeobecně nesouhlasí. Proces hodnocení a výkonu a rozvoje zaměstnanců má prostor pro zlepšení, tak aby splňoval očekávání zaměstnanců.

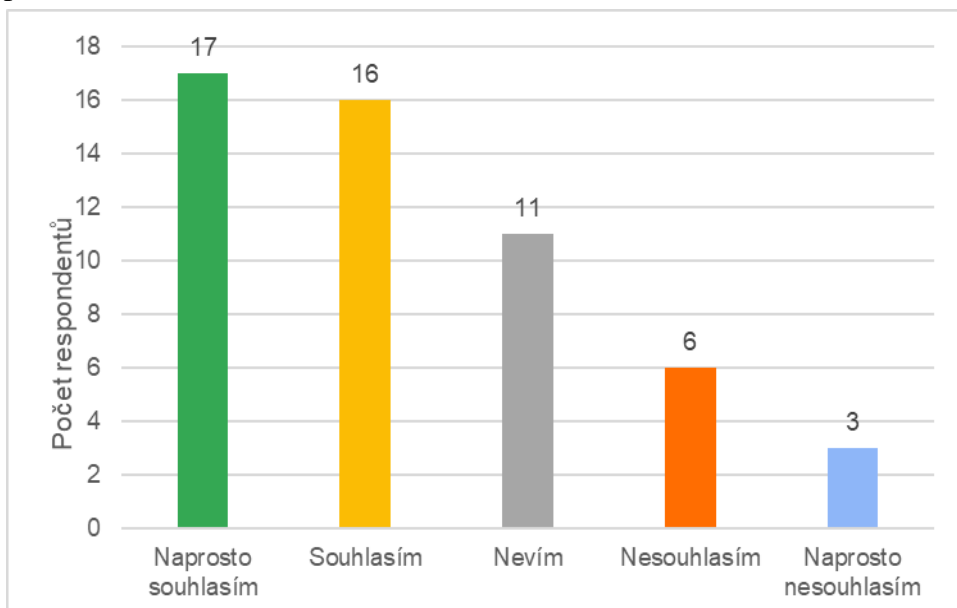
Tabulka 10 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Z tabulky je patrná vyšší úroveň souhlasu u mužů, ženy v tomto případě vykazují vyšší úroveň nesouhlasu. Věková kategorie 20-29 let je rozdělena na dvě části s podobným počtem hlasů, jedna část s tvrzením souhlasí, druhá část projevila nejistotu a nesouhlas. Zbylé věkové kategorie projevili vyšší míru souhlasu, i když u obou kategorií je také zastoupena část nesouhlasu a nejistoty. Zaměstnanci s dobou zaměstnání méně než 1 rok mají odpovědi smíšené, v kategoriích 1-3 roky a 4-6 let je zastoupen, jak souhlas, tak i značný nesouhlas.

Tabulka 10 Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst

Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	7	10	6	1	1
Žena	6	8	4	7	3
Věk					
20-29 let	2	2	3	3	0
30-39 let	3	5	3	0	2
40-49 let	1	8	3	3	1
50-59 let	4	2	1	2	1
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	2	3	3	1	0
1-3 roky	5	3	3	4	1
4-6 let	2	8	0	1	3
7-10 let	0	1	3	0	0
Více než 10 let	4	3	1	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 25 Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V grafu 13 jsou znázorněny výsledky ohledně spokojenosti zaměstnanců s uznáním a oceněním za práci a přínosy organizaci. Zcela spokojených respondentů je 17 (32 %) a spokojených 16 (30 %). 11 respondentů (21 %) projevilo nejistotu, 6 respondentů (11 %) je nespokojených a 3 zaměstnanci (6 %) jsou naprosto nespokojení. Celkově je tak spokojeno 62 % zaměstnanců a 17 % zaměstnanců je nespokojeno.

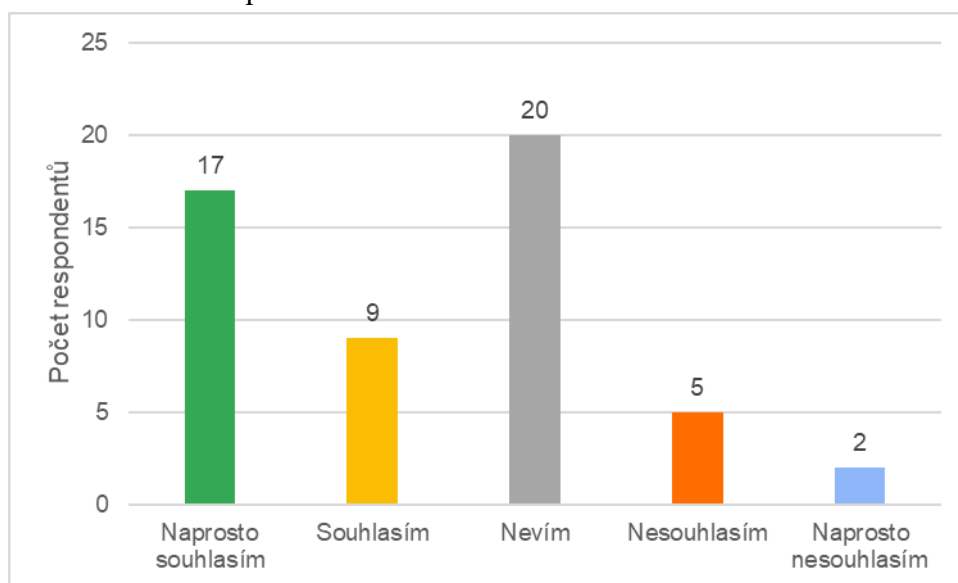
Tabulka 11 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Z tabulky je možné vyčíst vyšší spokojenost u mužů, u žen je patrná vyšší míra nespokojenosti. Odpovědi napříč věkovými kategoriemi jsou smíšené, nejvyšší mírou nesouhlasu se ukázala věková kategorie od 30-39 let s 2 odpověďmi „naprosto nesouhlasím“ a kategorie 50-59 let s 3 odpověďmi „nesouhlasím“. Naopak kategorie 60 let a více se projevila naprostou spokojeností a pouze jednou odpovědí „nevím“. To stejné platí i pro dobu zaměstnání, odpovědi jsou vesměs smíšené, nejvyšší mírou nesouhlasu se projevila kategorie 1-3 roky a 4-6 let.

Tabulka 11 Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu

Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	9	9	6	1	0
Žena	8	7	5	5	3
Věk					
20-29 let	2	3	3	2	0
30-39 let	3	6	2	0	2
40-49 let	5	5	4	1	1
50-59 let	4	2	1	3	0
60 let a více	3	0	1	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	2	2	1	0
1-3 roky	7	3	3	3	0
4-6 let	2	7	2	0	3
7-10 let	1	1	2	0	0
Více než 10 let	3	3	2	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 27 Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výše uvedený graf 14 demonstruje výsledky tvrzení o tom, zdali je proces odchodu zaměstnance ze společnosti spravován efektivně a ohleduplně. S tímto výrokem naprosto souhlasí 17 respondentů (32 %), dalších 9 respondentů (17 %) souhlasí, 5 respondentů (9 %) nesouhlasí a 2 respondenti (4 %) s tímto výrokem naprostou nesouhlasí. Nejvíce odpovědi náleží odpovědi „nevím“ a to přesně 20 (38 %), tento jev nastal z důvodu toho, že velká část zaměstnanců s procesem odchodu zaměstnance z organizace není obeznámena. Celkově s výrokem souhlasí 49 % respondentů a 13 % respondentů s výrokem nesouhlasí.

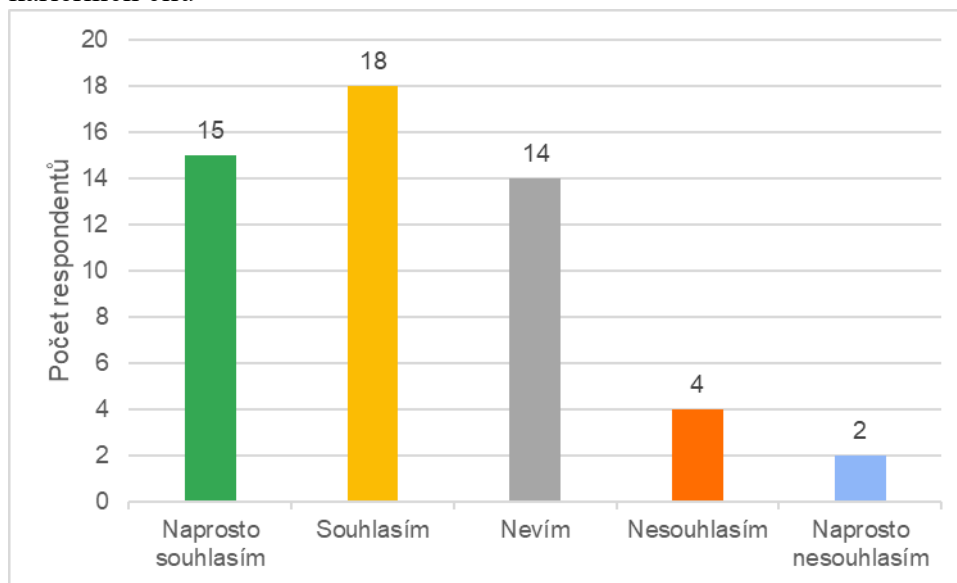
Tabulka 12 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Respondenti se vyznačují vyšší mírou souhlasu oproti respondentkám, které uvedli o jeden nesouhlas a dva naprosté nesouhlasy víc. Nejvyšší úroveň souhlasu je zaznamenána u věkové skupiny 30-39 let, nejvyšší úroveň nesouhlasu je pak vykazována u věkové skupiny 50-59 let. Respondenti s dobou a 1-3 roky se vyznačují vyšší mírou souhlasu i nesouhlasu. Respondenti v kategorii 4-6 let se vyznačují celkovou nižší mírou souhlasu a vysokou mírou naprostého nesouhlasu.

Tabulka 12 Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně

Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	10	5	8	2	0
Žena	7	4	12	3	2
Věk					
20-29 let	3	2	3	2	0
30-39 let	4	3	5	0	1
40-49 let	3	3	9	1	0
50-59 let	4	0	3	2	1
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	0	2	7	0	0
1-3 roky	6	1	6	3	0
4-6 let	2	3	6	1	2
7-10 let	3	1	0	0	0
Více než 10 let	6	2	1	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 29 Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Na grafu 15 vidíme odpovědi týkající se motivace a podporování zaměstnanců při dosahování kariérních cílů. 15 respondentů (28 %) naprosto souhlasí a 18 respondentů (34 %) souhlasí s tímto tvrzením. S tvrzením pak 4 respondenti (8 %) nesouhlasí a 2 respondenti (4 %) naprosto nesouhlasí. 14 respondentů (26 %) si není jistá svým výrokem, to může být zapříčiněno nedostatkem informací, zkušeností nebo neutralitou vůči tvrzení. V souhrnu tak 62 % respondentů s výrokem souhlasí a 12 % respondentů s výrokem nesouhlasí.

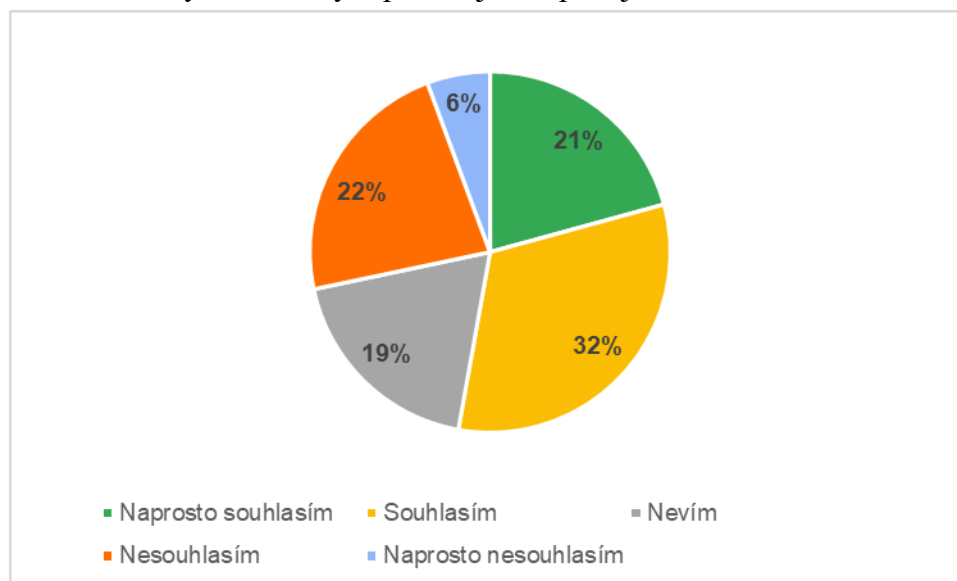
Tabulka 13 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Z tabulky je patrná vyšší míra souhlasů u mužů, naopak u žen je viditelná vyšší míra nesouhlasu. U věkových kategorií je nejvyšší míra souhlasu u kategorie 40-49 let, i přesto, že zde má zastoupení nesouhlas i naprostý nesouhlas. Nižší míra souhlasu se projevila u nejmladší kategorie 20-29 let. U identifikační kategorie doby zaměstnání se vyšší míra souhlasu vyjádřena u kategorie více než 10let a 4-6 let, kdy je nutno podotknout, že tato kategorie je obsazena nesouhlasem a dvěma respondenty s naprostým nesouhlasem.

Tabulka 13 Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů

Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	9	9	6	1	0
Žena	6	9	8	3	2
Věk					
20-29 let	1	3	5	1	0
30-39 let	4	4	3	1	1
40-49 let	3	7	4	1	1
50-59 let	4	3	2	1	0
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	3	3	2	1	0
1-3 roky	5	3	6	2	0
4-6 let	2	8	1	1	2
7-10 let	1	1	2	0	0
Více než 10 let	4	3	3	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 31 Se svým současným platem jsem spokojen/a



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výše uvedený graf 16 demonstruje spokojenost zaměstnanců se svým současným platem. Naprostou spokojeno se svým platem je 11 respondentů (21 %) a 17 respondentů (32 %) je spokojeno, naopak 12 respondentů (23 %) je nespokojeno a 3 respondenti (6 %) jsou rozhodně nespokojeni. 10 respondentů (19 %) zvolilo odpověď „nevím“, tento jev nastal s největší pravděpodobností kvůli zachování soukromí o mzdě. Celkově je tak 52 % respondentů spokojeno a 29 % respondentů je nespokojeno.

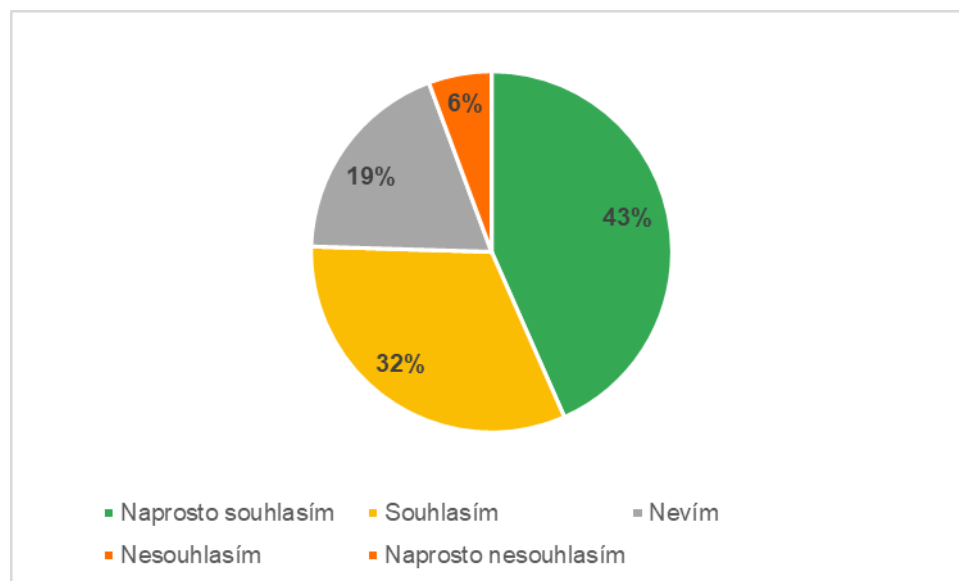
Tabulka 14 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Muži prokazují vyšší míru spokojenosti oproti ženám, 9 žen není spokojeno a 3 ženy jsou rozhodně nespokojeny se svým platem. Vyšší míra nespokojenosti je patrná napříč všemi věkovými kategoriemi, až na kategorii 60 let a více. Vyšší mírou spokojenosti se projevila kategorie 30-39 let. Dále je pak velká míra nespokojenosti především u zaměstnanců s dobou zaměstnání 1-3 roky a 4-6 let.

Tabulka 14 Se svým současným platem jsem spokojen/a

Se svým současným základním platem jsem spokojen/a					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	9	8	5	3	0
Žena	2	9	5	9	3
Věk					
20-29 let	1	3	2	4	0
30-39 let	4	6	0	1	2
40-49 let	2	4	6	3	1
50-59 let	2	2	2	4	0
60 let a více	2	2	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	2	2	3	2	0
1-3 roky	3	6	2	5	0
4-6 let	2	5	3	2	2
7-10 let	1	0	1	2	0
Více než 10 let	3	4	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 33 Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, které organizace nabízí, je dostatečný



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 17 zaznamenává odpovědi, zdali je balíček peněžních i nepeněžních benefitů, které organizace nabízí dostatečný. 23 respondentů (23 %) naprosto souhlasí, 17 respondentů (32 %) souhlasí a 3 respondenti (6 %) s výrokem nesouhlasí. 10 respondentů (19 %) zvolilo odpověď „nevím“. V souhrnu tak 75 % respondentů s výrokem souhlasí.

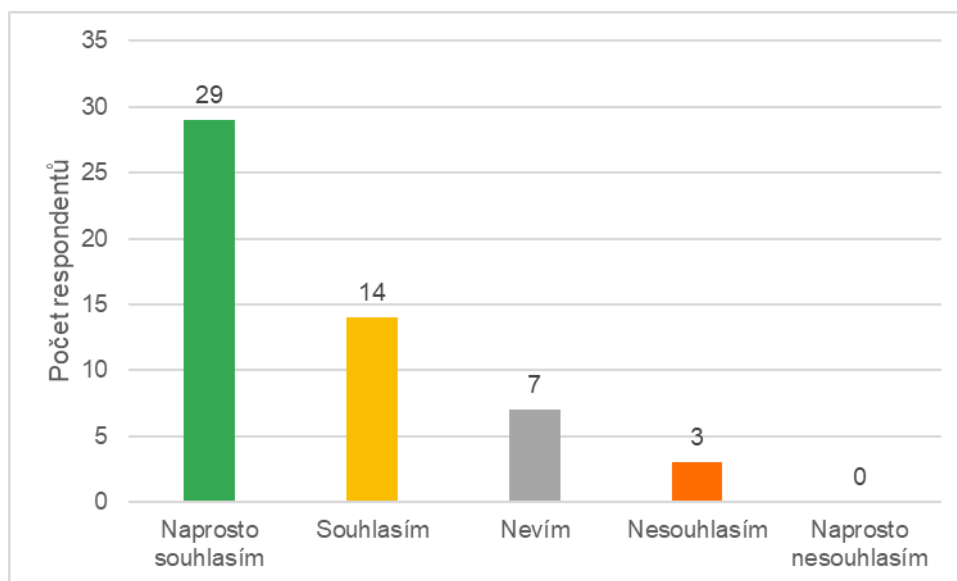
Tabulka 15 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Z tabulky je rozeznatelný vyšší souhlas u mužského pohlaví. Všechny věkové kategorie vykazují převážně větší úroveň souhlasu, a i přes pozitivní hodnocení u komunikace a komunikačních kanálech poskytovaných HR oddělením je zde vysoký podíl odpovědi nevím.

Tabulka 15 Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, která organizace nabízí je dostatečný

Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, které organizace nabízí je dostatečný					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	14	8	2	1	0
Žena	9	9	8	2	0
Věk					
20-29 let	4	4	1	1	0
30-39 let	7	3	2	1	0
40-49 let	6	4	5	1	0
50-59 let	4	4	2	0	0
60 let a více	2	2	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	2	2	1	0
1-3 roky	8	3	4	1	0
4-6 let	5	5	3	1	0
7-10 let	3	0	1	0	0
Více než 10 let	3	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování 2024

Graf 35 Dostávám příležitosti k učení se a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výše uvedeného grafu 18 je možné zjistit, jestli zaměstnanci dostávají příležitosti k rozvoji a učení se. Více jak polovina respondentů, přesněji řečeno 29 respondentů (55 %) s tvrzením naprosto souhlasí a dalších 14 respondentů (26 %) souhlasí. S tvrzením naopak nesouhlasí 3 respondenti (6 %) a 7 respondentů (13 %) zvolilo tvrzení „nevím“. V celkovém součtu souhlas projevilo 81 % respondentů z čehož lze konstatovat, že proces učení a rozvoje zaměstnanců je veden kvalitně a splňuje očekávání zaměstnanců.

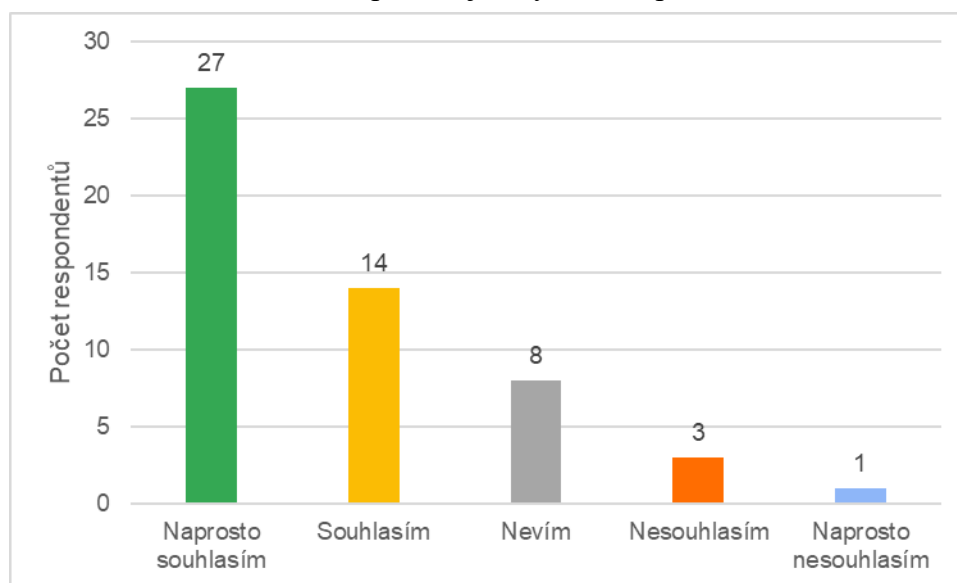
Tabulka 16 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Z tabulky je možné vyčíst vyšší úroveň souhlasu napříč ženským pohlavím. Nejvyšší míra souhlasu se projevila u věkové kategorie 50-59 let, dále kategorie 40-49 let, 30-39 let a 60 let a více. Nesouhlas po jednom hlasu vyjádřily kategorie 20-29 let, 40-49 let a 50-59 let. Identifikační kritérium „doba zaměstnání“ demonstruje nejvyšší míru souhlasu u kategorie více než 10 let, 4-6 let a 1-3 roky doby zaměstnání, nutno podotknout, že právě u kategorie 1-3 roky byla odhalena nejvyšší míra nesouhlasu.

Tabulka 16 Dostávám příležitosti k učení se a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce

Dostávám příležitosti k učení a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	13	7	4	1	0
Žena	16	7	3	2	0
Věk					
20-29 let	4	3	2	1	0
30-39 let	7	5	1	0	0
40-49 let	7	4	4	1	0
50-59 let	8	1	0	1	0
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	5	3	1	0	0
1-3 roky	7	3	4	2	0
4-6 let	7	5	1	1	0
7-10 let	2	1	1	0	0
Více než 10 let	8	2	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 37 Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z grafu 19 uvedeného výše je možné zjistit nadpoloviční naprostý souhlas respondentů s dostatečným množstvím školení, které potřebuji pro to, aby svou práci vykonávali dobře. Naprostý souhlas projevilo 27 respondentů (51 %), 14 respondentů (26 %) souhlasí, 8 respondentů (15 %) neví, 3 respondenti (6 %) nesouhlasí a 1 respondent (2 %) naprostou nesouhlasí. Sumárně tak souhlasí 77 % respondentů a 7 % respondentů nesouhlasí.

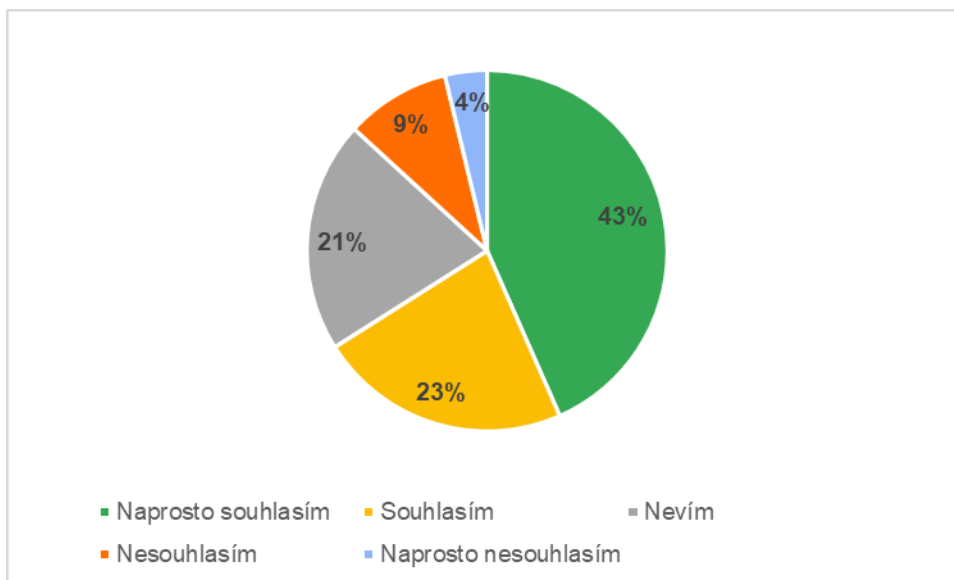
Tabulka 17 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Z uvedené tabulky vyplývá větší míra souhlasu u žen o jeden hlas, vyšší míře nesouhlasu také holduje ženské pohlaví s dvěma nesouhlasy a jedním naprostým nesouhlasem. Největší míra souhlasu demonstrovali věkové kategorie 30-39 let, 50-59 let a 60 let více a více, která mimo jiné volila pouze odpověď „naprosto souhlasím“. Nejvyšší úrovní nesouhlasu se prezentovala kategorie 40-49 let. U identifikačního kritéria doby zaměstnání je nejvyšší souhlas patrný z kategorie více než 10 let. Nesouhlas byl nejvíce patrný u kategorie méně než 1 rok a 1-3 roky.

Tabulka 17 Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře

Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	13	7	4	1	0
Žena	14	7	4	2	1
Věk					
20-29 let	2	4	3	1	0
30-39 let	7	4	2	0	0
40-49 let	7	5	2	1	1
50-59 let	7	1	1	1	0
60 let a více	4	0	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	5	2	1	0	1
1-3 roky	4	7	3	2	0
4-6 let	7	4	2	1	0
7-10 let	2	2	0	0	0
Více než 10 let	9	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 39 Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Na grafu 20 jsou znázorněny výsledky týkající se tvrzení o jasné představě profesní cesty a plánu povýšení zaměstnanců. 23 respondentů (43 %) s tvrzením naprosto souhlasí, 12 respondentů (23 %) souhlasí, 11 respondentů (21 %) si není jista svým tvrzením, 5 respondentů (9 %) nesouhlasí a 2 respondenti (4 %) s tvrzením naprosto nesouhlasí. Dohromady tak s výrokem souhlasí 66 % respondentů, a 13 % respondentů s výrokem nesouhlasí.

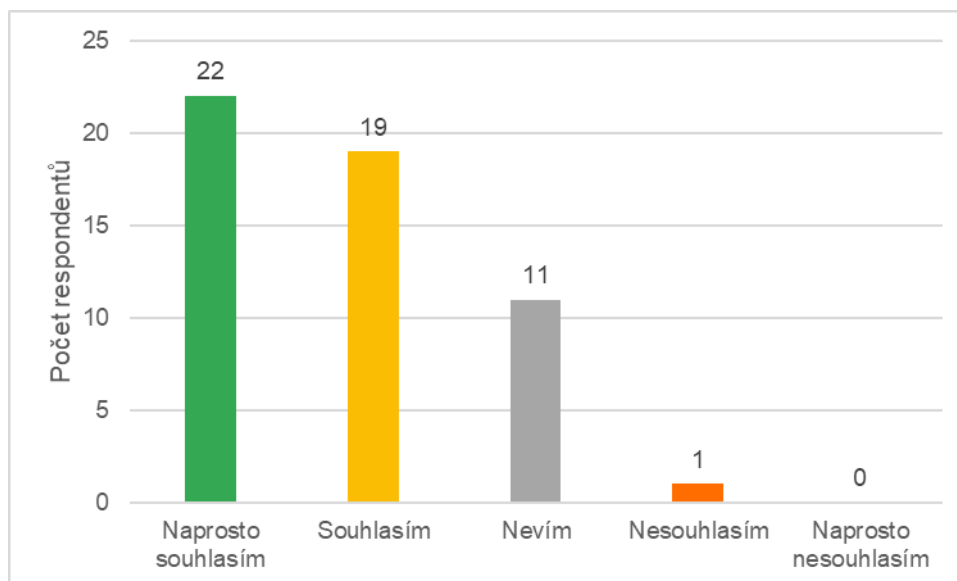
Tabulka 18 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. Celkový souhlas převažuje u ženského pohlaví, totéž platí i pro naprostý nesouhlas. U možnosti „nesouhlasím“ převažuje mužské pohlaví. Věková kategorie 50-59 let se prokázala nejvyšším počtem souhlasu, kategorie 20-29 let nejvyšším počtem nesouhlasu a kategorie 40-49 let nejvyšší mírou naprostého nesouhlasu. U identifikačního kritéria doby zaměstnání nejvyšší míru celkového souhlasu demonstrovala kategorie 1-3 roky, která zároveň projevila i nejvyšší míru nesouhlasu a společně s kategorií 4-6 let prokázala naprostý nesouhlas, každá po jedné odpovědi.

Tabulka 18 Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení

Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	11	5	5	4	0
Žena	12	7	6	1	2
Věk					
20-29 let	2	5	1	2	0
30-39 let	5	3	4	1	0
40-49 let	6	1	6	1	2
50-59 let	7	3	0	0	0
60 let a více	3	0	0	1	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	2	1	1	1
1-3 roky	6	4	4	2	0
4-6 let	5	3	4	1	1
7-10 let	2	1	1	0	0
Více než 10 let	6	2	1	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 41 Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výše uvedeného grafu č. 21 je možné zjistit míru souhlasu zaměstnanců s tvrzením zaměřeným na spolupráci s kolegy a firemní kulturu. Tento názor se setkal se převážně se všeobecným souhlasem, 22 respondentů (42 %) naprosto souhlasí a 19 respondentů (36 %) souhlasí. 11 respondentů (21 %) demonstrovalo nerozhodnost a pouze 1 respondent (2 %) s výrokem nesouhlasí. Sumárně tak s výrokem celkově souhlasí 76 % respondentů a z výsledků je evidentní dobrý pracovní kolektiv organizace.

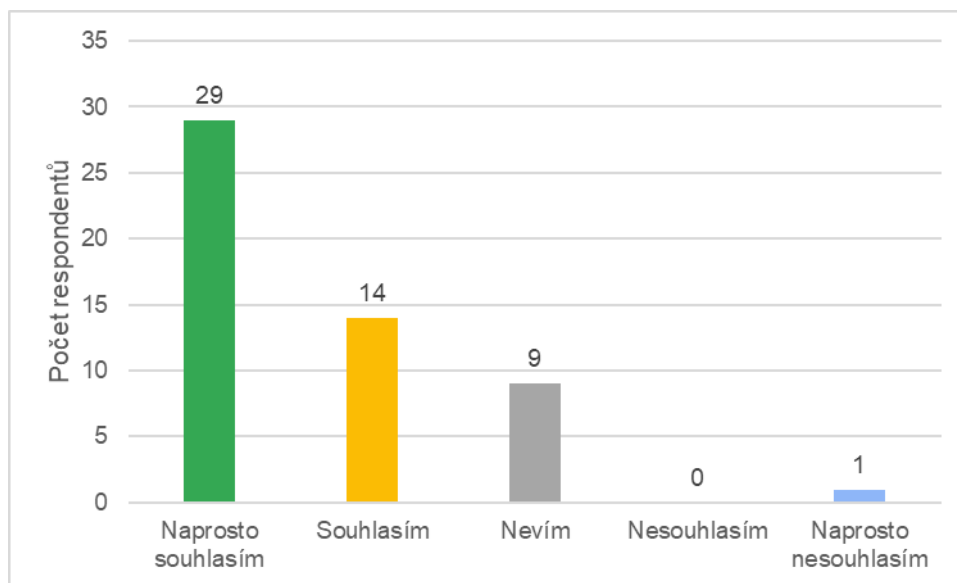
Níže uvedená tabulka 19 představuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. U mužů převahují odpovědi celkového souhlasu, u ženského pohlaví je zaznamenána vyšší míra odpovědí „nevím“ a nesouhlasu. Napříč identifikace respondentů dle věku je zaznamenána podobná míra celkového souhlasu, kategorie 40-49 let prokázala nejvyšší míru odpovědí „nevím“ a pouze jeden respondent z věkové kategorie 50-59 let s výrokem nesouhlasí. U identifikačního kritéria doby zaměstnání nejvyšší míra naprostého souhlasu náleží kategorii 1-3 roky a 7-10 let, dále je u kategorie 1-3 roky zaznamenána největší úroveň souhlasu společně s kategorií 4-6 let do které zároveň patří i jediná nesouhlasná odpověď.

Tabulka 19 Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví

Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	14	9	2	0	0
Žena	8	10	9	1	0
Věk					
20-29 let	4	5	1	0	0
30-39 let	5	5	3	0	0
40-49 let	5	6	5	0	0
50-59 let	4	3	2	1	0
60 let a více	4	0	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	3	2	0	0
1-3 roky	7	6	3	0	0
4-6 let	3	6	4	1	0
7-10 let	1	2	1	0	0
Více než 10 let	7	2	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 43 Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 22 zaznamenává odpovědi respondentů ohledně bezpečného pracovního prostředí organizace pro všechny zaměstnance. Počet odpovědí naprosto souhlasím se pohybuje nad polovinou s 29 odpověďmi (55 %), 14 respondentů (26 %) souhlasí, 9 respondentů (17 %) volilo odpověď „nevím“ a pouze 1 respondent (2 %) naprosto nesouhlasí, tato odpověď mohla být na základě vážného pracovního úrazu v organizaci. Jinak v celkovém součtu 81 % respondentů s tvrzením souhlasí a pracovní prostředí lze na základě výsledků považovat za bezpečné

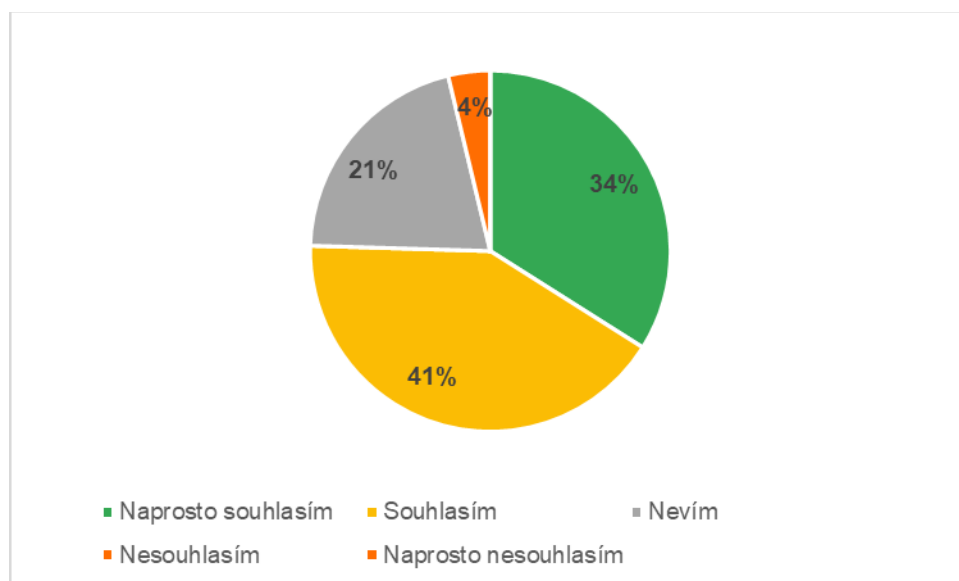
Tabulka 20 níže prezentuje odpovědi rozdělené dle identifikace respondentů. Muži demonstrují vyšší míru souhlasu, naopak ženy se prezentují větším počtem odpovědí „nevím“ a jednou odpovědí „naprosto nesouhlasím“. Věkové kategorie respondentů vykazují všeobecnou míru souhlasu, nicméně kategorie 40-49 let představuje skupinu s největší úrovní souhlasu a zároveň do skupiny spadá jediná odpověď „naprosto nesouhlasím“. U kritéria doby zaměstnání, tak jako u věkového kritéria je zaznamenána všeobecná míra souhlasu, nejvyšší úroveň však představuje kategorie 1-3 roky a jediná odpověď naprostého nesouhlasu náleží kategorii méně než jeden rok.

Tabulka 20 Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance

Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance					
Pohlaví	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Muž	17	5	3	0	0
Žena	12	9	6	0	1
Věk					
20-29 let	5	2	3	0	0
30-39 let	6	3	4	0	0
40-49 let	8	5	2	0	1
50-59 let	7	3	0	0	0
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	4	2	2	0	1
1-3 roky	10	4	2	0	0
4-6 let	7	3	4	0	0
7-10 let	3	0	1	0	0
Více než 10 let	5	5	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 45 Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit a pohody v práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Graf 23 zaznamenává odpovědi, zda organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o celkový pocit pohody zaměstnanců v práci. 18 respondentů (34 %) s tvrzením naprosto souhlasí, 22 respondentů (42 %) souhlasí, 11 respondentů (21 %) vyjádřilo nejistotu ohledně své odpovědi a 2 respondenti (4 %) s výrokem nesouhlasí. Celkově tak 76 % respondentů s výrokem všeobecně souhlasí.

Tabulka 21 znázorněna níže, udává přehled odpovědí dle identifikace respondentů. U mužského pohlaví dominují odpovědi celkového souhlasu, u ženského pohlaví převládá vyšší míra odpovědí „nevím“ a nesouhlasu. Napříč věkovými skupinami respondentů je možné pozorovat ekvivalentní míru souhlasu, 1 nesouhlasná odpověď je zaznamenána u kategorie 40-49 let a 50-59 let. U identifikačního kritéria doby zaměstnání dominuje kategorie více než 10 let naprostým souhlasem, kategorie 1-3 roky souhlasem a kategorie 4-6 let nesouhlasem.

Tabulka 21 Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit pohody v práci

Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit pohody v práci					
Pohlaví	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Muž	11	10	4	0	0
Žena	7	12	7	2	0
Věk					
20-29 let	1	6	3	0	0
30-39 let	5	3	5	0	0
40-49 let	5	7	3	1	0
50-59 let	4	5	0	1	0
60 let a více	3	1	0	0	0
Doba zaměstnání					
Méně než 1 rok	3	3	3	0	0
1-3 roky	4	9	3	0	0
4-6 let	4	4	4	2	0
7-10 let	1	2	1	0	0
Více než 10 let	6	4	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na komplexní zhodnocení vybraných HR procesů a úrovně jejich digitalizace v organizaci Prague British International School. Zhodnocení a následné doporučení bylo realizováno na základě dat poskytnutých HR manažerkou, dat získaných z kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnankyněmi HR oddělení a kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zvolené organizace.

5.1 Zhodnocení HR procesů a úrovně jejich digitalizace

Na základě popisu stávajících HR procesů a úrovně jejich digitalizace uvedených v kapitole 4.2 a polostrukturovaných rozhovorů byla v rámci zhodnocení vypracována analýza silných a slabých stránek HR procesů, jimiž jsou:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců

5.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Silné stránky

Pro nábor zahraničních zaměstnanců se využívá lokální portál Nord Anglia, který vede k oslovení zaměstnanců, jenž mají osobní zkušenost s prací v rámci organizace Nord Anglia, společně s mezinárodním portálem Times Educational Supplement zaručují rychlé a efektivní rozšíření pracovních nabídek. Kandidáti se přihlašují přes webové stránky organizace, záznamy a životopisy jsou digitálně uchovány pro potřebu vedoucího daného školního stupně, což má kladný vliv na správu a archivaci dokumentů. Pro nábor administrativních pracovníků je využívána široká škála online platforem, která má za následek oslovení velkého rozptylu potenciálních zaměstnanců. Pro komunikaci jsou využívány platformy jako WhatsApp a e-mail, jenž zaručují okamžitou a promptní výměnu informací.

Slabé stránky

Jednotlivé platformy nejsou mezi sebou kompatibilní, to vede k zpomalení procesu přenosu informací či případné ztrátě informací. Proces vykazuje minimální znaky automatizace, které mají za následek zvýšení administrativní činnosti a zpomalení celého procesu náboru a následného výběru.

5.1.2 Hodnocení zaměstnanců

Silné stránky

Pro celý proces hodnocení je využívána platforma SuccessFactors, která je v současné době považována serverem Deloitte (2017) za „trendy“ v oblasti digitalizace HR. Platforma poskytuje bezproblémový a přímý přístup stanovení, monitorování a vyhodnocování cílů.

Slabé stránky

Průběh celého procesu je v rámci jedné platformy, jenž není kompatibilní s jinými platformami, a tak může mít za následek chybovost či případnou ztrátu digitálních dokumentů.

5.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Silné stránky

Povinná školení pro zaměstnance jsou dostupná online na platformě Instructor a na vlastní online platformě Nord Anglia. To zaručuje pohodlí absolvovat kurzy z pracovního prostředí či domova, a zároveň zabezpečuje snadnou evidenci splněných školení. Dále je pro zaměstnance volně dostupná široká škála školení, které napomáhají k jejich dobrovolnému osobnímu rozvoji.

Slabé stránky

Školení, které zaměstnanec vykonává sám online může mít za následek ztrátu zájmu o dané téma způsobené nedostatečnou interakcí a osobní nepřítomností školitele.

5.1.4 Odměňování zaměstnanců

Silné stránky

Zaměstnanecská mzda je rozdělena na dvě části: fixní a variabilní část. Variabilní část může potencionálně zvyšovat zaměstnancovu mzdu na základě jeho pracovních výkonů. Dalším prostředkem zvýšení mzdy jsou zavedené specifické „zodpovědnosti“, kdy je danému zaměstnancovi vystaven dodatek zavazující se k plnění nadstandardních pracovních povinností s navýšením mzdy dle dané „zodpovědnosti“. Mezi další části silných stránek se řadí proces automatizovaného ročního navýšení mzdy.

Slabé stránky

Proces odměňování vykazuje velmi nízkou úroveň automatizace, digitalizace a většina procesů se tak provádí manuálně. Proces manuálního tisku dodatků má za následek zvýšenou administrativní činnost a rizikovost chyb. I přesto, že proces vykazuje známky automatizace při každoročním navýšováním mezd, proces je stále podmíněným rozhodnutím člověka, které může mít za následek zpoždění celého procesu.

5.2 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

K detailní analýze HR procesů a úrovní jejich digitalizace byly uskutečněny tři rozhovory se zaměstnankyněmi HR oddělení organizace Prague British International School.

Z uskutečněných rozhovorů se projevilo několik bodů, na kterých se zaměstnankyně vzájemně shodly. Zaměstnankyně si jsou v současné době vědomy neadekvátní úrovně digitalizace a automatizace HR procesů. Na tento fakt navazuje další bod, kdy se zaměstnankyně shodly nad převahou manuální práce, zahrnující spoustu papírování, které je náročnější, neefektivní a často se při něm chybuje. Deloitte (2016) uvádí manuální práci jako základní znaky klasického, tedy nedigitalizovaného, HR prostředí. Usnadnění a zefektivnění procesů a práce jako takové, by do organizace mohl vnést jednotný HR systém, nejlépe s vlastní aplikací pro chytré telefony, který by sjednotil všechny HR procesy, politiky a umožnil tak snadnější přístup k aplikacím. Samotná digitalizace HR procesů by pak mohla zajistit převahu digitální práce nad manuální, a tak snížit administrativní náročnost a riziko chybovosti. Jako hlavní výhody digitalizace HR procesů byly uvedeny zvýšená efektivita, vyšší přehlednost dat, a zároveň tak umožňovat kvalitní a bezproblémové služby zaměstnancům. Naopak jako hlavní nevýhody byly uvedeny náklady na zavedení nového

systemu a riziko úniku osobních údajů. Společně s nevýhodami byly uvedeny možné překážky a výzvy plynoucí z digitalizace a implementace nových systémů, mezi tyto překážky a výzvy se řadí nedostatečná funkčnost systémů a chybný přenos dat.

5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současnou spokojenost zaměstnanců s HR procesy v organizaci. Dotazníky vyplnilo 53 zaměstnanců administrativní části společnosti. Dotazník obsahoval celkově 24 otázek, 3 otázky byly identifikační a 21 otázek se týkalo HR procesů. Na základě identifikačních otázek bylo zjištěn velmi podobný poměr mužů (47 %) a žen (53 %) v organizaci, a tedy nedochází k preferenci jednoho či druhého pohlaví. Následné dvě identifikační otázky určily nejpočetnější skupiny dle věku a doby zaměstnání. Nejpočetnější věkovou skupinou byla kategorie v rozmezí 40-49 let (30 %) a nejpočetnější skupinou dle doby zaměstnání byla kategorie 1-3 roky (30 %), což poukazuje na starší kolektiv a zaměstnance s kratší dobou zaměstnání. Dle sumarizace všech odpovědí u všech otázek (1204) projevilo celkově souhlas 73 % (879) respondentů, 9 % projevilo nesouhlas (105) a 18 % si nebylo jisto svým rozhodnutím (18 %), tyto výsledky lze považovat jako velice pozitivní. Na základě dotazníkového šetření byly identifikovány procesy, u kterých se tvrzení setkalo s nejvyšší mírou souhlasu a zároveň nesouhlasu. Nejvyšší míru celkového souhlasu (94,34 %) dosáhlo tvrzení o tom, že komunikace s HR týmem je promptní a efektivní. Dále bylo z dotazníku zjištěno, že dvě tvrzení vztahující se k procesu náboru dosáhla vysoké míry celkového souhlasu a to 87 % a 84 % a dvě tvrzení týkající se procesu adaptace získala vysokou míru celkového souhlasu 85 % a 83 %. Naopak nejvyšší mírou celkového nesouhlasu 31 % byla zjištěna u tvrzení týkající se spokojenosti se základním platem. Následoval proces hodnocení rozvoje výkonu a rozvoje zaměstnanců s celkovým nesouhlasem 23 %, spokojenost s úrovní a ocenění za své práce a přínosy pro firmu 15 %, proces odchodu zaměstnanců z organizace 13 % a jako poslední tvrzení, zdali se zaměstnanci cítí motivováni a podporováni při dosahování svých kariérních cílů 11 %.

5.4 Doporučení

Na základě výsledků získaných z praktické části práce lze konstatovat, že HR procesy jsou až na jisté výjimky prováděny uspokojivě a zaměstnanci jsou převážně spokojeni. Stav digitalizace těchto procesů už tak uspokojivý není a je zde prostor pro modernizaci současných standardů a zároveň tak zefektivnění HR procesů.

5.4.1 Doporučení 1

Zavedení a zlepšení úrovně automatizace HR procesů

Cíl doporučení

Zavedení a případné zvýšení úrovně HR procesů v organizaci

Popis činností

S ohledem na analýzu HR procesů v organizaci a polostrukturovaných rozhovorů byla zjištěna žádná anebo nízká úroveň automatizace jednotlivých procesů. Aby HR oddělení provádělo procesy co nejrychleji, nejefektivněji a s nejnižší možným rizikem chybovosti je zapotřebí tuto úroveň automatizace zvýšit. Vhodným příkladem se jeví „trendy“ v digitalizaci HR uvedené serverem Deloitte (2017) Chatbot Mya, která dokáže eliminovat až 75 % neefektivních otázek při náboru, Wade a Wendy, kteří jakožto kombinace umělé inteligence a chatbotů pomáhají zaměstnancům s náborovým procesem a plánováním kariéry. Dalším příkladem se jeví inovace v oblasti digitálních smluv a elektronických podpisů, které by značně usnadnily proces fyzického podepisování smluv, dodatků a veškerých potřebných dokumentů.

Odpovědnosti

HR manažerka, IT oddělení, principál

5.4.2 Doporučení 2

Pravidelné školení v oblasti digitální gramotnosti

Cíl doporučení

Zajištění vzdělání zaměstnanců HR oddělení v oblasti digitalizace

Popis činností

V návaznosti na polostrukturované rozhovory byl zjištěn nulový přísun školení v oblasti digitální gramotnosti. Aby HR oddělení mohlo s digitalizací začít, je předem nutné absolvovat školení a seznámit se s moderními trendy a postupy. Vhodnou volbou by mohl být seminář poskytovaný společností Verlag Dashöfer o digitalizaci HR dokumentů.

Seminář je možné absolvovat buď osobně v Praze nebo on-line za 3990,- Kč. Dále je to kurz digitalizace HR pořádaný společností 1. VOX a.s za 2771,- Kč a nebo internetový kurz pořádaný společností Seduo o moderních trendech v HR za 890,- Kč.

Odpovědnosti

HR oddělení, principál

5.4.3 Doporučení 3

Implementace jednotného HR systému

Cíl doporučení

Zvýšení efektivity práce HR oddělení prostřednictvím implementace jednotného systému

Popis činností

Vzhledem k všeobecnému souhlasu zaměstnankyň HR oddělení v polostrukturovaných rozhovorech o jednotném HR systému, který by sjednotil všechny procesy a zefektivnil tak práci všech zaměstnankyň na HR oddělení. Navrhovaným doporučením je implementace jednotného HR systému. Jako vhodným systémem by se jevila platforma SuccessFactors, která v současnosti je společností využívána, a zároveň je kompatibilní s aplikací pro mobilní telefony. Bohužel, jak bylo zmíněno v rozhovorech, platforma SuccessFactors není nastavená přímo na organizaci Prague British International School, a tak v častých případech nesplňují požadavky zaměstnankyň a opakovaně snižují efektivitu místo toho, aby jí zvyšovali. Navrhovaným doporučením je si najít jiného dodavatele nebo soukromého dodavatele HR systémů, který tento systém vyrobí dle potřeb a nutností HR oddělení. Možnými tuzemskými dodavateli HR softwarů na míru jsou PeopleSoft, Deloitte, GRiT, RYANET a MadFingers Games. Zahraničními alternativami mohou být například Oracle HCM Cloud, Workday-Workday a Microsoft Dynamics 365 Human Resources.

Odpovědnosti

HR manažerka, IT oddělení, dodavatelé HR systému, principál

5.4.4 Doporučení 4

Cíl doporučení

Řešit problémy spojené s HR procesy identifikované na základě dotazníkového šetření

Reagovat na výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření byla identifikována vysoká míra nesouhlasu u tvrzeních:

- Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst
- Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu
- Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně
- Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů
- Se svým současným základním platem jsem spokojen/a

Kdy u posledního tvrzení byla zaznamenána nejvyšší míra nesouhlasu a to 31 %. Proces zvyšování mezd v organizaci Prague British International School je komplikovaný z důvodu nutnosti schválení korporátem Nord Anglia, i přesto by mělo být vynaloženo veškeré úsilí o zavedení opatření, která by vedla k jejímu zlepšení. Možným řešením by bylo zavedení nových či zvýšení peněžních i nepeněžních benefitů se kterými byli zaměstnanci dle dotazníkového šetření spokojeni. Další vysoká míra nesouhlasu byla projevena u procesů spojených s hodnocením, motivováním a uvolňováním zaměstnanců. Doporučení je o současné situaci informovat všechny liniové manažery, kteří by dle Halíka (2008) a Dvořákové (2012) měli zastávat funkci motivátorů i přesto, že v jejich kompetenci není zastávat práci motivátorů. Správně motivovaní zaměstnanci mají vyšší pracovní produktivitu, nižší míru chybovosti a zároveň lépe vycházejí se svým okolím. Doporučení pro zvýšení motivace a podpory zaměstnanců je zavedení individuálních rozvojových plánů a externího či interního mentoringu. Vhodnou volbu externího mentoringu by mohla být organizace DoToho, která poskytuje své služby od 3490,- Kč nebo organizace FemmePallette, která nabízí své služby od 10000,- Kč pro jednotlivce a mentoringový program je zaměřený pouze na ženy.

Odpovědnosti

HR oddělení, finanční oddělení, zaměstnanci organizace, principál

6 Závěr

Oblast řízení lidských zdrojů a s ní spojené HR procesy patří mezi jedny z nejdůležitějších v celé organizaci a to proto, že obstarávají a zajišťují ten nejdůležitější zdroj, který organizace má, lidský zdroj. Čím efektivnější a modernější oblast a procesy budou, o to efektivnější bude celá organizace.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit personální činnosti v organizaci, tedy HR procesy a úroveň jejich digitalizace ve společnosti Prague British International School.

V první části diplomové práce je popsána oblast řízení lidských zdrojů, veškeré personální činnosti v organizaci, pojem digitalizace a s ní spojená digitalizace personální práce.

Ve druhé části práce je představena zvolená organizace Prague British International School a popis personálních činností a úrovně jejich digitalizace na základě informací poskytnutých HR manažerkou a vlastních pracovních zkušeností autora ve zvolené organizaci. V rámci druhé části práce byly zprostředkovány tři polostrukturované rozhovory se zaměstnankyněmi HR oddělení zvolené organizace a jeden polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou konkurenční organizace pro analýzu stavu a zjištění preferencí spojených s personálními činnostmi organizace a její digitalizace. Poslední kapitolou druhé části práce je dotazníkové šetření, které představovalo základní prvek pro analýzu HR procesů z pohledu administrativní zaměstnanců organizace.

Diplomovou práci uzavírá kapitola zhodnocení jednotlivých oblastí provedených v rámci druhé části práce a návrhy doporučení. Na základě zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byly identifikovány nedostatky v oblasti automatizace HR procesů, oblasti školení digitální gramotnosti, dále chybějící jednotný HR systém a oblast vybraných HR procesů. V důsledku zjištěných nedostatků byly vytvořeny návrhy. Jedná se o návrhy zavedení a zlepšení úrovně automatizace HR procesů, pravidelné školení v oblasti digitální gramotnosti, implementace jednotného HR systému a výzva k reagování na výsledky dotazníkového šetření.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

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

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

DESSLER, G. *Human Resource Management*, Global edition. Pearson, 2019. ISBN 0131572780, 9780135172780

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

FIKART, T. *Výběr on-line vzdělávací platformy pro účely konkrétní organizace*. Praha, 2020. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra systémového inženýrství. Vedoucí práce doc. Ing. Milan Houška, Ph.D.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., a H., SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

HALADA, J. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J., a A., ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

POSPÍŠIL, R. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2019 ISBN 978-80-7599-106-5

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4151-2

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

URBANCOVÁ, J., a P., VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9

WILTON, N. *An Introduction to Human Resource Management: 5 ed.* New York: SAGE Publications, Ltd., 2022. ISBN 978-1-5297-5374-4.

Internetové zdroje

AIHR. *HR Digital Transformation: The 6 Stages for Success* [online]. [cit. 2023-12-15] 2020. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>

BONDAROUK, T., a H., RUËL. *Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era*, [online]. [cit. 2024-01-23] The International Journal of Human Resource Management, 2009, 20:3, 505-514. Dostupné z DOI: 10.1080/09585190802707235

BONDAROUK, T., PARRY, E., a E., FURTMUELLER. *Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences* [online]. [cit. 2023-12-09]. The International Journal of Human Resource Management, 2017, 28:1, 98-131. Dostupné z DOI: 10.1080/09585192.2016.1245672

CONNELY, C., FIESELER, CH., ČERNE M., GIESSNER S., WONG, S. Working in the digitized economy: HRM theory and practice [online]. [cit. 2023-12-20]. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>

ČESKO. *Zákon č. 262/2002 Sb. Zákoník práce* In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 2023-11-15]. 2006. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

DELOITTE. *Digital HR: Revolution, not evolution* [online]. [cit. 2023-12-15] cit. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html>

DELOITTE. *Digital HR: Platforms, people and work* [online]. [cit. 2023-12-15]. 2017. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>

FERNANDEZ, V., GALLARDO-GALLARDO, E. *Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption* [online]. [cit. 2024-01-05]. *Competitiveness Review*, 2021, 32(1), 162–187. Dostupné z DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>

GAPONENKO, T., MALKHASYAN, A., FILIN, N., BULATOVA, R. *Diagnostics of the depth of digitalization of HR management* [online]. [cit. 2023-12-20]. 2021, 273. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308086>

KOWALSKI, T., a W., LORETTO. *Well-being and HRM in the changing workplace* [online] [cit. 2024-01-29]. *The International Journal of Human Resource Management*, 28:16, 2229-2255. Dostupné z DOI: 10.1080/09585192.2017.1345205

Marler, J. H., a E., Parry. *Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology* [online]. [cit. 2023-12-10]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 1–21. Dostupné z DOI: 10.1080/09585192.2015.1091980

MERAL, Y. *Tools and techniques for implementing international e-trading tactics for competitive advantage* [online]. [cit. 2023-12-14]. Hershey, PA: Business Science Reference, [2019]. ISBN 9781799800378. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=jmqtDwAAQBAJ&dq=E-compensation&source=gbs_navlinks_s

OXFORD DICTIONAIRES. *Digitize: definition* [online]. Oxford: Oxford University Press, 2023. [cit. 2023-12-02] Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/digitize>

PROVEN PRODUCTIVITY. *The Pros and Cons of Digitalization*. [online]. [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://provenproductivity.com/the-pros-and-cons-of-digitalization/>

TECHNOLOGY ADVICE. *Recruitment Software Guide* [online]. [cit. 2023-12-10]. 2023. [cit]. Dostupné z: <https://technologyadvice.com/recruiting-software/>

THERES, Ch., a S., STROHMEIER. *Met the expectations? A meta-analysis of the performance consequences of digital HRM*. [online] [cit. 2024-01-28]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2023, 1-36. Dostupné z DOI: 10.1080/09585192.2022.2161324

ZEHIR, C., KARABOGA T., a D. BASAR. *The Transformation of Human Resource Management and Its. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business* [online]. [cit. 2023-12-12]. Cham: Springer Nature, 2020. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=iVS9DwAAQBAJ&dq=digital+learning+%25+companies+using+it+prediction&source=gbs_navlinks_s

Ústní sdělení

ČERVENKOVÁ, Ilona, HR administrátorka [ústní sdělení]. Praha, 19.1.2024

HANČILOVÁ, Kateřina, HR manažerka [ústní sdělení]. Praha, 19.1.2024

JEŘICHOVÁ, Barbora, HR specialista [ústní sdělení]. Praha, 19.1.2024

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo PBIS.....	41
--------------------------	----

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní	54
Tabulka 2 Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace.....	56
Tabulka 3 Proces náboru je systematický a pečlivě strukturovaný.....	57
Tabulka 4 Během náboru jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání	58
Tabulka 5 S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a	60
Tabulka 6 Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace.....	61
Tabulka 7 Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci	63
Tabulka 8 V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno	64
Tabulka 9 První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici.....	66
Tabulka 10 Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst	67
Tabulka 11 Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu .	69
Tabulka 12 Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně.....	70
Tabulka 13 Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů...	72
Tabulka 14 Se svým současným platem jsem spokojen/a	73
Tabulka 15 Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, která organizace nabízí je dostatečný	74
Tabulka 16 Dostávám příležitosti k učení se a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce	76

Tabulka 17 Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře	77
Tabulka 18 Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení.....	79
Tabulka 19 Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví.....	80
Tabulka 20 Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance	82
Tabulka 21 Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit pohody v práci.....	83

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Věk a pohlaví respondentů	52
Graf 2 Doba zaměstnání v organizaci	52
Graf 3 Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní	53
Graf 4 Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace.....	55
Graf 5 Proces náboru je systematický a pečlivě strukturovaný.....	56
Graf 6 Během náboru jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání.....	57
Graf 7 S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a	59
Graf 8 Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace.....	60
Graf 9 Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci.....	62
Graf 10 V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno.....	63
Graf 11 První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici	65
Graf 12 Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst	66
Graf 13 Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu	68
Graf 14 Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně	69
Graf 15 Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů.....	71
Graf 16 Se svým současným platem jsem spokojen/a	72

Graf 17 Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, které organizace nabízí, je dostatečný	73
Graf 18 Dostávám příležitosti k učení se a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce	75
Graf 19 Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře	76
Graf 20 Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení.....	78
Graf 21 Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví	79
Graf 22 Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance	81
Graf 23 Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit a pohody v práci	82

8.4 Seznam použitých zkratk

e-HRM	Electronic Human Resource Management (přeloženo: Elektronické řízení lidských zdrojů)
ČBZŠ	Česko Britská Základní Škola
HR	Human Resources (přeloženo: Lidské zdroje)
HRM	Human Resources management (přeloženo: Řízení lidských zdrojů)
PBIS	Prague British International School

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření.....	101
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkami.....	106
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnankyněmi HR oddělení.....	106

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Vážení kolegové a kolegyně,

rád bych vás touto cestou poprosil o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci na téma HR procesy a úroveň jejich digitalizace vypracovávané na České zemědělské univerzitě. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění trvá maximálně 10 minut. Výsledky slouží pouze pro výzkum praktické části diplomové práce. K hodnocení odpovědí jsou dostupná následující tvrzení:

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nemohu rozhodnout
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

Děkuji za ochotu a spolupráci

Tomáš Fikart

1) Uveďte prosím pohlaví

- Muž
- Žena

2) Vyberte prosím, do které věkové kategorie spadáte:

- 20-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 let a více

3) Jak dlouho jste v organizaci zaměstnán/a?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- Více než 10 let

- 4) Komunikace s HR týmem je promptní a efektivní
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 5) Interní komunikační kanály poskytované HR oddělením jsou efektivní a umožňují mi získávat potřebné informace
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 6) Proces nábory je systematický a pečlivě strukturovaný
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 7) Během nábory jsem od personalisty/ky dostal veškeré informace a odpovědi, které jsem potřeboval pro nástup do zaměstnání
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 8) S celkovým náborovým procesem jsem spokojen/a
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím

- Naprosto nesouhlasím
- 9) Jsem spokojen/a s kvalitou a kompetencí nových zaměstnanců, které HR tým nabírá do organizace
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 10) Proces zaškolování nových zaměstnanců je podle mého názoru účinný a dobře mě připravil na budoucí práci
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 11) V rámci procesu adaptace v organizaci o mě bylo dostatečně postaráno a vše mi bylo dostatečně vysvětleno
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 12) První den nástupu do zaměstnání pro mě bylo připraveno pracovní místo a veškeré materiály jsem měl k dispozici
- Naprosto souhlasím
 - Souhlasím
 - Nevím
 - Nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

13) Proces hodnocení výkonu a rozvoje zaměstnanců je spravedlivý a podporuje můj profesní růst

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

14) Jsem spokojen/a s úrovní uznání a ocenění za své práce a přínosy pro firmu

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

15) Proces odchodu zaměstnance ze společnosti je spravován efektivně a ohleduplně

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

16) Cítím se motivován/a a podporován/a při dosahování svých kariérních cílů

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

17) Se svým současným platem jsem spokojen/a

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

18) Balíček peněžních i nepeněžních benefitů, která organizace nabízí je dostatečný

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

19) Dostávám příležitosti k učení se a rozvoji, které potřebuji k výkonu své práce

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

20) Mám školení, které potřebuji, abych svou práci dělal dobře

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

21) Mám jasnou představu o své profesní cestě a plánu povýšení

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

22) Práce se svými kolegy a firemní kultura mě baví

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

23) Organizace má bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

24) Organizace poskytuje adekvátní podporu a péči o náš celkový pocit pohody v práci

- Naprosto souhlasím
- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkami

1. Jak probíhá proces náboru a výběru zaměstnanců a jaké digitální platformy jsou při procesu používány?
2. Jak probíhá proces hodnocení zaměstnanců a jaké digitální platformy jsou při procesu používány?
3. Jak probíhá proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jaké digitální platformy jsou při procesu používány?
4. Jak probíhá proces odměňování zaměstnanců a jaké digitální platformy jsou při procesu používány?

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnankyněmi HR oddělení

1. Jak hodnotíte současný stav digitalizace a automatizace HR procesů v organizaci?
2. Které aspekty HR práce dle Vás zůstávají převážně manuální a neefektivní?
3. Jak by vám konkrétně digitalizace HR procesů usnadnila práci a zároveň tak zvýšila Vaši pracovní spokojenost?
4. Jaké vidíte největší výhody a nevýhody v digitalizaci HR procesů?
5. S jakými překážkami či výzvami jste se dosud setkala při implementaci digitalizace do HR procesů organizace?