

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**Automatizace rutinních procesů v HR pomocí
IT technologií v Simoldes Plásticos**

Bakalářská práce

Matěj Tesař

Vedoucí práce: Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Matěj Tesař**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Automatizace rutinních procesů v HR pomocí IT technologií v Simoldes Plasticos**

Cíl: V této bakalářské práci budou analyzovány vybrané pracovní procesy na oddělení HR ve firmě Simoldes Plasticos. Na základě této analýzy budou vybrány činnosti, které jsou rutinní a které by bylo vhodné zautomatizovat pomocí IT technologií. Alespoň na jednom konkrétním případě bude následně proveden návrh řešení. Tato bakalářská práce poslouží k úspoře času potřebného k zvládnutí daného úkolu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická východiska procesů v HR
3. Analýza rutinních HR procesů v Simoldes Plasticos v roce 2021
4. Návrh na zefektivnění rutinních činností v HR v Simoldes Plasticos
5. Zhodnocení a závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. 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.
2. SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
3. TRIPATHI, A M. *Learning robotic process automation*. Birmingham: Packt Publishing, 2018. ISBN 978-1-78847-094-0.
4. BALASUNDARAM, S. – VENKATAGIRI, S. A structured approach to implementing Robotic Process Automation in HR. [online]. 2020. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1427/1/012008/pdf>.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2021

Matěj Tesař

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2021

Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

Děkuji Mgr. Tiborovi Brečkovi, LL.M., MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěl poděkovat celému oddělení lidských zdrojů v Simoldes Plasticos Czech s.r.o. za ochotné poskytování potřebných informací k mé práci.

Obsah

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Procesní prostředí	9
1.2 Zlepšování podnikových procesů	12
1.3 Řízení lidských zdrojů	14
1.4 Personální procesy	16
1.4.1 Zabezpečování lidských zdrojů	16
1.4.2 Uvádění lidí do organizace	20
1.4.3 Řízení absence	21
1.4.4 Odchody zaměstnanců z organizace	22
1.4.5 Uvolňování lidí z organizace	22
1.4.6 Řízení talentů	23
1.4.7 Vzdělávání a rozvoj	24
1.4.8 Personální controlling a reporting	24
1.5 Digitalizace a trendy v HR	26
1.6 RPA Robotická automatizace procesů	28
1.6.1 Implementace RPA V HR	29
1.6.2 Postup zavádění RPA v HR	31
1.6.3 Nejčastější chyby při zavádění RPA v HR	31
1.6.4 Poskytovatelé RPA	33
2 PRAKTICKÁ ČÁST	34
2.1 Popis vybrané společnosti	35
2.2 Organizace společnosti	36
2.3 Používaný SW v HR	40
2.4 Potencionální administrativní procesy pro zavádění automatizace v HR v Simoldes Plasticos	41
2.4.1 Proces zavádění zaměstnanců do organizace	41
2.4.2 Reportig – počítání zaměstnanců	44
2.4.3 Proces řízení absence – oznámení o nepřítomnosti	47
2.4.4 Návrh procesního toku procesu oznámení absence	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM LITERATURY	53
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

Seznam použitých zkratk a symbolů

RPA	Robotic process automation
AI	Artificial intelligence
HR	Human resources
SW	Software
HW	Hardware
VPN	Virtual private network
VoIP	Voice over internet protocol
WIFI	Wireless fidelity
MS	Microsoft
3 D	Three dimensional space
PC	Personal computer
EPR	Enterprise resource planning
IT	Information technology
PAT	Process assessment tool
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení

Úvod

Zlepšování procesů by mělo být jedním z cílů každé organizace. Hlavním důvodem je jak zvyšování efektivity, tak i zajištění její konkurenceschopnosti. Původně se manažeři společností zaměřovali hlavně na zlepšování procesů hlavních tedy výrobních. V poslední době se však z důvodu velkého tlaku na snižování nákladů, zrychlení a flexibility procesních toků přesouvají tyto aktivity i na procesy vedlejší, administrativní, mezi něž patří i HR procesy. Velkou roli v tomto trendu hraje digitalizace procesů, která prochází dynamickým rozvojem, jenž je jednak umocněn zapojováním nových generací do výrobního procesu, tak i nucenou reakcí organizací na opatření zavedených z důvodu Covid-19. Automatizace vedlejších procesů a zavádění nových digitálních technologií tak pro organizace vytváří nový potenciál k zvyšování efektivity. Z případových studií většinou velkých nadnárodních společností, kde se touto tématikou zabývají celé týmy, se můžeme dočíst o spoustě úspěšných aplikací. Ve středních a menších především výrobních společnostech však tento trend mnohdy nebyl zachycen, a tak zde je prostor pro zavádění jinde úspěšných aplikací především v oblasti automatizace administrativních procesů. Touto problematikou se zabývá velmi dynamicky se rozvíjející platforma RPA. Jedním z hlavních důvodů rychlého rozvoje této platformy je, že práce s ní je zpřístupněna širšímu spektru uživatelů, kteří jsou schopni vytvářet automatizační toky bez rozsáhlé znalosti programovacích kódů. Pracovat tak v prostředí RPA mohou i pracovníci, kteří jsou pouze zaškoleni, ne jenom zkušení programátoři. V prostředí RPA se automatizují především rutinní činnosti v administrativních procesech s cílem omezit či dokonce úplně vyloučit zásah lidského faktoru a tím tak napomoci ke snížení nákladů, chybovosti a možnosti využití lidské pracovní síly k mnohem kreativnějším úkolům. Velký potenciál ve využití se nabízí také v automatizaci HR procesů.

Práce je rozdělena do dvou částí teoretické a praktické. V teoretické části, která byla řešena formou rešerší odborné literatury, je postupně rozebrána tematika týkající se procesů, jejich zlepšování a dále se zaměřuje na vybrané procesy v řízení lidských zdrojů s potenciálem automatizace rutinních činností. Následuje rozbor trendů v oblasti digitalizace se zaměřením na RPA automatizaci, její využití a implementaci v procesech HR. V praktické části je představena firma Simoldes Plasticos Czech s.r.o. (dále jen Simoldes Plasticos), ve které jsem vykonával

půlroční praxi. Jsou vybrány tři konkrétní procesy s potenciálem pro automatizaci využívané v HR oddělení této společnosti a ty jsou posouzeny a je proveden návrh RPA automatizace. V jednom případě je provedena ukázka návrhu v konkrétní RPA platformě.

Cílem práce je posoudit možnosti nasazení automatizace rutinních procesů v Simoldes Plásticos. Navrhnout a analyzovat procesy vhodné k automatizaci, provést návrh automatizovaného procesního toku a vyhodnotit potenciál pro zlepšení či úspory času.

1 Teoretická část

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy procesního prostředí se zaměřením na zlepšování procesů a následně jsou podrobněji rozebrány vybrané procesy využívané v řízení lidských zdrojů s potenciálem pro automatizaci rutinních činností. Jsou představeny trendy v oblasti digitalizace řízení lidských zdrojů a platforma RPA. Následuje rozbor přístupu k implementaci RPA a potenciálu využití v procesech řízení lidských zdrojů.

1.1 Procesní prostředí

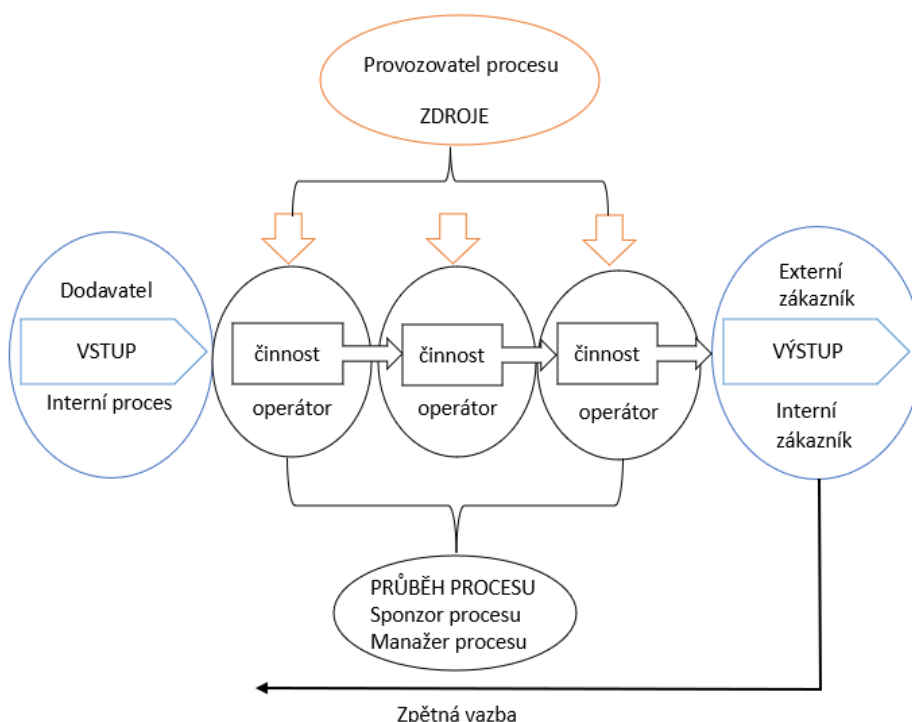
S pojmem proces se setkáváme velmi často v různých souvislostech. Mluvíme například o vzdělávacích procesech, procesech chemických nebo fyzikálních. Pro účely této práce se zaměříme na procesy podnikové, které probíhají v každodenní praxi ve firmách a organizacích a které přeměňováním vstupů na výstupy vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Jeden z prvních popisů procesu se objevuje v knize Adama Smithe Bohatství národů z roku 1776, kde popisuje dělbu práce ve špendlíkářské dílně. (Smith A., 2016) V moderní odborné literatuře se pak setkáváme s mnoha verzemi různých definic. Pro co nejlepší představu jsou uvedeny alespoň dvě.

- Řepa: „Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“. (Řepa V., 2007. s 15)
- Svozilová: „Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejich prostřednictvím-jsou-li postupně vykonávány, má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků“. (Svozilova A., 2011, s. 14)

Tyto definice popisují proces z hlediska účelu, to znamená z pohledu vytvoření specifického výrobku nebo služby. Pokud se na proces díváme z pohledu vývoje v čase, pak mluvíme o procesním toku. „Procesní tok definujeme jako sled kroků činností, událostí nebo interakcí, který představuje postupně se rozvíjející proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.“ (Svozilová A., 2011, str 15).

V předchozích definicích jsou užity pojmy činnost, úkol, nebo aktivita. Pod těmito pojmy v procesním managementu rozumíme nejmenší měřitelnou jednotku práce,

kteřá má určité trvání a má logické souvislosti s ostatními činnostmi procesu. Činnostem jsou pak přiřazeny zdroje, které spotřebovávají a jež se následně ukážou v čerpaných nákladech. Sekvence těchto činností tvoří jádro procesu. Pro úplnou představu o procesu je nutné ještě popsat ostatní prvky procesu, a to jsou vstupy a výstupy. Vstupem procesu bývá například výstup z jiného procesu, požadavek zákazníka, nebo podobná jasně definovaná iniciační událost. Výstupem je pak produkt nebo služba s přidanou hodnotou pro zákazníka a jasně definovanými kvalitativními parametry.



Obr. 1 Schéma procesu (Grasseová M., 2008)

Za účastníky procesu považujeme osoby nebo organizace, které v procesu hrají specifickou roli, nebo k procesu mají definovaný vztah. Nejčastěji to jsou: zákazník, dodavatel, sponzor, podnik/provozovatel, manager, šampion, operátor. (Svozilová A., 2011)

Podnikové Procesy lze dělit podle různých hledisek:

1. Podle úrovně pohledu:

- makroprocesy
- procesy
- činnosti

- úkoly
- funkční IT specifikace

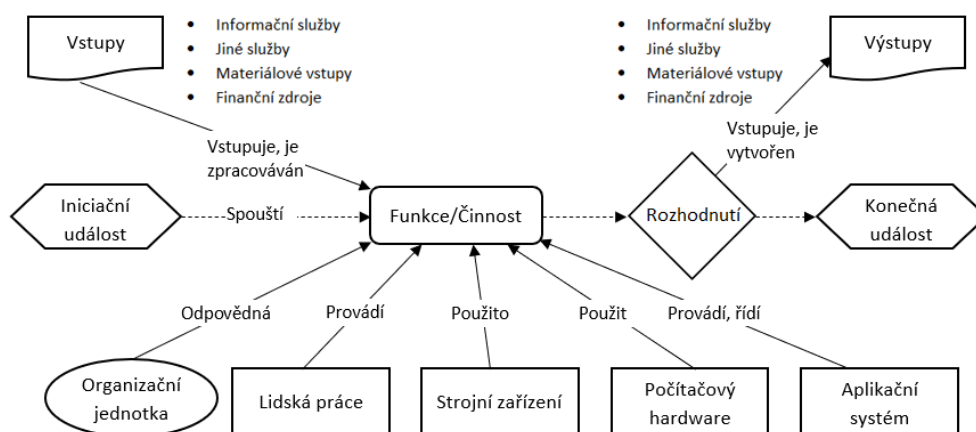
2. Podle jejich významu pro společnost:

- Hlavní procesy – představují jádro činnosti společnosti a zabezpečují naplnění poslání organizace. Jako příklad lze uvést: návrh a vývoj produktu, uvedení produktu na trh a jeho prodej, výroba a dodání na trh, poprodejní servis.
- Manažerské procesy – jedná se o opatření na podporu hlavních a podpůrných procesů, slouží k rozvoji a řízení výkonu organizace. Příkladem je zlepšování výkonnosti, strategie
- Podpůrné procesy – podporují hlavní procesy, dodávají ostatním procesům produkty (výrobky či služby), které jsou navenek „neviditelné“, ale pro efektivní řízení společnosti a fungování ostatních procesů nezbytné

(Kotková J., Mičánek T., 2009)

Pro získání vizuální dokumentace procesního toku jsou používány speciální diagramy, procesní mapy, zahrnující podstatné informace pro popis a analýzu procesu. (Svozilová A., 2011)

Základní prvky procesní mapy – příklad dle ARIS



Obr. 2 Základní prvky procesní mapy (Kotková J, Mičánek T., 2009)

Dalším důležitým pojmem je pojem řízení procesu. Lze říci, že většina případů řízení procesů zahrnuje aktivity jako je definování procesu, ustanovení rolí a odpovědností za výsledky, korigování a řízení procesních toků, hodnocení výkonnosti nebo identifikace příležitostí. S rozvojem informačních technologií a digitalizací procesů jsou k jejich řízení a automatizaci stále častěji využívány programy, které se specializují na směřování toku činnosti. Tyto programy jsou většinou přizpůsobeny konkrétním potřebám procesů provozovatele jak v oblasti koordinace a směřování, tak i výkonnosti. Programy jsou koncipovány tak, že generují množství údajů, popisujících proces a vytvářejí základnu dat používaných k popisu procesu, případně odstraňování jeho skrytých rezerv. (Svozilová A., 2011)

1.2 Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů je zaměřeno především na zkoumání chování procesů, odhalování problémů spojených s jejich hladkým chodem, produktivitou nebo kvalitou jejich výstupů. (Svozilová A., 2011). Nejčastějším důvodem procesní optimalizace je snaha o snížení nákladů a počtu pracovníků, zlepšení kvality, přizpůsobení legislativním požadavkům nebo organizační změny (Kotková J, Mičánek T., 2009).

Zlepšování podnikových procesů prochází neustálým vývojem. Základy byly položeny začátkem 19. století, ale přelomovým obdobím z hlediska řízení procesu a jeho zlepšování v dnešním slova smyslu byl konec 20. století. Soustředění se na procesní toky se v této době stalo uznávaným trendem. Odborníci se v této době zaměřovali především na hlavní výrobní procesy. V devadesátých letech minulého století se uznávanými propagátory procesního zlepšování a řízení podniku pomocí komplexních procesů jdoucích napříč strukturou podniku stali Hammer a Champy nebo Davenport. Ti představili svou teorii reengineeringu. Reengineering znamenal identifikaci, zviditelnění, pochopení, a především znovu vymyšlení komplexních podnikových procesů a jejich aplikaci. Tato teorie však byla v praxi často špatně pochopena a snaha měnit v podnicích od základu téměř vše nevedlo k potřebným cílům. Proto bylo od této metody postupně upouštěno. Začátek nového tisíciletí byl ve znamení velkého nástupu informačních technologií, což se projevilo i v procesním řízení. Na trh byla uvedena spousta sofistikovaných výpočetních systémů. Problematika řízení procesů by potlačena novou vizí, že pouhá implementace těchto systémů zaručí zlepšení podnikových ukazatelů. Ani tento

přístup však nebyl správný a za cenu mnohdy obrovských investic nepřinesl požadované výsledky. V současnosti se jako nejefektivnější cesta řízení a optimalizace podnikových procesů jeví kombinace systémů workflow, softwarových aplikací a internetu. Oživily se také metodické přístupy „Lean“ a Six Sigma“. Dochází k jejich aplikacím i v kombinované podobě nejen ve výrobě, ale také v oblasti služeb nebo podpůrných procesů. Ukazuje se, že pro úspěšnost procesu, je potřeba zaručit optimální synchronizaci lidí technologií a prostředí.

Hlavní přístupy k optimalizaci podnikových procesů:

- **Metodika Kaizen** – vychází z předpokladu, že menší a pravidelné změny aplikované dlouhodobě a pravidelně mohou ve svém souhrnu přinést významná zlepšení výkonnosti procesů. Často se také nazývá zrychlené zlepšování procesů, mají formu krátkodobého soustředění skupiny lidí do týmu, ve kterém diskutují kroky zabývající se vyhledáváním nepotřebných činností, zdrojů plýtvání a plánováním změn vedoucích k jejich zlepšení.

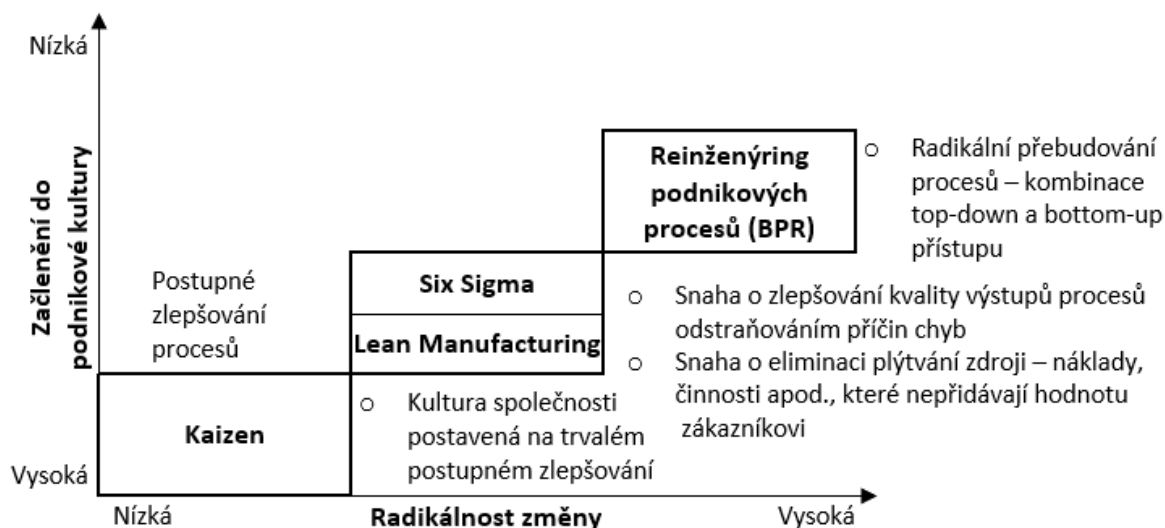
- **Metodika Lean** – byla původně vyvinuta pro průmyslovou výrobu, postupně však našla uplatnění i v oblasti služeb a administrativy. Je založena na opakovaném přístupu ke zlepšování procesů pomocí menších kroků. Zaměřuje se na identifikaci a odstranění činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb tedy na snížení úsilí, času, nákladů, potřebných prostor. Všeobecně můžeme říci plýtvání. Používá se tam, kde sledujeme zvýšení výkonnosti procesu a snížení operačních nákladů.

- **Metodika Six Sigma** – tato metodika se orientuje na kvantifikovatelné cíle a zlepšování kvality prostřednictvím snižování chybovosti. Cílem této metodiky je vyrábět výrobky, nebo poskytovat služby s vyšší kvalitou a nižšími náklady bez změny technologií a se stejnými pracovníky. Profitabilita podniku se zlepšuje zvýšením hodnoty dodávané zákazníkům a zvýšením efektivity procesů.

- **Metodika Lean Six Sigma** – tato metodika je v současné době nejpoužívanější a snaží se efektivně kombinovat silné stránky jak metodik Lean tak Six Sigma. (Svozilová A., 2011)

- **Reengineering** – v současnosti se reengineering chápe ve smyslu tvorby či návrhu jednoho konkrétního nového procesu, který se provádí v případě zásadní strategické změny, například poskytování nové služby či zavedení nových

technologií. Dochází tak k navržení a implementaci nové podoby procesu. Přetvoření procesů, které se provádí zejména při změně ve výstupním produktu a v požadavcích zákazníků na služby, se také označuje jako radikální zlepšení či redesign. (Grasseová M., 2008)



Obr. 3 Hlavní přístupy k optimalizaci procesů (Kotková J, Mičánek T., 2009)

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů rozumíme ucelený a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvoji lidí v organizaci.

Definice:

Dle Boaxala a Puncela: „Všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“ (Armstrong M., 2015 s. 48)

Dle Watsona: „Řízení lidských zdrojů je přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí prosperující budoucnost.“ (Armstrong M., 2015 s. 48)

„Cílem řízení lidských zdrojů je pak podporovat dosahování strategických cílů organizace, přispívat k dosažení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečovat organizaci kvalifikované a talentované lidi, podporovat vytváření pozitivních pracovních vztahů a podporovat etický přístup k řízení lidí.“ (Armstrong M., 2015 s. 48)

Řízení lidských zdrojů vychází z jeho architektury, která je tvořena systémem řízení lidských zdrojů a modelem poskytování personálních služeb. Jak uvádí Armstrong, systém řízení lidských zdrojů představuje soubor činností, prostřednictvím kterých dochází k naplňování cílů řízení lidských zdrojů. S ohledem na vnitřní a vnější podmínky, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů tyto složky. Strategie lidských zdrojů, které určují jejich směřování, dále politiky lidských zdrojů, které určují jejich zásady, a nakonec postupy lidských zdrojů, které zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů. Činnosti řízení lidských zdrojů je možné rozdělit do dvou skupin. Zaprvé transformační neboli strategické činnosti, které se zaměřují na uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace. Zadruhé jsou to činnosti transakční, které zabezpečují hlavní oblasti poskytování personálních služeb jako zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy a podobně. Na tyto činnosti se tato práce zaměřuje, protože mezi nimi nejčastěji můžeme najít činnosti rutinní vhodné k optimalizaci či automatizaci. Grafické znázornění systému lidských zdrojů je uvedeno v *příloze č. 1*.

Model poskytování personálních služeb pak vyjadřuje, jakým způsobem personalisté poskytují liniovým manažerům poradenství a služby. Velmi známý model představil Ulrich, podle kterého personalisté poskytují služby prostřednictvím čtyř navzájem souvisejících rolí. Tyto role jsou strategický partner, administrativní expert, ochránce zaměstnanců a agent změny. (Armstrong M., 2015)

Hlavní úlohou personalistů je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů jako plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců péče o zaměstnance vztahy mezi nimi. Personalisté se podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost zaměstnanců tím, že umožňují využití jejich schopností, zhodnocení jejich potenciálu a uspokojení jejich potřeb. Personalisté při své práci nesmí zapomínat na její etický rozměr.

Personalisté jsou organizováni v personálním útvaru. Tyto útvary nemají unifikovaně definovanou ani typickou strukturu a mezi jednotlivými organizacemi existují značné rozdíly. Organizační uspořádání závisí na velikosti organizace, míře decentralizace činností, typu prováděných prací, typu zaměstnávaných lidí i na roli personálního útvaru. Tradiční uspořádání zahrnuje personálního ředitele, který je odpovědný

přímo generálnímu řediteli a dále ostatní personalisty odpovídající za činnosti a asistenta k zajišťování podpůrných činností. (Armstrong M., 2015)

Dle Armstronga je důležitým nástrojem posuzování efektivity a přínosu personálního útvaru v organizaci jeho hodnocení. A to jak v oblasti strategických činností, tak poskytování personálních služeb. Dle průzkumu IRS z roku 2012 nejpoužívanější kritéria jsou:

- údaje o absenci zaměstnanců
- údaje o fluktuaci zaměstnanců
- zpětná vazba z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci
- údaje o disciplinárních záležitostech a stížnostech zaměstnanců
- výsledky průzkumů mezi zaměstnanci
- neformální zpětná vazba
- počet soudních případů
- benchmarking
- výdaje v porovnání s rozpočtem
- doba potřebná k obsazení pracovního místa
- náklady na obsazení pracovního místa

(Armstrong M., 2015 s. 85)

1.4 Personální procesy

Personální procesy zahrnují především tyto činnosti řízení lidských zdrojů:

1.4.1 Zabezpečování lidských zdrojů

Pojmem zabezpečování lidských zdrojů označujeme procesy a činnosti související se zaměstnáváním lidí. Jsou to zásadní činnosti organizace, která si je vědoma faktu, že strategické schopnosti organizace závisí na schopnostech zdrojů v podobě lidí. K těmto činnostem řadíme dle Armstronga:

Plánování lidských zdrojů – Každá organizace musí vědět kolik a jakých lidí potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci poskytuje plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je základem pro rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat a také pro vytváření plánů získávání, stabilizace, následnictví a řízení talentů s ohledem na vývoj nabídky práce a změny v okolí organizace. Proces plánování

lidských zdrojů zahrnuje plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, realizaci, sledování a vyhodnocování. Plánování lidských zdrojů je součástí plánování organizace.

Získávání a výběr zaměstnanců – je proces vyhledávání, oslovování a následného výběru lidí, které organizace potřebuje. Tento proces zahrnuje:

– **Definování požadavků** – počty a kategorie lidí by měly vycházet z plánu lidských zdrojů, ale většinou vyplývá z momentální situace, kdy se vyvářejí nová místa nebo nahrazují odcházející pracovníci. Požadavky na zaměstnance jsou definovány popisem pracovních míst a požadavků na pracovníky. Specifikace většinou obsahuje položky jako potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti, požadované vzdělání nebo výcvik, požadavky na praxi či další specifické požadavky vtahující se k dané pracovní pozici. Dle těchto dokumentů je pak možno vytvořit a uveřejnit poptávku na zaměstnance.

– **Oslovování uchazečů** – při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání se snažíme vyzdvihnout faktory týkající se práce a organizace, které mohou vhodné uchazeče přilákat. Vymezíme podmínky zaměstnání jako mzdu a zaměstnanecké benefity. Zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme, zda se zaměříme na interní výběr uvnitř organizace nebo externě. Prvotně se vždy snažíme oslovit interní zaměstnance nebo můžeme oslovit také zaměstnance, kteří organizaci opustili. Jestliže vnitřní zdroje nejsou k dispozici, oslovují se externí zdroje pomocí různých metod. Vždy se volí metody co nejvhodněji cílené pro konkrétní případ. Mezi nejpoužívanější patří:

- On-line recruitment (vlastní webové stránky, pracovní servery, webové stránky agentur, sociální média)
- Inzerování
- Zprostředkovatelské agentury
- Úřady práce
- Vzdělávací instituce
- Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců
- Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

– **Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání** – Pokud jsou využívány služby zprostředkovatelských agentur zaměřených na získávání zaměstnanců, většinou od nich získáme seznam vhodných kandidátů, které poté pozveme k pohovoru. V opačném případě žádosti o zaměstnání musí zpracovat personální oddělení organizace. To znamená prozkoumání informací od uchazečů, vypracování seznamu vhodných kandidátů a zorganizování pohovoru.

- **Prozkoumání informací od uchazečů** – Od uchazečů obvykle personální oddělení obdrží žádost o zaměstnání a životopis. Pro lepší orientaci je možné požadovat poskytnutí informací ve standardizované podobě například ve formě dotazníku.
- **Zpracování žádosti od uchazečů** – Obdržené žádosti od uchazečů je nutné zpracovat. Většinou vypracujeme seznam došlých žádostí se jménem, datem přijetí a poznámky o následujícím postupu. Každému uchazeč by pak měla být zaslána zpráva o obdržení žádosti.
- **Roztřídění žádosti uchazečů** – Porovnáním předem definovaných požadavků na zaměstnance s dostupnými informacemi obdržených od uchazečů provedeme třídění na základě předem definovaných kritérií. Rozlišujeme nezbytná kritéria, která pokud jsou splněna, je uchazeč považován za vhodného. Dále velmi žádoucí kritéria, která pokud jsou splněna, je uchazeč upřednostněn. A nakonec žádoucí kritéria. Pokud větší počet uchazečů splňuje nezbytná a velmi žádoucí kritéria mohou žádoucí kritéria rozhodnou o užším výběru. Na základě provedené analýzy rozdělíme uchazeče do tří skupin na vhodné, přijatelné a nevhodné. Vhodné uchazeče následně pozveme k pohovoru. Vhodný počet kandidátů na jednu pozici se pohybuje mezi čtyřmi až osmi.
- **Vypracování programu pohovorů** – doporučuje se plánovat třicetiminutové ve zvláštním případě až šedesátiminutové pohovory s přestávkami asi patnáct minut. Není vhodné vést více než šest pohovorů za den z důvodu ohrožení jejich úrovně.
- **Uskutečnění programu pohovorů** – dle vypracovaného plánu pozveme uchazeče standardním způsobem k pohovoru. V této fázi jim můžeme zaslat také bližší informace o organizaci a obsazované pozici z důvodu šetření času při vlastním pohovoru.

– **Vedení pohovorů s uchazeči** – pohovor je nejběžnější formou výběru zaměstnance, jeho účelem je získat o uchazeči takové informace, na základě, kterých dokážeme předpovědět jejich výkon na obsazované pracovní pozici a provést výběr nejvhodnějšího kandidáta. Pohovory obvykle probíhají ve složení jeden tazatel a jeden uchazeč, mohou však být i dva tazatelé nebo pohovor před komisí, pokud chceme vyloučit subjektivní posuzování. Pohovor může být veden formou strukturovaného pohovoru, kdy všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky a odpovědi mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního systému nebo formou nestrukturovaného pohovoru – diskuse.

– **Testování uchazečů** – pro získání co nejpřesnějších informací o uchazeči, které nejsou ovlivněny tazateli, jsou často také využívány výběrové testy jako testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností. Výsledky testů je pak možné interpretovat pomocí norem nebo skóre kritérií.

– **Posuzování uchazečů** – na základě výsledků fáze pohovorů a testů je provedeno posouzení a poté výběr kandidátů, kteří nejlépe splňují určené požadavky. Těmto uchazečům je možné udělat předběžnou nabídku.

– **Získávání referencí** – Reference mohou být získávány písemnou nebo telefonickou formou a uchazeči o tomto postupu musí být informováni. Hlavním smyslem referencí je získat spolehlivou a faktickou informaci o potenciálním zaměstnanci především o povaze předchozího zaměstnání, jeho délce důvodech skončení nebo docházce. Názory na schopnosti, výkonnost, charakter jsou většinou nespolehlivé. Rovněž informace od osob spojených s kandidátem osobními vztahy nemůžou být brány na zřetel.

– **Kontrolování žádostí uchazečů** – je důležitou činností, protože uchazeči často poskytují zkreslené nebo nepravdivé informace.

– **Potvrzení nabídky zaměstnání** – poslední fází výběru zaměstnance je potvrzení nabídky. V této fázi by měla být vypracována pracovní smlouva. Podepsání pracovní smlouvy je ještě podmíněno zdravotní prohlídkou, pokud to daná pozice vyžaduje.

– **Sledování nového zaměstnance** – abychom se přesvědčili, že nový zaměstnanec zvládá svou práci a začlenění do organizace, měl by být sledován.

Potencionální problémy by měly být rozpoznány a vyřešeny co nejdříve po nástupu na nové pracovní místo. (Armstrong M., 2015)

1.4.2 Uvádění lidí do organizace

Cílem tohoto procesu je překonat úvodní nejistotu nového zaměstnance na novém pracovišti, navodit u něho pozitivní vztah k organizaci a tím zvýšit pravděpodobnost, že v organizaci zůstane. Zajistit, aby co nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu a předejít jeho opuštění organizace. Skládá se z následujících fází:

– **Uvádění do organizace** – novému zaměstnanci jsou předány základní informace o jeho nadřízených, vedoucím týmu, s kým budou pracovat, co bude obsahem prvního dne, jak vypadá pracoviště (vchod, východ, toalety, kantýna). Základní informace může předat personalista nebo pověřená osoba nejdůležitějším zdrojem informací je však přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.

– **Uvádění do útvaru** – provádí vedoucí útvaru a jeho cílem je přivítání zaměstnance, seznámení s činností útvaru a jeho předání přímým nadřízeným.

– **Uvádění na pracoviště** – provádí přímý nadřízený a cílem je seznámit nového zaměstnance se spolupracovníky. Osvědčilo se přidělit mu průvodce z řad spolupracovníků.

– **Vzdělávání nových zaměstnanců** – po nástupu zaměstnance na určenou pozici současně probíhá jeho vzdělávání. Zaměstnanec může být zařazen do speciálního výukového programu, většina se však bude vzdělávat na pracovišti během vykonávané práce, které může být částečně doplněno o vzdělávání mimo pracoviště z důvodu rozvoje specifických znalostí a dovedností. Ve vzdělávání nových zaměstnanců by se měl uplatňovat systematický přístup za podpory zkušených vyškolených spolupracovníků jako mentorů nebo vedoucích týmů jako koučů. Vzdělávání na pracovišti může být doplněno formou samostudia nebo poradenstvím zaměřeným na vzdělávání včetně poskytování studijních materiálů. (Armstrong M., 2015)

Kvalita procesu uvádění lidí do organizace z anglického „onboarding“ je přímo spojována se spokojeností, motivací a stabilizací nových zaměstnanců. V současné době s možností digitální komunikace je také doporučeno zařadit fázi „pre-onboarding“, která začíná v okamžiku akceptace nabídky zaměstnání uchazečem

a končí dnem nástupu do nového zaměstnání. Ve fázi pre-onboardingu je doporučováno, kontaktovat uchazeče, zahájit sběr chybějících údajů od uchazeče, zaslat tipy k prostudování včetně orientace ve firmě a připravit uchazeče na následující fázi „onboardingu“. (Mantolín M., 2017)

1.4.3 Řízení absence

Zahrnuje procesy zaměřené na snižování míry absence. To znamená pochopit příčiny absence, zavést politiky řízení absence. Mezi ně patří zaznamenávání a měření absence, uplatňování postupů na ovlivňování krátkodobé a dlouhodobé absence.

Příčiny absence ovlivňují tři faktory:

- faktory související s vykonávanou prací: náplň práce, stres, styl řízení, fyzikální podmínky práce, velikost pracovní skupiny
- faktory související s osobou zaměstnance: věk, osobnost, hodnoty zaměstnance
- faktory související s přítomností v práci: systém odměňování, systém poskytování náhrady mzdy, normy pracovních skupin

Nejlepším prostředkem zaznamenávání absence je personální informační systém. Pokud tento systém není k dispozici manažeři nebo vedoucí týmů zaznamenávají údaje o absenci jednotlivých pracovníků jako její příčina délka, četnost. Tyto údaje poté slouží personalistům k vypracování statistik a porovnávání reálné úrovně absence s plánovanou.

Řízení krátkodobé absence znamená zaznamenávat a vyhodnocovat absenci, provádět pohovory se zaměstnanci po jejich návratu do práce z důvodu odhalení příčiny absence, realizovat disciplinární řízení v případě nepřijatelné míry absence či rozšířit využívání flexibilních režimů. Řízení dlouhodobé absence znamená udržovat se zaměstnanci trvalý kontakt, diskutovat situaci, naplánovat návrat do práce což může zahrnovat i změnu pracovního zařazení nebo úpravu pracovní doby. (Armstrong M., 2015)

1.4.4 Odchody zaměstnanců z organizace

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné se zabývat, protože pro organizaci mohou být velmi nákladné a problematické. Je nutné je měřit a vyčíslvat jejich náklady, analyzovat a následně přijmout opatření k jejich minimalizaci.

K měření odchodů zaměstnanců může být využito různých metodik jako určování míry odchodů, indexu stability nebo míry přežití. Hojně využívanou metodou je stanovení míry odchodů zaměstnanců jako podílu počtu zaměstnanců, kteří během určitého období odešli, ku průměrnému počtu zaměstnanců organizace v tomtéž období.

Náklady spojené s odchody zaměstnanců mohou být velmi vysoké zvláště pak u vyšších manažerů, a proto je nutné je vyčíslvat. Obvykle se vyčíslují následující náklady: (Armstrong M., 2015)

- Přímé náklady na získávání náhradníků jako inzerce, pohovory nebo testy
- Přímé náklady na adaptaci náhradníků
- Přímé náklady na vzdělávání náhradníků
- Náklady spojené s odchody jako vyplacené mzdy a administrativní úkony
- Náklady spojené s časem, který personalisté a linioví manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků
- Ztráty výkonu odcházejících zaměstnanců, než dojde k jejich nahrazení
- Ztráty výkonu náhradníků, než dojde k jejich zapracování
- Ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků

(Armstrong M., 2015 s. 304)

Analyzovat odchody zaměstnanců a následně přijmout opatření k jejich stabilizaci jsou pak následné kroky tohoto procesu.

1.4.5 Uvolňování lidí z organizace

Uvolňování lidí z organizace zahrnuje postupy spojené s propouštěním zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti nebo jiných důvodů a uvolňování zaměstnanců do starobního důchodu. Ke snižování počtu zaměstnanců většinou dochází z důvodu restrukturalizace nebo ekonomických problémů. Abychom co

nejvíce potlačili tuto činnost, měli bychom nadbytečnosti předvídat, což vychází z činnosti plánování lidských zdrojů a následně přijmout opatření jako pozastavit přijímání z vnějších zdrojů, omezit zajišťování práce dodavatelským způsobem, omezení práce přesčas, zavést kratší pracovní dobu. Další možností je najít mezi nadbytečnými zaměstnanci takové, kteří jsou ochotní ukončit pracovní poměr sami. Pokud k propuštění opravdu dojde, doporučuje se zajistit pomoc formou poradenství. K propuštění zaměstnance i z jiných důvodů, které většinou upavují pracovní právní předpisy.

Při odchodu do důchodu personalista zajišťuje:

- určení doby, kdy má zaměstnanec odejít do starobního důchodu
- vymezení podmínek, kdy může pracovat i po dosažení důchodového věku
- zajištění předdůchodového vzdělávání a poradenství

(Armstrong M., 2015)

1.4.6 Řízení talentů

Cílem tohoto procesu je vyhledávání a rozvoj lidí, ve kterých organizace vidí potenciál pro budoucí dosažení cílů společnosti. Je to prostředek, který podporuje celkovou strategii organizace. Vyhledávání a výchova talentovaných lidí je systematická práce s vytipovaným člověkem. Využívají se metody jako rozhovory, hodnocení, mentorování, případové studie nebo specializovaná školení. Rozvoj se obvykle plánuje na jeden až dva roky. (Sharane, 2015)

Proces řízení talentů zahrnuje:

- plánování talentů
- získávání talentů
- rozpoznávání talentů
- řízení vztahů s talenty
- rozvíjení talentů
- stabilizování talentů
- řízení kariery
- plánování následnictví manažerů

(Armstrong M., 2015 s 320)

1.4.7 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů. Tento proces zabezpečuje pro organizaci vzdělané a angažované pracovníky a skládá se z těchto kroků:

– **Analýza mezer ve vzdělávání** – je to identifikace rozdílu mezi aktuálním stavem znalostí zaměstnance na určité pracovní pozici a požadavkem organizace. Výsledkem je určení stávajících znalostí a stanovení cílů vzdělávání.

– **Návrhy vzdělávacích programů** – stanoví koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů a stanovení metod vyhodnocování

– **Vývoj vzdělávacích programů** – detailní rozpracování podrobného programu vzdělávání včetně detailního rozpracování jednotlivých lekcí. Stanovení metod vzdělávání, studijních a výukových materiálů, technického vybavení, organizačního zajištění, administrativní podpory, distribuce programu. Náklady musí vycházet z rozpočtu.

– **Realizace vzdělávacích programů** – představuje realizaci dle detailního plánu

– **Vyhodnocení** – jedná se o vyhodnocení z pohledu účastníků vzdělávání tak i z pohledu organizátora. Zkoumá se dopad programu na výkon a posuzuje se, zda byla naplněna očekávání. (Armstrong M., 2015)

1.4.8 Personální controlling a reporting

Lidské zdroje jsou považovány za jedny z klíčových zdrojů pro dosažení konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace. Pro efektivní využívání těchto zdrojů je potřeba provádět jejich řízení na základě celé řady informací a analýz. Jedním z nástrojů, který umožňuje měřit efekt využití práce s lidskými zdroji a řídit personální procesy je personální controlling. Pomocí něho je možné prokázat přínos personální práce k naplňování cílů organizace. Jeho využívání napomáhá manažerům lidských zdrojů stát se opravdovými business partnery a podílet se na strategických rozhodnutích celé organizace. Sledování a vyhodnocování hlavních personálních ukazatelů umožňuje řídit a ovlivňovat náklady spojené s personálními činnostmi, sledovat návratnost investic do řízení lidských zdrojů a sledovat efektivitu práce útvaru lidských zdrojů. Personální ukazatele mohou být kvantitativní jako struktura pracovní síly, produktivita, mzdy, zaměstnanecké výhody, absence,

vzdělávání a rozvoj pracovníků a podobně a dále kvalitativní, které jsou výsledkem zpracování takzvaně měkkých dat, to znamená názorů či postojů pracovníků. Konkrétně se může jednat o zkoumání spokojenosti s prací, profesního rozvoje, odměňování, karierního růstu a podobně, které je prováděno formou dotazníků nebo rozhovorů.

Personální reporting pak znamená předkládání zpráv, které jsou pro významné pro personální řízení. Jeho cílem je poskytování údajů pro vlastníky a vrcholový management o naplňování personální strategie o fungování personálního řízení a personálního útvaru. Linioví manažeři pak reporting využívají pro sledování požadovaných ukazatelů. Reporting je možné chápat jako podsystém personálního informačního systému a je determinován používaným informačním systémem a využíváním informačních technologií v konkrétní organizaci.

Personálním informačním systémem rozumíme uspořádaný počítačový systém pro evidenci, analýzu a hodnocení dat o lidských zdrojích organizace nezbytný pro řízení lidských zdrojů. Cílem je evidovat osobní informace pracovníků včetně přehledu o jejich profesním vývoji, kvalifikaci, schopnostech, umístění, mzdě, využívání pracovní doby, vzdělávání a hodnocení práce či výkonu. Dále pak shromažďování informací o pracovních místech, zpracovávání agendy odměňování a nemocenských dávek, automatizace administrativních kroků spojených se získáváním, vzděláváním či hodnocením pracovníků. (Horváthová P., Bláha J., Čopíková A., 2016)

Výhody personálního informačního systému jsou:

- usnadňuje, urychluje a zkvalitňuje práci personalistů
- podporuje personální politiku a personální procesy v celé organizaci čímž zkvalitňuje personální řízení
- umožňuje personálnímu útvaru efektivně propojovat a poskytovat kvalitnější personální služby ostatním vedoucím pracovníkům, zejména liniovým manažeřům
- poskytuje údaje pro strategické personální rozhodování a umožňuje personalistům rychle získat a hlouběji i šířeji analyzovat informace z oblasti lidských zdrojů.

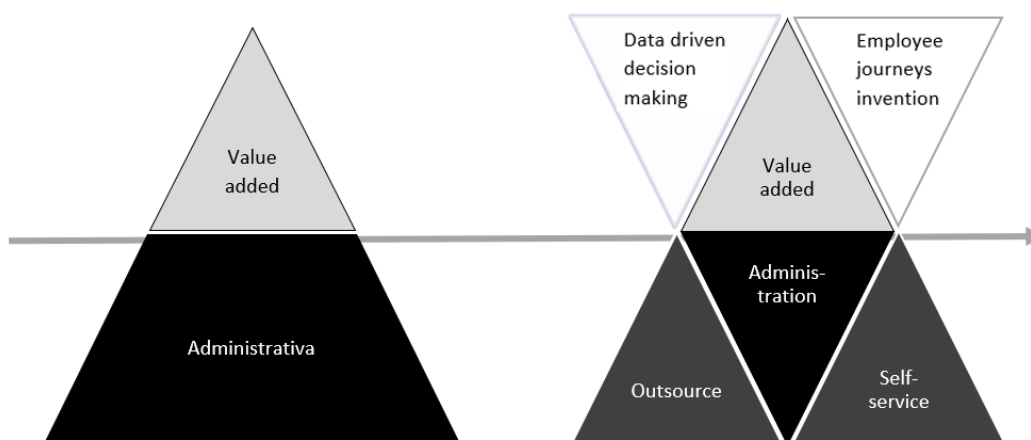
- zjednodušuje aktualizaci, uchovávání a vyhledávání retrospektivních údajů potřebných pro zpracování vývojových trendů
- snižuje náklady na personální práci při vykonávání rutinních personálních činností
- mohou s nimi pracovat nejen specialisté personalistiky nebo mzdové účetní, ale i ostatní pracovníci organizace. (Horváthová P., Bláha J., Čopíková A., 2016 s. 358)

Nutno podotknout, že problematika personálních informačních systémů je velmi dynamicky se rozvíjející oblastí související s komplexními trendy digitalizace v oblasti lidských zdrojů. (Horváthová P., Bláha J., Čopíková A., 2016)

1.5 Digitalizace a trendy v HR

Dynamický rozvoj světa digitálních technologií můžeme sledovat všude kolem nás a projevuje se i do oblasti řízení lidských zdrojů. Tento trend navíc umocňuje nastupující generace „Z“, která má jiné myšlení, chování, návyky a přístupy k těmto technologiím což se musí projevit jak do způsobu získávání nových pracovníků, tak i do samotného fungování firem, jejich pracovníků, a nakonec i do způsobu jejich řízení. To můžeme sledovat především ve velkých nadnárodních organizacích, kde firmy jako Walmart, CBS, Amazon, JP Morgan Chase, City Bank určují trendy a jsou leadry v zavádění těchto technologií do praxe. Vývoj v oblasti lidských zdrojů spěje k přerodu z tradičního pojetí, kde klíčovou roli hrálo zabezpečení personální administrativy, na pojetí nové, kde personalisté budou zaměřeni na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. V tomto trendu hraje klíčovou úlohu právě využití digitálních technologií, robotizace a automatizace administrativních činností a procesů, což personalistům umožní zbavit se podstatné části rutinní administrativy a papírování s tím spojeného a umožní jim investovat čas do potřebnějších agend a nových expertních rolí. (Kuca M., Materna P., Novak P, Vanis J., 2021) Personalisté se budou zaměřovat kromě jiného na specifické oblasti, ve kterých budou se více profilovat jako personalista talent sourcer, huntner, personalista obchodník, personalista marketér, personalista micro-influencer s osobní značkou, personalista

happiness manager podporující zdravou podnikovou kulturu, personalista jako mentor a kouč odemykání lidského potenciálu. (Součková M., 2021)



Obr. 4 Trendy v digitalizaci HR (Kuca M., Materna P., Novak P, Vanis J., 2021)

Cílem je vytvoření digitálního ekosystému, kde středem je zaměstnanec využívající digitalizované podpory v oblastech jako je získávání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, vnitropodnikové komunity, zaměstnaneckých benefitů, monitorování výkonu, podpory při služebních cestách a využívání služebních automobilů. To vše s využitím informačních komunikačních nástrojů. Dle zákaznických studií tento přístup umožní zvýšit spokojenost zaměstnanců, zkrátit čas na zpracování úkolů a umožní zrychlení zapracování nových zaměstnanců. Jako činnosti s velkým potenciálem na efektivní digitalizaci a automatizaci jsou považovány:

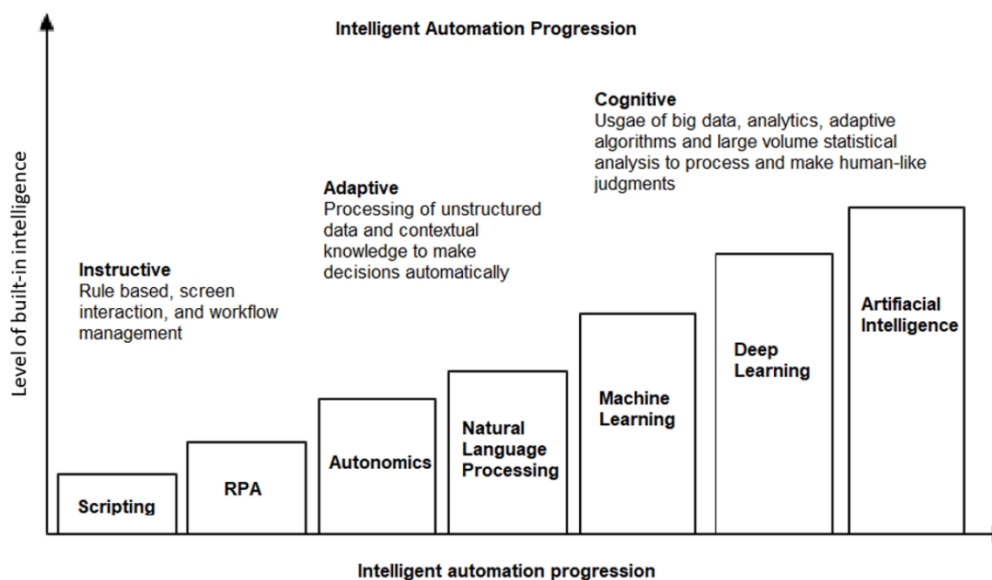
- Oblast odměňování – porovnávání interních platů s externími nabídkami práce na základě inteligentního vyhledávání, zpracování platů a benefitů
- Oblast reportování – Automatizace průběžného generování HR reportů a samoobslužný reporting s RPA
- Oblast administrativní agendy – Automatizace identifikace zaměstnance, tvorba a předvyplňování formulářů nebo smluv a komunikace s RPA
- Oblast řízení talentů – Navrhování školení zaměstnancům na základě jejich hodnocení, projektů a popisu práce, uplatňování gamifikace jako vzdělávací metody
- Oblast získávání zaměstnanců – Identifikace a oslovení zajímavých kandidátů prostřednictvím LinkedIn, nebo jiných sociálních sítí

s vyhledáváním podporovaným AI. Využívání chatbotů pro zrychlení komunikace s uchazeči o zaměstnání. (Kuca M., Materna P., Novak P, Vanis J., 2021)

1.6 RPA Robotická automatizace procesů

RPA je velmi dynamicky se rozvíjející platforma sloužící k automatizaci práce s digitálními daty. Robotem v této souvislosti nazýváme softwarové programy, které napodobují lidské úkony při ovládní počítačových aplikací založených na jasných pravidlech, a kromě toho dokáží také provádět výpočty a rozhodování na základě dat a předem definovaných pravidel. Důležitým bodem, který odlišuje RPA od tradiční automatizace je, že softwarový robot je vytvářen pomocí ilustrativních kroků, a ne pomocí instrukcí založených na kódu. Tato skutečnost významně přibližuje RPA platformu ke koncovému uživateli. K vytvoření robota v tomto prostředí není již zapotřebí zkušeného programátora, ale i vyškolený člověk s malými zkušenostmi s programováním dokáže automatizovat jednoduché až středně složité procesy. Vzhledem k úzké provázanosti RPA platforem s průmyslem a službami dochází velmi rychlému rozvoji této technologie, která je dnes chápána jako transformační a jenž organizaci může přinést přidanou hodnotu ve smyslu eliminace lidských chyb nebo zvýšení rychlosti zpracování daných úkonů. Roboti mohou provádět interakce s různými aplikacemi bez ohledu na technologii, na které jsou založeny a v poslední době se do RPA platformy začínají prosazovat i prvky umělé inteligence, což znamená, že robot dokáže číst z obrázků nebo naskenovaných dokumentů a

dokáže interpretovat i nestrukturovaná data a formáty. Většina aplikací však počítá se s prací se strukturovanými digitálními daty. (Tripathy A., 2018)



Obr. 5 vývoj inteligentní automatizace (Balasundaram S., Venkatagiri S., 2020)

Výhody RPA:

- Snížení lidské chybovost
- Zlepšuje možnosti analýzy daného procesu
- Snížení nákladů
- Zvýšená rychlost provádění daných úkonů
- Úspora času
- Jednoduchost vytváření robotů bez znalosti programování
- Použitelnost v různých odvětvích průmyslu a služeb
- Je možné implementovat na stávající počítačové systémy
- Odstraňuje opakované lidské činnosti, umožňuje zaměstnancům se soustředit na důležitější úkoly, čímž zvyšuje jejich spokojenost

(Tripathy A., 2018)

1.6.1 Implementace RPA V HR

RPA má velký potenciál v nasazení v HR procesech a umožňuje HR týmu být produktivnější. Pro identifikaci procesů vhodných pro automatizaci RPA je však nutné odpovědět na otázku jaké vlastnosti tohoto procesu jej činí vhodným pro využití RPA. Je doporučováno provést tyto kroky:

– **Prvním krokem** je posouzení vyspělosti procesu a standardizace. Vyspělostí procesu zde rozumíme, zda výsledky HR procesu jsou stabilní a předvídatelné. Standardizací rozumíme, zda HR organizace napříč různými týmy a pobočkami přijímá standardní proces k dosažení výstupu dosaženého procesu.

– **Druhým krokem** je posouzení potenciálu RPA procesu. V tomto kroku se vyhodnocuje, zda je robot vhodný pro činnosti, které doposud vykonávali lidé. Dále se posuzuje, zda je do procesu zahrnuta manuální práce, zda jsou využívány softwarové aplikace, zda se jedná o činnost na základě jasně definovaných pravidel, zda vstupy jsou strukturované či v digitální formě.

– **Třetím krokem** je vyhodnocení relevance RPA procesu. RPA je vhodný na proces s vysokým objemem transakcí, ale nízkým stupněm složitosti. Objemem transakcí rozumíme průměrnou četnost transakce za určené časové období, složitost se pak vztahuje k celkovému potřebnému času k dokončení procesu.

– **Čtvrtým krokem** je klasifikace. Proces HR je vhodný pro automatizaci RPA, pokud potenciál i relevance jsou vhodné a proces není vhodný, pokud potenciál a relevance procesu jsou nízké.

Potenciál pro automatizaci HR procesů

V oblasti řízení lidských zdrojů jsou doporučovány k automatizaci tyto procesy:

- V procesu získávání nových zaměstnanců jsou to činnosti jako publikování otevřených pracovních míst na firemní portál nebo web, předběžné prověřování kandidátů, plánování pohovorů, oznámení o statusu kandidáta, správa informací o žadatelích, shromažďování údajů pro potencionální nástup nového pracovníka.
- V procesu rozvoje talentů a řízení výkonnosti jsou to činnosti jako zasílání dotazníků hodnocení výkonnosti pracovníkům a manažerům, plánování pohovorů o hodnocení zaměstnanců.
- V oblasti mezd a benefitů jsou to činnosti jako ověřování údajů o docházce, výpočet hrubé a čisté mzdy, on-line distribuce výplatní pásky, zprávy o analýze využití zaměstnaneckých benefitů
- V oblasti komunikace se zaměstnanci jsou to činnosti jako sledování stížností zaměstnanců, oznámení o průběhu procesu nebo ukončení případu, pravidelné průzkumy, reporting pro management

- V oblasti personální administrativy jsou to činnosti jako plánování nepřítomnosti včetně dovolené, automatické schvalování výdajů, plánování pohovorů se zaměstnanci.

(Balasundaram S., Venkatagiri S., 2020)

1.6.2 Postup zavádění RPA v HR

Aby se plně využil potenciál RPA v HR vyžaduje to vytvářet povědomí o významu digitalizace a RPA automatizace napříč celou organizací a adaptovat organizaci podnikových procesů pro RPA automatizaci. Toto se obvykle děje ve třech fázích:

– **Fáze iniciace** – v této fázi by měl být stanoven tým zodpovědný za implementaci pilotního projektu. Měla by se definovat základní vize, koncepce a určit cíle, kterých chceme pomocí RPA dosáhnout. Měl by se nastavit standardizovaný přístup pro výběr hodnocení potencionálních projektů a stanovit základní časová osa. Následuje školení klíčových zaměstnanců, vytvoření podmínek pro podporu zavádění úvodního projektu a zahájení automatizace prvního procesu k ověření očekávaných výhod. Důležité v této fázi je také komunikovat zavádění RPA napříč organizací.

– **Fáze industrializace** – v této fázi se zaměřujeme na rozšíření automatizace o další procesy s využitím zkušeností pilotního projektu. Prohlubuje se vzdělávání týmu a tým se rozšiřuje o nové členy, kteří jsou zaškolení pomocí mentoringu či klasických školení.

– **Fáze institucionalizace** – v této fázi probíhá rozčlenění HR procesů probíhajících s pomocí RPA a procesů zajišťovaných personalistů podle výhod a silných stránek. Probíhá další rozvoj vzdělání týmu a současně se musí zajistit informovanost v rámci organizace s prezentací výhod, pro zaměstnance a organizaci.
(Balasundaram S., Venkatagiri S., 2020)

1.6.3 Nejčastější chyby při zavádění RPA v HR

Z praxe byly vyznamenané tři základní chyby, kterých se firmy při implementaci RPA dopouštějí:

- **Výběr špatného procesu** – doporučuje se vybrat proces, který není moc komplexní, ale výrazně se promítá do efektivity fungování firemního byznysu. Ve firmách jde často o jednoduché procesy, které však v konečném důsledku

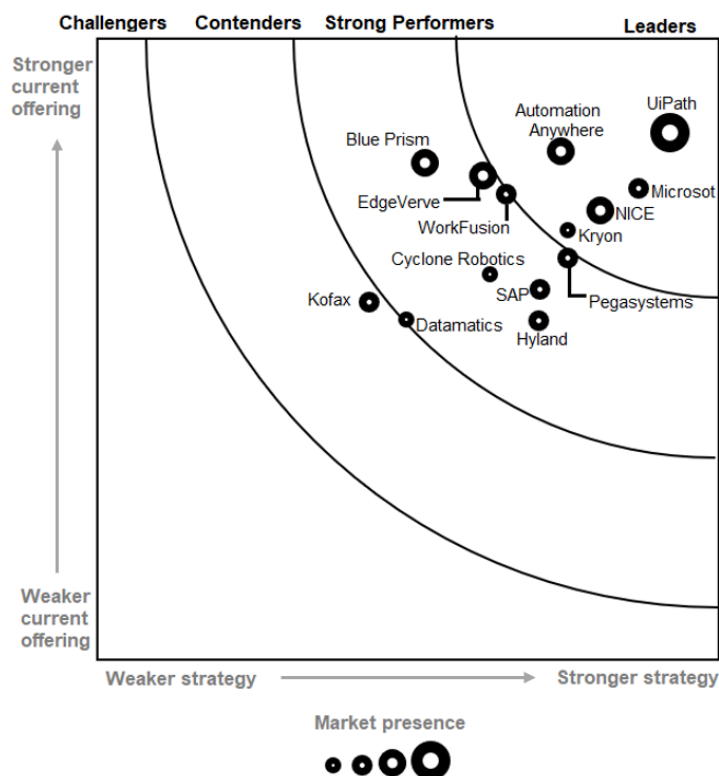
výrazně ovlivňují kvalitu výstupu. To jsou ideální kandidáti na pilotní aplikaci. Výběr příliš rozsáhlého procesu vede k tomu, že se nepodaří v relativně krátkém čase zvládnout implementaci, a tak není možno ukázat výsledek. Naopak výběr procesu, který se dá sice snadno automatizovat, ale proces má malý dopad, vede k nejednoznačné argumentaci pro přínos automatizace. (Krejčí A., 2021)

"Pokud se soustředíme primárně na výrobní společnost, rozdělil bych nejprve oblast implementace na prověřené procesy, do nichž spadá například HR, controlling, reporting, agenda účtárny a back office obchodu. Tato skupina je totiž víceméně standardní napříč odvětvími a její automatizaci lze označit za zvládnutou. Do druhé skupiny patří zejména oblast výrobního reportingu, řízení kvality, technologie, plánování výroby, plánování poptávky a reportingu údržby. Zde je implementace RPA v začátcích, a je tedy třeba velmi pečlivě analyzovat procesy a benefity plynoucí ze zavádění jejich automatizace." (Kříž L., 2020)

- **Nezapojení IT v úvodní fázi iniciace** – IT také odpovídá za implementaci, zabezpečení i správu firemních technologií. Navíc s vysokou pravděpodobností se bude RPA postupně aplikovat také dál do firmy. Proto je dobré od začátku s IT úzce spolupracovat.
- **Nedostatečná komunikace napříč firmou** – automatizace založená na RPA dokáže ve firmě výrazně snížit objem lidské práce. Přesto se jí občas nedostatečně informovaní zaměstnanci bojí a trochu sabotují její implementaci. Mají obavy, že je RPA připraví o práci. Přitom je to právě naopak. Největší přidanou hodnotu RPA totiž představuje možnost přesunout zaměstnance, kteří vykonávají rutinní činnosti s malou přidanou hodnotou, na pozice, kde více využijí svoje zkušenosti, rozhodování, kreativitu nebo empatii. RPA také zvyšuje kvalitu práce s daty a výsledných procesů a eliminuje lidské chyby. (Krejčí A., 2021)

1.6.5 Poskytovatelé RPA

V rámci studie společnosti The Forester Wave bylo identifikováno čtrnáct nejvýznamnějších poskytovatelů RPA technologií. Poté zkoumány, analyzovány a porovnávány jejich silné a slabé stránky s cílem tím poskytnout budoucím uživatelům RPA podklady k výběru správné platformy.



Obr. 6 Hodnocení poskytovatelů RPA (Schaffrik B., 2020)

Stručně jsou představeny alespoň některé, které patří k nejznámějším a nejlépe hodnoceným:

- UiPath – je podle hodnocení firmy The Forrester Wave nejlepším poskytovatelem RPA softwaru. Expanduje na trhy celého světa a má globální podporu. V poslední době hodně rozšířil řadu svých produktů s cílem maximalizovat hodnotu, kterou automatizace přináší svým zákazníkům. UiPath nabízí podnikové a inovativní řešení RPA rozšířené o rozsáhlý ekosystém partnerů, takže se dobře hodí pro velké globální podniky s náročnými potřebami podpory.

Produkt: Automation Platform _version 20.10

- Microsoft – tato firma velmi dynamicky rozvíjí SW v oblasti RPA a s produkty Power Platform se dotáhla na nejlepší světové prodejce RPA softwaru. Microsoft se zaměřuje na demokratizaci RPA tím, že zpřístupňuje svůj SW širokému spektru uživatelů, kteří mohou nasadit svou první automatizaci bez nákladů a ve velice krátké době. Tento produkt má také velmi dostupné a široké školící a vzdělávací zdroje. RPA od Microsoft je vhodné jak pro firemní uživatele, občanské vývojáře tak i profesionály.
Produkt: Power platform _ Power Automate GA
- Automation Anywhere – tato RPA platforma je oblíbená především v Severní Americe, ale je rozšířena a podporována celosvětově. V poslední době prošla modernizací, aby se držela posledních trendů. Inovacemi se snaží zpřístupnit svoji platformu širokému spektru uživatelů
Produkt: Automation Anywhere Enterprise _Automation 360
- Blue Prism – nabízí stabilní, vyhovující a bezpečné RPA s globální podporou. Krom RPA nástrojů poskytuje i komplexní sadu nástrojů, které pomáhají s fázemi od posouzení automatizace až po nasazení a neustálé zlepšování. Proces vytváření botů je vhodný pro začátečníky tak i zkušené vývojáře. Umožňuje využít předpřipravené šablony a tím zrychlit aplikaci automatizace.
Produkt Blue Prism_ verze 6.1
(Schaffrik B., 2021)

2 Praktická část

V praktické části práce je představena firma Simoldes Plasticos Czech s.r.o., její historie a rozvoj v České republice. Dále je rozebrána organizační struktura organizace se zaměřením na oddělení lidských zdrojů a IT, jejichž práce bezprostředně souvisí s tématem bakalářské práce. Následuje výběr procesů s potenciálem pro automatizaci v platformě RPA. Vybrané procesy jsou analyzovány, posouzeny a je proveden návrh automatizovaného procesního toku. V jednom případě je vytvořen návrh části procesního toku v prostředí MS Power Platform.

2.2 Popis vybrané společnosti

Charakteristika společnosti Simoldes Plasticos Czech s.r.o.

Název:	Simoldes Plasticos Czech s.r.o.
IČO:	03545695
DIČ:	CZ03545695
ADRESA O.R. ČR:	Lipovka 162, 516 01 Rychnov nad Kněžnou
ZÁKLADNÍ KAPITÁL:	147 000 000,- Kč
PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	Produkce výrobků z plastů a pryže pro automobilový průmysl

Simoldes Group

Společnost Simoldes Group je organizace, která byla založena roku 1959 panem Antóniem Rodriguesem zaměřující se především na automobilový průmysl. Její hlavní sídlo se nachází ve městě Oliveira de Azeméis v Portugalsku. Firma se dělí do dvou mezinárodních divizí, s tím že jedna divize se nazývá "Tool" a zabývá se výrobou především vstříkovacích forem pro automobilové díly. Druhá je pak divize "Plastic", ve které se vyrábí plastové díly do interiéru i exteriéru automobilů. Mezi její hlavní a největší klienty se řadí firmy jako: BMW, PSA, Audi, Škoda Auto, Mercedes Toyota, Nissan, Volkswagen, Renault a další. Jedná se o rodinnou společnost, ve které působí jako 100% vlastníků stále původní rodina Rodrigues.

Divize Tools působí v pěti zemích světa, ve kterých má celkem dvanáct poboček. Konkrétně se jedná o tyto státy: Portugalsko, Brazílie, Argentina, Čína, Maroko. Před obdobím koronavirové pandemie se počet zaměstnanců působících v této divizi pohyboval okolo tisíce pracovníků.

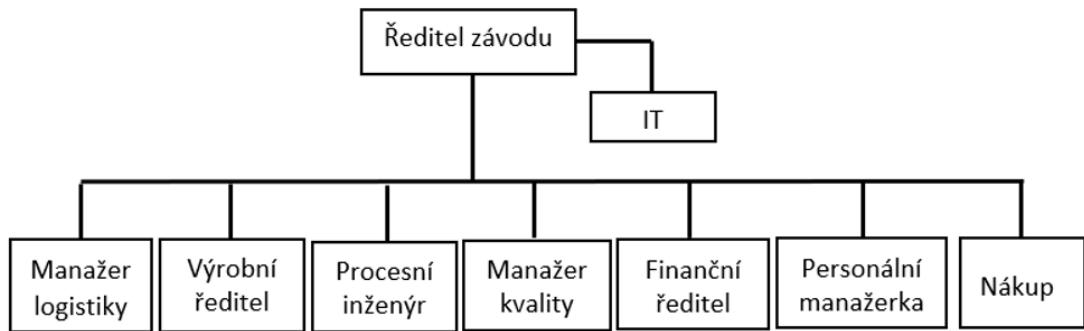
Divize Plastic působí v sedmi zemích světa, ve kterých má celkem deset poboček a centrálu. Konkrétně se jedná o tyto státy: Portugalsko, Francie, Německo, Brazílie, Maroko, Polsko a Česká republika. Před obdobím koronavirové pandemie se počet zaměstnanců působících v této divizi pohyboval okolo čtyř tisíc dvě stě pracovníků. (Simoldes Plasticos, 2021)

Simoldes Plasticos Czech s.r.o.

Společnost Simoldes Plasticos Czech s.r.o. je součástí skupiny Simoldes Group, divize Plastic. Vznikla v listopadu 2014 a v roce 2015 započala výstavbu výrobní haly o ploše 22000 m² v obci Lipovka u Rychnova nad Kněžnou v těsné blízkosti Škoda Auto a.s. závodu Kvasiny. Simoldes Plasticos si vybrala tuto lokalitu z důvodu strategické pozice pro své dodávky do závodů Škoda Auto a.s. i k ostatním výrobcům ve střední a východní Evropě a také z důvodu kvalitní infrastruktury a dostupného technologického know-how v této oblasti. Simoldes Plasticos zde investovala přes 800 milionů korun a agentura CzechInvest zprostředkovala pro Simoldes Plasticos investiční pobídku ve formě slevy na dani z příjmů právnických osob. (Accolade,2015) V listopadu 2015 byla zahájena zkušební výroba na dvou vstřikovacích lisech. V roce 2016 pak bylo zakoupeno dalších šestnáct vstřikovacích lisů a postupně docházelo k navyšování výroby dle požadavků odběratelů. K dokončení plánovaného investičního programu došlo v roce 2019, kdy společnost dosáhla plánované výrobní kapacity a poprvé dosáhla zisku. Koncem roku 2021 pracovalo v organizaci 460 kmenových zaměstnanců a 140 zaměstnanců agenturních. Hlavní činností je výroba plastových a pryžových výrobků pro automobilový průmysl, konkrétně zejména dveřní výplně osobních automobilů. Zákazníky jsou automobilky Škoda, PCA Slovakia a BMW. Cílem společnosti je být preferovanou volbou jejích zákazníků, zaměstnanců a dodavatelů, přispívat k udržitelnému růstu a naplňovat spokojenost akcionářů. (Rodrigues A., 2021)

2.3 Organizace společnosti

Simoldes Plasticos je společností především výrobní a z toho vyplývá její organizační struktura.



Obr. 7 Organizační struktura společnosti Simoldes Plasticos (Rodrigues A., 2021)

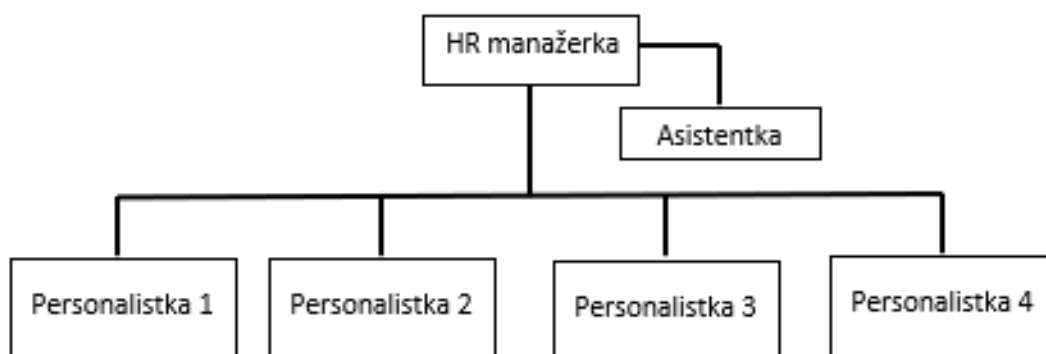
- **Ředitel závodu** – je zodpovědný za celkovou správu lidských, technických a finančních zdrojů spojených s činností organizace
- **Finanční oddělení** – toto oddělení se zabývá veškerými náklady, investicemi a platbami. Kontroluje také čerpání hotovosti a příjem hotovosti z prodeje výrobků.
- **Oddělení výroby** – toto oddělení je zodpovědné za celou výrobu. Musí řídit výkon za účelem splnění požadavků zákazníka a zpřístupnit zboží v expedičním skladu, aby mohlo být podle plánu každý den expedováno, a to vždy s přihlédnutím k aspektům kvality, kvantity a dodací doby. Oddělení je rozděleno na linku vstřikování plastů a montážní linku. Pod toto oddělení spadá také oddělení údržby, které zodpovídá za údržbu a ochranu všech strojů a zařízení v organizaci, zajišťuje jejich řádné fungování a preventivní kontroly. Zabezpečuje také instalaci nových strojů a zařízení ve výrobní oblasti, jejich bezpečnost a ochranu. Pod toto oddělení spadá také skupina mechaniků zodpovědná za údržbu forem.
- **Oddělení kvality** – toto oddělení zajišťuje, aby byly implementovány a udržovány všechny požadavky certifikačních norem ISO 9001 a ISO TS 16949. V souladu s těmito normami připravuje a aktualizuje příručku kvality a provádí interní audity. Je zodpovědné za kontrolu kvality výrobků v závodě a za správu stížností zákazníků.
- **Oddělení logistiky** – toto oddělení zodpovídá za plánování práce, kontroluje stav vstupních surovin a skladů finálních výrobků. Je v přímém kontaktu se zákazníky. Dělí se na interní logistiku, externí logistiku a recepci.

– **Oddělení procesního inženýrství** – toto oddělení zodpovídá za výrobní proces jeho organizační uspořádání a industrializaci. Má za cíl vytvořit optimální podmínky pro výrobu produktů z pohledu strojního vybavení, forem, lidských zdrojů i technologických procesů. Výrobní proces trvale monitoruje, analyzuje a zavádí potřebné změny s cílem neustálého zlepšování.

– **Oddělení nákupu** – zajišťuje veškeré nákupy zboží, komponent a surovin.

Podrobněji bude rozvedena organizace oddělení HR a IT, jelikož práce těchto oddělení bezprostředně souvisí s tématem práce.

– **Oddělení Lidských zdrojů** – toto oddělení se zabývá všemi záležitostmi, které se přímo týkají zaměstnanců společnosti a má následující organizační strukturu.



Obr. č. 8 Organizační struktura HR oddělení v Simoldes Plasticos

- HR Manažer – zabezpečuje vedení týmu, podílí se na strategickém plánování ve spolupráci s manažmentem organizace, podílí se na procesu získávání zaměstnanců.
- Personalista 1 – zabezpečuje veškerou administrativu spojenou s uváděním zaměstnanců do organizace a uvolňováním zaměstnanců z organizace. Dále provádí administrativu spojenou se změnami pozic uvnitř organizace. Spravuje databázi evidence zaměstnanců a zajišťuje reporting v této oblasti. Vypracovává podklady pro udílení bonusů a benefitů zaměstnancům. Komunikuje s úřady a předává úřadům informace předepsané zákoníkem práce. Veškerá agenda je vedena a zpracovávána za pomoci produktů MS Word, MS Excel, MS Powerpoint.

- Personalista 2 – zabezpečuje procesy řízení talentů, vzdělávání a rozvoje. V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zabezpečuje periodická školení, specifická školení nezbytná pro jednotlivé pracovní pozice a školení dle speciálních požadavků liniových manažerů. Zajišťuje dotační programy v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K dalším činnostem patří příprava a zpracování dotazníků spokojenosti, hodnocení zaměstnanců. Zajišťuje také komunikaci se zaměstnanci a jejich podporu. Veškerá agenda je vedena a zpracovávána za pomoci produktů MS Word, MS Excel, MS Powerpoint. Dotazníky spokojenosti a hodnocení zaměstnanců jsou v papírové podobě.
- Personalista 3 – zabezpečuje kompletní proces získávání zaměstnanců, jak byl popsán v teoretické části. Jelikož společnost Simoldes Plásticos k získávání pracovníků především dělnických profesí aktivně využívá služeb pracovních agentur, součástí práce tohoto personalisty je veškerá administrativní agenda a komunikace s těmito agenturami. Pro práci využívá SW Teamio a produkty MS Word, MS Excel, MS Powerpoint
- Personalista 4 – spravuje veškerou agendu týkající se dočasné pracovní neschopnosti včetně týdenních reportů a aktualizací v docházkovém systému PowerKey. Dále vede přehledy pracovních lékařských prohlídek včetně kontrol periodických prohlídek. Zodpovídá za evidenci a administrativu spojenou s ukončováním pracovních poměrů. Vydává osobní ochranné pomůcky a vede o tom záznamy. Spolu s personalistou 2 zajišťuje komunikaci se zaměstnanci a jejich podporu. Veškerá agenda je vedena a zpracovávána za pomoci produktů MS Word, MS Excel, MS Powerpoint.

– **Oddělení IT** – v současné době pracuje v oddělení IT pouze jeden zaměstnanec, který v organizační struktuře spadá přímo pod ředitele závodu.

Tento zaměstnanec zabezpečuje:

- správu VPN sítí, které slouží ke komunikaci mezi organizací a jejími zákazníky, ke komunikaci mezi jednotlivými závody Simoldes Plásticos, ke komunikaci mezi organizací a zaměstnanci, a nakonec mezi organizací a jejich dodavateli.

- správu VoIP, což zahrnuje správu stolních telefonů, správu služeb mobilních sítí včetně konfigurace firemních tarifů a služeb, dále datovou konektivitu včetně záložních připojení k zajištění bezvýpadkového provozu.
- správu doménových objektů včetně správy doménových pravidel.
- správu firemních sítí Ethernet, WIFI včetně zajištění přístupů a zabezpečení.
- správu firemního webu včetně zákaznických a dodavatelských portálů.
- správa výrobního EPR systému AS400.
- správa ostatní SW jako docházkový systém PowerKey, programy sady MS Office, SW pro laboratorní přístroje, SW pro správu údržby, SW pro plánování a reporting výroby, SW pro práci s 3D modely.
- Správa HW jako mobilních telefonů, stolních telefonů, stolních a přenosných PC, průmyslových tiskáren, průmyslových skenerů, docházkových terminálů, kamerového systému a výrobních zobrazovacích panelů.

Jak je vidět z výčtu činností zaměstnance IT je plně vytížen. Pro případnou podporu zavádění automatizace RPA v organizaci by muselo dojít k posílení oddělení.

2.4 Používaný SW v HR

HR oddělení v Simoldes Plasticos využívá ke své práci tyto SW:

– **Teamio** – jedná se o aplikaci, která je využívána v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tato aplikace podporuje získávání uchazečů z různých zdrojů jako například přes pracovní servery, webové stránky agentur nebo sociální média, ale i uchazečů, kteří se přihlásí na inzerát či na doporučení. Všechny podklady jsou přehledně ukládány. Dále je podporován předvýběr uchazečů jejich označením a zařazením do skupin. Tato aplikace také umožňuje zapojení liniových manažerů do procesu získávání a výběru zaměstnanců. V rámci aplikace je řešena i agenda plánování pohovorů, a pokud je uchazeč vybrán zapíše se datum nástupu. Jedná se o placenou aplikaci, která v sobě již zahrnuje prvky automatizace. Tato aplikace nemá další návaznost na následující proces uvádění zaměstnanců do společnosti neboli onboarding. (Teamio, 2021)

– **PowerKey** – jedná se o docházkový SW s podporou čipových karet od českého dodavatele Advent. V Simoldes Plasticos cz je využívána základní verze tohoto SW,

kteřá slouží k evidenci docházky jednotlivých zaměstnanců a data jsou dále využívána jako podklad pro zpracování mezd. (Advent, 2021)

– **Microsoft 365** - jedná se o nejužívanější nástroj v HR oddělení především aplikace MS Excel, MS Word a MS Power point. Součástí licencí Microsoft 365 jsou i RPA aplikace Power automation a Power Apps, které však nejsou využívány.

– **Internet**

– **Sociální sítě** – LinkedIn, Facebook

2.5 Potencionální administrativní procesy pro zavádění automatizace v HR v Simoldes Plasticos

Automatizace administrativních procesů v HR oddělení není v současné době koncepčně řešena. Prvky automatizace můžeme najít v komerčním SW Teamio pro získávání a výběr zaměstnanců. Většina procesů je zpracovávána klasickou formou papírových formulářů a produktů MS Excel, MS Word a MS PowerPoint.

Výběr procesů byl proveden na základě doporučení popsaných v teoretické části práce 1.6.1 až 1.6.3.

2.5.1 Proces zavádění zaměstnanců do organizace

Cílem automatizace tohoto procesu je využití digitálních a strukturovaných dat z aplikace Teamio, jenž je využívána v procesu získávání zaměstnanců, pro následující proces zavádění zaměstnanců do organizace. Automatizací určité části tohoto procesu jednak zkvalitnit komunikaci mezi HR a uchazečem ještě před nástupem uchazeče, zrychlit a zkvalitnit proces jeho zpracování a v neposlední řadě odstranit část rutinních činností personalistů.

Popis současného stavu:

Pokud je uchazeč vybrán, a i on má zájem nastoupit do organizace, dojde ke vzájemné dohodě o datu nástupu. Identifikační údaje zaměstnance z procesu získávání zaměstnanců jsou uloženy v aplikaci Teamio. Komunikace mezi HR oddělením a novým uchazečem v období před datem nástupu zvaném pre-onboarding je v současnosti vedena individuálně, nestrukturovaně, na základě uvážení personalisty. V den nástupu pak začíná takzvaný onboarding, kdy během osobního setkání, personalista doplňuje chybějící identifikační údaje do databáze

v MS Excel, ze které potom tyto údaje přeneseme do pracovní smlouvy v MS Word a tuto smlouvu vytiskne. Zároveň zadává identifikační údaje do docházkového systému PowerKey a aktivuje čipovou kartu zaměstnance. Dále zaměstnanec absolvuje úvodní školení a vyzvedne si nezbytné pracovní pomůcky a oděv dle seznamu na formuláři v papírové podobě. Vydání je na stejném formuláři také potvrzeno zodpovědným pracovníkem. Tento formulář nový zaměstnanec následně odevzdá na HR.

Návrh řešení se zapojením RPA:

Z aplikace Teamio se získávají strukturovaná digitální data jako identifikační údaje o potencionálním zaměstnanci, e-mailová adresa, datum nástupu.

Proces pre-onboarding začíná v určený počet dní před potvrzeným dnem nástupu. Odesílá se předpřipravený uvítací e-mail s plánem komunikace. Pokud uchazeč souhlasí s komunikací, odesílá se strukturovaná šablona na doplnění nezbytných identifikačních a případně dalších údajů. Součástí e-mailové komunikace jsou i další informace o firmě, které připraví uchazeče na následující fázi onboardingu. Pokud uchazeč vyplní a odešle strukturovaný formulář, tento formulář se uloží na určené místo. Pokud uchazeč nedoplní, zašle se upomínka. Pokud uchazeč odmítne během procesu pre-onboardingu nástup, personalista zruší datum nástupu v Teamio. Informace o nástupu nového zaměstnance se zasílají také jeho budoucímu liniovému manažerovi a na oddělení IT případně jiná oddělení z důvodu přípravy, pracovního místa a pomůcek.

Onboarding začíná datem nástupu. Ze strukturovaného formuláře uloženého na určeném místě se propisují data do databáze MS Excel a generuje se pracovní smlouva v MS Word, která se následně ukládá se na určené místo. Personalista manuálně provede kontrolu a tisk. Paralelně se tímto aktivuje odeslání strukturovaného formuláře do IT oddělení a na oddělení výdeje pracovních pomůcek a pracovních oděvů. Po provedeném záznamu je uvolněn pro HR kde se ukládá na určené místo.

Procesní mapa viz příloha č.2

Posouzení procesu

Posouzení procesu zodpovězením strukturovaného souboru otázek dle metodiky Blue Prism PAT (Blue Prism, 2021)

1. Posouzení potenciálu automatizace

Je každý krok procesu dobře definován a plně dokumentován?

Ano, každý krok procesu je plně dedefinován a popsán.

- Je proces opakovatelný?

Ano, tento proces je plně opakovatelný.

- Kolik lidí je do tohoto procesu pravidelně zapojeno?

Do tohoto procesu jsou zapojeni: personalista, budoucí zaměstnanec, pracovník IT a výdeje pracovních pomůcek, liniový manažer. Celkově pět lidí.

- Může být tento proces v určitých obdobích přetížen?

Přetížení tohoto procesu je velmi nepravděpodobné.

- Kolik různých aplikací je použito v tomto procesu?

Jsou použity aplikace Teamio, MS Excel, MS Word, e-mail, PowerKey, Power Apps.

- Jsou všechna data v digitální podobě a strukturovaná?

Ano, ale je zde podmínka, že všechna vstupní data je nutno důsledně zadávat do aplikace Teamio.

2. Posouzení obtížnosti implementace

- Kolik aplikací nemá přímý přístup k uživatelskému rozhraní?

Dvě aplikace nemají přímý přístup k uživatelskému rozhraní: Teamio, PowerKey.

- Je možno využít standardních příkazů?

Ano, nejsou potřeba nestandardní příkazy.

- Byl podobný proces již někdy automatizovaný?

Ano, ale ne ve společnosti Simoldes Plasticos.

- Podléhají některé z použitých aplikací speciálnímu zabezpečení?

Ne, aplikace nepodléhají speciálnímu zabezpečení.

- Existují výkonové ukazatele pro jednotlivé části manuálního procesu?

Ne, pro tento proces nejsou definovány výkonové ukazatele.

- Jsou k dispozici testovací data pro vývoj tohoto procesu?

Ano, testovací data jsou k dispozici.

3. Posouzení využití procesu

- Jaký čas je zapotřebí k provedení úkolu?

Přibližně 1 hodina na jednoho zaměstnance.

- Jak často probíhá proces?

1 x za měsíc

- Jaký je objem procesu?

Nepravidelné.

Výsledek posouzení

Z vyhodnocení dotazníku docházíme k závěru, že z hlediska potenciálu k automatizaci je tento proces pro automatizaci vhodný, pokud budou data vybraných uchazečů důsledně vkládána do aplikace Teamio. Z hlediska obtížnosti implementace je tento proces pro automatizaci vhodný, implementace je středně obtížná. Musí se vyřešit komunikační rozhraní mezi aplikacemi Teamio, PowerKey a MS PowerAutomation. Z vyhodnocení využití procesu je nutno konstatovat, že frekvence tohoto procesu je relativně malá a z tohoto pohledu nelze očekávat finanční úspory. Hlavní přínos by měl být především kvalitativní to jak v oblasti komunikace s uchazečem ve fázi pre-onboardingu tak interní komunikace mezi lidmi zapojenými do tohoto procesu. Je zde také potenciál na zrychlení zapracování nového zaměstnance, pokud by v komunikaci s uchazečem byly využity prvky e-learningu.

2.5.2 Reportig – počítání zaměstnanců

Cílem automatizace tohoto rutinního procesu, který je součástí reportingu, je proces urychlit a ušetřit tím čas personalisty v rozsahu přibližně čtyři hodiny týdně. Zavedením automatizace by se také měla odstranit chybovost vzniklá lidským faktorem.

Popis současného stavu:

Personalista 1 začíná proces tím, že vygeneruje z databáze MS Excel report o počtu zaměstnanců v jednotlivých střediscích ve formátu MS Excel. Personalista 2 doplní do tohoto reportu počty dlouhodobě a krátkodobě nemocných, na základě otevřených neschopností. Zdrojem informací pro občany české republiky je portál ČSSZ, to znamená digitální podoba dat. Pro cizí státní příslušníky jsou k dispozici pouze oznámení o pracovní neschopnosti v papírové podobě. V MS Excel se provede výpočet. Personalista 2 provede kontrolu a pak zasílá report e-mailem HR manažerce.

Návrh řešení se zapojením RPA:

Personalista zahájí proces požadavkem na vytvoření reportu. Z databáze se automaticky vygeneruje soubor MS Excel s počty zaměstnanců v jednotlivých střediscích. Do tohoto souboru se nahrají data o krátkodobě a dlouhodobě nemocných k datu výpočtu, která se získají z definovaného adresáře, kam jsou soubory (záznamy o pracovní neschopnosti) uloženy manuálně personalistou. Provede se výpočet. Provede se kontrola s docházkovým systémem PowerKey. Vygeneruje se zpráva, která se zašle e-mailem HR manažerce.

Procesní mapa viz příloha č. 3

Posouzení procesu

Posouzení procesu zodpovězením strukturovaného souboru otázek dle metodiky Blue Prism PAT (Blue Prism, 2021)

1. Posouzení potenciálu automatizace

- Je každý krok procesu dobře definován a plně dokumentován?

Ano, každý krok procesu je plně dedefinován a popsán.

- Je proces opakovatelný?

Ano, tento proces je opakovatelný.

- Kolik lidí je do tohoto procesu pravidelně zapojeno?

Do tohoto procesu jsou zapojeni: personalista, HR manažer. Celkově dva lidé.

- Může být tento proces v určitých obdobích přetížen?

Přetížení tohoto procesu je velmi nepravděpodobné.

- Kolik různých aplikací je použito v tomto procesu?

Jsou použity aplikace MS Excel, e-mail, PowerKey.

- Jsou všechna data v digitální podobě a strukturovaná?

Ne, v tomto případě formuláře pracovní neschopnosti zahraničních zaměstnanců jsou pouze v papírové podobě. Formulář je nutno manuálně naskenovat a pak uložit do definovaného adresáře.

2. Posouzení obtížnosti implementace

- Kolik aplikací nemá přímý přístup k uživatelskému rozhraní?

Jedna aplikace nemá přístup k uživatelskému rozhraní: PowerKey.

- Je možno využít standardních příkazů?

Ano, nejsou potřeba nestandardní příkazy.

- Byl podobný proces již někdy automatizovaný?

Ne, tento proces nebyl automatizován.

- Podléhají některé z použitých aplikací speciálnímu zabezpečení?

Ne, aplikace nepodléhají speciálnímu zabezpečení.

- Existují výkonové ukazatele pro jednotlivé části manuálního procesu?

Ano, pro tento proces je definována doba 4 hodiny týdně.

- Jsou k dispozici testovací data pro vývoj tohoto procesu?

Ano, testovací data jsou k dispozici.

3. Posouzení využití procesu

- Jaký je čas potřebný k provedení úkolu?

4 hodiny

- Jak často probíhá proces?

1 x za týden

- Jaký je objem procesu?

Výpočet se provede jedenkrát za týden.

Výsledek posouzení

Z vyhodnocení dotazníku docházíme k závěru, že z hlediska potenciálu k automatizaci je tento proces pro automatizaci vhodný, ale je nutno vyřešit plnou digitalizaci vstupních dat. Z hlediska obtížnosti implementace je tento proces pro automatizaci vhodný, implementace je středně obtížná. Musí se vyřešit komunikační rozhraní mezi aplikací PowerKey a Power Automate. Z hlediska využití procesu by automatizace ušetřila 3 hodiny týdně práce personalisty. Jedna hodina je počítána na přípravu vstupních dat. Z hlediska kvality procesu by automatizace odstranila chybovost způsobenou lidským faktorem.

2.5.3 Proces řízení absence – oznámení o nepřítomnosti

Cílem automatizace tohoto procesu je odstranit papírovou formu formuláře, urychlit a zpřehlednit postup schvalování s možností kontroly historie. Data využít pro statistiky řízení absence.

Současný stav:

Proces začíná vyplněním papírového formuláře viz příloha č.4. Tento formulář je předán nadřízenému ke schválení. Pokud není schváleno, zaměstnanec si dle možností absenci přeplánuje. Pokud je schváleno, je formulář předán na oddělení HR, kde je absence po jejím vyčerpání zaznamenána do docházkového systému.

V případě neohlášené absence manažer vyplní do formuláře a zanese do oddělení HR

Návrh řešení se zapojením RPA:

Proces je zahájen vyplněním strukturovaného formuláře, kde je vyplněno období nepřítomnosti, důvod nepřítomnosti a nadřízený manažer. Potvrzením tohoto kroku se spustí tok, ve kterém pokud se žádá o dovolenou, se porovná počet dní požadované dovolené se stavem dovolené, která je k dispozici. Pokud podmínka nevyhoví, je zaměstnanec informován, pokud vyhoví, je formulář odeslán nadřízenému, který ho může buď schválit, odmítnout nebo si vyžádat doplňující informace. V případě, že si nadřízený vyžádá doplňující informace k žádosti, je žádost odeslána na doplnění zpět zaměstnanci a proces se opakuje. Pokud je žádost odmítnuta, zaměstnanci přijde zamítavé vyjádření. V případě, že je žádost schválena, je informace o

schválení zaslána zaměstnanci a ten absolvovanou absenci potvrdí a informace je odeslána na oddělení HR, které zpětně potvrdí schválení absence.

Procesní mapa viz příloha č. 5

Posouzení procesu oznámení o nepřítomnosti:

Posouzení procesu zodpovězením strukturovaného souboru otázek dle metodiky Blue Prism PAT (Blue Prism, 2021)

1. Posouzení potenciálu automatizace

- Je každý krok procesu dobře definován a plně dokumentován?

Ano, každý krok procesu je plně dedefinován a popsán.

- Je proces opakovatelný?

Ano, tento proces je opakovatelný.

- Kolik lidí je do tohoto procesu pravidelně zapojeno?

Do tohoto procesu jsou zapojeni: personalista, liniový manažer a zaměstnanec. Celkově tři lidé.

- Může být tento proces v určitých obdobích přetížen?

Přetížení tohoto procesu je velmi nepravděpodobné.

- Kolik různých aplikací je použito v tomto procesu?

Jsou použity aplikace MS Excel, e-mail, PowerKey, PowerApps.

- Jsou všechna data v digitální podobě a strukturovaná?

Ano, vstupní data jsou v digitální podobě a strukturovaná.

2. Posouzení obtížnosti implementace

- Kolik aplikací nemá přímý přístup k uživatelskému rozhraní?

Jedna aplikace nemá přístup k uživatelskému rozhraní: PowerKey.

- Je možno využít standardních příkazů?

Ano, nejsou potřeba nestandardní příkazy.

- Byl podobný proces již někdy automatizovaný?

Ano, tento proces byl automatizován, ale ne v Simoldes Plasticos.

- Podléhají některé z použitých aplikací speciálnímu zabezpečení?
Ne, aplikace nepodléhají speciálnímu zabezpečení.
- Existují výkonové ukazatele pro jednotlivé části manuálního procesu?
Ne, v tomto případě nejsou definovány výkonové ukazatele.
- Jsou k dispozici testovací data pro vývoj tohoto procesu?
Ano, testovací data jsou k dispozici.

3. Posouzení využití procesu

- Jaký je čas potřebný k provedení úkolu?
Nelze jednoznačně určit.
- Jak často probíhá proces?
Každý den.
- Jaký je objem procesu?
Záleží na počtu žádostí. Nelze určit.

Výsledek posouzení

Z vyhodnocení dotazníku docházíme k závěru, že z hlediska potenciálu k automatizaci je tento proces pro automatizaci vhodný. Z hlediska obtížnosti implementace je tento proces pro automatizaci vhodný, implementace je středně obtížná. Musí se vyřešit komunikační rozhraní mezi aplikací PowerKey a Power Automate. Z hlediska využití procesu by automatizace ušetřila část rutinních činností personalisty a zpřehlednila a zrychlila proces schvalování. Je nutno podotknout, že takto navržený proces je vhodný pro zaměstnance s e-mailovou adresou organizace. Pro ostatní zaměstnance bez e-mailové adresy organizace by bylo nutné hledat koncepční řešení pro komunikaci v digitální podobě

2.5.4 Návrh procesního toku procesu oznámení absence

Návrh automatizace části procesu oznámení absence byl vytvořen v platformě PowerAutomate společnosti Microsoft. Tato platforma má dobré reference, jak vyplývá z hodnocení v teoretické části a její výhodou je, že je součástí balíku SW MS 365, který je v Simoldes Plasticos využíván ovšem v jiných oblastech než pro automatizaci RPA. Tato platforma je tedy pro Simoldes Plasticos jednoduše dosažitelná.

Byla vytvořena digitální forma strukturovaného formuláře s použitím aplikace MS PowerApps viz *příloha č. 6*. Jako podklad pro tento formulář sloužil v současnosti používaný papírový formulář. Viz *příloha č. 4*. Dále byl proveden návrh části procesního toku s pomocí aplikace MS PowerAutomate viz *Příloha č. 7*.

Závěr

Hlavní náplní práce byla analýza a posouzení vybraných rutinních administrativních procesů vhodných pro automatizaci pomocí IT technologií v oddělení lidských zdrojů společnosti Simoldes Plásticos a návrh automatizovaného procesního toku s cílem najít potenciál ke zlepšování vedlejších procesů pomocí automatizace. Tento potenciál se jeví především v úspoře času personalistů stráveného vykonáváním stereotypních administrativních činností, které mohou být nahrazeny softwarovým robotem a zároveň v odstranění chybovosti způsobené lidským faktorem. Dále pak možností kontroly historie a průběhu procesního toku.

Pro automatizaci rutinních administrativních procesů byla zvolena platforma RPA, která prochází dynamický rozvojem a jednou z jejích hlavních výhod je, že je přizpůsobena k implementaci v uživatelsky intuitivním grafickém prostředí bez nutnosti znalosti programování pomocí kodů a umožňuje atomizovat procesy i ze starších SW systémů bez nutnosti velkých investic.

Dle doporučení popsaných v teoretické části byly zpracovány a posouzeny tři návrhy automatizovaných procesů a v jednom případě byl vypracován návrh části procesního toku v RPA platformě PowerAutomate společnosti Microsoft, která byla z důvodu dostupnosti pro společnost Simoldes Plásticos vyhodnocena jako nejvýhodnější.

Ze závěrů vzešlých z posouzení konkrétních návrhů vyplývá, že RPA automatizaci je možné úspěšně implementovat a dosáhnout tím úspory jak času, tak kvalitativních parametrů. Z hlediska úspory času personalistů se jeví nejvhodnější proces v oblasti reportingu, kde jsou splněny podmínky vysokého objemu operací a frekvence procesu. Automatizace v oblasti zavádění zaměstnanců do organizace nepřinese společnosti Simoldes Plásticos významné časové úspory. Hlavním benefitem se jeví zlepšení procesu zapracování zaměstnance a celková kontrola nad procesem. Automatizace procesu žádosti o absenci by měla přinést zrychlení tohoto procesu z pohledu žadatele a zlepšení celkového přehledu o historii a průběhu žádostí. Je ale nutno podotknout, že současné procesy v HR oddělení Simoldes Plásticos nejsou plně připravené pro okamžité nasazení automatizace, a aby mohlo být plně využito všech jejích výhod, muselo by dojít k dílčím úpravám a přizpůsobení procesů především na straně procesních vstupů, tak aby byla

zajištěna jejich strukturovanost a digitální forma, dále nastavení komunikačních rozhraní mezi používanými SW a RPA platformou, a také způsob digitální komunikace s výrobními dělníky, kteří nemají přidělenou podnikovou e-mailovou adresu. Tento stav byl zapříčiněn především tím že, společnost Simoldes Plasticos je organizací výrobní, a proto byly veškeré aktivity v oblasti zlepšování procesů směřovány na procesy hlavní-výrobní. Investice do optimalizace a zlepšování vedlejších procesů byly minimalizovány a v současnosti přetrvává forma práce s papírovými formuláři a tabulkami MS Excel.

Ukazuje se, že digitalizace a automatizace administrativních procesů je jednou z forem, jak zlepšit efektivitu a kvalitu procesů v oddělení lidských zdrojů a tento trend se v budoucnosti bude velmi dynamicky rozvíjet. To si ve společnosti Simoldes Plasticos uvědomují a jsou plánovány nové investice do tohoto sektoru. Tato práce proto může posloužit jako podklad pro rozvoj digitalizace a automatizace oddělení HR i celé společnosti Simoldes Plasticos.

Seznam literatury

21 Důvodů proč vyzkoušet TEAMIO [online]. Teamio, 2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALASUNDARAM, Sathiyaseelan a Sirish VENKATAGIRI. *A structured approach to implementing Robotic Process Automation in HR* [online]. Journal of Physics, 2020, (1427) [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1427/1/012008>

Docházkový systém POWERKEY. *Advent.cz* [online]. Praha: Advent, 2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.advent.cz/produkt/dochazkovy-system-powerkey>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

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

KOTKOVÁ, Jitka a Tomáš MIČÁNEK. *Podnikové procesy a jejich optimalizace: Kurz KPMANA* [online]. Ekonomicko správní fakulta MU, 22.10.2009 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2009/BPH_MAN1/um/13_2_091023_-_Procesy_a_jejich_optimalizace__17485p_-_zkracena_verze_v03.pdf

KREJČÍ, Anna. Tři nejčastější chyby při zavádění RPA. *Systemonline.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/tri-nejcastejsi-chyby-pri-zavadeni-rpa.htm>

KŘÍŽ, Lukáš. Robotická automatizace procesů se vypořádá i se zastaralými aplikacemi. *Hospodářské noviny: ICT Revue* [online]. 8.7.2020 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66787590-roboticka-automatizace-procesu-se-vyporada-i-se-zastaralymi-aplikacemi>

KUCA Martin, Petr MATERNA, Petr NOVAK a Jan VANIS. *Digitizing Human Resources*. Kearney, 05/2021n. I. (získáno při e – mailové korespondenci s J. Vanisem)

MATOLÍN, Matěj. Onboarding aneb Vítej do party. *Lovec hlav* [online]. 2017 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>

Personální procesy. *Sharane.cz* [online]. 2015 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.sharane.cz/hr-sluzby/personalni-procesy>

Process assessment. *Blueprism.com* [online]. Warrington, UK: Blue Prism Limited, 2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://patool.blueprism.com/process-assessment/new>

RODRIUGES, Antonio da Silva. *Zpráva o auditu účetní uzávěrky k 31. 12. 2020*. Rychnov nad Kněžnou: SIMOLDES Plasticos Czech s.r.o., 03/2021n. I.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SCHAFFRIK, Bernhard. Robotic Process Automation. *The Forrester Wave* [online]. Forrester, 15.3.2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: https://www.uipath.com/resources/automation-analyst-reports/forrester-wave-rpa?utm_source=GoogleSearch&utm_medium=cpc&utm_term=rpa%20system-p&utm_content=544028344763&utm_campaign=AR21FWR&gclid=CjwKCAiAwKyNBhBfEiwA_mrUMm6KAVy3jDQNDYz3qXrq5Nb7djsfkVaZjQV-X43ajqunkb7WmOVZ1hoC2JIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

SIMOLDES PLASTICOS INVESTUJE PŘES 800 MILIONŮ KČ A VYTVOŘÍ NA 300 PRACOVNÍCH MÍST V KVASINÁCH. *Accolade* [online]. Praha, 11. 5. 2015 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://acolade.eu/cs/aktuality/15/simoldes-plasticos-investuje-pres-800-milionu-kc-a-vytvori-na-300-pracovnich-mist-v-kvasinach>

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.

SOUČKOVÁ, Monika. HR Trendy 2022. <https://monikasouckova.cz/> [online]. 2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2022/>

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

TRIPATHI, Alok Mani. *Learning robotic process automation: create software robots and automate business processes with the leading RPA tool - UiPath*. Birmingham: Packt Publishing, 2018. ISBN isbn978-1-78847-094-0

Vstupní školení pro nové zaměstnance. Rychnov nad Kněžnou: SIMOLDES Plasticos Czech, 2021.

Seznam obrázků a tabulek

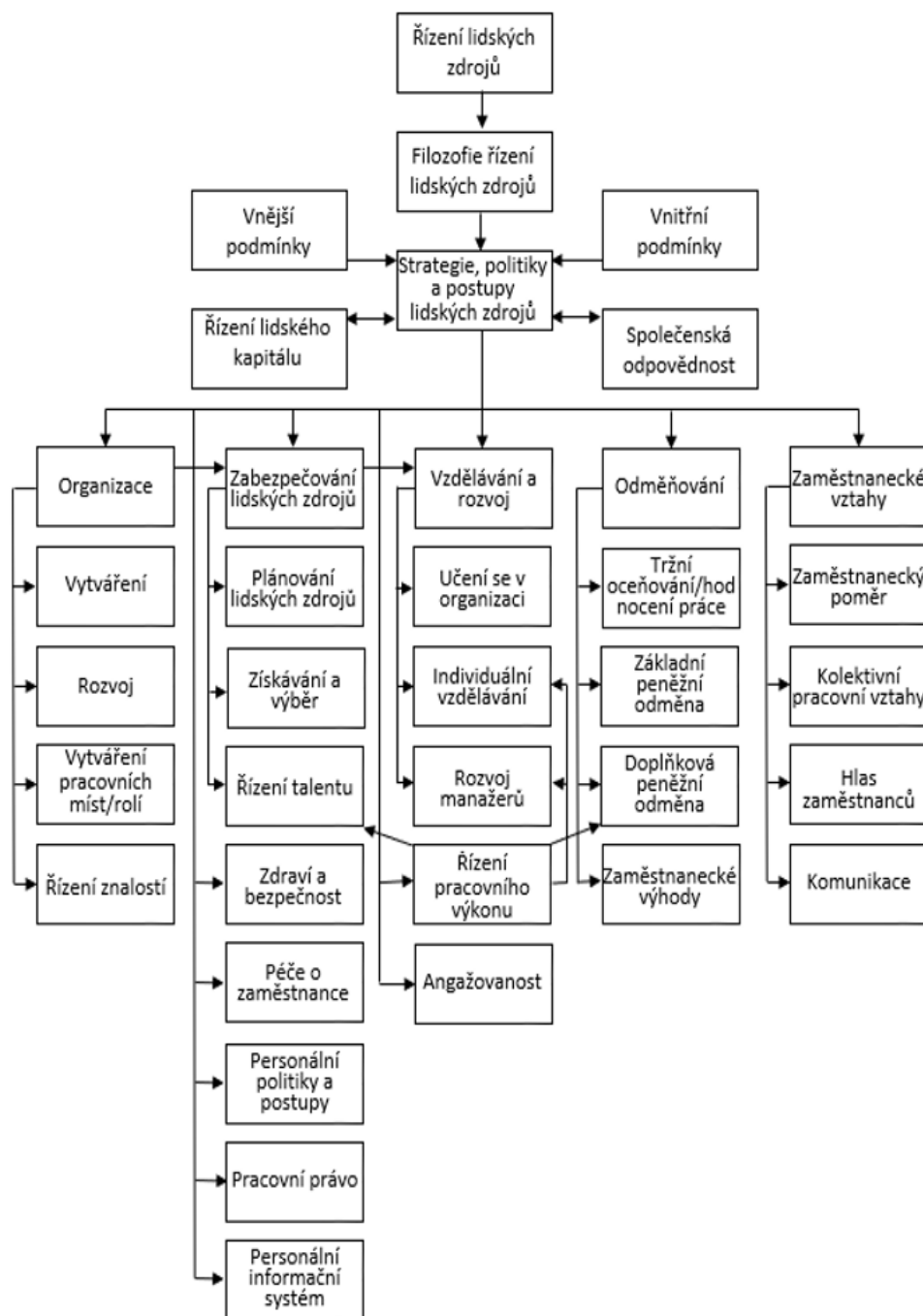
Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma procesu	10
Obr. 2 Základní prvky procesní mapy	11
Obr. 3 Hlavní Přístupy k optimalizaci procesů	14
Obr. 4 Trendy v digitalizaci HR	27
Obr. 5 Vývoj inteligentní automatizace	29
Obr. 6 Hodnocení poskytovatelů RPA	33
Obr. 7 Organizační struktura společnosti Simoldes Plásticos	37
Obr. 8 Organizační struktura HR oddělení v Simoldes Plásticos	38

Seznam příloh

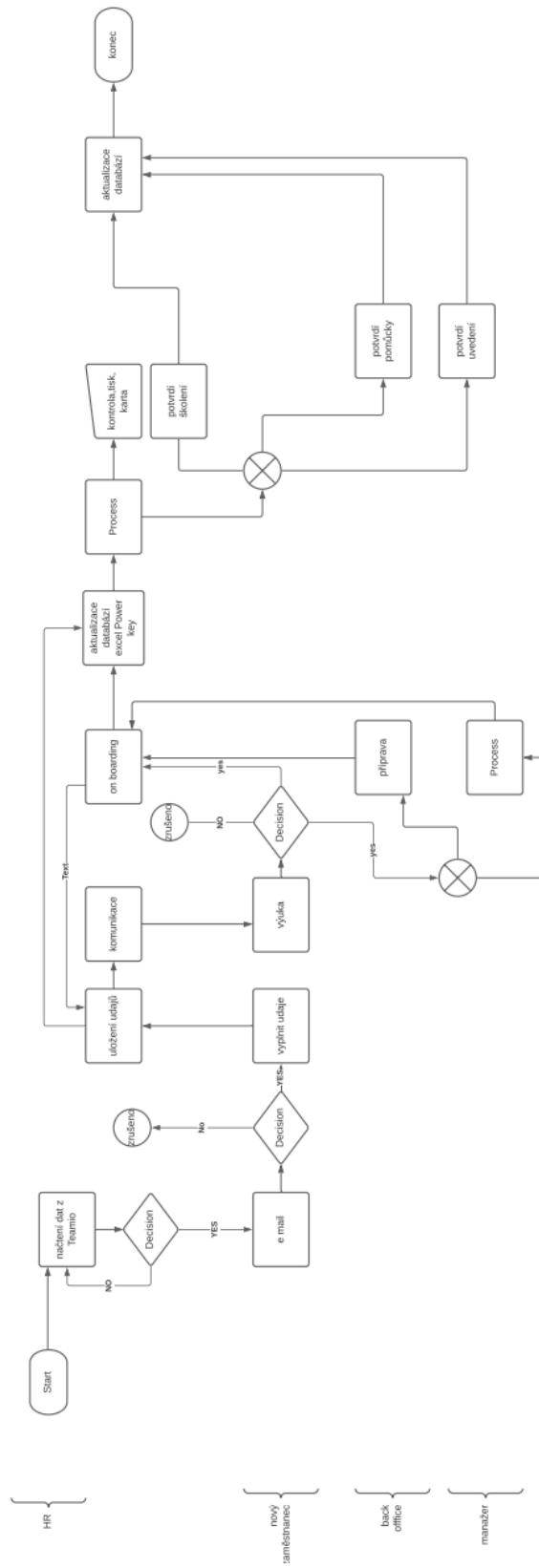
Příloha 1 Systém řízení lidských zdrojů	57
Příloha 2 Procesní mapa pre-onboarding _onboarding.....	58
Příloha 3 Procesní mapa reporting počítání zaměstnanců.....	59
Příloha 4 Formulář oznámení o nepřítomnosti	60
Příloha 5 Procesní mapa oznámení nepřítomnosti.....	61
Příloha 6 Formulář oznámení nepřítomnosti_ Power Apps.....	62
Příloha 7 Procesní tok_ Power Automate.....	63

Příloha 1 Systém řízení lidských zdrojů

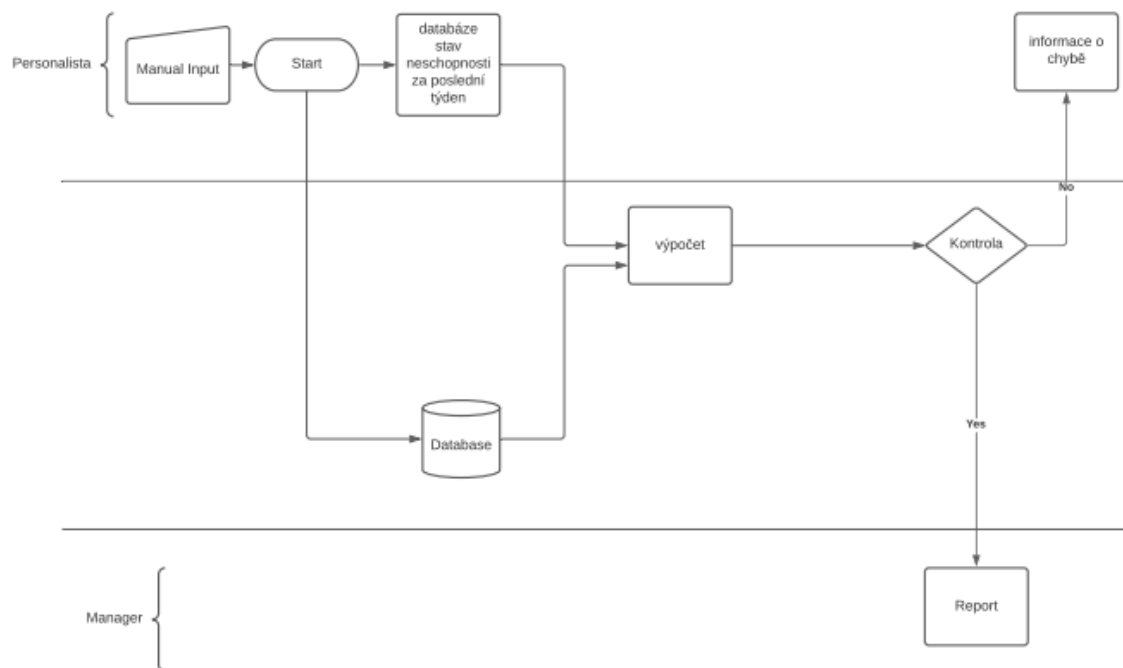


Zdroj: AMSTRONG M., 2015 s 81


Příloha 2 Procesní mapa pre-onboarding _onboarding




Příloha 3 Procesní mapa reporting počítání zaměstnanců

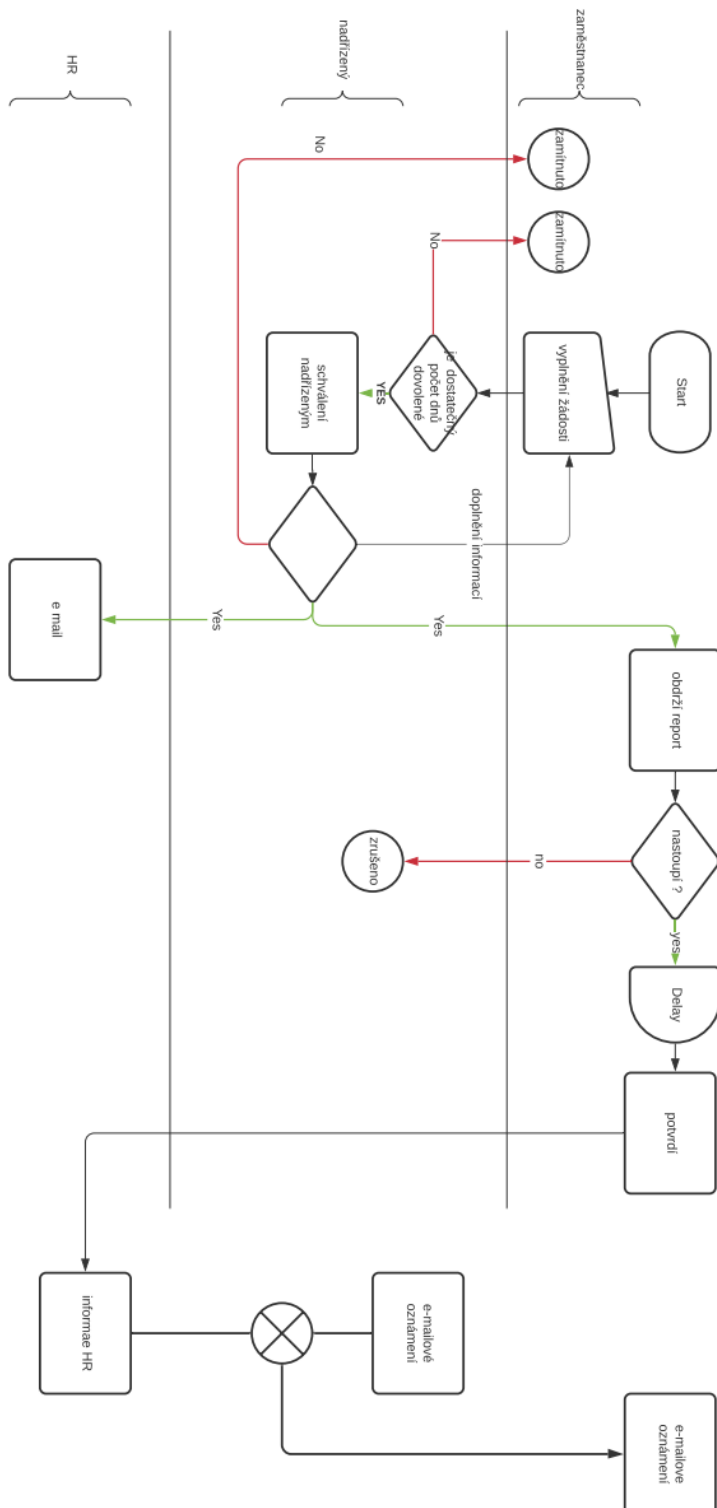


Příloha 4 Formulář oznámení o nepřítomnosti

		Oznámení o nepřítomnosti		Human Resources Manager Personál
Zaměstnanec				
Jméno: _____	Oddělení: _____	Číslo: _____		
1. Oznámení a důvod – vyplní zaměstnanec				
Oznámení:				
Hlášená nepřítomnost <input type="checkbox"/> Nehlášená nepřítomnost <input type="checkbox"/> Čas: _____ do _____	Grybičkův seznam v systému Datum: ____/____/____ do ____/____/____			
Důvod:				
Dovolená <input type="checkbox"/> Nefunkčnost magnetické karty <input type="checkbox"/> Profesionální trénink/koleni	Sudební cesta <input type="checkbox"/> Pracovní neschopnost/ Pojištění <input type="checkbox"/> Důchodová karta			
Další/jiné Poznámky: _____	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Datum: ____/____/____ Podpis: _____			
2. Vyplní manager				
Zamínechal jsem nepřítomnost <input type="checkbox"/> 1 – s oznámením 2 – bez oznámení				
Důvod nepřítomnosti: _____ Datum: ____/____/____ Podpis: _____				
3. Ověří personálním oddělením				
Případ je považován za ověřený jako 1 – Dovolená 2 – Odvodněno s platbou 3 – Odvodněno bez platby 4 – Nekodivodněno 5 – Nekodivodněno - sřážka dovolené 6 – Náhradní volno 7 – Pracovní neschopnost 8 – Prezenční listina/ magnetická karta				
Názevové středisko zaměstnance: _____ Typ práce: MOI <input type="checkbox"/> MOD <input type="checkbox"/>				
Poznámky: _____ Datum: ____/____/____ Podpis: _____				
Znamení kód nepřítomnosti: _____ Datum: ____/____/____ Podpis: _____				

		Announcement of Absence		Human Resources Manager
Information Employee				
Name: _____		Dept./Section: _____		Mr.:
Company: _____		Nr.: _____		
1. Announcement and reason - to be completed by the employee				
Announces that:				
Reported absence <input type="checkbox"/> Date: ____/____/____ to ____/____/____	Non reported absence <input type="checkbox"/> Time: _____ until _____	Missing record in the system		
Reason:				
Holidays <input type="checkbox"/> Business trip <input type="checkbox"/> Others <input type="checkbox"/> Notes: _____	Lack of magnetic card <input type="checkbox"/> Sick leave / Insurance <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Date: ____/____/____	Professional training/qualification <input type="checkbox"/> Blood donation <input type="checkbox"/>	Signature: _____	
2. To be completed by the Manager				
I have noted the absence <input type="checkbox"/> 1 - with notice 2 - without notice				
Date: ____/____/____ Signature: _____				
3. Validation of the Human Resources Department				
The situation is considered validated as 1 – Vacation/holiday 2 – Justified with payment 3 – Justified without payment 4 – Non justified 5 – Non justified-deduction of holidays 6 – Compensatory time off 8 – Sick leave 9 – Presence form / Magnetic Card				
Cost center of employee: _____ Labour Type: MOI <input type="checkbox"/> MOD <input type="checkbox"/>				
Note: _____ Date: ____/____/____ Signature: _____				
Record code of the absence: _____ Date: ____/____/____ Signature: _____				

Příloha 5 Procesní mapa oznámení nepřítomnosti

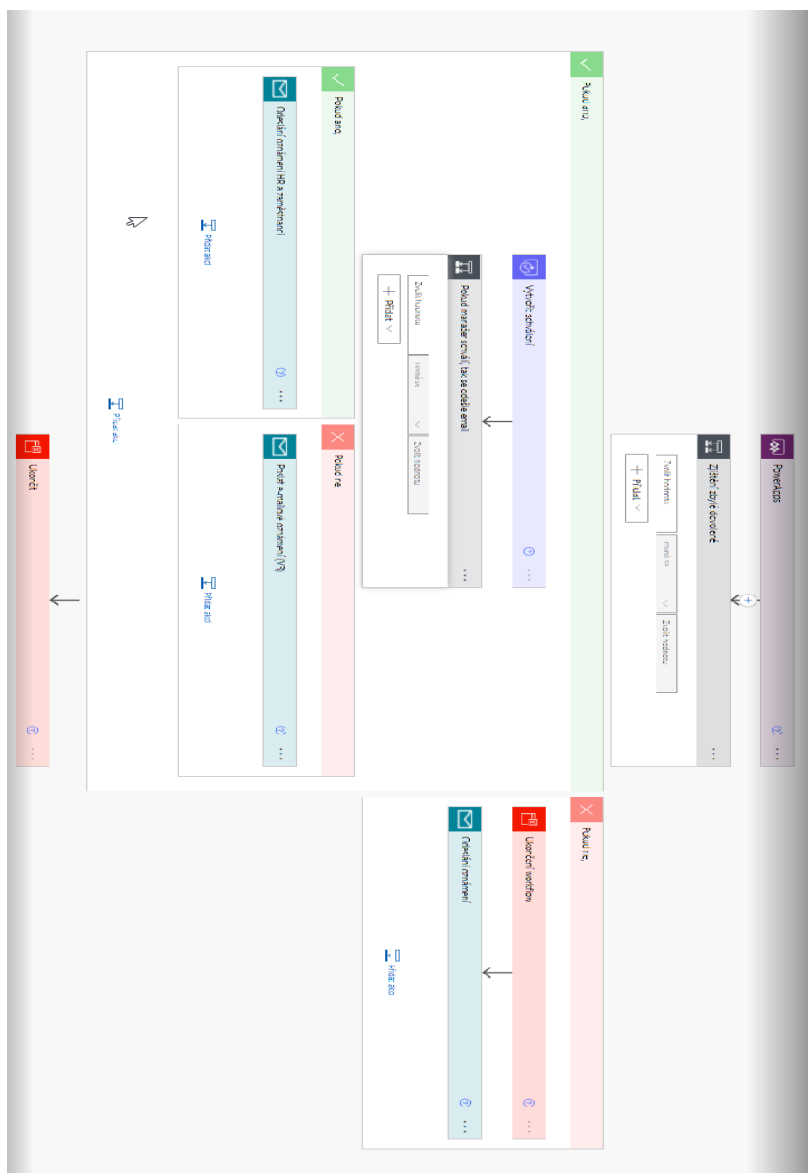


Příloha 6 Formulář oznámení nepřítomnosti_ Power Apps

✕ Vyplní zaměstnanec ✓

Číslo	<input type="text"/>
Jméno	<input type="text"/>
Příjmení	<input type="text"/>
Oddělení	<input type="text"/>
Společnost	<input type="text"/>
Oznámení	Hlášená nepřítomnost <input type="button" value="v"/>
Datum do	01.01.2022
Datum od	03.01.2022
Čas od	08:00
Čas do	10:00
Důvod	Dovolená <input type="button" value="v"/>

Příloha 7 Procesní tok_Power Automate



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Matěj Tesař		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Automatizace rutinních procesů v HR pomocí IT technologií v Simoldes Plasticos		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	65		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	7		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavní náplní práce byla analýza a posouzení vybraných rutinních administrativních procesů vhodných pro automatizaci pomocí IT technologií v oddělení lidských zdrojů společnosti Simoldes Plasticos a návrh automatizovaného procesního toku s cílem najít potenciál ke zlepšování vedlejších procesů pomocí RPA automatizace a navrhnout automatizovaný procesní tok pro vybrané procesy. Pro tyto procesy pak vyhodnotit přínos automatizace pro společnost Simoldes Plasticos. Závěrem bylo konstatováno, že automatizace procesů v HR by přinesla společnosti jak zlepšení efektivity, tak kvality práce v tomto oddělení, pokud by došlo úpravě procesů pro digitalizaci.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Proces, Automatizace, Lidské zdroje, Digitalizace, RPA		

ANNOTATION

AUTHOR	Matěj Tesař		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Automation of routine processes in HR using IT technologies in Simoldes Plasticos		
SUPERVISOR	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	65		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	7		
SUMMARY	<p>The main task was analysis and assessment of selected routine administrative processes suitable for automation using IT technologies in the human resources department of Simoldes Plasticos and design of automated process flow to find potential to improve secondary processes using RPA automation and design automated process flow for selected processes. For these processes, evaluate the benefits of automation for Simoldes Plasticos. In conclusion, it was stated that the automation of processes in HR would bring the company both improved efficiency and quality of work in this department, if the processes were modified for digitization.</p>		
KEY WORDS	Process, Automation, Human Resources, Digitization, RPA		