

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Digitalizace Human Resources v podniku**

Bakalářská práce

Autor: Viktorie, Láchová  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Odborný konzultant: Mgr. Gabriela Topková, HR Manažerka ve společnosti SSI Technologies s.r.o.

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené a řádně citované literatury.

*vlastnoruční podpis*

V Hradci Králové dne 30. 4. 2021

Viktorie Láchová

## Poděkování:

Chtěla bych na tomto místě poděkovat všem, kteří se podíleli na zdárném dokončení mé bakalářské práce. Osobně bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Haně Mohelské, Phd. za metodické vedení práce a vstřícnost při průběžném konzultování. Dále děkuji odborné konzultantce Mgr. Gabriele Topkové za poskytnutí cenných rad při tvoření teoretické části bakalářské práce a poslední, ale neméně důležité poděkování patří expertům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumné části práce a mohla tak být díky nim realizována.

## **Anotace**

**Název:** Digitalizace Human Resources v podniku

Bakalářská práce se zabývá tématem digitalizační transformace řízení lidských zdrojů. V práci je kladena pozornost na zmapování pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, digitalizace a personálních informačních systémů.

Vzhledem k tomu, že klíčových HR procesů je několik, byl pro tuto bakalářskou práci konkretizován hlavní cíl, kterým je nalezení strategie systémových řešení a požadavků na systém pro efektivní digitalizaci recruitment procesu neboli získávání, výběr a nástup nových zaměstnanců.

Hlavním přínosem bakalářské práce je syntéza zjištěných poznatků a informací, ze kterých jsou shrnuty doporučení pro vlastnosti “dokonalého” informačního systému.

## **Klíčová slova**

Digitalizace, digitální transformace, informační a komunikační technologie, podnikové informační systémy, řízení lidských zdrojů, recruitment

## **Annotation**

**Title:** Digitization of Human Resources in the company

This bachelor thesis concerns the topic of Digitization Transformation of Human Resources Management. The given topic is specified through mapping concepts in the field of Human Resource management, digitization, and personal information systems.

Taking into consideration the fact that there are a significant number of key HR processes, the main topic for this bachelor thesis is therefore focused on the field of recruitment. The main goal is to find a viable system, and to outline the requirements for the given system, which in due course will lead to a greater efficacy in recruitment processes, such as obtained selection and hiring of new employees.

The main benefit of the bachelor thesis is the synthesis of findings and information. The aforementioned parts are clearly summarized in the recommendations of the conclusion, as is the mapping of properties for the 'perfect' applicable information system.

## **Key words**

Digitization, digital transformation, Information and Communication Technology, business information system, human resources management, recruitment

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika .....	3
4	Teoretická východiska .....	4
4.1	Řízení lidských zdrojů .....	4
4.1.1	HR procesy .....	6
4.2	Digitalizace.....	13
4.2.1	Digitalizace v podniku.....	15
4.2.2	Digitalizace recruitmentu.....	17
4.3	Podnikové informační systémy .....	21
4.3.1	ERP .....	23
4.3.2	Personální informační systémy.....	23
5	Výzkumné šetření .....	25
5.1	Cíl.....	26
5.2	Charakteristika výzkumného vzorku .....	27
5.3	Metodika .....	28
5.4	Záznamy dat výzkumného šetření.....	29
5.4.1	Záznam rozhovoru č. 1 .....	29
5.4.2	Záznam rozhovoru č. 2 .....	31
5.4.3	Záznam rozhovoru č. 3 .....	34
5.4.4	Záznam rozhovoru č. 4 .....	36
6	Interpretace výsledků.....	38
7	Závěry a doporučení .....	41
8	Seznam použité literatury.....	44

9	Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	46
10	Přílohy.....	47
11	Zadání práce .....	53

## Seznam použitých zkratk a symbolů

Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
CV	Curriculum Vitae (životopis)
ERP	Enterprise Resource Planning (Podnikový informační systém)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
HRSM	Human Resource System Management (Systém řízení lidských zdrojů)
HRIS	Human Resource Management System (Systém řízení lidských zdrojů)
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
PIS	Podnikový informační systém



# 1 Úvod

Člověk se denně setkává s projevy digitalizace, která plíživě a tiše, nicméně nepřetržitě vstupuje do nejrůznějších oblastí života. Častorál (2008) uvedl, že vývoj globalizujícího se světa je příznačným jevem naší doby, který s sebou nese tzv. informační explozi. Informační exploze je jev rychlého nárůstu značného množství informací nebo dat, která jsou chrlena do světa. Jsme zahrnováni obrovským množstvím informací a netýká se to pouze podnikatelských subjektů, veřejné správy, podniků, ale zasahuje to i do každodenního života jednotlivce. V souvislosti s explozí, které musíme čelit, musíme také brát v úvahu i nové technologie a vymoženosti sloužící ke správě, zpracování a ukládání těchto informací. Dle Vebera (2018) existuje mylná představa běžné populace o technologiích, že se digitalizace netýká běžného života a nemusí se v nich proto orientovat, případně že je digitalizace věcí pouze „ajtáků“, je stále na denním pořádku. Pomalu se však vytrácí. Velkou výhodou technologií pro lidstvo, na kterou by mělo být poukazováno je, že lidská paměť je omezená, nicméně technologie pamětí omezené nejsou, proto jsou takovým klenotem dnešní doby.

*„Možná nás někdy digitální vymoženosti překvapují, že si zase něco nového musím osvojit, nicméně asi nikdo by nechtěl chodit na poštu poslat telegram, když může zprávu během minuty napsat a odeslat z mobilu“ (Veber & kol., 2018)*

Budoucnost každého podniku je závislá na mnoha faktorech. Jedním z nich jsou bezesporu vlastní zaměstnanci, kteří tvoří značný potenciál, ale jsou také kritickým faktorem úspěchu. Dalším, avšak neméně důležitým faktorem jsou používané technologie, zejména informační a komunikační technologie (dále jen ICT). Zmíněné technologie historicky prošly rychlým vývojem a jejich implementace zasahuje do všech oblastí řízení, tedy i do řízení lidských zdrojů (Human Resources Management, dále jen HR), v podniku. Vzhledem k této skutečnosti je téma bakalářské práce zaměřeno na výše zmíněné faktory a jejich spojení.

Téma bakalářské práce „Digitalizace Human Resources v podniku“ lze považovat za aktuální, zejména budeme-li uvažovat o spojení procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů a implementací ICT.

## 2 Cíl práce

Téma bakalářské práce jako takové nabízí mnoho možností jeho zpracování. Jako jeden z pohledů se nabízí věnovat pozornost samotnému procesnímu přístupu (řízení procesů) v oblasti řízení lidských zdrojů ve spojení s informačními technologiemi a jejich požadavky. Vzhledem k tomu, že klíčových HR procesů je několik, byl pro tuto bakalářskou práci konkretizován hlavní cíl, kterým je nalezení systémového řešení a požadavků na systém pro efektivní digitalizaci recruitment procesů neboli získávání, výběr a nábor nových zaměstnanců. K dosažení hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je interpretace teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů a ICT, dále z oblasti samotného procesu recruitment. Cílem výzkumného šetření, jakožto druhý dílčí cíl je zjistit strategie či strategický plán personalistů ohledně využívání systémového řešení v oblasti získávání a náboru nových zaměstnanců a jejich subjektivní popis požadavků na takový systém, pro ně "dokonalý" systém.

### 3 Metodika

K dosažení prvního dílčího cíle je použita systematická analýza informací z literární rešerše, která je obsažena v rámci kapitoly Teoretická východiska. Všechna použitá je uvedenu v závěru práce v Použité literatuře.

K dosažení druhého, hlavního cíle je použita výzkumná metoda kvalitativního rozhovoru. Výzkumné šetření je zaměřené na proces recruitmentu a na nalezení vyhovujících či ideálních řešeních a požadavků příhodných k efektivní digitalizaci. Přínosem jsou vhodná řešení, která mohou napomoci zjednodušit personalistům, zaměstnancům i kandidátům jejich práci nebo jinak řečeno, modernizace a nalezení řešení pro efektivnější fungování systému v podniku. Zvolenou metodou k tomuto cíli je již zmíněný kvalitativní výzkum, na který odpovídali respondenti, tzv. experti, s odbornou pracovní znalostí řešené problematiky. Kritéria pro selekci expertů jsou popsána v kapitole Charakteristika výzkumného vzorku. Z třinácti oslovených čtyři odpověděli se souhlasem a účastí na výzkumu, následovalo domluvení se na datu a času uskutečnění. Rozhovory probíhaly online formou přes aplikaci ZOOM. Zaznamenávání poznatků a informací získaných od expertů probíhalo v papírově podobě, následné záznamy z rozhovorů jsou interpretovány v kapitole Záznamy dat z výzkumného šetření.

K ověření pravdivosti tvrzení byla zvolena další metoda, a to nalezení podnikových strategií, popřípadě cílů na webových stránkách či ve zveřejněných výročních zprávách podniků. Syntézou zjištěných dat a zároveň jejich ověřením mohl být uskutečněn tento cíl bakalářské práce.

## 4 Teoretická východiska

Kapitola s názvem Teoretická východiska se zabývá prvním dílčím cílem bakalářské práce, a to seznámením a vysvětlením hlavního tématu digitalizace recruitmentu. V jednotlivých kapitolách, oddílech a podkapitolách rozebírá (případně popisuje) podstatné procesy související s hlavním tématem práce a pojmy, které tyto procesy pomáhají definovat.

### 4.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, personalistika, Human Resources Management jsou oblasti, která má dle Nakonečného (2009) i alternativní názvy, mezi které patří personální či sociální vedení. Řízení lidských zdrojů (dále jen HR) je nedílnou součástí strategie každého podniku. V obecném významu Khol (1982) definoval pojem řízení tak, že představuje specializovanou činnost, která je nezbytnou složkou každé fungující společnosti. Pojem řízení v kombinaci s pojmy lidských zdrojů definuje oblast působení, která je zaměřená na procesy řízení lidí, dále se zabývá rozvojem lidských zdrojů a obecně člověkem a jeho pracovními procesy. Samotné řízení jako komplexní pojem zahrnuje velmi širokou oblast působení, a to ve společenské praxi, dále studuje matematické, technické i společenské vědy.

*„Řízení lidských zdrojů (Human Resources management) pojetí personální práce, který chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.“ (Veber, 2006)*

Tureckiová (2009) ve své knize zmiňuje, že řízení lidských zdrojů se na časové ose vyvíjelo až do dnešního chápání a dnes je již považováno za strategický koncept. Hlavní řešenou problematikou je rozvoj podniku a zajištění plnění podnikových cílů prostřednictvím důkladných činností zaměřených na výběr, zisk a retenci zaměstnanců podniku. Dále se zaměřuje na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu, na rozvoj a vzdělání zaměstnanců, a to vše jde ruku v ruce s dalšími oblastmi podniku, kam patří technické i ekonomické zázemí v kombinaci se sociální a kulturní stránkou podniku.

HR stojí v náročné pozici, kdy musí splňovat, jak požadavky kladené podnikem k plnění cílů, tak i požadavky od zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů.

*„Personální řízení musí vytvořit a udržovat obecný předpoklad obou cílů organizačního života, které jsou si komplementární, tj. co možno největší sladění zájmů zaměstnanců s cíli organizace.*

*Obecnými předpoklady k tomu jsou:*

- *přispívat k vytvoření a udržování vysoké kohezivity uvnitř všech pracovních skupin.*
- *Pracovat na vytváření a udržování vysoké úrovně ideové a volní integrace zaměstnanců a skupin zaměstnanců s obecně žádoucí povahou a cíli organizace“ (Nakonečný, 2009).*

HR vytváří efektivní platformu a zázemí lidem i vedení podniku, proto pro správné a spolehlivé fungování celé podnikové struktury musí být HR a všichni jeho členové, tzv. personalisté, dobře seznámeni s cíli podniku. HR uznává nejcennější zdroj, což jsou znalostem, schopnostem, dovednostem a postoji. Tureckiová (2009) zmiňuje, že se o lidech často píše jako o nejcennějším bohatství a jako o zdroji inovací.

Pro dlouhodobý úspěch podniku a spokojenost všech zúčastněných musí mít podnik pracovité a řádně proškolené zaměstnance, kteří jsou umístěni v podniku na vhodnou pracovní pozici. Akcent na rozvoj lidí má ovšem i další, podstatnější důvod. Lidé jsou ti, kteří tvoří podnik a mají tak největší zásluhy na jeho úspěchu a rozkvětu. Nalezení schopných lidí byla vždy náročná činnost a v minulosti generace dávaly důraz spíše na kvantitu, a ne na kvalitu zaměstnanců. Bylo běžné vnímat člověka jako nahraditelnou část celku, kterému se nemusí nijak zvlášť věnovat a rozvíjet jeho dovednosti a myšlení. Řízení a rozhodování o lidech jsou však ty nepodstatnější činnosti v podniku. *„Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo- a pak vám odvedou pořádnou práci“ (Sloan, 1998).* U lidí, kteří pracují „pro ostatní“, je o to zásadnější, aby byli na správném místě a dobře proškolení.

### 4.1.1 HR procesy

Stejně jako všechna ostatní oddělení v podniku, i HR se skládá ze spousty procesů, činností a lidí na nich se podílejících a spolupracujících. Pojem proces je definován jako účelně naplánovaná, realizovaná a navzájem provázaná činnost, jež za pomoci zdrojů probíhá v řízených podmínkách transformace vstupů na výstupy. Existuje spousta druhů členěných dle účelu, ale přesto mají všechny procesy společné znaky. Všechny procesy mají sled činností nebo časových linií, dále procesy čerpají informace z různých zdrojů a posledním znakem je přeměna vstupů na výstupy.

*„Odborná literatura nabízí řadu definic pojmu proces. Tyto definice více nebo méně rozvádí definici procesu dle ČSN EN ISO 900A-2001, ve které je uvedeno, „že proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (Grasseová, 2008).*

Doktor Endre Tóth (2008) uvedl ve své knize s názvem Úvod do systémového managementu, že proces je výraz pro každého cílevědomého člověka v podniku. V každém podniku lze nalézt tým/jednotlivce, tzv. personalisty, kteří se těmito procesům konkrétně věnují. Náplní práce personalisty je vše, co souvisí s personální agendou v podniku, tzn. zajišťuje přípravu smluv a dokumentace ohledně pracovněprávních vztahů, věnuje se získávání nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a stanovuje kvalifikační požadavky pro jednotlivé pozice. Personalisté nejsou často na první pohled v podnicích vidět, nicméně jsou prvním člověkem, kterého vidí kandidát, který žádá o pracovní příležitost, a proto by podnik bez nich nemohl dobře fungovat.

Personální administrativa je původní činností a podobou personalistiky jako takové. Tento proces se zaměřuje převážně na přípravu, správu a skladování dokumentace o zaměstnancích. V dnešní době je to nedílnou součástí personalistiky, ale není to již její hlavní náplň práce.

Mezi klíčové procesy HR patří zejména: analýza a plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, v neposlední řadě pak péče o zaměstnance.

Mezi vedlejší procesy by bylo možné zařadit systémové řešení těchto procesů. Hlavní procesy jsou vyobrazené na obrázku níže. (viz Obrázek č. 1)

Obrázek 1 - HR procesy



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

*„Personální řízení je v podstatě otázka účinného vlivu na postoje a chování pracovníků, a to má za předmět velmi širokou oblast, od vytváření podmínek pro dobře fungující komunikaci a rozhodování až po vytváření podmínek pro vytváření pracovní spokojenosti a optimálního pracovního výkonu“ (Nakonečný, 2009).*

Existují metody a způsoby, které se využívají k plnění procesů a jsou také základními pilíři v interakci mezi lidmi. HR využívá různých metod, aby bylo dosaženo svých a následně celopodnikových cílů.

Různé způsoby, které uvádí Nakonečný (2009) v ovlivňování lidí z hlediska prostředků, které se při tom používají:

- *Edukace (institucionalizovaná výchova): ovlivňování pomocí pedagogických prostředků.*
- *Psychagogika: vedení k řešení osobního problému psychologickými prostředky.*
- *Psychoterapie: léčení psychologickými prostředky.*
- *Psychiatrie: léčení lidské psychiky lékařskými prostředky (zahrnují i psychoterapii).*
- *Personální řízení: ovlivňování organizačního chování specifickými sociálně-psychologickými prostředky.“ (Nakonečný, 2009)*

#### 4.1.1.1 Analýza a plánování lidských zdrojů

Proces přímo navazuje na strategický plán, kvalifikovanou prognózu podniku, ze které vyplývá budoucí potřeba (množství) a kvalifikace zaměstnanců.

Správným vypracováním a splněním plánu HR dochází k přispění zrealizování celopodnikových cílů. Může vycházet z výrobního plánu, zohledňuje podnikové technologie, časový management v podniku a potřeby zákazníka-odbyt. Plánování pracovních sil se má v zásadě postarat o potřebné množství pracovníků s vybranými znalostmi, zkušenostmi a osobnostmi, ideálně se hodící na pracovní pozici. Podnik si zde hraje s myšlenkou kvantity i kvality. U plánování je nutné si zodpovědět pár základních otázek:

- Jaké zaměstnance podnik plošně potřebuje?
- Kolik a jaké zaměstnance na směny a do jakých týmů podnik potřebuje?
- Od kdy zaměstnance podnik potřebuje?

Po nalezených odpovědích na otázky se začínají tvořit popisy pracovních míst, které musí obsahovat veškeré své náležitosti počínaje přesným pojmenováním zaměstnání. Dále v popisu nalezneme rozdělení hlavních a vedlejších úkolů, organizační začlenění, náplň a postup práce, možnost vzdělání, odpovědnost, pracovní podmínky a samotný profil vhodného uchazeče. U vhodného uchazeče se bere v potaz fyzický a duševní předpoklad, předchozí zkušenosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní nasazení, pracovní stabilita, motivace.



#### 4.1.1.2 Recruitment – získávání, výběr, přijímání a adaptace

Proces recruitmentu představuje hlavní aktivitu obsazování volných pracovních pozic v podniku. Při správném nastavení těchto procesů je hlavním cílem získání takového množství zaměstnanců, kteří splňují požadavky pro výkon dané pozice zároveň s vynaložením minimálních nákladů. Každý proces má svého personálního specialistu, který se mu věnuje a rozvíjí zaměstnance v tomto směru. Personalista, který se zabývá recruitmentem se nazývá recruiter, tedy náborář.

Kandidáty na danou pracovní pozici můžeme získat uvnitř nebo vně podniku. Potenciální zaměstnance, kandidáty, oslovuje interní HR nebo jsou kandidáti osloveni ve spolupráci s externími personálními společnostmi. Pro obsazení vysoké manažerské pozice nebo na unikátní pozice se využívá přímé oslovení kandidátů personální agenturou, tzv. headhunting.

Proces recruitmentu zpravidla začíná zveřejněním korektních a jasných požadavků na nové či uvolněné pracovní místo spolu se zveřejněním profilu ideálního kandidáta. Při správné formulaci nabídky a dostatečnému představení podniku se zamezí odezvě nevhodných kandidátů a přispívá se tak k zacílení na správnou skupinu lidí. Zveřejnění se může uskutečnit různými metodami na různých platformách. Nejčastěji používanými jsou samotné webové stránky podniku, dále personální agentury, sociální a webové sítě a v neposlední řadě úřad práce. Často používanými platformami jsou právě personální agentury, které zlehčují každodenní fungování HR. Personální agentury jsou fyzické či právnické osoby, které mají jako hlavní cíl zprostředkování zaměstnání, nicméně zpravidla se zabývají i dalšími tématy, jako třeba personální poradenství, motivační témata, HR marketing nebo testování pracovních předpokladů.

Po správně zvolené platformě a zveřejnění nabídky práce následuje období shromažďování motivačních dopisů a životopisů od kandidátů na pracovní pozici. Životopisy a motivační dopisy mohou být zaslány v elektronické či papírové podobě přímo recruiterovi. Jedná se o administrativně a časově náročný proces, při kterém se činnost postupně přemění z vyhledávání kandidátů a sběru životopisů na jejich selekci.

Výběr zaměstnanců je druhou etapou recruitmentu. Účelem je posuzování vhodných uchazečů a předpokladů vůči nárokům na obsazovanou pracovní pozici. V tomto okamžiku se dá tato činnost považovat za strategické rozhodnutí, protože ovlivňuje budoucí chod podniku a dosažení podnikového cíle. Problémem u posuzování kandidátů je samotné hodnocení vhodnosti kandidáta, které je obtížně měřitelné. Měření vyžaduje co nejpřesnější specifikaci kritérií, požadavků a metod, které budou použity u výběru a jsou rozepsány v popisu pracovní pozice. Samotná selekce i následné informování kandidátů je prováděno fyzickou osobou, která prochází životopisy a hodnotí kandidáty dle již zmíněných požadavků. Po selekci dochází k vyčlenění životopisů na dvě skupiny. První skupina, která je pouze s vhodnými kandidáty, a na druhé straně skupina s nevhodnými kandidáty. Úkolem personalisty je v tuto chvíli odpovědět na všechny přijaté životopisy, přičemž se nesmí opomínat nutnost odpovědět všem kandidátům i v případě, že z nějakého důvodu nesplňují požadavky na postup do užšího kola výběrového řízení.

Po vyhodnocení životopisů se proces posouvá do další části, ve které standardně probíhá jedno či více kol výběrových osobních pohovorů organizovaných interně v dané firmě, headhunterem či personální agenturou. Výsledkem osobních pohovorů by měla být spolehlivá informace, zda se kandidát na pozici opravdu hodí či ne. Pro vymezení pojmu informace je nutné definovat také pojmy s ním související. Data, informace, znalosti jsou úzce spjaté pojmy díky podobnosti ve významu, ale každý má ve výsledku svojí vlastní definici a chápání. Data či jinak řečeno údaje, jsou zanesené záznamy o objektu. Zaneseným je myšlený buď vypořizovaný, měřitelný, či vypočítaný jev o objektu. Informací jsou data, která mají pro člověka hodnotu a nesou jistou informaci. V běžném slova smyslu vnímáme informaci jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu či činnostech, které se v něm dějí. Věc, která může být pro jednoho člověka informací, druhému nemusí říct vůbec nic. Proto je zde třetí výše zmíněný pojem, kterým je znalost. Pokud máme data a k tomu i znalosti o dané problematice, mění se pro nás v informaci. Znalost je tedy vnímána jako vědění, učení či moudrost o daném tématu.

Následně tomu nejvhodnějšímu kandidátovi bývá zaslána pracovní nabídka. Pokud je nabídka kandidátem přijata, dochází na straně zaměstnavatele i nového zaměstnance k přípravě dokumentace potřebné k uzavření pracovního poměru. Pokud

kandidát nabídku odmítne, může či nemusí dostat šanci tzv. druhý nejlepší kandidát nebo se ve výběrovém řízení pokračuje do úspěšného nalezení ideálního kandidáta.

Přijímání uchazečů je další činností v pořadí, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedením do podniku. Na základě možností stanovených zákonem je hlavním cílem této činnosti vytvoření vztahu mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem, tzv. pracovní poměr. Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy obsahující stanovené náležitosti. Následuje vyplnění dalších podnikem požadovaných dokumentů jako např.: plné jméno, akademické tituly, trvalá adresa, zdravotní pojišťovna, bankovní účet apod. Také budoucí zaměstnanec dokládá dokumenty, které potvrzují jeho kompetentnost k dané pozici (diplomy, certifikáty, zdravotní způsobilost, trestný rejstřík apod.) Po podpisu pracovní smlouvy, kontrole dokumentů doložených zaměstnancem a vyplnění doplňujících dokumentů pro zaměstnavatele je dotyčný zařazen do personálního softwaru podniku a jsou mu poskytnuty veškeré pracovní pomůcky a prostředky nutné k výkonu práce. Jsou tak dodrženy podmínky podepsané pracovní smlouvy. Personalisté zpracují relevantní dokumentaci do elektronické podoby a předávají část dokumentů na mzdové oddělení. Po vyřízení všech náležitostí je zaměstnanec oficiálně součástí podniku a začíná proces adaptace.

#### **4.1.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

V rámci vzdělávání a rozvoje dochází současně i k adaptaci nového zaměstnance, proto spolu témata úzce souvisí. Po přijetí nového zaměstnance je výhodné, aby byl co nejlépe schopen vykonávat svou práci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hrají důležitou roli v efektivně fungujícím podniku, protože zaměstnanci přenášejí své nové odborné znalosti a dovednosti do podniku, a tím ho posouvají kupředu. Jako každému procesu je mu vyhrazena specifická skupina HR specialistů, kteří pomáhají jeho rozšíření mezi zaměstnance.

#### **4.1.1.4 Hodnocení a odměňování**

V mnoha případech při zmínění slova hodnocení vyvstanou zaměstnancům nepříjemné pocity. Hodnocení má však jediný cíl, a to dopomoci k lepšímu výkonu jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení je systematické posuzování výkonu

zaměstnance v porovnání s popisem pracovní pozice, podnikovými cíli, popřípadě ve správném porovnání i s ostatními zaměstnanci, kolegy posuzovaného.

Hodnotící část je také často považována za kontrolní proces na HR oddělení i v celém podniku, při kterém se dostává zpětná vazba o zaměstnancích. Hodnocení může být buď příznivé, tedy pozitivní pro obě strany, dále neutrální nebo negativní. Získané informace pomáhají spolu s dalšími daty k vytvoření reálnějšího pohledu na podnik a na jeho situaci. Se získanými informacemi může podnik vytvořit nové platformy, nové systémy či věci pozměnit tak, aby bylo dosaženo výkonů, které mu dopomůžou k dalšímu naplňování cílů v budoucnu.

S pojmem hodnocení se často spojuje termín kritika, která je stejně jako hodnocení vnímaná často negativně, je to však falešná představa. Kritika je konstruktivní informace, stejně jako hodnocení, která sama dává najevo snahu o zlepšení či nápravu. V neposlední řadě je hodnocení jedním ze základních pilířů pro tvorbu mzdových struktur u odměňování zaměstnanců.

## 4.2 Digitalizace

Digitalizace, elektronizace, automatizace, digitální transformace nebo reformátování dokumentů je proces převodu tradičních analogových dokumentů do digitální podoby, vytváření metadat, dále sem patří uložení dokumentů, a nakonec jejich správa a zpřístupnění. Obecně digitalizace hledá možnosti v digitálních technologiích, které s sebou nesou zefektivnění a zlepšené fungování procesů či služeb.

ICT již dlouho nejsou pouhou součástí informačního či technického oddělení v podniku. Jejich začlenění do každodenního osobního i pracovního života v posledním desetiletí vyústila v nutnost digitalizace a digitalizační transformace. Pojem ICT se obecně zabývá technologiemi, aktivitami, procesy a systémy, které zobrazují, zpracovávají, uchovávají či přenášejí informace. *„Přechod na software zvyšuje efektivitu, přesnost a čas strávený většinou datových prací“* (Abelson, HR Technologist, 2019).

Digitalizační procesy jsou rozšířeny po celém světě ve všech oblastech života. Může se jednat o knihy, fotografie, účty, zvukové nahrávky, signály, dokumenty různých formátů, ale také se sem řadí i chytrá zařízení, která ulehčují komunikaci, či výpočetní zařízení, která zefektivňují práci.

Trend digitalizace procesů řízení začal v 70. letech minulého století. Počátek byl omezen v možnostech technologií, které nebyly na takové úrovni, a proto i přes zavádění digitalizace určité procesy zůstaly manuální či v tištěné formě. Svět se však mění rychlým tempem a rostoucí využívání a spoléhání se na digitální technologie přináší nesčetné množství velkých změn v podnikání i ve společnosti. V dnešní době se objevují stále nové trendy a technologie, které se dají využít a zařadit do světa digitalizací. Členové generace Z, též známí jako internetová generace (populace narozená po roce 1997 včetně), se už takřka rodí s moderními zařízeními v ruce a jsou tedy přesným opakem starších generací, které mají tendenci technologie odmítat. Vědomí této problematiky spouští obecný zájem o přesvědčení a snaží se zapracovat na změnách jejich postoje k digitálnímu paradigmatu. Kupříkladu knihy už nejsou vypůjčovány v knihovnách jako běžná činnost, nýbrž bývá zvykem stáhnout si knihu v elektronické podobě přímo do osobních chytrých zařízení, která je zpracují, a kniha je čtená na obrazovkách v pohodlí domova.

Chytrá zařízení jsou elektronická zařízení, která bývají připojené k sítím různými bezdrátovými protokoly. Mezi takové protokoly se řadí WI-FI, Bluetooth, NFC atp. Mezi základní chytrá zařízení se můžou řadit smartphony, chytrá vozidla, tablety, chytré hodinky, chytré lednice apod. Pojem chytré zařízení se může označovat také zařízení, které vykazuje vlastnosti výpočtem či umělou inteligencí. Chytrá zařízení mohou být začleněna v různých prostředích života, kde se mluví o fyzickém světě, dále prostředí zaměřeném čistě na osobu jako člověka a poslední prostředí je čistě výpočetní. Počet chytrých zařízení apod. kontinuálně narůstá každý den a tyto radikální nárůsty mění cestu sdílení informací a komunikace, což má digitalizační vliv na celý svět a ekonomiku.

Technologická řešení obecně zvyšují provozní efektivitu, kvalitu produktů a udržení zákazníků. Technologie tedy zjednodušily a zrychlily celé podnikání, produkci, distribuci a spotřebu.

Hlavními cíli digitalizace jsou:

- lepší zpřístupnění informací,
  - rychlé zpřístupnění,
  - snadné zpřístupnění,
  - přehledné zpřístupnění,
- uchování a ochrana digitalizovaných dat (zálohování),
- sdílení a poskytování digitalizovaných dat širší skupině lidí,
- zefektivnění procesů díky redukci administrativy,
  - časová úspora,
- eliminace chybových dat,
- ponížení nákladů,
  - lidské zdroje,
  - materiální zdroje.

### 4.2.1 Digitalizace v podniku

Každý podnik potřebuje k životu a fungování informace, ze kterých může vycházet. Informace jsou základním zdrojem k běžnému chodu podniku a k jeho činnostem jako je třeba vyplácení mezd, podpisy smluv či tvorba logistického řetězce. Pro základní fungování podniku je přínosné umět s informacemi dále pracovat, a to umět sdílet informace, komunikovat a uchovávat je v případě potřeby. Obecným cílem podniku je přeměna vstupů na výstupy, tedy vyrábění za pomoci zdrojů produkty nebo služby. Primárními stavebními jednotkami podniku jsou zdroje, které zahrnují práci, půdu, kapitál a vědomosti. Dále sem patří procesy, služby či produkty, které putují dále do oběhu.

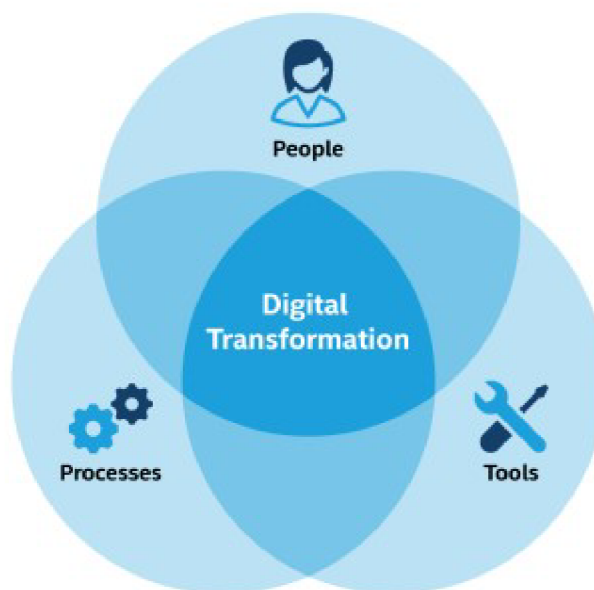
*„Analogová (klasická) forma dnes už zkrátka nefrčí. Moderní přístupy a nástroje jsou rychlejší, snazší a levnější – prostě efektivnější. Bylo tedy jen otázkou času, kdy se digitalizace firem z původní výhody stane zásadou“ (Kod'ousková, 2021).*

Technologie v podniku mají hlavní cíl, a to zabezpečení a zrychlení systému. Digitalizace podniku je vhodná pro zjednodušení podnikových procesů, pro úsporu času a pro ušetření nákladů. Těmito základními přínosy pro podnik se navyšuje efektivita a flexibilita podniku, rozdíl mezi zaběhnutými procesy a nově nastavenými digitalizacemi se nazývá relativní výhoda. Flexibilita podniku se projeví na životaschopnosti a konkurenceschopnosti podniku. V dnešní době, kdo má informace, má navrch.

Technologie mění charakter podniku a jeho společnosti. Během digitalizačních transformací je nutné brát v potaz samotný podnik a jeho kulturu, dále stav technického vybavení a podmínky připravenost na digitální transformaci. A v neposlední řadě i odkaz na jednotlivce a jeho schopnosti učit se novým věcem a adaptaci. Digitalizace v podniku se tedy nevěnuje jen zavedení systému, ale také i seznámení zaměstnanců se systémem a dále školením o využití a zacházení s technologiemi.

Digitální transformace v podniku začíná zjištěním základních tří potřeb a to, jaké procesy a proč digitalizovat, jací lidé budou s digitalizací pracovat a jaké systémy pro digitalizaci zvolit (viz obrázek 2).

Obrázek 2 – Základní potřeby pro digitální transformaci



*Zdroj: (Krishnapura, 2019)*

Digitalizace podniku úzce souvisí se vzděláváním zaměstnanců a systémem zaškolení. Pro některé podniky digitální transformace znamená spíše narušení podnikání a velkou změnu jejich fungování, ať už interní či externí. Ve většině případů však digitální transformace spočívá v získávání technologických a datových řešení, jako jsou systémy sledování žadatelů, za účelem zjednodušení nebo eliminace administrativních úkolů a zvýšení provozní efektivity v rámci oddělení i v HR. Podniky se musí přizpůsobit měnícím se požadavkům na pracovní a personální dovednosti, aby zůstaly konkurenceschopné a mohly plně využívat výhod digitalizace.

Šolc (2018) představil vlastní koncept Digital Factory, který obsahuje základní čtyři vývojové fáze digitalizace, kterými by podniky měly projít na své cestě k úspěšné digitální transformaci. První fáze se zaměřuje na správné stanovení kritérií k výběru dat, následný sběr dat (Hodnota, formát dat apod.) napříč celým podnikem, což dopomáhá k vytvoření konkrétního digitálního obrazu podniku. Dále se zabývá



formátem, ve kterém jsou data sbírána a do jaké podoby se budou dále konvertovat, tedy tvorba předloh a platformy pro digitalizaci. Ve druhé fázi se logicky integrují data a zdroje mezi sebou. Samotná data se převádí do digitální podoby a jsou kontrolována a řízena na základě výstupů z předchozí fáze. Dochází zde i k ukládání dat. Třetí fáze se zabývá sdílením již konvertovaných dat, tedy digitalizovaných objektů. Dále se tvoří analýzy, reporty a vizualizace ze sesbíraných dat, které dopomáhají k detekování a eliminaci neefektivity v jednotlivých fázích a pomáhají k optimalizaci. Zároveň slouží grafické výstupy jako zpětná vazba pro management podniku. Čtvrtá fáze je finální, kde pokračuje optimalizace činností na základě sesbíraných dat v zařízeních a systémech. Automaticky a autonomně je řízena správa a dlouhodobá ochrana digitálních dat. Výsledky můžeme pozorovat ve společnosti při zvýšení kvality a zjednodušení života nebo na pracovním trhu v podnikání, dále při řízení celé společnosti či konkrétního podniku nebo při zefektivnění samotných podnikových procesů a činností.

#### 4.2.2 Digitalizace recruitmentu

Aplikace technologií prostřednictvím algoritmů v softwarových programech používaných v zařízeních nahrazují lidské zdroje, což platí i pro sektor HR. Lidská inteligence je částečně nahrazována softwarovými řešeními, která jsou efektivní, rychlá a šetří náklady.

*„Digitální transformace HR se stává revoluční příležitostí změnit celkovou strategii a kulturu digitálního podniku, přičemž upřednostňuje HR operace v reálném čase, automatizaci“ (Katarina Marsikova, 2019)*

Hlavními cíli digitalizace HR jsou:

- digitalizace pracovní síly,
- digitalizace administrativy.

Od první průmyslové revoluce bylo zcela jasné, že lidská pracovní síla bude vystřídána elektronikou (Dragana Radosavljević, 2019). V současné době se hovoří o čtvrté průmyslové revoluci, která je ve skutečnosti syntézou všech předcházejících, které byly jednotlivě zaměřeny na technologie, internet a lidi. Tato skutečnost vede ke změně životního stylu a k redukci osobní interakce

mezi lidmi. V éře čtvrté průmyslové revoluce a v digitalizaci podniky hledají ve své pracovní síle talentované, mnohostranně kvalifikované lidské zdroje, aby se střetly s konkurencí na globálním trhu. Digitalizační transformace a další inovativní aktivity se promítnou do lepších HR procesů, šťastnějších kandidátů, zaměstnanců i personalistů. Radosavljević (2019) uvádí, že některé podniky již používají digitální platformy v kombinaci s umělou inteligencí k náboru kandidátů. Tento fenomén mezi systémy pomáhá se ryhlejší a levnější selekcí zaměstnanců počínaje skenováním a tříděním zaslaných CV.

Digitalizace recruitmentu má za cíl zjednodušit procesy přilákání, prověřování a výběr kandidátů a jejich nábor, rozvoj, nese s sebou i další výhody. Na druhou stranu existují při digitalizačním procesu i určité problémy, např.: získat buy-in pro plán a rozpočet od zúčastněných stran a managementu, proškolení zaměstnanců na nové technologické platformy. Nicméně zisky digitální transformace výrazně převyšují ztráty.

Hlavní cíle digitalizace recruitmentu jsou:

- zefektivnění a vylepšení metriky procesů,
- zjednodušené vyhledávání dat a informací,
- lepší produktivita a čas na získávání zaměstnanců,
  - digitalizace zaměstnanců, kandidátů,
- automatizování inzerce nabídek práce,
  - přehledné a automatizované zpracování dat o kandidátovi,
  - digitální hodnocení kandidátů,
- snadnější vyhodnocení dat o kandidátovi,
  - lepší přístup k talentům,
- redukce administrativní zátěže,
- automatické odpovědi.

Prvním cílem digitalizace recruitmentu je zefektivnění a vylepšení metrik procesů. Vlastní shromažďování a analýza dat může být časově náročná a při špatně či nepřesně nastavených způsobech může být sběr dat zbytečná činnost, protože z ní nevzejdou relevantní informace. Většina systémových platform

automaticky shromažďuje metriky, které jsou důležité. Z analýz a ze správných typů dat se dají identifikovat mezery v systému, tím získat možnost na ně reagovat a eliminovat chyby. S analýzami tedy vzniká proces kontroly, ověření kvality procesu a v návaznosti na kontrolu lze dále tvořit a hledat nová inovativní řešení, aby byly používány nejlukrativnější zdroje a platformy.

Dalším cílem v pořadí je zjednodušení vyhledávání dat a informací. Klíčem k tomu je dobře zvolený či přímo na míru naprogramovaný systém. Dále to může být jen samotné zvolení správných platform pro digitalizaci jednotlivých činností. Specifikacemi pro správně zvolený systém je přehlednost a obsah s veškerými potřebnými daty, záznamy a dokumenty o zaměstnancích, kandidátech.

Třetím cílem je zajištění větší produktivity a času na získávání zaměstnanců. Náboráři, kteří používají HR či jiné systémy a platformy, si urychlují prověřování kandidátů a ukládáním nasbíraných potřebných informací. Prvním cílem u těchto procesů je zdigitalizovat data zaměstnanců i kandidátů, tedy mít všechny informace na jednom místě. Tím dochází k eliminaci nebo k významné redukci manuálního zpracování CV jako je např.: otevírání CV či manuální přepisování CV do dalších systémů.

Nejen náborářům šetří digitální pracovní síla šetří čas. Čtvrtým cílem je, aby kandidáti mohli využít digitální platformu k podání žádosti o práci. Ideálním řešením je zveřejnění elektronického formuláře k vyplnění formou CV na podnikové webové stránky, pracovní portály či další. Zpětná vazba od uchazeče v podobě odeslání vyplněného formuláře může být automaticky načtena do podnikového systému a šetří se tím čas jak náboráře, tak i kandidáta.

Snadnější vyhodnocení dat o kandidátovi může být také realizováno přes digitální platformu, kde mohou náboráři brát v úvahu hodnocení kandidátů. Prvoplánově mají digitální nástroje pomáhat se zobrazením dat, ideálně s možností filtrace dle potřeby a následné doplňování dat o kandidátech. Poté existuje spousta nástrojů pro hodnocení, které mohou být použity s kandidáty, kteří se dostali do užšího výběru, jako jsou například hodnocení na základě nahraného videa nebo online rozhovoru. Pokud je například najímán prodejce, tak mohou být pomocí posouzení video záznamu vyhodnoceny prezenční a vyjednávací schopnosti každého kandidáta,

než jsou nejvíce vyhovující kandidáti pozváni na osobní pohovor. Díky možnostem jejich posouzení jsou video rozhovory a hodnocení videí lze kandidáty také hodnotit na dálku. Není třeba cestovat na dlouhé vzdálenosti nebo se omezovat na místní talenty. Najímací týmy mohou také tyto nahrávky použít, aby se vyhnuly více kolům pohovoru, a tím zkrátily čas na najímání. Nakonec digitální řešení pomáhá najít kandidáty rychleji než běžné techniky pro získávání zdrojů.

Digitalizace administrativy, jako je vedení dokumentů o zaměstnancích a kandidátech nebo poznámky o plánovaných pohovorech, je jedním z časově velmi náročných procesů, a proto je dalším významným cílem digitalizovat administrativu.

V podnicích se vedení administrativy v tradiční formě často střetává se zátěží kvůli skladovacímu prostoru, kde se archivují dokumenty. Převedení tištěných dokumentů do digitální podoby šetří peníze, čas i úložné prostory. Digitalizovat můžeme dokument jakéhokoliv formátu a většinou digitalizace začíná nejjednodušší činností, a to skenováním. Poté, co projde dokument přes digitalizaci, lze dokument zařadit dle specifikací a následně přenést do systému či vybrané platformy pro následné používání. Dokumenty mohou být nasdíleny kdykoliv a kdekoliv uživatelům, dle nastavených přístupů v systému. Takto digitalizované dokumenty zefektivňují podnikové procesy tak, že reakce a celková odezva odpovědi se zrychluje. Aby byl systém dokumentů flexibilnější, může mít navíc funkci přidání dat. Data mohou být čerpána z podnikových systémů, databází nebo z veřejně či soukromě dostupných dat na internetu. Další funkcí navíc by bylo vyhledávání dokumentu dle specifikací, tzv. filtrování obsahu nebo dokonce dle textu v něm uvedeném.

V posledním cíli v procesu recruitmentu se zaměřují náboráři na zpětnou vazbu kandidátům. Většina HR ještě nemá nastavené automatické odpovědi, ze kterých lze pouze vybrat a odeslat kandidátovi. K tomuto úkonu je třeba mít sjednocená data o kandidátovi v databázi, aby měl náborář přístupné kontaktní údaje. Je důležité, aby se kandidát cítil výjimečně, měl by tedy od podniku dostat personalizovanou nabídku práce či odmítnutí, zpětnou vazbu apod. Čím propracovanější komunikace mezi náborářem a kandidátem je, tím větší pravděpodobnost je, že se pro podnik rozhodne, nebo že s nadějnými uchazeči udrží kontakt.

## 4.3 Podnikové informační systémy

Pro co nejlepší práci s informacemi a pro co jejich maximální využití je nutné mít informace vyhovující, ve správný čas a na správném místě. K tomu se hodí také vhodně zvolená technologie, protože často už flipchart s fixou nestačí.

Vše výše zmíněno můžeme komplexně nazývat jako informatika, která je definovaná jako nauka o práci s informacemi, tzn. získání, přenos, zpracování a uložení informací. Informatika má široké pole působnosti a zahrnuje spoustu technických a vědních oborů. Protože jdou informace snadno převést do číselné podoby, lze také informatiku definovat jako vědu zkoumající výpočetní procesy a techniky. Výpočetní procesy jsou zde myšleny jako operace s daty, může se jednat o výroky, logická pravidla či věty. Informatika dnes mění celý svět a posouvá ho k novým technologickým objevům, inovacím a digitalizacím. Mění se způsoby práce s informacemi, a to jak na poli osobního života, tak i v pracovních podmínkách, podniky tomu nejsou výjimkou. Globální digitalizace ovládla i svět podnikání, a tak vznikl pojem podnikový informační systém. Informační systém (dále jen IS) je tvořen ze dvou hlavních a ze dvou vedlejších částí, a to:

- Hardware, který označuje veškeré technické hmatatelné součástky a vybavení počítače.
- Software, který se týká veškerých programových funkcí a dat v počítači, které provádějí procesy.
- Orgware, který pravidla kontrolující a definující provozování systémů.
- Peopleware, který se zabývá adaptací lidských zdrojů se systémy a jejich prostředím.

*„Obecně může jít o cokoli, co poskytuje informace lidem, v nejjednodušší podobě to může být třeba jen soustava orientačních cedulí, která lidem usnadňuje orientaci“ (Informační systém (Information System), 2020).*

Podnikový informační systém (dále jen PIS) je systém pro práci, zlepšování, spravování a uchování dat pro podnik. Obecně se jedná o cokoli, co zprostředkovává informace lidem. Nejjednodušším řešením je, že mohou být seskupeny nástěnky,

při složitějších řešení se jedná o podnikové aplikace nebo více aplikací. Základním zdrojem informací pro systém je podnik, dále uživatelé systému a data, která do něj jsou vpravována. PIS má více druhů, které jsou rozdělovány dle zdrojů, ze kterých čerpají informace a dále také dle účelu, který zajišťuje různé funkce pro podnik. Může se to týkat elementárních systémů, které zajistí od základních procesů pouze pro držení, uchování a uložení informací, až po složité expertní systémy, které obsahují přes evidenci, ukládání a zpracování informací také i komunikaci, sdílení informací, plánování a analýzy. PIS ve své podstatě tvoří zaměstnanci podniku, kteří za použití technologií zpracovávají data. Tím vzniká informační a znalostní přehled pro podnik, sloužící svému účelu. Dle základních vlastností dělíme PIS dvěma způsoby, a to:

- transakční systémy,
- systémy pro podporu rozhodování.

Gála (Gála, Pour, & Šedivá, Podniková informatika, 2015) uvádí, že prvním druhem jsou tzv. transakční systémy, kde transakce je vymezena jako nedělitelná a nezrušitelná operace, která probíhá dle stanovených podmínek a pravidel a je izolovaná od ostatních transakcí. Vedle transakčních systémů hrají také v PIS velkou roli Business Intelligence systémy (dále jen BI) pomáhající při řízení a rozhodování. Základním rozdílem mezi Transakčními systémy a BI je samotné zaměření a funkce systému. V současné době je vývoj a začleňování BI na denním pořádku. Dochází k různým rozšiřováním systému o další technologie a zasahují tak stále větší spektrum podnikového řízení a operuje na mnohem větších objemech dat. Transakční systémy se zabývají co největší efektivitou transakcí, kdežto BI systémy se zaměřují na analytické, plánovací a rozhodovací procesy. BI systémy, nástroje se šíří a zaplavují tak svojí přítomností čím dál tím více podniků. Častým použitím je právě kombinace obou druhů, které vytváří komplexní zobrazení a analýzy informací.

### 4.3.1 ERP

V dnešní době nejpoužívanějším celopodnikovým informačním systémem je Enterprise Resource Planning, (dále jen ERP), která zahrnuje velké množství podnikových procesů, proto si vysloužil název celopodnikový systém.

*„ERP je charakterizován jako typ aplikačního software, který umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit. Mezi hlavní vlastnosti ERP patří schopnost automatizovat a integrovat klíčové podnikové procesy, funkce a data v rámci celé firmy“ (Gála a kol. 2006).*

ERP systémy podporují všechna oddělení podniku, kterým dopomáhají v komunikaci a sdílení informací. Typicky ERP pokrývá základní oddělení v podniku, kam zpravidla patří výrobní, prodejní, zásobovací, personální, investiční, finanční, vědeckotechnická a obecně zaměřená správní funkce. První firmou, která se stala velikánem mezi ERP systémy, je německá firma s názvem SAP, který je dnes v centru technologické revoluce a pomáhá podnikům všech velikostí čelit komplexně inovacím a růst s predikcí konkurence.

ERP systém dal podnět ke vzniku “menším” systémům a aplikacím (dále jen modulům), které se zaměřují na jednotlivé podnikové procesy a oddělení. Vedle ERP se vývojáři PIS také zaměřují na jednotlivé moduly, dle již zmíněných oddělení. Podnik má následně volbu mezi kompletními ERP systémy se všemi moduly, nebo jednotlivými dle své vlastní preference a potřeby. Moduly se mohou navzájem kombinovat a hlavně doplňovat. Funkce, které mají transakční systémy, nejsou v BI systémech, tzn., že musí dobře zvážit jaké kombinace pro podnik zvolit.

### 4.3.2 Personální informační systémy

Existuje celá řada aplikací a systémů, které se specializují na určitou činnost a její digitalizaci. Systémy zaměřené na digitalizace HR patří mezi ně. Personální systémy jsou podporované zpravidla ve větších podnicích, kde je těžké vést přehledně záznamy, evidenci a vytvářet z nich zpětnou vazbu pro top management podniku. HR systémy zahrnují širokou škálu funkcí, kde se prolínají nezbytné HR procesy, mezi které patří:

- Evidence zaměstnanců,

- Recruitment funkce,
- Docházkové a přístupové systémy,
- Zpracování mezd,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců atd.

Jednotlivé funkce mohou být používány jako komplexní systém nebo mohou být dle uživatele vybrány pouze jednotlivé části, tzv. moduly. Systém vlastníčí modulární části nabývá vlastnosti modularity, která má rozdělené moduly dle funkčnosti programu nezávisle na sebe. Co je však důležitým moduly spolu navzájem komunikují a spolupracují. Pod pojmem HR systémy se skrývají další jemu podobné jako třeba personální podnikové informační systémy (HRIS) nebo personální software, systém pro řízení HR (HRMS) nebo řízení lidského kapitálů (HCM) nebo Human Management System (dále jen HRM). Na první pohled vypadají, jako by mohly mít zcela totožný význam, nicméně tomu tak není. Každý systém má svůj specifický význam a definici, jak je uvedeno níže. HR systémy se zabývají tradičními funkcemi pro podporu řízení zaměstnanců přes další HR procesy a těmi nejznámějšími jsou:

- **HRIS** znamenalo v minulosti pouze evidence záznamů o zaměstnancích, a vývojem HRMS dochází k postupnému nahrazování.
- **HRMS** se vztahuje čistě na soubor aplikací a dalších vymožeností, které podporují a digitalizují HR procesy a životní cyklus samotného zaměstnance v podniku.
- **HCM** zahrnuje tradiční HR procesy a má navíc funkci odměňování, řízení talentů zaměstnanců a různé analýzy. Rozdílem mezi HCM a HRMS je, že HCM dává větší váhu na strategie v řízení zaměstnanců.



## 5 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření se zabývá tématem HR procesu, konkrétně recruitmentem v kombinaci s digitální transformací. V šetření je specifikována cílová skupina výzkumného vzorku, tzv. experti, kteří splňují stanovená kritéria, popsaná v kapitole níže nazvané: Charakteristika výzkumného vzorku. Experti musí splňovat hlavní kritérium, tedy zastává pracovní funkci personalisty, HR analytika či IT specialisty.

Expertům jsou kladeny otázky v podobě rozhovoru, který má účelově za hlavní cíl deskripci jimi používaných, známých či zvažovaných digitalizačních procesů v oblasti recruitmentu v podniku.

## 5.1 Cíl

Cílem výzkumného šetření je zjistit strategický plán expertů o využívání a vlastnostech systémového řešení pro procesy recruitmentu. Šetření má dále zjistit, v jakém stádiu se digitalizace v jednotlivých podnicích, v nichž experti pracují, nachází, a jaké další postupy by chtěli využívat v rozšiřování digitalizace svých procesů v budoucnu. Přínosem této práce pro praxi je shrnutí struktury a požadavků systému.

Pro výzkumné šetření byly stanoveny výzkumné otázky, a to:

- Je digitalizace HR procesů, konkrétně digitalizace recruitmentu, součástí podnikové strategie a podnikových cílů?
- Je v podnicích a v HR běžné používání PIS či jiných personálních systémů/modulů?

## 5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Charakteristika výzkumného vzorku je formulována dle zvolených kritérií, která napomáhají definovat cílovou skupinu expertů. Kritéria jsou zvolena tak, aby experti poskytli relevantní informace v souladu s cílem výzkumu. Pro stanovení cílové skupiny je zvolen systematický výběr, při kterém se z populace selektuje skupina respondentů.

Kritéria, která expert musí splňovat:

1. Praxe min. 5 let v oblastech HR, HR analytik, It specialista.
2. Pracovní pozice na vyšších místech než administrátor, tzn. manažer, specialista.
3. V podniku, kde je expert zaměstnán, probíhá nebo probíhala digitalizace.

## 5.3 Metodika

Pro realizaci výzkumného šetření byly zvoleny metody k získání potřebných informací. Jednalo se o kvalitativní sociologickou metodu, konkrétně řízený strukturovaný rozhovor. Metoda byla zvolena s ohledem na množství odpovídajících expertů a dle typu otázek, které jsou z větší části otevřené. Výzkumné šetření je zde prezentováno anonymně.

Prvním krokem výzkumného šetření bylo oslovení potenciálních expertů přímo přes email. Experti byli osloveni dle vybraných kritérií, která jsou popsána v kapitole "Charakteristika výzkumného vzorku". Z třinácti oslovených čtyři odpověděli se souhlasem a účastí na výzkumu, následovalo domluvení se na datu a času uskutečnění. Rozhovory probíhaly online formou přes aplikaci ZOOM. Sběr dat byl zaznamenáván v tištěné podobě a syntéza těchto poznatků a získaných informací je shrnuta v kapitole s názvem Shrnutí výsledků.

Komplexní rozhovor obsahuje devatenáct otázek. První dvě otázky jsou uzavřené a čistě statistické o expertovi, kde je zjištěna pracovní pozice experta a velikost podniku, ve kterém se pohybuje. Následujících pět je položeno stejnou formou jako předchozí, tzn. uzavřené otázky, kde je předmětem otázek postoj a celková situace digitalizace recruitmentu v jednotlivých podnicích. Další šestnáct otázek je kladeno otevřenou formou a týkají se samotné digitalizace recruitmentu, která je popsána v teoretických východiscích bakalářské práce. Přesné znění oslovení expertů, jim zasláné představení výzkumu a otázek rozhovoru je součástí příloh č. 2, 3 a 4 této bakalářské práce. Validita dat je ovlivněna důvěrou experta k tazateli.

## 5.4 Záznamy dat výzkumného šetření

### 5.4.1 Záznam rozhovoru č. 1

Expertka je senior personální specialistkou ve velkém výrobním podniku. Podnik je součástí nadnárodní korporace, jehož mateřská společnost je v USA. Výroba v ČR je zaměřena na výrobu špičkových ultrazvukových senzorů do nádrží s močovinou do osobních automobilů a průmyslových strojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o korporátní prostředí, je HR i IT řízeno ze zahraničí. Zároveň je v podniku vlastní HR i IT oddělení, které implementuje korporátní platformy a v případě potřeby i své vlastní platformy, které zohledňují lokální potřeby podniku. Expertka zvolila, že nejnáročnějším procesem z pohledu časové a administrativní zátěže je pro ni vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Je to hlavně z důvodů administrace, uchování dat o zaměstnancích a normách, které se musí dodržovat. V podniku sice existuje korporátní podnikový systém, zvaný PLEX, kde jsou veškeré informace uloženy, ale není s nimi možná následná manipulace, která je při organizaci vzdělávání nezbytná. Vzhledem k tomu, že je systém vybraný korporací ze zahraničí, není možné jeho změnění či částečné přizpůsobení k vyhovění potřebám expertky.

Ačkoliv proces recruitmentu je v podniku z malé části digitalizovaný, expertka uvedla, že je spíše nedigitalizovaný, protože ve větší míře je stále administrován manuálně. Digitalizace je zde vnímána spíše jako nezbytné zlo ke zrychlení procesů a není mu věnována větší pozornost z hlediska implementace. Expertka uvádí, že jejich HR necítí z vedení tlak na digitalizaci procesů, a proto také zůstává v klasickém stavu. Digitalizované jsou nabídky práce a komunikační kanály. Prvním procesem při získávání zaměstnanců je zveřejnění nabídky o volné pracovní pozici. Expertka uvedla, že využívají všechny z nabízených možností, nicméně nejvíce přínosné a osvědčené jsou doporučení přes kmenové zaměstnance. Při zveřejňování nabídky na pracovní portál apod., neexistuje jedna šablona, která by se dala využít pro všechny platformy, ale mají vlastně vytvořenou šablonu, podle které expertka připravuje podklady. Šablony či požadavky většinou odesílá expertka emailem přímo lidem pracujícím v personálních agenturách nebo je zveřejní přímo na pracovním portálu.

Expertku kontaktují kandidáti většinou telefonicky, emailem nebo přes pracovní portály. Ona osobně preferuje oslovení emailem, ideálně s příloženým CV kandidáta.

V případě že kandidát volá, instruuje ho, aby zaslal na její email CV. Co se týká CV, expertka převážně dostává CV tištěnou formou, popřípadě elektronicky, v příloze emailu. Tištěná forma CV se k expertce zpravidla dostává skrze doporučujícího zaměstnance nebo jej přinese kandidát osobně. CV v tištěné formě zpravidla není ošetřeno souhlasem uchazeče o dalším zpracování dat, tudíž nejsou data ze CV dále archivována. V případě zájmu kontaktuje expertka uchazeče a na jeho tištěné CV si zaznamenává další případné informace, potřebné v souvislosti procesu náboru. Nejsou nastavené automatické odpovědi v případě nezájmu expertky.

Telefonicky či emailem si domluví osobní pohovor. I když mají zkušenost i s online pohovorem, osobní pohovory stále převládají. Osobní pohovory jsou preferované kvůli lepšímu vytvoření obrazu o kandidátovi, ať už se to týká vzhledu, komunikace či jednání. Také se tím eliminují technické potíže, které mohou při online pohovorech vzniknout. Dále je důležité, že kandidáti často chtějí vidět podnikové prostředí a technologie, které jsou v podniku používané. Na druhou stranu není podnik uzavřený ani online pohovorům, protože v případě potřeby (např. v době pandemie nebo v případě, že je kandidát z daleka) jsou také možné a jsou nejčastěji vedeny přes Microsoft Teams aplikaci. Digitalizace během pohovoru by byla možná v momentě, kdy testují kandidáty na danou pracovní pozici. Jedná se pouze o základní znalostní a intuitivní test, který by mohl být vyplňován v počítači. Dalším vylepšením by mohla být prezentace či video o základních informacích pro začátek pohovoru.

V podniku existují souhrnné databáze, nicméně nefungují tak, jak by si expertka představovala. Všichni zaměstnanci jsou zadáváni do hlavního systému, PLEXu, který však neobsahuje modul pro získávání zaměstnanců. V PLEXu existuje modul docházky či modul pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nicméně nejsou využívány. Místo PLEX systému jsou procesy řešeny jinými moduly, které mezi sebou navzájem sice nekomunikují, ale jsou mnohem více user-friendly a umožňují lepší práci s daty. Hlavní databáze zaměstnanců, ze kterých je také dále tvořena směnnost, je v souboru Excel od společnosti Microsoft, neexistuje v podniku systém, kde by byli všichni

zaměstnanci s jejich osobními údaji. Docházkový systém, který používají, a který také pokrývá lokální potřeby podniku, se nazývá PowerKey, dále používají mzdový modul od HELIOSU. Ve všech musí být zaměstnanci a případné změny zadávání ručně, nepropisují se data mezi moduly, nemají nastavené převodní můstky. Jinými slovy dochází zde ke zbytečnému zadávání stejných informací.

Kandidát je zanesen do systému po podepsání smlouvy. Dokumentaci pro nástup negenerují automaticky, je ručně připravována pro každého člověka zvlášť. Základní administrace pro nástup je sice v elektronické podobě, ale každý dokument v jiném formátu. Složitost přípravy dokumentace pro nového zaměstnance je pozoruhodná, ale i přes to jej expertka nezvolila jako proces administrativně nejnáročnější. Podpis smlouvy probíhá pouze klasickou ruční formou. V momentě přijetí nového zaměstnance je rozeslán hromadný email stálým zaměstnancům o nástupu nového kolegy, který obsahuje informace o něm. Není žádné automatické generování či platforma, kde by šlo tyto novinky sdílet.

#### 5.4.2 Záznam rozhovoru č. 2

Expertka je personální manažerkou v podniku střední velikosti, který je součástí velké korporace. Podnik se zaměřuje na výrobu kabelů, např. optických či výtahových kabelů. Korporátní řízení převažuje ve vedení a rozhodování ve všech odděleních v podniku, nicméně tu existuje lokální oddělení HR, které zajišťuje shodu s místními zvyklostmi a českou legislativou. Korporace je otevřená návrhům a inovacím ze strany lokálního HR. Obdobným způsobem funguje i IT oddělení, o kterém expertka řekla, že je zcela řízeno korporátně. Vzhledem k tomuto řízení podniku, expertka uvedla, že není napříč podnikem hluboká znalost v implementaci digitalizací. Nejvíce administrativně a časově náročný připadá expertce proces hodnocení a odměňování pracovníků. Své rozhodnutí odůvodnila tím, že se jedná o zcela manuální proces. Veškerá data se zapisují ručně do excelovské tabulky či do wordového dokumentu, neexistuje v podniku vhodný nástroj, který by data automaticky spojil s ostatními moduly. Hodnocení není automaticky napojeno na výpočet variabilních složek mzdy či bonusů, které by expertka uvítala.

Proces recruitmentu je v podniku z větší části digitalizovaný. Prvním procesem recruitmentu je samotné zveřejnění volné pracovní pozice. Expertka uvedla,

že vždy nejprve informují emailovým oznámením o volné pozici své stálé zaměstnance, případně pro zaměstnance bez pracovní emailové adresy vyvěsí inzerát na nástěnky v prostorách podniku. Dalším nástrojem pro zveřejnění inzerátu jsou pracovní portály, oni konkrétně používají jobs.cz. Další platformou, kterou podnik využívá, je zveřejnění nabídky na Úřadu práce. Volná pracovní pozice je předdefinovaná a liší se dle zvolených platform, nicméně jinak jsou šablony totožné. Jedinou větší výjimkou, která stojí za zmínění, je šablona pro Úřad práce, který má "zastaralé" způsoby a názvosloví formuláře, a je tak mnohem těžší přesně definovat nabídku práce. Komunikace s těmito zmíněnými platformami převážně probíhá skrze mobilní aplikaci či emailem.

Po zveřejnění volného pracovního místa je zvykem počkat na navázání kontaktu buď s kandidátem napřímo nebo přes Úřad práce či pracovní portál. Nejčastějším komunikačním kanálem je mobilní telefon, dále webové stránky pracovního portálu či email kandidáta. Vzhledem k tomu, že expertka vždy musí zhodnotit CV kandidáta, je nejlepším komunikačním kanálem email se CV v příloze nebo pracovní portál, kde je CV již přiložené. CV dostávají nejčastěji v elektronické podobě, i když je stále zcela běžná i forma tištěná, na kterou mají speciální schránku u vstupu do podniku. V momentě, kdy přijde kandidát do podniku je odkázán na schránku, kde vhodí CV + podepsaný souhlas ve smyslu GDPR, pro následné zpracování jeho osobních dat. Expertka sdělila, že odhadem je to 70 ku 30 pro elektronické CV. Elektronické CV je formou wordového dokumentu, pdf dokumentu nebo jen naskenované ručně psané CV. Tak jako tak CV zde slouží pouze pro prvotní orientační informace o kandidátovi, dále s ním už převážně nepracuje.

Pro interakci s kandidátem je nejjednodušší kontaktování přes telefon, kde se také i dále domlouvá osobní pohovor. Automatické odpovědi jsou nastavené na pracovním portálu, kde po odeslání zájmu o práci v podniku přijde kandidátovi automatická odpověď, že o něm podnik ví, a že se mu do 7 dní ozve personalista, pokud bude pro ně zajímavým kandidátem. Po domluvení pohovoru je ručně zapsán do kalendáře v PC, občas k němu expertka přiloží CV, ale není to pravidlem. Žádné automatické zapisování do kalendáře neexistuje. Co se týče pohovorů, převažují v podniku osobní setkání, ale jsou zde také čím dál běžnější i online pohovory. Online pohovory jsou na místě v momentě, kdy kandidát žádá o práci na vyšší pozici



a reportuje člověku, který není v lokálním podniku přítomen. Nejčastěji využívají Skype business, dále Whatsapp aplikaci, nyní se postupně dostává do povědomí lidí v podniku aplikace Microsoft Teams, začínají ji využívat i pro interní komunikace. Expertka uvádí, že při prvním kole pohovoru je s online pohovorem velmi spokojená, zjistí zpravidla vše, co potřebuje a je obecně organizačně jednodušší než pohovor osobní. Nicméně pro užší kolo výběru už ani neuvažuje o online pohovoru, protože je zde nutné, aby kandidát absolvoval praktické testy odpovídající pracovní pozici. Odpověď na otázku, zda by byla možná digitalizace v rámci pohovorového řízení, expertka uvedla, že některé praktické části by mohly být digitalizovány.

V podniku existuje několik systémů, které expertka spolu s jejími kolegyněmi denně používají. Korporátní systém, se kterým pracuje převážně expertka není vhodný pro všechny HR procesy, tudíž zde dále fungují systémy pro správu mezd a docházky. Mezi těmito dvěma zmíněnými systémy funguje automatický převod dat, nicméně mezi korporátním systémem už tato funkce není, tzn. že v případě nového zaměstnance, je zde duplikovaný proces zadávání zaměstnance do obou systémů. Existence modulu pro recruitment v podniku zatím zcela chybí.

Veškerá dokumentace pro nově nastupujícího zaměstnance je připravována ručně, protože je nový nástup zapsán do systému až poté, co je s ním podepsána pracovní smlouva, nemají se z čeho osobní údaje čerpat pro automatickou přípravu dokumentace. Občasně stihne expertka zadat nástup do systému dříve a pak je tato funkce s dokumentací možná. Kandidát je zadán do systému po podpisu smlouvy, která je podepisována v klasické tištěné podobě.

Informace o přijetí nového zaměstnance je odesílána formou oznámení v emailu, kde je o něm připraveno krátké „okénko“ popisující kandidátovy zkušenosti a zájmy. Také je připojena aktuální fotografie nového zaměstnance. Email je adresován managementu, poté tzv. bílým límečkům, dále odborům a školitelům zodpovědným za vstupní školení. Není zveřejňováno automaticky na žádné interní platformě.

Zajímavým digitalizačním řešením, které v podniku vzniká, je tzv. matice pracovních pozic, kde jsou přesně definovány požadavky na pracovní pozici. Týká se to nejen zkušeností a znalostí, ale také lidské stránky, tzn. vlastností.

### 5.4.3 Záznam rozhovoru č. 3

Třetí expertka pracuje ve velkém korporátním podniku na pozici Senior personalistka. Zajišťuje nábor zaměstnanců na vyšší než operátorské pozice a komunikuje spolu s kolegy o rozvoji a digitalizaci celého HR. Centrála korporátu je v USA, entity mají na každém světovém kontinentu. Podnik je kompletně řízen korporátně, hlavním korporátním systémem je SAP. Korporace stejně tak jako i jednotlivé podniky jsou velmi otevřeny digitalizacím. Vedení se do zautomatizování procesů nebojí investovat, tudíž se implementují stále nové systémy a souběžně se pracuje na jejich propojení. V digitalizaci vidí vedení podniku budoucnost a je jim tak věnována speciální strategie i podnikový cíl.

Proces HR je z velké části digitalizovaný (všechny procesy HR vyjma vzdělávání zaměstnanců), což expertka popisuje jako velmi přínosné pro její práci. Nejnáročnějším procesem je pro ni vzdělávání obzvláště při procesu implementace nových systémů či jednotlivých modulů a následné zaškolení zaměstnanců přímo na ně.

Pro prvotní zveřejnění nabídky práce využívá expertka zejména pracovního portálu – jobs.cz, se kterým je velmi spokojena. Důvodem jsou neustále se rozšiřující funkce systému a prvky digitalizace a eliminace dvojího zadávání dat. Dále se nabídka práce zveřejňuje na webových stránkách české pobočky podniku a je rozesílána emailovou formou všem zaměstnancům. V podniku funguje dobře bonusový systém za doporučení zaměstnanců. Podnik má vytvořené šablony pracovních pozic, podle kterých expertka zveřejňuje nabídky práce.

Preferovaným komunikačním kanálem u zájemců o práci jsou pracovní portály, dále telefonické informační hovory či emaily. Expertka uchazeče většinou odkazuje na pracovní portál, kde přes zveřejněný inzerát zašlou jejich CV se všemi informacemi. Zajímavostí je, že uchazeč může vyplnit svá data rovnou do elektronického formuláře, který je k dispozici na korporátních webových stránkách společnosti. Tato odeslaná data by se měla propsat do naprogramovaného recruitment modulu přímo pro podnik, nicméně momentálně není tento modul hojně využíván pro příliš složitý přístup k dotazníku a další nutnost registrace, která odradí spoustu uchazečů a ti tak volí jinou

cestu. Korporace je s funkcí modulu spokojena, tento podnik využívá jiné cesty pro uchovávání dat o kandidátech.

Expertka dostává CV převážně v elektronické podobě, data dále nikam nepřepisuje. Kolegyně z HR, které se věnují náboru dělnických pozic, dostávají zpravidla CV v tištěné podobě. Na základě tištěného CV dochází ke kontaktování kandidáta. Ke kontaktu z důvodu zrychlení procesu dochází skrze telefonní hovor, při kterém zároveň dochází k prvním dotazům – ověřování informací ze CV, k první selekci kandidátů. Za předpokladu, že jsou základní data ověřena a kandidát se jeví být vhodným pro danou pozici, je přímo domluven termín pohovoru. Expertka si termín zadá manuálně do kalendáře Outlook.

Pohovory jako takové jsou v podniku běžné v obou formách, tzn. osobní i online. Pro první kolo pohovoru expertka uvádí, že je pro ni jednodušší jít cestou online pohovoru a je tedy teď více využíváný. Teprve u druhého kola pohovorů trvá na osobním setkání. Je to mimo jiné příležitost pro uchazeče vidět podnik, pracovní prostředí, „nacítit“ firemní atmosféru a pro expertku je to šance lépe odhadnout osobní dojem z kandidáta, jeho energii, nonverbální projevy... apod. Expertka uvádí, že by se praktická část mohla převést do elektronické podoby, zatím tomu tak není.

Souhrnné databáze jsou soustředěny v korporátním systému, který administruje „servisák“, IT Specialista, který sídlí v pobočce v Indii. Při přijímání více zaměstnanců jsou data zasílána právě tomuto IT specialistovi, aby nedošlo k přehlcení serveru. Při přípravě administrativy pro nově nastupujícího zaměstnance je propojena síť excelovských souborů s potřebnými údaji o novém zaměstnanci. Data se načtou a dokument se jednoduše vytiskne bez dalších manuálních vstupů. Podpis dokumentů probíhá klasickou formou.

Před nástupem nového zaměstnance je zaslána žádost IT specialistovi k vytvoření přístupů dle daného pracovního místa. Po nástupu je informace o nově obsazené pozici zveřejněna na podnikové sociální síti zvané Yammer, která je také korporátně administrována.

#### 5.4.4 Záznam rozhovoru č. 4

Expertka zastává pozici HR Business partnerky v korporátním podniku. Korporace je tvořena dvaceti výrobními závody a dále existuje kolem sta distribučních obchodů po celém světě. V pobočkách v České republice pracuje kolem 300 zaměstnanců, řadí se tedy mezi velké podniky. Podnik je řízený z větší míry korporátně, mají veškerou podporu od vedení a podílí se na vývoji a implementaci novinek, ať už v IT či v digitalizaci HR. Jako nejnáročnější proces expertka označila recruitment, který je sice v podniku digitalizován a je vnímán jako recruitment modul, ale určité části procesů jsou rozděleny do zbytečně více platforem. Jeho průběh je ve výsledku tak složitý, že by jeho centralizování pouze do jednoho modulu v tuto chvíli nebylo možné.

Korporátním systémem je SAP, který však není v HR používán v rámci recruitment procesu. Využívají online systém zvaný Target, který obsahuje seznam se zaměstnanci, elektronické dokumenty, databáze s pracovními pomůckami a modul na vzdělávání a školení. Dále vlastní systém, který je čistě docházkový, a poté jsou používané seznamy převážně tvořené v excelu. Zajímavostí je, že systém Target umožňuje evidenci nových kandidátů, ale vzhledem k zdlouhavému procesu zadávání kandidátů, tuto funkci nevyužívají. Podnik má velmi rozšířené sdílení volných pracovních pozic, jedná se hlavně o pracovní portály (práce.cz, jobs.cz, teamio.cz), sociální sítě (Facebook, Instagram), pracovní studentský portál pro střední a vysoké školy v blízkosti podniku, doporučení zaměstnanců, Úřad práce a kariérní stránky. Pro zveřejnění mají unifikovanou šablonu, ze které se inspirují a doplňují do formulářů dále. Pracovní portály mají možnost uložení historie již zveřejněných šablon, které lze v budoucnu kdykoliv znovu aktivovat.

Kandidáti nejčastěji odpovídají na inzeráty zveřejněné na pracovním portálu nebo je velmi běžné, že přijdou osobně. V neposlední řadě kontaktují HR telefonicky či emailem. V drtivé většině se dostane CV od kandidátů v elektronické podobě, převládají klasické poznámkové formáty. V případě, že přinese kandidát, či na doporučení stálý zaměstnanec, CV v tištěné podobě, je stejně dále převáděno do elektronické. Automatické odpovědi jsou nastavené pouze na pracovních portálech.

Při pozitivním rozhodnutí o kandidátovi následuje domluvení pohovoru, které probíhá telefonicky, dále expertka zapíše termín ručně do kalendáře. Vzhledem k tomu, že hlavní zdroj kandidátů je teamio.cz, využívá taky funkci kalendáře v této aplikaci, která automaticky doplní do kalendáře bližší informace. Expertka jasně řekla, že preferuje osobní pohovory, protože se pohovor skládá ze dvou částí. První je samotné poznání kandidáta a druhá je praktická část ve výrobě na motoriku a zručnost (v případě, že se jedná o dělnickou pozici). Online pohovory probíhají přes GoToMeeting nebo nově přes Microsoft teams aplikaci. Online pohovory jsou převážně realizované jen pokud se jedná o vyšší pozice než o dělnické. Expertky negativní dojmy z online pohovorů jsou špatné spojení s kandidátem. Zároveň však samotný dojem z kandidáta byl stejný online jako po následném setkání.

Souhrnná databáze zaměstnanců si HR vede v aplikaci Target, do které je kandidát zanesen těsně před datem nástupu. V systému jsou uložené šablony dokumentů, do kterých se propíší některé osobní údaje „nového nástupu“, které se následně doplní do šablon. Je zde stále potřeba kontroly expertky, protože ne vždy doplnění údaje je správné nebo dokonce celé. Považuje tedy jejich dokumentaci za nedigitalizovanou, protože stále ručně doplňuje zbylé údaje. Nový zaměstnanec díky její pečlivosti dostane veškeré informace v tištěné formě na podepsání. „Uvažovalo se o zavedení digitálního podpisu, ale prozatím to bylo zamítnuto a je to ve hvězdách.“ Sdílení informací napříč podnikem je podnikovou záležitostí, protože existuje intranetová korporátní síť, ve které se lze dostat pouze na konkrétní zemi. Na této platformě jsou sdílené novinky, kde také expertka zveřejňuje přijetí nových zaměstnanců a jejich vybraných osobních údajů. K této síti mají přístup pouze lidé kancelářští, tzn. dělnické pozice se k těmto informacím nedostanou.

Expertka zmínila v průběhu rozhovoru pár zajímavých inovací, které by v podniku uvítala, počínaje vytvořením přístupu všem zaměstnancům do výše zmíněné intranetové sítě. Dále implementace e-learningového školení a databáze o kandidátech, které jsou sice zpřístupněné, ale nepoužívané. Dále zmínila digitalizaci vstupního školení.

## 6 Interpretace výsledků

Tabulka 1 - Vybrané oblasti / Expertky

Vybrané oblasti ----- Expertka č.	Řízení a vedení podniku	Digitalizace je řízena stanovenými strategiemi	Nejnáročnější HR proces	Existence PIS v podniku	Existence recruitment modulu v podniku	Digitalizování zaměstnanci a kandidáti	Osobní nebo online pohovory	Digitalizovaná administrace
1. expertka	Korporátní	Ne	Vzdělávání a rozvoj	Ano	Ne	Ne	Osobní	Ne
2. expertka	Korporátní	Ne	Hodnocení a odměňování	Ano	Ne	Ne	Osobní	Ne
3. expertka	Korporátní	Ano	Vzdělávání a rozvoj + Digitalizace	Ano	Ano	Ne	Online	Ano
4. expertka	Korporátní	Ano	Recruitment	Ano	Ano	Ano	Osobní	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Existuje veřejně známé rčení, že každý tým, společenství či podnik je tak dobrý, jako jeho trenér nebo samotné vedení. Řízení podniku závisí na schopnostech a vedení jeho správních orgánů. Všechny zapojené podniky jsou řízeny korporátně, a tak udávají směr nastavovaných základních procesů a strategie ze svých centrálních podniků. I přes to, že mají podniky v určitých ohledech tzv. "volnou ruku" musí projít digitalizační řešení přes filtr korporace např. z hlediska bezpečnosti, financí a efektivnosti. Většina digitalizačních procesů je kvůli tomu adoptována z mateřských entit a dále implementována do dceřiných podniků, kde zaměstnanci přizpůsobují systémy svým lokálním potřebám a legislativě.

První výzkumná otázka odkryla zajímavý fakt, že polovina dotazovaných podniků nejen že nemá digitalizaci HR zahrnutou ve strategii, ale chybí zcela samotná strategie digitalizace podniku. Na základě tvrzení expertek jsou dva podniky bez strategického plánu o využívání a vlastnostech personálních systémů, čímž se stěžuje implementace digitalizačních řešení jak pro HR, tak pro celý podnik. Je to hlavně z důvodu odlišných podnikových priorit, které nezahrnují digitalizace jako součást podnikové strategie. Vzhledem k této skutečnosti jsou veškeré podnikové zdroje alokovány na jiné projekty, což vylučuje uvolnění zdrojů na digitalizační transformaci. Stejně jako jsou řízeny podnikové procesy, potřebuje své vlastní řízení i digitalizace. Tam, kde strategie pro digitalizaci není jasně stanovená,

stává se digitalizace vedlejším produktem běžné činnosti HR, např. díky rozšířeným službám a funkcím základních personálních systémů. Z rozhovoru se třetí expertkou, jejíž podnik vlastní digitalizační strategii, plyne další otázka, kterou by se měl podnik v případě zájmu úspěšné digitalizace zaobírat, a to: „Je nutné zahrnout digitalizaci HR do strategie podniku nebo lze implementovat digitalizaci i bez strategie?“ Bakalářská práce se touto problematikou nezabývá detailně, existuje pouze domněnka, že absence digitalizace HR ve strategii podniku může být jedním z důvodů, proč nejsou procesy plně digitalizovány. V podniku, ve kterém pracuje čtvrtá expertka, funguje to, že pro úspěšné využití různých příležitostí k rozvoji, existují obecné strategie dle dané oblasti, kam se řadí i ICT. Cílem digitalizace v témže podniku je primárně zrychlit procesy, ale dále je zde stanovená strategie, podle které korporace usiluje o aktivní využívání všech nabízených příležitostí na digitalizaci pro získání větší konkurenční výhody.

Z výzkumného šetření dále plyne, že proces recruitmentu není ve většině podniků digitalizován. Tři ze čtyř expertek v rozhovoru zmínily, že nevnímají proces recruitmentu administrativně a časově náročný, přestože není digitalizovaný. První expertka uvedla, že vnímá jako nejnáročnější proces vzdělávání a rozvoj. V jejím podniku je řízen proces vzdělávání zaměstnanců z velké části ručně, dále pak je uchovávání příslušné dokumentace v tištěné podobě. Podnik nevlastní vhodný personální nástroj pro organizaci, správu a uchování dat o vzdělávání. Druhá expertka uvedla, že jí chybí nástroj pro počítání bonusů, tedy označila hodnocení a odměňování za nejnáročnější proces. Třetí expertka uvažovala v rozhodování stejně jako ostatní, kdy při selekci nejnáročnějšího procesu dávaly velkou váhu existenci a plnému využití daného personálního modulu. Dále zohledňovaly samotnou administraci, která s procesem souvisí. Výjimkou je čtvrtá expertka, která i přesto, že její podnik vlastní recruitment modul, uvedla recruitment jako nejnáročnější proces. Souvisí to s tím, že modul není kompatibilní s ostatními systémy, a tak přetrvává potřeba duplicitního zadávání dat. Většina expertek se shoduje na tom, že by preferovaly digitalizaci jiného, z jejich pohledu náročnějšího procesu, než je recruitment.

U druhé výzkumné otázky z rozhovorů jasně plyne, že žádný zainteresovaný podnik není bez PIS. Veškeré podniky mají implementovaný jeden PIS jako klasický

ERP systém, i přes to, že podnik není zcela digitalizován. ERP systém digitalizuje většinu podnikových procesů, součástí může být i HR modul. K výběru ERP dochází na korporátní úrovni, kde ne vždy je brána v úvahu adaptabilita na lokální potřeby podniku, např. s ohledem na místní legislativu. HR modul v ERP tudíž není plně využíván pro samotné HR procesy, nýbrž slouží jen pro uchování základních dat. Expertky uvedly, že jejich HR oddělení mají své vlastní personální systémy a moduly, které jsou v podnicích běžně používány, avšak jedná se o autonomní systémy, které nepokrývají všechny HR procesy. Systémy jsou tzv. interoperabilní, tedy nekomunikují spolu, což je mezi systémy klíčové.

V tomto případě se nabízí otázka: „V čem tkví problém se zaváděním personálních systémů a proč jsou některé digitalizované a některé ne?“ Tři ze čtyř expertek uvedly, že by implementace robustního HR systému pokrývajícího všechny HR procesy byla příliš náročná na finance i zdroje. Z pozice nejvyššího managementu není tato investice vnímána jako priorita, zřejmě i z důvodu, že část HR již digitalizovaná je. V momentě, kdy HR některé systémy či moduly vlastní, je při koupi a implementaci nového modulu nezbytná hlubší znalost ICT. HR modulem pro recruitment disponují jen dvě expertky ze čtyř. Ani ty ho však naplno nevyužívají, protože nevyhovuje jejich potřebám. Není věnovaná dostatečná pozornost implementaci modulu a funkce modulu jsou příliš složité.



## 7 Závěry a doporučení

V dnešní době si značná část podniků zakládá na “dokonalém” řízení svých procesů. Dokonale řízený podnik vyžaduje správné nastavení podnikové strategie, procesů a motivované zaměstnance pro jejich realizaci. Aby mohly být procesy úspěšně realizovány, musí mít podnik k dispozici veškerá důležitá data, ideálně na jednom místě. Těmto požadavkům vyhovují digitalizační řešení v podobě ICT, které mimo jiné zahrnují specifické podnikové informační systémy, starající se o hladký chod podniku. Téma “Digitalizace HR v podniku” bylo vzhledem k širokému rozsahu konkretizováno na problematiku digitalizace recruitmentu.

První dvě kapitoly teoretické části bakalářské práce jsou věnovány HR, jejich procesům a digitalizaci. Třetí kapitola je směřována do ICT oblasti, tedy do podnikových informačních systémů a do personálních systémů. Bakalářská práce pokračuje výzkumnou částí, která se skládá z rozhovorů s expertkami z oboru. V samotném úvodu bakalářské práce byly popsány hlavní cíle práce, které jsou v průběhu práce mapovány. Ve výzkumné části práce byly následně vysloveny dvě výzkumné otázky, které doplňují hlavní cíle.

Stanovené hlavní cíle:

- interpretovat teoretické poznatky z oblasti HR procesů a digitalizací v HR a recruitmentu,
- zjistit strategii nebo strategický plán personalistů ohledně využívání digitalizačních řešení,
- získat subjektivní popis požadavků na ideální personální recruitment systém.

Stanovené výzkumné otázky:

- Je digitalizace HR procesů, konkrétně digitalizace recruitmentu součástí podnikové strategie nebo podnikových cílů?
- Je v podnicích a v HR běžné používání PIS či jiných personálních systémů/modulů?

Pro splnění cílů bakalářské práce byly pečlivě vybrány metody k získání co nejpřesnějších řešení a odpovědí.

První dílčí cíl byl naplněn v teoretické části bakalářské práce, kde byly zpracovány literární rešerše z odborné české i zahraniční literatury, jak v tištěné, tak i elektronické podobě. Všechny použité zdroje byly vybrány dle relevantnosti k problematice bakalářské práce. Dostupné literatury na téma digitalizace HR procesů není mnoho, to potvrzuje fakt, že se jedná o ne zcela probádanou oblast digitalizace.

Splnění dalších 2 cílů bylo dosaženo výzkumným šetřením. Pro šetření byla zvolena metoda řízeného strukturovaného rozhovoru s experty v oboru. Ve všech zkoumaných podnicích je v různé podobě a šíři implementován a využíván podnikový informační systém. PIS je korporátně řízen a servisován, což má z pohledu dceřiných podniků své výhody i nevýhody. Výhodou je, že samotný podnik nemá zodpovědnost za výběr a běh systému, z finančního pohledu se nepodílí na nákladech na koupi a implementaci systému. Avšak zároveň si podnik nemůže systém přizpůsobit vlastním potřebám, což se ukazuje jako velká překážka při implementaci a adaptaci systému na lokální potřeby a zvyklosti. Následkem je neefektivní práce s dostupnými funkcemi systému nebo dokonce nevyužívání celých modulů PIS.

Z výsledků výzkumného šetření plyne, že digitalizace HR procesů není běžnou součástí podnikové strategie. Dva ze čtyř zkoumaných podniků nemají zahrnutou digitalizaci HR, dokonce ani digitalizaci jako ve svých plánech. Proces digitalizace není managementem podniků vnímán jako jeden z prioritních podnikových procesů. Stejně jako pro jiné podnikové procesy, je i pro digitalizaci a její implementaci nezbytné stanovení strategických plánů k jejímu úspěšnému aplikování. Absence či chybně stanovená digitalizační strategie může mít za následek nevhodný výběr či nekompatibilní kombinaci HR modulů s podnikovými systémy. Personalisté pak nadále musejí zadávat duplicitně data do dvou či více systémů či tabulek, systém je neefektivní. Z rozhovorů dále vyplývá, že většina expertek nevnímá proces recruitmentu v porovnání s ostatními HR procesy jako časově a administrativně nejnáročnější. Expertky by upřednostnily digitalizaci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na základě rozhovorů s expertkami byly identifikovány požadavky na digitalizační řešení pro tzv. "dokonalý" recruitment systém. V níže uvedených

bodech jsou shrnuty vybrané požadavky a vlastnosti pro ideální personální systém. Dále také požadavky na konkrétní funkce pro modul recruitmentu:

- podniková strategie s digitalizacemi,
- všechny HR procesy v jednom podnikovém systému,
- systémy “user-friendly”,
- všechny HR moduly komunikující spolu,
- informace jednoho HR procesu na jednom místě,
- digitalizace zaměstnanců a kandidátů,
- funkce správy zaměstnanců a kandidátů
  - hodnocení kandidátů,
  - automatické odpovědi,
- automatické aktualizace kalendáře,
- digitalizace administrativy a CV,
- digitalizace praktických částí pohovorů.

Vývoj digitalizace procesů zaznamenává v posledních letech ohromné zlepšení a zefektivnění. Téma digitalizace HR procesů je velmi rozsáhlé a bude zajímavé i nadále sledovat novinky a technologický posun této oblasti v teoretické i praktické rovině. Výzkumné šetření bylo limitováno vzhledem k dnešní situaci s rozšířenou pandemií Covid-19, která ovlivnila počet zúčastněných expertů. Pro výzkum byla původně zamýšlena účast většího množství expertů a tím získáním většího množství informací. I přestože byly rozhovory přizpůsobeny pro větší flexibilitu do online podoby, experti, kteří byli osloveni, nepřijali pozvání převážně z důvodu nedostatku času při řešení nových covidových opatření a souvisejících organizačních změn ve svých podnicích.

Výzkumné šetření by bylo možné ještě rozšířit o další oblasti, které by blíže specifikovaly potřeby digitalizace HR procesů ve firmě. Rozšíření by jistě přineslo další poznatky a jiný pohled na digitalizaci recruitmentu, bylo by to již však nad rámec této bakalářské práce. Ze zjištěných dat byly vytvořeny výstupy pro zúčastněné podniky. Expertky dostanou zpětnou vazbu mimo jiné s informacemi, jak si stojí v porovnání s ostatními podniky a jaké možnosti digitalizace recruitmentu pro ně dále svět informatiky nabízí.

## 8 Seznam použité literatury

1. Research volume 8. (13. 4 2021). Načteno z: <http://www.ijstr.org/final-print/july2019/How-Far-Have-We-Come-With-The-Study-Of-Artificial-Intelligence-For-Recruitment-Process.pdf>
2. Abelson, M. (21. 10 2019). Benefits to Automating HR Functions. Načteno z HR Technologist: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/automate-hr-functions/>
3. Častorál, Z. (2008). Strategický znalostní management a učící se organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.
4. Dragana Radosavljević, M. A. (23. 12 2019). Digitalization of the employment process in companies.
5. Gála, L., Pour, J., & Šedivá, J. (2015). Podniková informatika. Praha: Grada Publishing, a. s.
6. Gála, L., Pour, J., & Toman, P. (2006). Podniková Informatika: Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. Praha: Grada Publishing.
7. Grasseová, M. (2008). Procesní řízení: Ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press.
8. *Informační systém (Information System)*. (28. 9 2020). Načteno z ManagementMania: <https://managementmania.com/cs/informacni-system>
9. Informační systém podniku. (1. 11 2015). Načteno z Management Mania: <https://managementmania.com/cs/informacni-system-podniku-enterprise-information-system>
10. Katarina Marsikova, A. M. (17-18. 9 2019). Digitalization: transforming the nature of HRM processes and HR professionals' competencies. Liberec, Liberecký kraj, Česká Republika.
11. Kerningham, B. W., & Holčák, P. (2019). Jak porozumět digitálnímu světu: Vše, co potřebujete vědet o internetu, bezpečnosti a soukromí. Praha: Argo/Dokořán.
12. Khol, J. (1982). Psychologie řízení. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

13. Kod'ousková, B. (7. 1 2021). Co je digitální transformace a digitalizace firem? Načteno z Rascasone: <https://www.rascasone.com/cs/blog/co-je-digitalizace-firem>
14. Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.
15. Kubátová, S. (2015). Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press a TC Business School.
16. Mašín, P., & Kociánová, R. (2007). Personální činnosti. Praha: Mowshe.
17. Nakonečný, M. (2009). Sociální psychologie. Praha: Academia.
18. Němec, O., Bucman, P., & Martin, Š. (2014). Řízení lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
19. Sloan, A. P. (1998). Můj život s General Motors. Praha: Management Press.
20. Šedivá, Z., & Kociánová, R. (2007). Metody personální práce. Praha: Mowshe.
21. Šolc, D. (3. 1 2018). Čtyři vývojové fáze na cestě k Digital Factory. Načteno z Aimtec: <https://www.aimtecgloba.com/aimagazine/a-jakou-integracni-strategii-ma-vase-vyrobni-firma/>
22. Tóth, E. (2008). Úvod do systémového managementu. Praha: Vysoká škola hotelová 8, s. r. o.
23. Truneček, J. (1993). Management podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická.
24. Tureckiová, M., & Kociánová, M. (2009). Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
25. Veber, J. (2006). Management-základy, prosperita, globalizace. Praha: Management press.
26. Veber, J., & kol., a. (2018). Digitalizace ekonomiky a společnosti. Praha: Albatros Media a. s.
27. Veber, J., Lenka, Š., Vladimír, K., & Petr, M. (2019). Strategický znalostní management a učící se organizace. Praha: Albatros Media.

## **9 Seznam obrázků, tabulek a příloh**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - HR procesy.....	7
Obrázek 2 – Základní potřeby pro digitální transformaci.....	16

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Vybrané oblasti / Expertky.....	38
---	----

### **Seznam příloh**

Příloha 1 - Emailové oslovení expertek.....	47
Příloha 2 - Představení výzkumu.....	48
Příloha 3 - Rozhovorové otázky .....	49

# 10 Přílohy

## Příloha 1 - Emailové oslovení expertek

Výzkumné šetření - Digitalizace recruitmentu

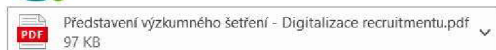


Láčhová Viktorie

Komu

Odpovědět Odpovědět všem Přeposlat

út 30.03.2021 15:31



Vážená paní inženýrko,

obracím se na Vás s návrhem spolupráce na výzkumném šetření týkající se digitalizace lidských zdrojů, konkrétně zaměřeným na proces recruitmentu. Navzdory rostoucí popularitě podnikových informačních systémů a dalších technologií na podporu řízení a rozhodování v podnicích, je o tomto tématu stále jen malé množství informací, a proto bych se mu ráda věnovala.

Zanedlouho budu ukončovat své studium oboru Informační management v Hradci Králové a jeho východiskem pro moji bakalářskou práci se má stát právě výzkumné šetření s názvem "Digitalizace recruitmentu". Cílem šetření je získat od respondentů, tzv. expertů deskripci jejich digitalizačních procesů recruitmentu v podniku.

Veškeré bližší informace naleznete v přiloženém dokumentu, kde jsem detailně představila jak sebe, tak i důvod a účel výzkumného šetření. Dále v dokumentu naleznete samotné vymezení témat a bližší okruhy k této problematice.

Doufám, že jsem dostatečně zaujala Vaši pozornost a že se výzkumu zúčastníte jako jeden z již zmíněných expertů.

Děkuji s přáním hezkého dne,

Viktorie Láchová

*Zdroj: Outlook + Vlastní zpracování autorky*

## Příloha 2 - Představení výzkumu

### 1 Výzkumné šetření

#### 1.1 Představení výzkumu

Jmenuji se Viktorie Láchová a studuji třetí ročník bakalářské studia na univerzitě v Hradci Králové, konkrétně obor Informační management. Aktuálně zpracovávám bakalářskou práci, která nese název "Digitalizace Human Resources v podniku".

Výzkumné šetření je praktickou částí mé bakalářské práce a cílem je deskripce digitalizačních procesů recruitmentu v konkrétních podnicích. Výzkumné šetření je realizováno formou elektronického rozhovoru přes aplikaci Zoom. Zoom je aplikace zprostředkávající videohovory pro spojení a komunikaci po celém světě.

Výzkum se zabývá tématy HR procesů, konkrétně procesy spojené s recruitmentem v kombinaci s digitální transformací. V šetření je specifikovaná cílová skupina respondentů, tzv. experti. Experti musí splňovat hlavní kritérium, a to zastávat pracovní pozici personalisty, HR analytika, IT specialisty či jinak související pracovní pozici s tématem šetření.

#### **Podrobnosti k rozhovoru:**

- **Rozhovor je zpracován anonymně,**
- **Odhadovaný čas trvání rozhovoru je 60 minut. V průběhu této doby budou expertům kladené otázky formou strukturovaného rozhovoru,**
- **Zvoleno je 25 - 35 otázek, zaměřených na daná témata,**
- **Podmínkou je stažení aplikace Zoom.**

(Zde přikládám stránku pro bezpečné a spolehlivé stažení aplikace do vašeho počítače -

<https://cs.wizcase.com/download/zoom/> )

#### 1.2 Úvod do okruhu témat rozhovoru

Prvním okruhem je obecné téma digitalizace a digitalizační transformace, která dělá vždy to samé - zvyšuje efektivitu, eliminuje chyby a snižuje náklady na provoz. V našem případě je okruh tématu konkretizován na digitalizaci recruitmentu, která má za cíl zjednodušit procesy získávání, prověřování a výběr kandidátů a jejich nábor, rozvoj. Jako digitalizace recruitmentu může být chápána digitalizace komunikačních kanálů, digitalizace zaměstnanců, digitalizace dokumentace, digitalizace pohovorů atd.

Děkuji,  
Viktorie Láchová

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



### Příloha 3 - Rozhovorové otázky

1. Jaké pracovní pozice nejvíce odpovídá Vaše náplň práce?
  - Personalista
  - HR analytik
  - IT specialista
  
2. Vyberte, jaká je velikost Vašeho podniku?
  - Malý podnik – méně než 100 zaměstnanců.
  - Střední podnik – méně než 250 zaměstnanců
  - Velký podnik – více zaměstnanců
  
3. Jak jsou strategicky řízeny HR procesy ve Vašem podniku?
  - Řízeno korporátně, nemáme vlastní HR oddělení
  - Máme vlastní HR oddělení
  - Outsourcovaná společnost
  
4. Jak jsou strategicky řízeny digitalizační transformace ve Vašem podniku?  
Existuje v podniku věnovaná strategie pouze digitalizacím?
  - Řízeno korporátně
  - Máme vlastní IT oddělení, které se zabývá i digitalizacemi
  - Outsourcovaná společnost
  
5. Jaký HR proces se Vám zdá nejvíce administrativně a časově náročný, proč?
  - Analýza a plánování
  - Recruitment
  - Hodnocení a odměňování
  - Vzdělávání a rozvoj

6. Existuje ve Vaší firmě digitalizovaný proces recruitmentu? Pokud ano, jaké procesy, již jsou v recruitmentu digitalizované.
- Ano
  - Ne.
7. Prvním procesem recruitmentu je samotné zveřejnění nabídky práce. Jakým způsobem získáváte nové kandidáty a dostáváte do povědomí volné pracovní pozice?
- Přes stálé zaměstnance
  - Přes personální agentury
  - Přes pracovní portály
  - Přes firemní webové stránky, sociální sítě
  - Používáme jiné metody:
8. Vytváříte inzerát na obsazení pozice pokaždé znovu nebo používáte již vytvořené šablony, které pouze aktivujete? Používáte unifikovanou šablonu pro všechny inzertní platformy nebo je nutné každý inzerát přizpůsobit danému inzertnímu místu?
9. Jaký komunikační kanál nejčastěji volí uchazeči, kteří se chtějí u Vás ucházet o práci? Jaký komunikační kanál preferujete vy a proč? Instruuje uchazeče, aby využil této cesty?
10. V jaké formě dostáváte nejčastěji CV uchazeče, jedná se o formu tištěnou nebo elektronickou? V případě elektronické komunikace s kandidátem, o jakou konkrétní formu se jedná? Používáte elektronické vyplňování CV např. na Vašich webových stránkách či pracovních portálech? Vyhovuje nebo ne, existuje automatický převodník dat do Vašich podnikových systémů?

11. V případě tištěné formy CV, jakým způsobem dále zpracováváte data o uchazeči?
12. Jaké komunikační kanály volíte pro interakci s uchazečem? Využíváte ryze automatizované cesty, předem vytvořené šablony? Popřípadě máte sdílené kontaktní údaje k ulehčení této interakce?
13. Jakým způsobem si aktualizujete kalendář při zadávání pohovorů? Zapisujete si informace k jednotlivým pohovorům ručně, nebo v systému, který automaticky překlopí informace do kalendáře?
14. Preferujete ve Vaší firmě osobní pohovory, online pohovory nebo zcela digitalizovaný pohovor skrze systém agenta? Popřípadě jaké důvody Vás k volbě vedou? Jakou metodu pohovoru u Vás používáte nejčastěji? Byla by možná digitalizace některých částí pohovoru? Jakých a proč?
15. Existují souhrnné databáze, seznamy, informační systém, kde jsou všichni zaměstnanci podniku, samozřejmě ošetřené s ohledem na GDPR? Jaké používáte platformy? Vyhovuje Vám stávající systém?
16. V jaké fázi je kandidát zanesen do systému?
17. Generujete potřebné dokumenty ze systému nebo vše připravujete ručně? Probíhá podpis smlouvy a další dokumentace čistě tištěnou formou nebo používáte i jiné metody? Př. elektronický podpis.

18. Přes jakou platformu sdílíte obecné informace o recruitmentu v podniku? Jaké informace zveřejňujete a jakou formou? Kdo všechno má k těmto informacím přístup?

19. Máte nějaký nápad či návrh, který by mohl výrazně zefektivnit proces recruitmentu? Co Vás k tomu vede?

# 11 Zadání práce



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Viktorie Láchová</b>
Studium:	I1800427
Studijní program:	B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Digitalizace Human Resources v podniku</b>
Název bakalářské práce AJ:	Digitization of Human Resources in the company

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je zmapování HR procesů a nalezení softwarových řešení pro efektivní digitalizaci nábory zaměstnanců.

V souladu s Výnosem děkana č. 9/2011 ve znění pozdějších úprav.

- Úvod
- Cíl práce a metodika
- Teoretická východiska / Současný stav poznání řešené problematiky - Digitalizace a HR
- Praktická část / Analytická část - Aplikování
- Zhodnocení a doporučení / Výsledky a diskuze
- Závěr
- Seznam použitých zdrojů / Použitá literatura
- Přílohy

Databáze Scopus a Web of Science

KOCIÁNOVÁ R., Personální činnosti a metody personální práce. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 224s., ISBN: 978-80-247-2497-3

GÁLA L., POUR J. TOMAN P., Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky.1.vydání, Praha: Grada, 2006. 484s. ISBN 80-247-1278-4.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 31.3.2020