

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Digitalizace dat a automatizace procesů v HR

Bakalářská práce

Vratislav HOUŠTECKÝ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Vratislav Houštecký**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Digitalizace dat a automatizace procesů v HR**

Cíl: Cílem práce je zhodnotit současný stav digitalizace v oddělení HR společnosti ŠKODA AUTO a.s. a na konkrétních případech doložit její pozitivní vliv na každodenní činnosti v rámci oddělení. Práce má dále za cíl představit různé formy automatizace procesů, které se ve firmě provádí a jakožto součást vlastního přínosu některé z nich vytvořit a aplikovat.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
Představení struktury práce a motivace pro výběr tématu. Shrnutí cíle práce a uvedení hypotézy.
2. Teoretická východiska
Představení pojmů digitalizace a automatizace. Bližší pohled na digitalizační software, programy MS Power BI a týmové weby fungující na platformě MS SharePoint. Uvedení elementárních informací o společnosti ŠKODA AUTO a.s. a její interní hierarchii.
3. Analýza – praktická část
Analýza současného stavu digitalizace a automatizace a následné zhodnocení stavu po aplikaci jednotlivých nástrojů. Využití kombinace pozorování a kvantitativních metod výzkumu.
4. Návrhy na zlepšení
Stanovení návrhů na zlepšení. Formulování dalších oblastí a problematik při jejichž řešení by mohly digitalizační nástroje pomoci.
5. Zhodnocení a závěr
Shrnutí hlavních výsledků a zhodnocení naplnění cíle práce. Vyhodnocení hypotézy, jež byla formulována v úvodu.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

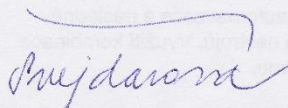
Seznam odborné literatury:

1. ROUS, P. *Metody automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku*. Bakalářská práce. UHK, 2017.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BLOOMBERG, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. [online]. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e3fa9cf2f2c>.
4. VACEK, Z. – NACHTMANN, L. – VELEBNÝ, M. – KODYM, V. *ŠKODA AUTO KRONIKA: ŠKODA AUTO KRONIKA 1895 – 1945*. 1. vyd. ŠKODA AUTO a.s., 2019. ISBN 978-80-88309-01-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



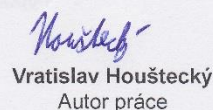
Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Vratislav Houšteký
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 23.11.2020



Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a vstřícný přístup. Dále děkuji kolegům ze ŠKODA AUTO a.s., kteří mi byli vždy nápomocni a poskytli mi množství relevantních podnětů, jež jsem následně mohl v práci uplatnit.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska řešení	8
1.1 Digitalizace a automatizace.....	8
1.2 Pozitivní přínosy digitalizace	10
1.3 Představení společnosti ŠA a její interní hierarchie	11
1.4 MS Power BI a MS Sharepoint.....	13
1.5 Industry 4.0 v HR	14
2 Analýza současného stavu poznání	16
2.1 Analýza komunikačních kanálů	16
2.2 Analýza tvorby reportů	17
3 Vlastní návrh řešení či aplikace	19
3.1 Týmový web diskusního fóra.....	19
3.2 Power BI report školení mistrů	21
3.3 Dotazníkové šetření	23
3.4 Další návrhy digitalizace a automatizace v HR	28
Závěr	30
Seznam literatury	31
Seznam obrázků a tabulek.....	33

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
HR	Human resources
TW	Týmové weby
SHR	Smart Human Resources
IoT	Internet-of-Things
BI	Business Inteligence
CI	Corporate identity
STIBA	Stimmungsbarometer

Úvod

Předmětem bakalářské práce je téma **digitalizace dat a automatizace procesů v HR**. Digitalizace je v současné době jedním z nejzásadnějších témat konceptu *Industry 4.0*, a ačkoli je těžiště tohoto konceptu především v oblasti výroby, je zajímavé se zaměřit také na oblast lidských zdrojů. Dle studie MIT Sloan Management Review z roku 2015, 60% respondentů věří, že **digitalizace, potažmo informační technologie, mají potenciál významně změnit způsob, jakým lidé organizují svou práci**. 76% respondentů navíc říká, že by digitální technologie mohly v následujících letech významně či alespoň částečně ovlivnit průmysl, v němž pracují (Kane a kol., 2015).

I na základě těchto dat je zřejmé, že **v nejbližších letech bude digitalizační trend kulminovat** a je pravděpodobné, že se do této vlny zapojí další a další firmy. Samotný význam digitalizace pak spočívá především ve **zvýšení konkurenceschopnosti firem**, neboť mnohé zdroje naznačují, že firmy, jež digitalizaci ve velké míře implementují, dosahují lepších výsledků. Ty spočívají především v **ekonomickém růstu, vytvoření nových pracovních míst a také v celkové inovaci**, jež vede k reorganizaci práce a jejímu zefektivnění (World Economic Forum, 2016). V rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je pak digitalizace součástí **strategie 2025**.

Hlavním cílem práce je **zhodnotit současný stav digitalizace v oddělení HR společnosti ŠA** a na konkrétních případech **doložit její pozitivní vliv** na každodenní činnosti v rámci tohoto oddělení. Práce má dále za cíl **představit různé formy automatizace procesů**, které se ve firmě provádí, a jakožto součást vlastního přínosu některé z nich vytvořit a aplikovat.

Téma práce je výrazně inspirováno vlastní zkušeností z povinné praxe, v rámci které bylo možné se na celou problematiku zaměřit ze strategického pohledu a na základě toho pak analyzovat a formulovat jednotlivé výstupy. Praktikantská pozice byla vykonávána **v oblasti vedení personalistiky výroby**, kde bylo možné sbírat různé podněty a celou záležitost posuzovat i z manažerského pohledu, což bylo vzhledem k oboru studia velmi cennou zkušeností.

1 Teoretická východiska řešení

Ke správnému pochopení tématu je nejprve nutné správně definovat pojmy, jež budou v rámci práce používány. Z tohoto důvodu první kapitola **představuje pojmy digitalizace a automatizace** a následně krátce **porovnává automatizaci v oblasti výroby a lidských zdrojů**. Z hlediska přínosů pak uvádí, jak může digitalizace a automatizace pozitivně ovlivnit stát z makroekonomického hlediska a firmu z pohledu businessu a spokojenosti zaměstnanců. Dále kapitola poskytuje elementární **informace o společnosti ŠA a její interní hierarchii**. V neposlední řadě pak **prezentuje digitalizační software**, programy *MS Power BI* a *týmové weby* fungující na platformě MS SharePoint. Na úplný závěr ještě přidává několik málo informací o konceptu **Industry 4.0 v HR**.

1.1 Digitalizace a automatizace

V první řadě je nutné definovat, co si představit pod pojmy **digitalizace a automatizace**. Na rozdíl od angličtiny, čeština dále nerozlišuje mezi pojmy „digitization“ a „digitalization“ a význam obou slov tak shrnuje pod souhrnný pojem digitalizace. Ten tak označuje nejen jakýkoli **přechod od analogových informací k jejich digitálním alternativám**, ale také **samotné použití digitálních technologií**, které vede k transformaci business modelu a k vytvoření nových příležitostí, jež následně mohou pozitivně ovlivnit firmu z ekonomického pohledu (Bloomberg, 2018).

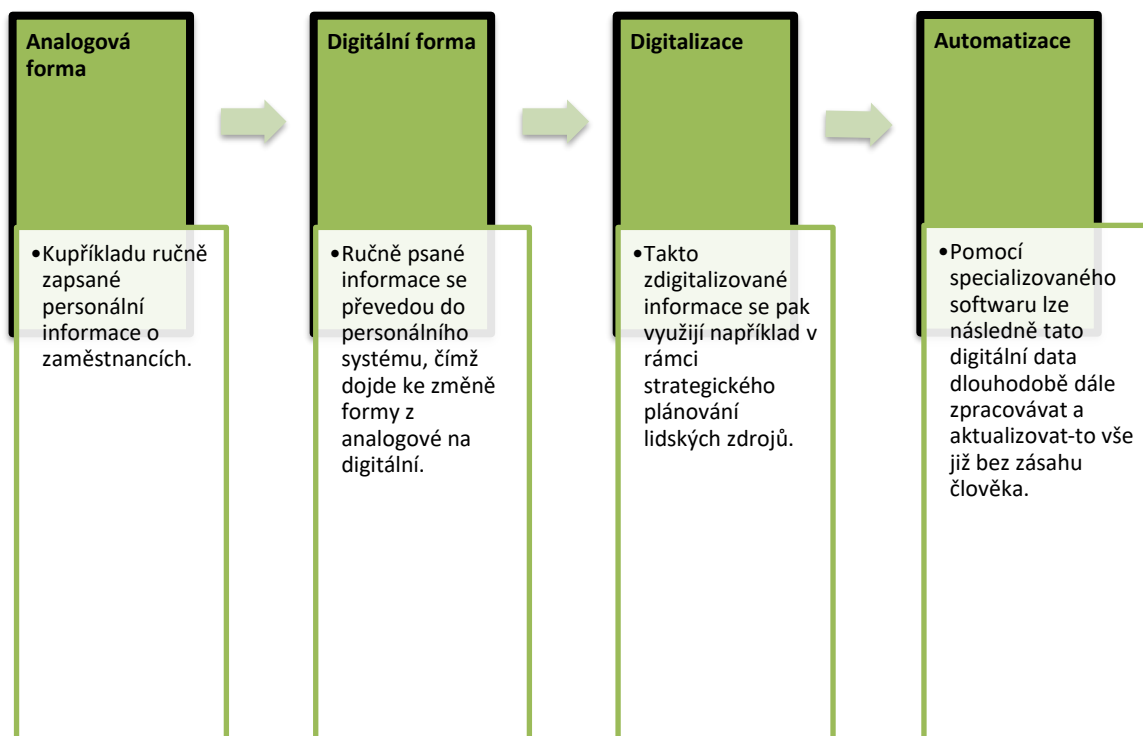
Přechod od analogu k digitálu může být jednoduše demonstrován na několika příkladech z každodenního pracovního života. Je to kupříkladu přepisování ručně psaného zápisu z jednání do textového editoru, skenování různých dokumentů, či tvorba tabulek na základě analogových dat. V oddělení HR digitalizace v tomto smyslu spočívá v mnoha činnostech, od **komunikace přes email** až po **psaní smluv v textových editorech** a **vytváření komplexních tabulek týkajících se plánování personálu**. V návaznosti na to je také dlužno zmínit, že právě transformace do digitální formy je jednou z forem šetření papíru, která má za cíl podpořit koncept udržitelnosti i v kancelářském prostředí. Z hlediska takovýchto opatření, jež mají za cíl eliminovat plýtvání papírem ve ŠA, lze uvést, že firma dlouhodobě podporuje digitální formu před analogovou a v případě tisku nabádá uživatele k maximálnímu využití plochy listu A4.

Konkrétní **příklad využití digitálních technologií**, jež následně vede k vytvoření nových příležitostí, je například **nákup a použití softwaru na programování robotů v oblasti výroby**, anebo **implementace nového HR systému v oblasti lidských zdrojů**. Ve ŠA tento proces implementace nového systému proběhl relativně nedávno, kdy byl bývalý personální systém SAP nahrazen komplexnějším systémem *SAP SuccessFactors*, který je interně označován jako *Kompas*.

Na rozdíl od digitalizace se **automatizace váže z velké části na hardware**, nicméně nemusí tomu tak být vždycky. Definice říká, že pojem automatizace označuje jakékoli **použití techniky či technologie, které umožní, aby se procesy konaly bez vlivu člověka** (Your Dictionary, 2018).

Zatímco v oblasti výroby je automatizace poměrně běžná, oblast HR k jejímu použití přistoupila až nedávno. Konkrétní **příklady z oblasti výroby** jsou z většiny **vztahovány především k průmyslovým robotům**, kteří vykonávají v rámci montážní linky různorodé činnosti. Ve ŠA jsou tito průmysloví roboti využíváni například ke sváření, lisování či manipulaci s těžkými břemeny. Jako nejnovější příklad automatizace ve výrobě je možné uvést automatické objednávání a dodávání dílů na obráběcí linky CNC v závodě ve Vrchlabí. **V HR však nese automatizace svá specifika** a spíše než na hardware jí lze demonstrovat **na softwaru, který je schopen na základě dat vytvářet reporty a složité vizuály**, které by jinak musely být každý den ručně aktualizovány. Takovýto program, jenž je v rámci HR užíván pro automatizaci, je například *MS Power BI*, jež je blíže rozebrán v kapitole 1.4.

Pro shrnutí výše uvedených informací slouží grafická ilustrace na obrázku 1 níže, která má za cíl zjednodušeně vysvětlit proces transformace od analogové formy až po možnou automatizaci.



Zdroj: (Bloomberg, 2018)

Obr. 1 Schéma digitalizace

1.2 Pozitivní přínosy digitalizace

Ačkoli se velká část studií zabývá především ekonomickým aspektem, jež je spojen s rozvojem digitalizace, je nutné zmínit, že právě **makroekonomický růst není jediným benefitem, který digitalizace poskytuje**. Pozitivní vliv se také odráží **v sociální a politické sféře**. Z pohledu hlavních makroekonomických ukazatelů je patrné, že **digitalizace má tendenci snižovat nezaměstnanost či pozitivně ovlivňovat index kvality života**. Na základě ukazatele OECD Better Life Index, který měří blahobyt obyvatelstva, má 10% růst digitalizace ve vyspělých zemích za výsledek také zvýšení blahobytu obyvatelstva o 1,3 bodu. Co se ovlivňování nezaměstnanosti týče, zde je trend velmi podobný. Studie ukazuje, že desetiprocentní růst digitalizace s sebou nese snížení nezaměstnanosti o 0,84% (Sabbagh a kol., 2012).

Studie společnosti *SAP SE*, jež byla zaměřena na oblast HR, mimo jiné zjišťovala, v jakých konkrétních ukazatelích převyšují firmy s úspěšně rozvinutou digitalizací své konkurenty. V první řadě studie uvádí, že **úspěšně digitalizované firmy mají o 38% vyšší pravděpodobnost, že budou reportovat silné hospodářské výsledky** a vykazovat růst příjmů. Z pohledu lidských zdrojů stojí za zmínku

ukazatel spokojenosti, který uvádí, že **87% zaměstnanců těchto firem je v práci spokojeno** a 75% z nich by z firmy neodešlo, ani kdyby mělo možnost. Pro porovnání u ostatních firem, které nemají tak rozvinutou digitalizaci, je spokojenost zaměstnanců na hranici 63%, přičemž téměř polovina z nich připouští, že by v případě lepší nabídky z firmy odešla. V neposlední řadě studie zjistila, že **zaměstnanci digitalizovaných firem vykazují 1,5x větší efektivitu spolupráce**, což následně vede k vyšší produktivitě (SAP SuccessFactors Inc., 2016). Právě efektivita spolupráce, jež souvisí s rozvojem digitalizace v sektoru HR, je dále podrobněji demonstrována v praktické části práce.

V poslední řadě studie uvádí, jaké problematiky pomáhá digitalizace v rámci firmy zlepšit. Zde stojí za zmínku především **zefektivnění rozhodovacích procesů**, při nichž je možné využít aktuální data v reálném čase, **zredukování byrokratické zátěže** a také budování schopností zaměstnanců pracovat s digitálními technologiemi (SAP SuccessFactors Inc., 2016). Výše zmíněné číselné údaje ještě přehledně shrnuje tabulka 1.

Tab. 1 Porovnání ukazatelů u firem s a bez digitalizace

Ukazatel	Firmy s rozvinutou digitalizací
Pravděpodobnost růstu příjmů	+38%
Spokojenost zaměstnanců	+24%
Efektivita spolupráce	+150%
Ochota změnit zaměstnání	-21%

Zdroj: (SAP SuccessFactors Inc., 2016)

1.3 Představení společnosti ŠA a její interní hierarchie

Pro uvedení do problematiky digitalizace v HR, je nutné alespoň elementárně představit společnost ŠA, jejíž personální oblasti se týká praktická část práce.

ŠA je největším českým výrobcem automobilů, jehož historie se datuje až do roku **1895**. Společnost byla nejprve po svém založení orientována na výrobu jízdních kol a motocyklů, avšak již v roce 1905 představila svůj první automobil, Laurin & Klement A. V průběhu let se společnost rozrůstala a dalším významným milníkem pak byl rok 1925, kdy se spojila s plzeňským strojírenským gigantem, firmou ŠKODA. Od tohoto roku tak značka vystupuje pod tímto názvem, jenž jí následně proslavil po celém kontinentu (Zdeněk Vacek a kol., 2019).

Z hlediska struktury společnosti byl dalším klíčovým milníkem rok **1991**, kdy společnost vstoupila do koncernu **Volkswagen AG** a odstartovala tak své doposud nejúspěšnější období, během kterého neustále expanduje své portfolio a zvyšuje hospodářský výsledek. V současné době přesahuje **obrat firmy již několik let po sobě 400 miliard Kč**, což jí řadí na samotný vrchol automobilového průmyslu v ČR.

Automotiv jako takový se bezpochyby dá označit za stěžejní průmyslové odvětví pro českou ekonomiku, neboť **tvoří téměř 10% HDP**. Z pohledu lidských zdrojů **zaměstnával v roce 2017 v ČR více než 126 tisíc lidí**, z nichž téměř 32 tisíc pracovalo přímo pod společností ŠA (ŠKODA AUTO a.s., 2018).

Naprostá většina těchto zaměstnanců ve ŠA je vedena jako **přímý personál**, což je označení pro zaměstnance, kteří se **přímo podílí na výrobě vozů**. Tito zaměstnanci jsou zaměstnáni v oblasti výroby a logistiky. Pojem **nepřímý personál** pak označuje všechny ostatní zaměstnance, jejichž **práce s výrobou vozů přímo nesouvisí**.

Z hlediska vymezení oblasti, které se práce věnuje, je nutné také stručně představit **hierarchii společnosti**. Ta se **od roku 2015 dělí na sedm základních oblastí**, z nichž každá je reprezentována jedním písmenem. Tato oddělení se **následně dále dělí na dvou a třípísmenkové podútvary**, které se již zabývají v dané oblasti konkrétnější problematikou. Stručný přehled všech hlavních oblastí vyobrazuje tabulka 2 níže. Z pohledu práce jsou však **stěžejní především písmena S a P**, které označují oblast řízení lidských zdrojů, respektive výrobu a logistiku. Právě **oddělení SBP**, v němž probíhala analýza, která je součástí praktické části práce, má totiž na starost personalistiku oblasti výroby a logistiky. Jedná se tedy o práci s přímým personálem.

Tab. 2 Seznam oddělení ve společnosti ŠA

Písmeno	Oblast
G	Předseda představenstva
F	Finance a IT
V	Prodej a marketing
P	Výroba a logistika
E	Technický vývoj
S	Řízení lidských zdrojů
B	Nákup

Zdroj: (Intraweb společnosti ŠA, 2020)

1.4 MS Power BI a MS Sharepoint

Digitalizace se ve své pokročilé fázi již **neobejde bez specializovaného softwaru**. Klíčovými nástroji, na které se práce odkazuje ve své praktické části, jsou především dva programy od společnosti *Microsoft Corporation*. Zatímco **MS Sharepoint je platforma pro webové aplikace**, na které ve ŠA fungují tzv. *Týmové weby*, **Power BI je nástroj pro tvorbu interaktivních přehledů** z různých zdrojů dat.

Týmové weby jsou součástí intranetu ŠA a jedná se **platformu umožňující sdílení informací mezi vybranou skupinou uživatelů**. Samotnou podobu webu je možné personalizovat za použití množství nástrojů, jež nabízejí různé funkcionality. Funkcionality, jež je možné v rámci týmového webu využívat, jsou například sdílený kalendář, seznam úkolů nebo knihovna dokumentů. Samotná **úloha MS Sharepoint z hlediska týmových webů spočívá ve vytváření uživatelsky přívětivého prostředí**, ve kterém dokáže i člověk bez programátorských schopností vytvořit požadovaný formát webu (Microsoft Corporation, 2020).

Power BI je relativně novým programem, který společnost Microsoft poprvé **představila v roce 2014**, avšak největší expanze a podpory se softwaru dostalo až v uplynulých dvou letech. Hlavním **východiskem pro práci s programem jsou data**, konkrétně jejich soubory, jež **Power BI následně dokáže přehledně graficky znázornit a tyto vizualizace neustále aktualizovat** (Rešl, 2019). Zdrojem dat jsou především tabulky zpracované v programu *Microsoft Excel*, avšak tyto tabulky nemusí být nutně ručně vytvářeny, nýbrž mohou být generovány přes jiné programy. Kupříkladu **v HR existuje provázanost personálního programu SAP** pro evidenci zaměstnanců, který dokáže v případě potřeby **transformovat potřebné informace o zaměstnancích do Excel tabulky, jež následně využije Power BI**. To celý proces tvorby vizualizací značně usnadňuje. V programu si pak stačí vytvořit požadovaný vizuální formát a ten následně správně propojit se zdrojovou tabulkou. Výsledkem je přehledná grafická forma, která nabízí možnosti filtrování kategorií, a především možnost aktualizovat data v reálném čase. Tabulka zdrojových dat je totiž většinou sdílená, což dává zaměstnancům možnost efektivně pracovat na jednom souboru bez ohledu na to, zda jsou v práci, na home office nebo třeba na dovolené.

1.5 Industry 4.0 v HR

Jak již bylo nastíněno v samém úvodu práce, digitalizace a automatizace jsou **průvodními jevy čtvrté průmyslové revoluce**. V historii lidstva dochází k tomuto fenoménu poměrně pravidelně. Celý proces započala již **v 18. století první průmyslová revoluce**, která se vyznačovala přechodem od ruční výroby ke stojní velkovýrobě. **V 19. století**, téměř o sto let později, na ní navázala **druhá průmyslová revoluce**. Jestliže ta první je neodmyslitelně spjata s vynálezem parního stroje, symbolem té druhé je pak bezesporu **elektrifikace a vznik montážních linek**. Dalo by se říct, že téměř na rok přesně se po dalších sto letech začal průmysl měnit znovu. **Třetí průmyslová revoluce především těžila z elektrifikace** a díky tomu došlo k **sestrojení prvních počítačů**. Právě rozmach informačních technologií tak již potřetí v historii změnil povahu lidské práce. **V současné době je společnost na prahu další revoluce**, která se na rozdíl od těch předchozích děje vcelku krátce poté. Jestliže předtím dělil jednotlivé milníky v historii průmyslu časový úsek jednoho století, v případě *Industry 4.0* je to sotva polovina. Od 70. let 20.století totiž **informační technologie doznaly velkých změn**, které nyní **umožňují jejich plnou implementaci i v oblastech jako je HR**. První dva velké milníky průmyslu byly totiž téměř výhradně spojeny se samotnou výrobou a až nástup informačních technologií začal postupně měnit povahu práce i v nevýrobních odvětvích (Cejnarová, 2015).

Samotný nástup Industry 4.0 v HR bývá často označován jako **Smart Human Resources 4.0**, zkráceně *SHR 4.0*. Mezi domény tohoto nového konceptu by pak měla patřit především inovace v oblasti technologií, a to zejména prostřednictvím *Internet-of-Things* (IoT), **velkých datových analýz či umělé inteligence**. Stěžejní bude bezpochyby **vzájemná konektivita**, kterou by měl zajistit právě IoT. Tento pojem označuje zařízení, která jsou schopna vzájemně spolu komunikovat a vyměňovat si data v reálném čase. Díky tomu by mělo být možné zpracovávat velké objemy dat a vytvářet z nich podrobné analýzy. Typickým zástupcem tohoto nového konceptu je program MS Power BI, který již představila kapitola 1.4 a který spojuje jak aspekt IoT, tak datové analýzy.

Studie pánů Sivathanu a Pillai naznačuje, že pokud se podaří firmám SHR 4.0 správně implementovat, mělo by jim to přinést mnohé benefity. Tím prvním je určité **omlazení pracovní síly v HR**, neboť práce s novými technologiemi a také jejich

samotné použití by mělo přilákat mladé uchazeče o zaměstnání, kteří by se následně v HR dále rozvíjeli. Této premise nahrává fakt, že nové generace, které jsou často označovány jako generace Y a generace Z, se již narodily do světa, v němž existují moderní informační technologie. Díky tomu tak s nimi dokážou většinou bez problému pracovat a v případě recruitingu je tak možné tento fakt využít pro získání nových talentů například přes sociální sítě. Samotný **výběr kandidátů by pak mohl probíhat za pomoci umělé inteligence**, která se ke konceptu SHR 4.0 neodmyslitelně váže a která v tomto ohledu dokáže vybrat takové profily kandidátů, jež mají předpoklad, že zadané úkoly splní. Dalším výrazným benefitem nového konceptu HR je také **zrychlení a zefektivnění různých operací**, které by ve finále mohlo vést ke zploštění organizační struktury, neboť jednotlivé týmy budou schopny fungovat z velké části nezávisle (2018).

Konkrétní příklad zrychlení a zefektivnění operací pomocí složitější datové analýzy v programu Power BI uvádí práce ve své praktické části.

2 Analýza současného stavu poznání

V rámci HR oddělení ŠA se práce ve své analytické části zaměřuje na **dvě základní problematiky**. Zatímco první souvisí s **interní komunikací** v rámci oddělení a možností vzájemné spolupráce, druhá se zaměřuje na **tvorbu reportů**. Obě analyzované problematiky pak mají společný činitel, digitalizaci.

2.1 Analýza komunikačních kanálů

Jak již bylo nastíněno, první část analýzy se zaměřuje na komunikační kanály v rámci oddělení. Vzhledem k tomu, že oddělení **SBP sdružuje personalisty, kteří pracují ve výrobě**, velká část z nich má své kanceláře u jednotlivých provozů v hlavním závodě ŠA v Mladé Boleslavi. Jelikož jsou ale provozy rozmístěny po celém areálu podniku, bylo by zcela **neefektivní využívat primárně face to face komunikaci**. Z tohoto důvodu se naprostá většina **komunikace** odehrává digitálně a stejně jako v mnoha jiných společnostech **hlavně přes email**. Ten personalisté využívají jak ke komunikaci se zaměstnanci, tak i ke vzájemné komunikaci, například při řešení datových zpráv. Jak uvádí průzkum *Adobe Email Survey* společnosti Adobe Inc., **zaměstnanci stráví vyřizováním pracovních emailů více než třetinu svého pracovního dne**. Konkrétně to v roce 2019 činilo 209 minut denně (2019). Práce na HR oddělení ve ŠA pak výsledky průzkumu přinejmenším potvrzuje, neboť značná část agendy je vyřizována právě přes email, který musí zaměstnanci kontrolovat téměř neustále. Často se totiž stává, že příchozí zprávy obsahují urgentní záležitosti jako například požadavky od státních orgánů, jež nesnesou odklad, či změny termínů schůzek, na které je nutné včas reagovat. Na stranu druhou je **email často zahlcován zprávami, které se opakují či se dotýčného přímo netýkají**. Z tohoto důvodu využívá ŠA také intraweb, jenž má za cíl zredukovat agendu, která je vyřizována přes email a jehož součástí jsou také týmové weby.

Právě **týmové weby** jsou tak v současné době platformou, o níž se opírá značná část práce a které **umožňují především sdílení informací a dokumentů v reálném čase** bez nutnosti posílání velkého množství emailů. TW jsou tak v dnešní době využívány například pro sdílení dokumentů týkajících se řešení disciplinárních prohřešků zaměstnanců. Jako další příklad využití TW je možné uvést následující situaci.

V září minulého roku vyvstal z důvodu neustále se zvětšující agendy požadavek na **vytvoření formátu setkání**, během kterých by bylo možné personalisty informovat o klíčových problematikách, které se týkají aktuálního dění ve firmě a přímo souvisí s jimi vykonávanou prací. Vzhledem k tomu, že v rámci oddělení SB je zaměstnáno okolo 100 pracovníků, bylo nutné rozhodnout, jak takováto setkání organizovat, a především jak o jejich konání **efektivně informovat**. **Množství emailů**, které by se k jednomu takovému setkání vztahovalo, **by lehce překročilo číslo 5**, což je nejen časově náročné, ale také obtěžující. Emaily by totiž nejprve musely setkání oznámit, následně účast přimomenout, rozeslat potřebné dokumenty po skončení akce, a především by bylo **nutné přes email vyřešit přihlašování na takováto setkání**. Zaměstanci operativní personalistiky, kteří pracují u jednotlivých provozů, totiž musí být k dispozici zaměstnancům, a tak je nutné, aby se v rámci jedné kanceláře personalisté na těchto setkáních prostřídali. To znamená, že se setkání musela a stále musí uskutečnit vždy nejméně ve dvou termínech. **Potvrzení termínu přes kalendář aplikace Outlook nepřipadalo v úvahu**, neboť by hrozilo velké využití pouze jednoho termínu. Bylo tedy nutné rozhodnout, jakou alternativu zvolit, aby se předešlo nevyvážené účasti v jednotlivých termínech a zároveň jak veškeré potřebné informace zastřešit pod jednu platformu. **Řešení**, jež bylo následně v tomto ohledu implementováno, detailně **rozebírá příslušná kapitola v praktické části práce**.

2.2 Analýza tvorby reportů

Druhá problematika, jež práce analyzuje, se týká **tvorby reportů**. Oddělení HR je v tomto ohledu velmi specifické, jelikož **pracuje s personálními daty**, která podléhají dle *směrnice GDPR* zvýšenému utajení. Veškerá práce s těmito daty tak musí být prováděna oprávněnou osobou. Jelikož tato data **nelze jednoduše sdílet v rámci firmy**, težiště tvorby reportů je v samotném oddělení SB, jehož zaměstnanci mají jako jediní k těmto důvěrným informacím přístup. Témata, jež reporty pokrývají, jsou velmi různorodá, počínaje každoročním průzkumem spokojenosti *STIBA* a konče tématem nepřítomnosti, potažmo nemocnosti zaměstnanců ve firmě. **Většina těchto reportů je přitom tvořena z excelových tabulek**, jež jsou stahovány ze systému. Tyto tabulky pak musí být dále upravovány a filtrovány, aby vznikla finální vizuální podoba reportu. **Pro prezentaci** těch nejdůležitějších jsou pak ještě **vytvářeny powerpoint prezentace**, jejichž obsahem

je množství grafů, které musí být po každé aktualizaci dat **ručně upraveny**. Pro účel podrobné analýzy byl vybrán **report týkající se školení mistrů v oblasti drogových závislostí**. Ten je pravidelně několikrát do roka vyhotovován pro účel prezentace na schůzce se členem představenstva za oblast výroby. **Zdrojem dat pro report jsou dvě tabulky**, jež jsou stahovány z interního systému SAP. Tabulky obsahují **aktuální seznam mistrů a také seznam všech účastníků**, kteří školení absolvovali. Pro účel tvorby reportu tak bylo nutné nejprve vyfiltrovat pouze oblast výroby a následně ručně porovnat oba seznamy. **Problémem**, který nastával, byla především **duplicita jmen**, jelikož někteří zaměstnanci školení absolvovali již několikrát. I proto tak druhý seznam s účastníky obsahoval na 1300 jmen, které bylo **nutné následně ručně porovnat** se seznamem zhruba 700 aktuálních mistrů. Samotné **porovnání zabralo až 3 hodiny** a následně, bylo třeba výsledná data přehledně vizuálně zpracovat do prezentace. V ní byla data ještě dále filtrována dle dvoupísmenkových útvarů ve výrobě. Celkem tak **práce na tvorbě reportu zabrala okolo 4-5 hodin**. Ruční porovnávání s sebou navíc neslo riziko chyby spočívající v přehlédnutí jména či následném nesprávném zápisu. Jak časovou náročnost, tak i aspekt případné chybovosti však **dokáže eliminovat použití softwaru Power BI**, jehož implementaci pro tento konkrétní případ uvádí práce ve své třetí části. Původní podoba analyzovaného reportu je zobrazena v příloze 9 a 10.

3 Vlastní návrh řešení či aplikace

Jak již bylo nastíněno v kapitole zabývající se analýzou, práce se v rámci vlastního přínosu zabývá řešením dvou základních problematik. První z nich je **zajištění efektivní komunikační platformy** pro formát diskusních setkání a tou druhou je **vytvoření reportu týkajícího se školení mistrů v oblasti drogových závislostí**, jenž v tomto ohledu zastupuje aspekt automatizace.

3.1 Týmový web diskusního fóra

Aby bylo možné vytvořit týmový web, bylo nejprve nutné stanovit, jaké funkcionality bude muset web obsahovat. Proto jako **první přišla na řadu diskuse**, při níž bylo rozhodnuto, **jakou podobu by měl web mít** a jako hlavní výstup z diskuse vznikl náskres, který je k vidění v příloze 1. Týmové weby jsou co do organizace rozděleny na **dvě základní sekce – globální a aktuální navigace**. Zatímco do aktuální navigace se umísťují především odkazy na další stránky či obecné informace, hlavní gró celého webu je umístěno na globální navigaci, jež je i z vizuálního hlediska lépe viditelná. Obě tyto sekce vyobrazuje příloha 2. V případě našeho týmového webu tak bylo rozhodnuto, že **na liště globální navigace musí být umístěny stránky se seznamem plánovaných a již proběhlých setkání**. Dále pak **dokumentová knihovna** pro možnost sdílení souborů a materiálů, jež jsou v rámci setkání prezentovány, a v neposlední řadě také **zvláštní stránka s odkazy**. Konečnou podobu všech těchto stránek ukazují přílohy 3-5. **Aktuální navigace** pak měla obsahovat především **informace o tomto nově vznikajícím formátu setkání**, viz příloha 6, a také **informace o oddělení SB** spolu s odkazem na interní TW oddělení. Hlavní stránka TW, kterou ilustruje příloha číslo 7, měla obsahovat především aktuální informace a kalendář akcí, kde by bylo možné jednoduše zobrazit plánovaná a již proběhlá setkání.

V průběhu procesu tvorby se podoba webu samozřejmě upravovala i s ohledem na technické možnosti a funkcionality, jež jsou designérům TW poskytovány. Lze však říci, že **finální podoba se velmi blíží původnímu návrhu**, který navíc doplňuje o některé další aspekty. Celý **formát setkání nakonec dostal název Diskusní fórum SB**, proto je tento název spolu s logem hlavním motivem úvodní stránky. Na té se ještě mimo výše uvedené nachází také krátké úvodní slovo, jež má za cíl stručně představit strukturu webu a jeho účel. I v rámci oddělení SB

probíhá totiž fluktuace zaměstnanců, a tak právě úvodní slovo spolu se stránkou „Co je to diskusní fórum“ umožní nově příchozím zaměstnancům rychle se zorientovat bez potřeby posílání dalších vysvětlujících emailů. **Stránka určená pro odkazy je ve finální verzi webu používána pro videozáznamy z diskusí,** které jsou umístěny na mediatéce ŠA, odkud je možné je v případě potřeby přehrát. Samotný nápad diskusní setkání natáčet vznikl především proto, že se často několik zaměstnanců nemohlo akce zúčastnit z pracovních či rodinných důvodů. Vzhledem k důležitosti probíraných témat by ale byla škoda tyto kolegy o informace ochudit, a tak bylo rozhodnuto, že diskuse budou natáčeny a následně všem přes TW zpřístupněny. Toto rozhodnutí ovlivnilo především **místo konání většiny diskusních setkání,** která se z důvodu technické vybavenosti místnosti nakonec uskutečnila a stále uskutečňují v **multifunkčním sále budovy učiliště.** Tento krok se ve finále ukázal být tím správným, jelikož poskytnuté videozáznamy si následně přehrávali i kolegové, kteří se setkání zúčastnili, nicméně potřebovali se například na celou záležitost podívat ještě jednou s odstupem několika dní. **Dokumentová knihovna** zůstala ve stejné podobě jako v původním návrhu a **obsahuje veškeré soubory, které byly v rámci setkání prezentovány.** Navíc má však funkcionalitu týkající se přihlašování na diskusní setkání.

Jak již bylo nastíněno v rámci analýzy, při organizování setkání vyvstal často problém **jednostranného vytěžování termínu.** V praxi se tak prvního termínu diskuse zúčastnilo kupříkladu 55 lidí a druhý termín si pak vybralo již pouze 15 účastníků. Ačkoli je většina akcí a schůzek organizována přes MS Outlook, pro popisovanou situaci bylo toto řešení nevyhovující, neboť Outlook nedokáže stanovit limit počtu účastníků. **Řešení této záležitosti tak bylo provedeno za pomoci sdílené tabulky.** TW totiž umožňují si daný soubor na určitý časový úsek zarezervovat, a tak je možné, aby se **všichni účastníci přihlásili k jednomu z termínů bez potenciálního nerovnoměrného vytížení.** Tabulka má velmi jednoduchou podobu, která je však velmi účelná. Dotyčný zapíše své jméno k jednomu z termínů a následně tabulku uloží, čímž jí dá k dispozici dalším kolegům. **Verzování dokumentu navíc poskytuje určitou zálohu dat,** neboť pokud by někdo omylem některého z již zapsaných kolegů z tabulky vymazal, je možné na základě dostupnosti několika předchozích verzí tuto skutečnost zjistit a zjednat nápravu. Právě odkaz na sdílenou tabulku je pak obsahem stránky

„**Přihlášení na diskusi**“, jež uvádí příloha 8. Tato stránka obsahuje vždy pouze jeden **obrázek, k němuž je přiřazen odkaz na sdílenou tabulku**. Variabilně může stránka uvádět také krátký popis tématu diskuse či okruh pracovníků, pro které je určena. Stránka s kalendářem je provázána s kalendářem z úvodní strany a slouží pro detailnější zobrazení. Dvě následující stránky obsahují seznamy dobrovolných a povinných diskusí a jsou neustále aktualizovány o nová témata, která v průběhu roku přibývají. **Diskuse označené zeleným zatržítkem již proběhly a veškeré materiály s nimi související jsou k dispozici na TW.**

Na závěr je nutné zhodnotit, jaké **benefity vytvoření TW přineslo**. V porovnání s původním stavem, kdy byly veškeré informace týkající se diskusního fóra distribuovány přes email došlo především ke **zredukování této mnohdy nadbytečné komunikace**. **Původní počet až pěti emailů** ke každému diskusnímu setkání byl v podstatě **zredukován na jeden informativní email**, ve kterém pouze oznámíme nově naplánované setkání s tím, že veškeré další informace a přihlašování na jednotlivé termíny je dostupné na TW. Z hlediska práce organizátora těchto setkání tak došlo ke značnému **zjednodušení práce**, neboť před implementací TW bylo nutné ještě přes email zvláště řešit přihlašování, odesílání veškerých materiálů a v neposlední řadě také odkazů na videozáznamy, které byly vždy dostupné až s týdením odstupem. Z pohledu účastníků pak došlo především ke **zjednodušení dostupností informací**, které již není nutné vyhledávat v několika emailech, ale jsou k dispozici na jedné platformě, kde s nimi mohou zaměstnanci dle své libosti pracovat. Digitalizace, jež v tomto případě probíhala pomocí **implementace TW, tak poskytla zastřešení celého konceptu setkání pod jedno médium**, přes které je možné v reálném čase sdílet soubory a informace.

3.2 Power BI report školení mistrů

Jak již bylo nastíněno v analýze, dalším tématem, jehož řešením se práce jakožto součást vlastního přínosu zabývá, je **report ke školení mistrů**. Cílem této snahy je především **zefektivnění celého procesu tvorby reportu a také zjednodušení reportu pro uživatele**. Samotná automatizace pak má především **eliminovat prostor pro chybovost**, jež mohla v původním formátu zpracování reportu vzniknout.

Pro vytvoření reportu je nově využíván program **Power BI, který byl v rámci firmy ŠA spuštěn v roce 2018** a jehož míra využití ve firmě se neustále zvyšuje. V současné době je již naistalován na více než 2000 zařízeních a školením pro práci s ním prošlo již přes 500 zaměstnanců. Program nicméně musí pracovat s již upravenými daty. Proto jsou **první kroky při vytváření reportu realizovány ještě v programu MS Excel**. Původní dva soubory je nejprve nutné transformovat do jednoho, jenž obsahuje dva listy. Jeden list uvádí aktuální seznam mistrů a druhý pak seznam osob s absolvovaným školením. Jelikož report je primárně zaměřen na oblast výroby, je také **nutné vyfiltrovat pouze osoby mistrů z oblasti P**. Následně pro jednodušší porovnání, se oba **seznamy seřadí podle jmen dle abecedy** a pomocí funkce programu Excel jsou **odebrány duplicitní hodnoty** u seznamu osob s absolvovaným školením. Tím dojde k očištění souboru o zaměstnance, kteří školení absolvovali vícekrát. Těžiště celé úpravy pak spočívá ve **využití kombinace logické a statistické funkce „Když“ a „Countifs“**. Právě tato kombinace umožní porovnat oba soubory dle jmen a v případě, že se osoba nachází jak v aktuálním seznamu mistrů, tak v seznamu osob s absolvovaným školením, dokáže výsledek propsat na samostatný řádek. **Výstupem této operace je tak seznam mistrů s přidaným sloupcem, jež zobrazuje stav školení v jednoduché formě – absolvoval či neabsolvoval**. Poslední úprava má za cíl již pouze odstranit nepotřebné sloupce, které obsahují doplňkové informace ze SAP, nicméně pro tvorbu reportu jsou tato data nepotřebná. Tato nepotřebná data jsou především údaje o hospodářském a nákladovém středisku či emailové adresy zaměstnanců. Ve výsledku tak soubor obsahuje následující údaje: třídění oblastí (až do 4 písmenkové úrovně), typ personálu (přímý/nepřímý), jméno a osobní číslo zaměstnance, údaje o pohlaví a o stavu školení (absolvoval či nikoli).

Když jsou výchozí data takto připravena, je **možné je již začlenit do Power BI a naprogramovat vizuál**. Ten dle požadavků **obsahuje graf, jenž zobrazuje typ personálu, pohlaví zaměstnanců na pozici mistra, a především stav školení a možnost filtrování**. Právě tato funkcionalita je z hlediska reportingu nejdůležitější, neboť jednotliví vedoucí útvarů si mohou parametry interaktivně vyfiltrovat. To je zároveň jedna z hlavních předností Power BI programu, neboť **veškeré vizuály jsou interaktivní a není tak nutné vytvářet samostatné grafy pro jednotlivé útvary**. Vše se po příslušném výběru propíše do několika málo

předpřipravených vizuálů. Samotná tvorba reportu probíhá ve dvou rozhráních programu. **Po přidání zdroje dat**, jenž má podobu excelového souboru, program rozpozná jeho strukturu a **transformuje ho do svého datového rozhraní**. Zde je možné výchozí data ještě dále upravovat a filtrovat. Kupříkladu je **nutné pojmenovat jednotlivé sloupce a správně zadat formát dat**. Následně je již možné přistoupit k samotné **tvorbě grafů**. Ta probíhá v rozhraní „sestava“, kde si **lze vybrat jednotlivé formy vizualizace a ty dále upravovat**. Po výběru typu grafu je nutné přidat datová pole, která jsou v podstatě pouze jiným názvem pro sloupce z výchozí tabulky. Po příslušném výběru je ještě doplněna legenda a případně popisky dat. Další kroky se již zabývají formátováním **grafické stránky, která se v případě tohoto reportu striktně řídí CI**. Pro filtrování pak slouží možnost vizualizace „průřez“, která po výběru datového pole s odděleními dokáže všechny grafy v reálném čase upravit dle požadovaného výběru. Právě tato **provázanost grafů tvoří gró celého programu, neboť zautomatizuje činnosti, které by jinak musely být ručně zpracovány v programu MS Excel a Powerpoint**. Finální podoba reportu je vyobrazena v příloze 11 a 12.

Celková **úspora času a práce je tak díky MS Power BI značná**. Původních zhruba **5 hodin práce je nyní při každé aktualizaci zkráceno zhruba na necelých 15 minut**, během nichž je pouze nutné upravit výchozí soubor do požadovaného formátu, který je následně nahrán opět do Power BI. To pak dále pracuje s již naprogramovanými vizuály a v grafech se tak pouze propíší číselné změny. **Odpadá tím tak celý proces tvorby reportu v Powerpointu**, kde byly grafy zpracovány jednotlivě pro dvoupísmenkové útvary a musely tak být při každé aktualizaci ručně přepisovány. **Z hlediska nepřesností je navíc zcela eliminován prostor pro chyby**, neboť veškeré porovnávání a následné procentuální vyjádření zpracovává software.

3.3 Dotazníkové šetření

Poslední kapitolou praktické části práce je vyhodnocení digitalizace a automatizace na oddělení personalistiky ve ŠA pomocí dotazníkového šetření.

Hlavní předností této metody sběru dat je především možnost **shromáždit poměrně velké množství informací za relativně krátký časový úsek**. I z hlediska nákladů, je dotazníkové šetření považováno za jedno z nejpříhodnějších řešení.

Je také dlužno uvést, že **sestavený dotazník je následně možné použít opakově** a zjistit tak, zda má sledovaný jev v průběhu času nějakou vývojovou tendenci (Koubek, 2015).

Tato kvantitativní metoda výzkumu pak byla v rámci práce zvolena především z důvodu **většího počtu respondentů**, neboť **celkový počet dotazovaných osob dosáhl čísla 46**, z nichž na dotazník nakonec **úspěšně odpovědělo 28 z nich**. **Návratnost dotazníku tak činila necelých 61%**. **Respondenty byli zaměstnanci HR pro oblast výroby**, kteří byli k vyplnění dotazníku osloveni přes email a prezentované výsledky tak reflektují pohled na digitalizaci a automatizaci očima personalistů z oddělení SBP.

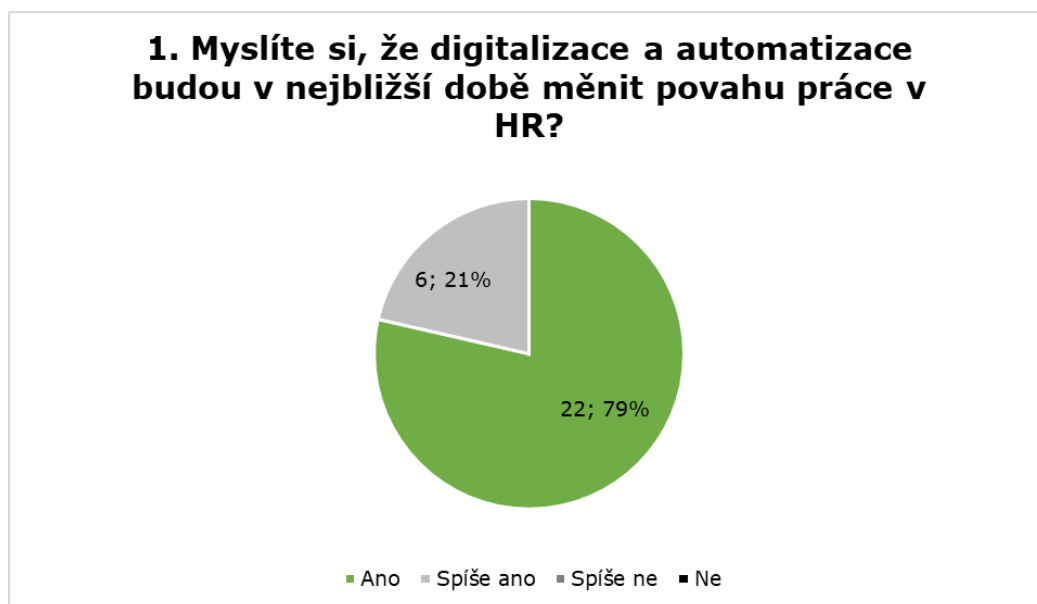
Samotné **dotazníkové šetření probíhalo po dobu jednoho týdne mezi 27.10.2020 a 03.11.2020** a k jeho realizaci byla použita **online platforma Survio**. Během tohoto období měli zmínění zaměstnanci přístup k vyplnění dotazníku a jak ukazují doplňující statistické údaje, většina z nich tak učinila během prvních dvou dnů. Zodpovězení otázek jim pak zabralo v průměru 2-5 minut. **Celkem šetření obsahovalo 6 otázek**. **Prvních pět bylo koncipováno formou uzavřených odpovědí** a **šestá otázka** poskytovala jako jediná **možnost otevřené odpovědi**. Vzhledem k tomu, že **profesní struktura respondentů byla předem známá**, odkazoval se dotazník i na konkrétní otázky, jejichž řešením se zaměstnanci v HR zabývají. **K plnému pochopení zadaných otázek tak byla nutná předchozí zkušenost s prací na oddělení**. Tyto konkrétní problematiky jsou především součástí páté otázky, jejíž podoba byla v rámci předvýzkumu upravena s ohledem na sesbírané odpovědi z již proběhlé interní ankety, která se částečně zaměřovala i na digitalizaci.

Cílem šetření bylo jednak zdokumentovat pohled na fenomén digitalizace očima personalistů v HR a také **vyhodnotit přínos prezentovaného výstupu**, který byl představen v kapitole 3.1. Otázky byly strukturovány s ohledem na **hypotézu**, kterou práce hned v úvodu nadnesla, a to, že **digitalizace je důležitým aspektem, který bude v nejbližší době měnit povahu práce v HR**. Tuto premisu podporuje mimo jiné i odborná literatura, která byla představena v rámci úvodu a jejíž rešerše probíhala i rámci předvýzkumu. Hlavním cílem dotazníku tak bylo výše **zmíněnou hypotézu přezkoumat a pokud možno**

potvrdit. Sesbírané odpovědi byly následně přehledně zpracovány do formy grafů. Konkrétní znění všech otázek z dotazníku je uvedeno níže:

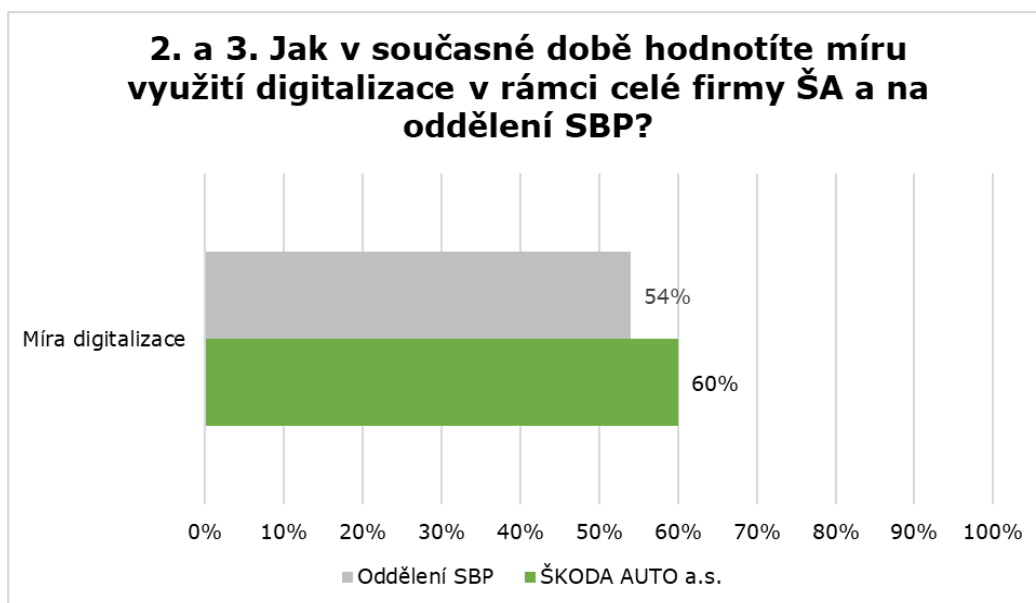
1. Myslíte si, že digitalizace a automatizace budou v nejbližší době měnit povahu práce v HR?
2. Jak v současné době hodnotíte míru využití digitalizace v rámci celé firmy ŠA?
3. Jak v současné době hodnotíte míru využití digitalizace na oddělení SBP?
4. Jak hodnotíte přínos formátu Diskusního fóra a s ním spojený týmový web?
5. Do jaké míry by dle Vás digitalizace a automatizace byly přínosem při řešení následujících témat?
6. Jaká jiná témata/úkoly by dle Vás pomohla digitalizace a automatizace usnadnit?

První otázka cílila na potvrzení již zmíněné hypotézy a **měla tak dokázat**, že téma **digitalizace a automatizace je i v rámci HR ŠA vnímáno jako cesta**, kterou se bude oddělení v budoucnu ubírat. **Výsledky**, které dotazník v tomto ohledu sesbíral, tento **pohled plně potvrzují**. Všechny odpovědi se totiž shodují v tom, že digitalizace a automatizace budou v nejbližší době měnit povahu práce v HR. Jak uvádí obrázek 2, 79% z dotázaných je navíc o této změně silně přesvědčeno.

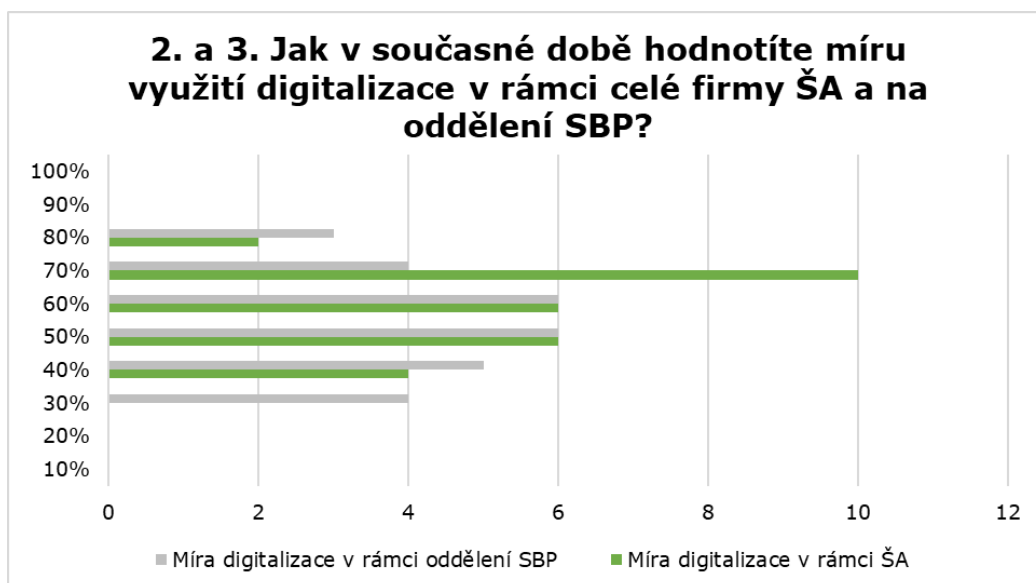


Obr. 2 Grafické znázornění výsledků první otázky

Druhá a třetí otázka měly za cíl zjistit, jak personalisté nahlíží na digitalizaci v rámci firmy ŠA a v rámci oddělení SBP. Výsledky, které prezentuje obrázek 3, ukazují, že firma je dle personalistů v rámci digitalizace ve fázi rozvoje, což dokumentuje procentuální údaj 60%. Míra digitalizace v rámci oddělení pak dle dotázaných dosahuje 54%, což je ve světle předchozího zjištění pozitivní údaj. Vzhledem k tomu, že oblast HR je co do digitalizace ve fázi počátečního rozvoje, je zmíněný šestiprocentní rozdíl mezi digitalizací v rámci firmy a oddělení velmi příznivý. Konkrétní strukturu jednotlivých odpovědí pak prezentuje obrázek 4.

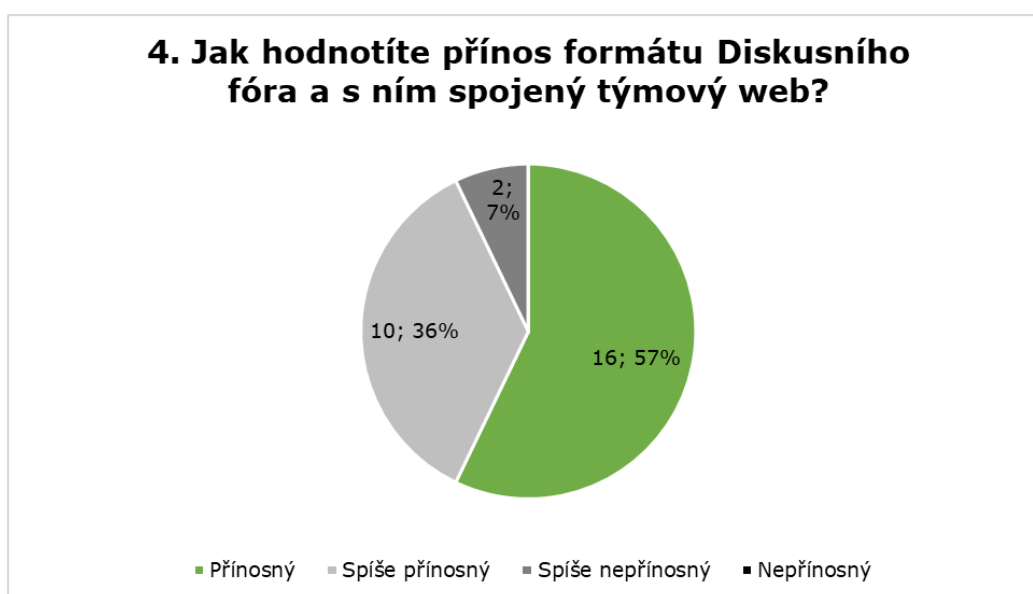


Obr. 3 Grafické znázornění výsledků druhé a třetí otázky



Obr. 4 Grafické znázornění struktury výsledků druhé a třetí otázky

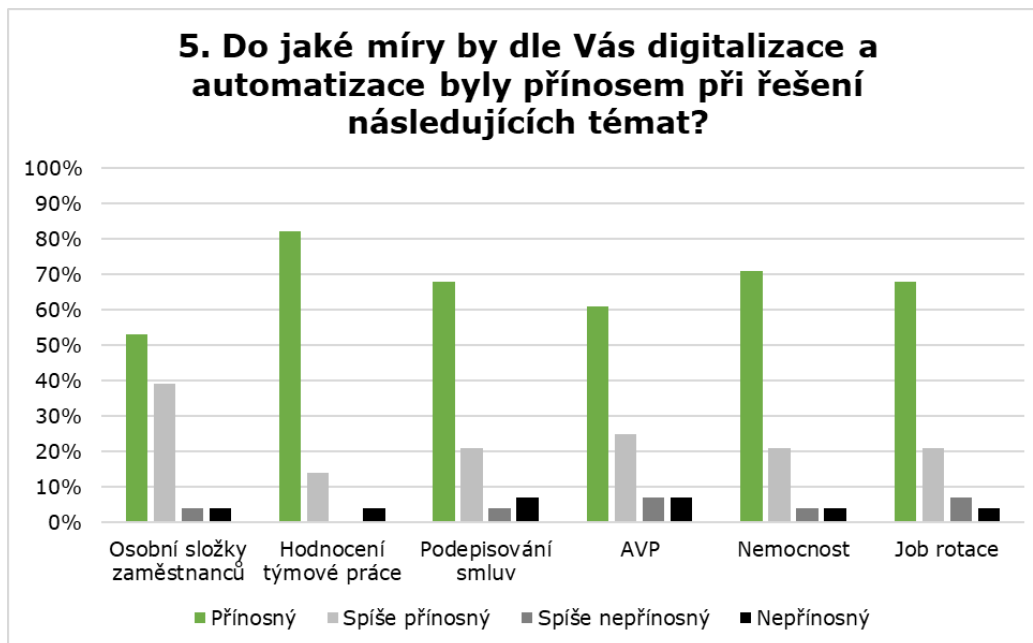
Čtvrtá otázka zjišťovala zpětnou vazbu pro formát Diskusního fóra a s ním spojený týmový web, který práce blíže rozebírala v kapitole 3.1. I zde jsou výsledky z naprosté většiny pozitivní a potvrzují tak, že digitalizace je v tomto ohledu vítaným pomocníkem, a že samotný formát diskusních setkání považují personalisté za užitečný. Jak blíže prezentuje obrázek 5, **93% z takto dotázaných nahlíží na přínos Diskusního fóra a týmového webu pozitivně**. 57% z nich je pak dokonce shledává jednoznačně přínosnými. Význam digitalizace v tomto ohledu dokumentuje fakt, že **ani jedna z odpovědí na tuto otázku neoznačila Diskusní fórum s týmovým webem za nepřínosné**.



Obr. 5 Grafické znázornění výsledků čtvrté otázky

Poslední dvě otázky se orientovaly na další využití digitalizace a automatizace a vyhodnocovaly, jak personalisté nahlíží na jejich využití v rámci dalších témat. **Témata**, která byla do dotazníku vybrána, **vychází ze současné situace v HR ŠA** a zaměřují se jak na operativní, tak na strategické otázky. Jak shrnuje obrázek 6, **nejvíce žádané téma z pohledu digitalizace je hodnocení týmové práce**, u kterého by jeho digitalizování přivítalo **96%** z dotázaných. Z dotazníku je patrné, že ačkoli se personalisté orientují hlavně na operativní témata, **digitalizaci by uvítali i při řešení témat strategických**. To dokazuje fakt, že téma nemocnosti, kterým se v SBP zabývají především vedoucí zaměstnanci, by v digitalizované podobě uvítalo 92% zaměstnanců. Celkově jsou však **výsledky všech zmiňovaných témat velmi pozitivní**, což značí, že zaměstnanci jsou v rámci

oddělení digitalizaci a automatizaci velmi nakloněni. Lze tedy předpokládat, že v následujících měsících a letech bude s expandující digitalizací zmíněných témat růst také míra využití digitalizace v rámci SBP, kterou dotazník zjišťoval ve své druhé otázce.



Obr. 6 Grafické znázornění výsledků páté otázky

Poslední otázka byla jako jediná koncipovaná jako **otevřená s možností dobrovolné odpovědi** a měla sloužit jako doplnění otázky předchozí. Celkově na ní v rámci dotazníku **odpovědělo pět lidí** a z pohledu výstupů **přinesla dva zajímavé návrhy**. Prvním z nich je téma **digitalizace dohod o mobilní práci**, které jsou kvůli současné koronavirové pandemii stále více využívány a jejichž digitalizace by agendě personalistů značně ulehčila. **Druhé téma**, v rámci kterého by personalisté uvítali digitalizaci, **je pak talent management**.

3.4 Další návrhy digitalizace a automatizace v HR

Problematik, k jejichž řešení by bylo možné dále využít digitalizaci, potažmo automatizaci, je celá řada. Z hlediska využití softwaru Power BI se nabízí například téma každoročního **průzkumu spokojenosti zaměstnanců STIBA**. Procento účasti v průzkumu, stejně jako statistika výsledků v jednotlivých útvarech oblasti výroby, jsou totiž také vyhodnocovány ručně a často dokonce na denní bázi. Použití správně naprogramovaného Power BI reportu by tak značně usnadnilo

a zefektivnilo práci, neboť by se tato data sama v reportu aktualizovala ze zdrojové tabulky.

Dalšími tématy, kdy připadá použití *Business Intelligence* v úvahu, jsou například **nemocnost a nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti**, jejichž potenciál pro digitalizaci potvrzuje zjištění z dotazníkového šetření. Zde je však nutné zmínit, že se jedná o velmi komplexní problematiku a využití BI je tak otázkou spíše měsíců než dní.

Co se komunikace ve firmě týče, nabízí se **brzké využití programu *Microsoft Teams***, který by dokázal zastřešit funkce *Skype* a Týmových webů pod jednu platformu. **MS Teams totiž umožňují nejen skupinové videohovory**, ale také **práci ve skupině na jednom souboru**, jež je v reálném čase aktualizován a všichni tak mají přístup k jeho nejaktuálnější verzi. To na rozdíl od týmových webů navíc probíhá bez nutnosti si soubor rezervovat. Právě implementace MS Teams, jež jsou zatím ve firmě pouze v testovací fázi, by se tak dala označit za další krok v rámci digitalizace oddělení.

Závěr

Jak práce předestřela již ve svém úvodu, **digitalizace a automatizace jsou bezesporu tématy, která budou v rámci HR stále více skloňována**. To potvrzují nejen uvedené odborné studie, ale také výsledky dotazníkového šetření, které práce v rámci své praktické části prováděla. Trend digitalizace bude v nejbližších letech kulminovat, což je zřejmé i z informací, které byly sbírány v rámci HR ŠA. Zaměstnanci se v tomto ohledu navíc jednomyslně shodují, že právě **digitalizování a automatizování některých úkolů jim výrazně ulehčuje práci** a uvítali by jejich implementaci i v rámci dalších pracovních záležitostí.

Co se cíle práce týče, byl naplněn beze zbytku. Jakožto součást vlastního přínosu byly **představeny příklady digitalizace a automatizace**, které jsou v současné době ve ŠA využívány a jejichž tvorba byla spjata se stáží ve firmě. **Jejich pozitivní vliv byl navíc dokázán na základě výsledků dotazníkového šetření** i z pohledu samotných personalistů. Jak však již bylo zmíněno, oblast HR je co do digitalizace ve fázi počátečního rozvoje a lze tedy předpokládat, že i míra využití digitalizace spolu s pozitivním efektem, který přináší, budou v následujících letech stoupat.

Z hlediska dalšího sledování vývoje a přínosu digitalizace v HR by tak rozhodně nebylo od věci **dotazníkové šetření ve stejné podobě po určité době zopakovat**. Implementace digitalizace a automatizace v rámci dalších témat totiž slibuje zlepšení výsledků v rámci oddělení i celého podniku.

Seznam literatury

ABRAMOVICH, Giselle. If You Think Email Is Dead, Think Again. Adobe Blog [online]. 2019 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z:

<https://blog.adobe.com/en/publish/2019/09/08/if-you-think-email-is-dead--think-again.html#gs.mekmvd>

Automatization dictionary definition. Your Dictionary [online]. 2018 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

https://www.yourdictionary.com/automatization?_sm_au_eyJVVSRtn7knqPFDD623jRBKHsLv0sM

BLOOMBERG, Jason. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes [online]. 2018 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?_sm_au_eyJVVSRtn7knqPFDD623jRBKHsLv0sM#56832b7d2f2c

CEJNAROVÁ, Andrea. Od 1. průmyslové revoluce ke 4. Technický týdeník [online]. 2015 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z:

https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/od-1-prumyslove-revoluce-ke-4_31001.html

Intranety a týmové weby. Microsoft [online]. 2020 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

<https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/sharepoint>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 78. ISBN 978-80-7261-288-8.

Leaders 2020: Next-Generation Executives And Winning Digital Organizations. *SAP News Center* [online]. 2016 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

<https://news.sap.com/2016/09/leaders-2020-next-generation-executives-and-winning-digital-organizations/>

Maximizing the Impact of Digitization. *The Global Information Technology Report* [online]. 2012, 121-133 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf

REŠL, Štěpán. Power BI PŘEDSTAVENÍ [online]. 2019 [cit. 2020-08-17].
Dostupné z:

https://www.jaknapowerbi.cz/power-bi-predstaveni/?_sm_au=iVV7VtJNJfTr1tTQ23jRBKHsLv0sM

SIVATHANU, Brijesh a Rajasshrie PILLAI. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. Human Resource Management International Digest [online]. 2018, 26(4), 7-11 [cit. 2020-10-18].

Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review [online]. 2015 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

VACEK, Zdeněk. ŠKODA AUTO KRONIKA : ŠKODA AUTO KRONIKA 1895 - 1945. ŠKODA AUTO KRONIKA 1946 - 1990, ŠKODA AUTO KRONIKA 1991 - 2018. 1. vydání. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019. sv.1 207 stran, sv.2 159 stran, sv.3 159 stran. ISBN 978-80-88309-01-7.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2017. ŠKODA Storyboard [online]. 2018 [cit. 2020-08-17].
Dostupné z:

<https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture. World Economic Forum [online]. 2016 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z:

<http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Schéma digitalizace.....</i>	10
<i>Obr. 2 Grafické znázornění výsledků první otázky</i>	25
<i>Obr. 3 Grafické znázornění výsledků druhé a třetí otázky</i>	26
<i>Obr. 4 Grafické znázornění struktury výsledků druhé a třetí otázky</i>	26
<i>Obr. 5 Grafické znázornění výsledků čtvrté otázky</i>	27
<i>Obr. 6 Grafické znázornění výsledků páté otázky</i>	28

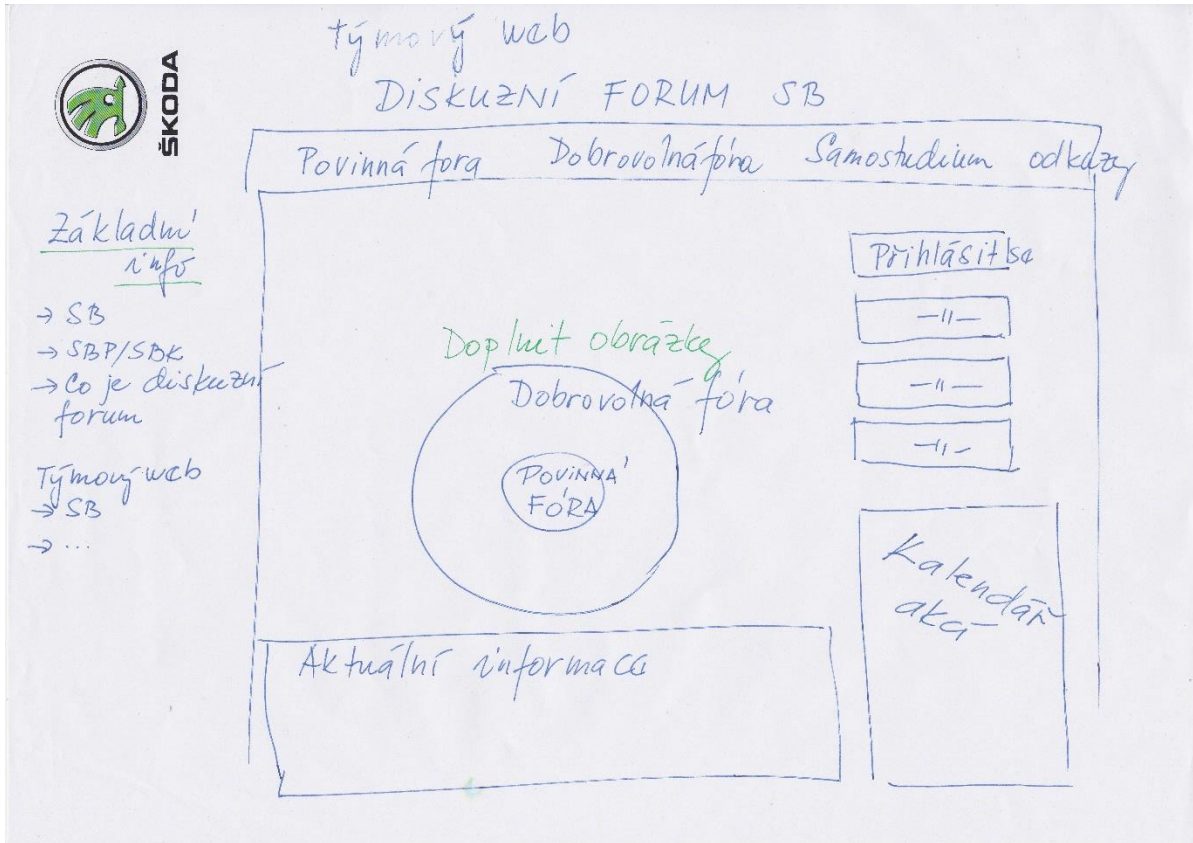
Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Porovnání ukazatelů u firem s a bez digitalizace</i>	11
<i>Tab. 2 Seznam oddělení ve společnosti ŠA.....</i>	12

Seznam příloh

Příloha 1 Nákres.....	35
Příloha 2 Navigace	35
Příloha 3 Stránka s diskuzními fóry	36
Příloha 4 Dokumentová knihovna.....	36
Příloha 5 Odkazy na videozáznamy	37
Příloha 6 Informační stránka	37
Příloha 7 Úvodní stránka	38
Příloha 8 Přihlašování na diskusi	38
Příloha 9 Původní podoba reportu pro oblast P.....	39
Příloha 10 Původní podoba reportu pro oblast PF	39
Příloha 11 Finální podoba reportu pro oblast P	40
Příloha 12 Finální podoba reportu pro oblast PF.....	40

Příloha 1 Nákres



Příloha 2 Navigace



Příloha 3 Stránka s diskuzními fóry



PROCHÁZENÍ STRÁNKA

Týmové weby Nápověda

Úvodní stránka Diskuzní forum SB Povinná fóra Dobrovolná fóra Kalendář akcí Přihlášení na diskuzi Samostudium Videozáznamy

Diskuzní forum SB ▶ d. fora ▶ Home

Základní info

Co je diskuzní fórum
SB
Přihlášení na diskuzi

Týmový web

SB-TW

Aktualizované stránky

Home
How To Use This Library

Povinná fóra

- › Monitor ✓
- › Faktencheck ✓
- › SPS normy ✓
- › Diverzita ✓
- › Proces disciplinárního řízení ✓
- › SuccessFactors
- › Transformace
- › Právní otázky

Příloha 4 Dokumentová knihovna



PROCHÁZENÍ SOUBORY KNIHOVNA

Týmové weby Nápověda

Úvodní stránka Diskuzní forum SB Povinná fóra Dobrovolná fóra Kalendář akcí Přihlášení na diskuzi Samostudium Videozáznamy

Diskuzní forum SB ▶ Samostudium

Základní info

Co je diskuzní fórum
SB
Přihlášení na diskuzi

Týmový web

SB-TW

Kapacita webu



Nový Nahrát Synchronizovat Sdílet Více

Všechny dokumenty Najít soubor

✓	Název	Změněno	Autor změny
...	Diverzita	5. března	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Faktencheck	28.11.2019	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Monitor	20.11.2019	Houstecky Vratislav (SBP)
...	MP 1.208	20.11.2019	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Normy SPS	21. ledna	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Potvrzení o zhlédnutí videozáznamu	13. února	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Přihlašování na diskuzi	29.11.2019	Houstecky Vratislav (SBP)
...	Škoda Space	16. ledna	Houstecky Vratislav (SBP)

Příloha 5 Odkazy na videozáznamy



PROCHÁZENÍ POLOŽKY SEZNAM

Týmové weby Nápověda

Úvodní stránka Diskuzní forum SB Povinná fóra Dobrovolná fóra Kalendář akcí Přihlášení na diskuzi Samostudium Videozáznamy

Diskuzní forum SB ▶ Odkazy

Základní info

Co je diskuzní fórum

SB

Přihlášení na diskuzi

Týmový web

SB-TW

+ nový odkaz nebo upravit tento seznam

Všechny odkazy ... Najít položku

✓	Upravit	Adresa URL	Poznámky
		Monitor	...
		MP 1.208	...
		Normy SPS	...
		Diverzita	...

Příloha 6 Informační stránka



PROCHÁZENÍ STRÁNA

Týmové weby Nápověda

Úvodní stránka Diskuzní forum SB Povinná fóra Dobrovolná fóra Kalendář akcí Přihlášení na diskuzi Samostudium Videozáznamy

Diskuzní forum SB ▶ Co je diskuzní fórum ▶ Home

Základní info

Co je diskuzní fórum

SB

Přihlášení na diskuzi

Týmový web

SB-TW

Aktualizované stránky

Home

How To Use This Library

Co je diskuzní fórum:

Diskuzní fórum je platforma, která vznikla z iniciativy oddělení SB a to na základě podnětu Vás, zaměstnanců. Cílem je zprostředkovat vám informace o aktuálních tématech řešených nejen ve firmě Škoda Auto, ale i mimo ní. Samotné diskuse jsou organizovány několikrát do měsíce a to vždy nejméně ve dvou termínech pro jedno téma. Účast je povinná v případě důležitých aktuálních témat a dobrovolná v případě témat, jež přímo neovlivňují náš pracovní život. I takováto témata jsou ovšem zajímavá, neboť nabízí pohled na budoucnost automobilismu či technologický vývoj v rámci firmy. Je ovšem nutno zmínit, že těmi, kteří z velké části tvoří obsah fóra, jste Vy. Právě Vaše náměty a potřeby jsou totiž hnacím motorem diskuzního fóra a my tak doufáme, že se tento formát setkání stane prostředkem k nabývání nových znalostí a sdílení zkušeností.



Příloha 7 Úvodní stránka

SKODA Týmové weby

PROČÁZÁNÍ STRÁNKA

Týmové weby | Nápověda

Úvodní stránka | Diskuzní fórum SB | Povinná fóra | Dobrovolná fóra | Kalendář akcí | Přihlášení na diskusi | Samostudium | Videozáznamy

Diskuzní fórum SB

Základní info

Co je diskuzní fórum

SB

Přihlášení na diskusi

Týmový web

SB-TW

Houstecký Vratislav (SBP)

SOULAT UPRAVIT

Hledat tento web

Diskuzní fórum SB



Vítejte na tímovém webu diskuzního fóra SB. Tento týmový web slouží jako podpůrný nástroj k Vaší účasti na diskuzích. Na několika následujících stránkách se dozvíte, jaká diskuzní fóra plánujeme, kdy nejbližší diskuze proběhne a také si zde můžete pustit videozáznamy z diskuzí již proběhlých. Do sekce samostudia pak budou průběžně přidávány veškeré podklady, které jsou v rámci diskuzí prezentovány.

Aktuální informace:

Po vynucené pauze opět rozjždíme aktivity diskuzního fóra.

Kalendář akcí

červenec 2020

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
29 KDOU TO DO Proces disciplinářství	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16 KDOU TO DO ALP Buzoni	17	18	19

Příloha 8 Přihlašování na diskusi

SKODA Týmové weby

PROČÁZÁNÍ STRÁNKA

Týmové weby | Nápověda

Úvodní stránka | Diskuzní fórum SB | Povinná fóra | Dobrovolná fóra | Kalendář akcí | Přihlášení na diskusi | Samostudium | Videozáznamy

Diskuzní fórum SB | Přihlášení na diskusi | Home

Základní info

Co je diskuzní fórum

SB

Přihlášení na diskusi

Týmový web

SB-TW

Aktualizované stránky

Home

How To Use This Library

Houstecký Vratislav (SBP)

SOULAT UPRAVIT

Hledat tento web

Přihlásit se na diskusi
Proces
disciplinářního řízení

SPRÁVA TÝMOVÝCH WEBŮ

- > Žádost o založení nového webu
- > Přehled oprávnění tohoto webu

ODKAZY

- > Zaměstnanecký portál
- > B2B Portál
- > Service desk

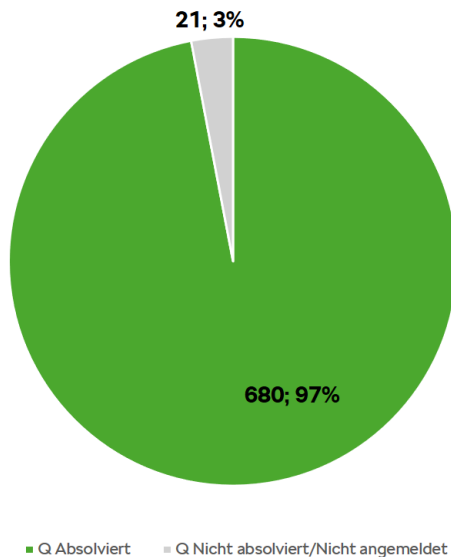
DESIGNER

- > Nastavení webu

Příloha 9 Původní podoba reportu pro oblast P

Schulung - Risiken der Drogensucht / P – Meister Σ 701

Qualifikation: Risiken der Drogenabhängigkeit Übersicht P (Meister)



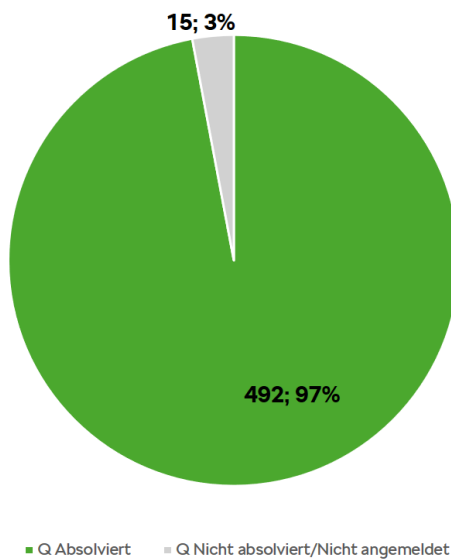
1 Risiken der Drogensucht, SBP/4, 27.06.2019



Příloha 10 Původní podoba reportu pro oblast PF

Schulung - Risiken der Drogensucht / PF – Meister Σ 507

Qualifikation: Risiken der Drogenabhängigkeit Übersicht PF (Meister)

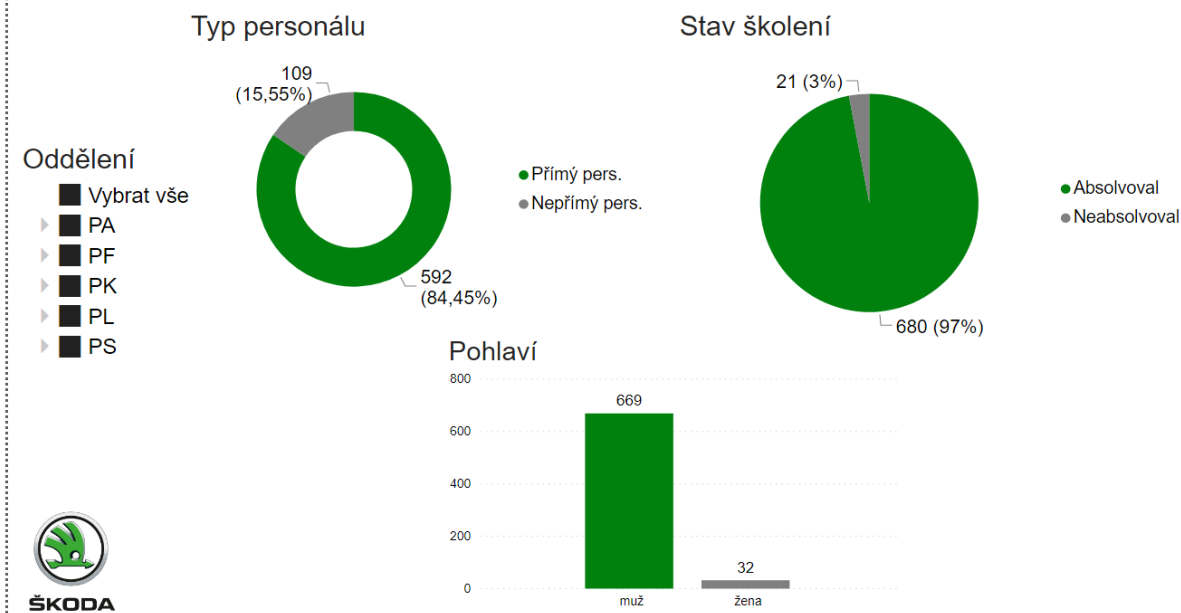


6 Risiken der Drogensucht, SBP/4, 27.06.2019



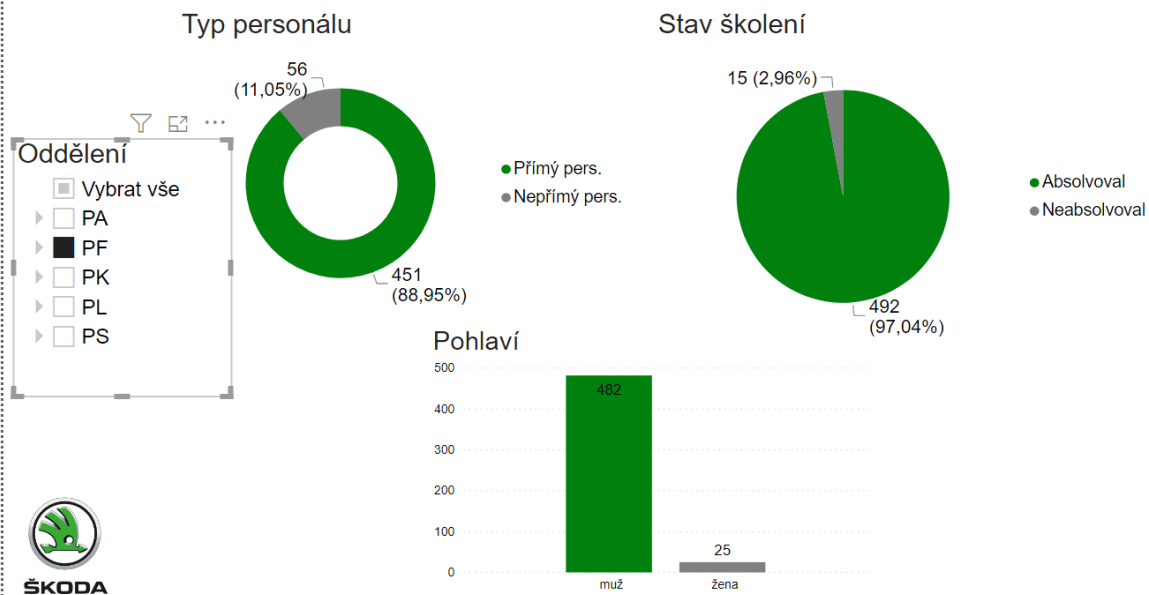
Příloha 11 Finální podoba reportu pro oblast P

Report-školení mistrů na drogové závislosti



Příloha 12 Finální podoba reportu pro oblast PF

Report-školení mistrů na drogové závislosti



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Vratislav Houštecký		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Digitalizace dat a automatizace procesů v HR		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	42		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	12		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na digitalizaci a automatizaci v oblasti HR. Cílem práce je zhodnotit jejich stav ve ŠA a jakožto součást vlastního přínosu některé digitalizační nástroje aplikovat. V teoretické části jsou vymezeny výše zmíněné pojmy a představeny benefity digitalizace spolu s digitalizačními nástroji. Analytická část hodnotí současný stav digitalizace ve ŠA pomocí pozorování a dotazníku. V rámci praktické části jsou aplikovány digitalizační metody, s jejichž pomocí je vytvořen týmový web a také pravidelný report. Práce v tomto ohledu zaznamenává oproti analýze významný posun k lepšímu, což potvrzuje premisu, že digitalizace a automatizace výrazně pomáhají k ulehčení práce v HR.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Digitalizace, automatizace, HR		

ANNOTATION

AUTHOR	Vratislav Houštecký		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Data digitalization and process automation in HR		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	42		
NUMBER OF PICTURES			
	6		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	12		
SUMMARY			
	<p>The thesis focuses on digitalization and automation in HR department. The aim of the thesis is to evaluate current state of digitalization and automation in ŠA and as a part of writer's contribution apply several of these digitalization methods. In theoretical part, chapters define a few terms and introduce digitalization tools together with their benefits. Analytical part of the thesis evaluates current state of digitalization in ŠA using observation and survey. The writer's contribution is listed in the practical part of the thesis, where digitalization methods are applied in order to create a teamweb for the HR department and a periodic report. After this application theses records a significant improvement which confirms the premise, that digitalization and automation considerably help with work simplification in HR.</p>		
KEY WORDS			
	Digitalization, automation, HR		