

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

*Analýza personálního informačního systému z hlediska  
řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku*

2021

Eva Kratochvílová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eva Kratochvílová**  
Osobní číslo: **E17323**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude analýzu personálního informačního systému z hlediska jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a na jejím základě navrhnout možná doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů.

Osnova:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Základní pojmy PIS- Personálního informačního systému.
- Charakteristika podniku.
- Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Formulace návrhu a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.  
BĚHLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. 182. s. ISBN 978-80-247-5768-1.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.  
ŽUFAN, J. Informační systémy v moderním personálním řízení. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

LS.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji: Práci s názvem Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23.4.2021

Eva Kratochvílová v. r.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů. Cílem bakalářské práce je provést analýzu personálního informačního systému z hlediska jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V teoretické části práce je naznačena problematika řízení lidských zdrojů, jsou zde vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a personálních informačních systémů a dále je zde obecně charakterizován personální informační systém. Analytická část práce se věnuje charakteristice analyzovaného podniku a popisu nově zavedeného personálního informačního systému v podmínkách tohoto podniku z hlediska řízení lidských zdrojů. V závěru je formulováno zhodnocení zavedení personálního informačního systému v analyzovaném podniku a jsou zde doporučena vhodná opatření ke zlepšení zjištěných nedostatků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, personální informační systém, podnik, analýza

## **TITLE**

Analysis of personnel information system in terms of HRM in the selected company.

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the characteristics of the personnel information system in terms of human resource management. The aim of the bachelor thesis is to analyze the personnel information system in terms of individual human resource management activities in the selected company. The theoretical part of the thesis outlines the issue of human resources management, there are defined basic concepts in the field of human resources management and personnel information systems, and there is also a general characterization of personnel information system. The analytical part of the work deals with the characteristics of the analyzed company and the description of the newly introduced personnel information system in the conditions of this company in terms of human resource management. In the end, the evaluation of the introduction of the personnel information system in the analyzed company is formulated and suitable measures are recommended to improve the identified shortcomings.

## **KEYWORDS**

Human resources management, personnel information system, enterprise, analysis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>3</b>
1.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	4
1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	6
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	7
1.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	9
1.5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	10
1.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	10
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	11
1.8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	12
<b>2 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>15</b>
2.1 MODULY PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	17
2.1.1 Personální agenda.....	18
2.1.2 Personální plánování .....	18
2.1.3 Analýza a vytváření pracovních míst .....	19
2.1.4 Získávání a výběr pracovníků .....	19
2.1.5 Hodnocení zaměstnanců.....	20
2.1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	20
2.1.7 Odměňování zaměstnanců.....	21
<b>3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU</b> .....	<b>23</b>
<b>4 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>30</b>
4.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PŘED ZAVEDENÍM SYSTÉMU .....	31
4.2 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	32
4.2.1 Základní modul.....	33
4.2.2 Náborový modul.....	35
4.2.3 Onboarding.....	37
4.2.4 Vzdělávací modul.....	37
4.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PO ZAVEDENÍ PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	39
4.3.1 Jak funguje systém společně s jinými systémy ve společnosti.....	41
4.3.2 Názor zaměstnanců na systém.....	42
4.3.3 Snížení administrativní práce .....	43
<b>5 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK</b> .....	<b>45</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>48</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>50</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	4
Obrázek 2: Možné oblasti personální práce zajišťované PIS .....	17
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v jednotlivých letech .....	25
Obrázek 4: Pohlaví zaměstnanců společnosti.....	25
Obrázek 5: Věkové rozhraní zaměstnanců společnosti .....	26
Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců společnosti .....	27
Obrázek 7: Délka trvání PP u jednotlivých zaměstnanců .....	28
Obrázek 8: Počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách.....	29
Obrázek 9: Proces implementace PIS.....	31
Tabulka 1: Ekonomická situace podniku (uvedeno v tis. Kč).....	24
Tabulka 2: Role jednotlivých zaměstnanců v rámci systému.....	41
Tabulka 3: Názor jednotlivých zaměstnanců na PIS .....	42

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
PIS	Personální informační systém
IS	Informační systém
HR	Human Resources (lidské zdroje)
GDPR	General Data Protection Refulation
s .r .o .	Společnost s ručením omezeným
str.	Strana
Tab.	Tabulka
Obr.	Obrázek
THP	Technicko hospodařský pracovník



# ÚVOD

Lidský kapitál představuje neodmyslitelnou část každého podniku. Podniky se snaží prosperovat, chtějí být konkurenceschopnější a dosahovat maximálních zisků. Všechny činnosti a dosahování vytyčených cílů podniku se neobejdou bez lidského kapitálu. Od počátku bylo řízení lidských zdrojů považované za důležitou a neodmyslitelnou součást procesu řízení společnosti. Špatné nastavení řízení lidských zdrojů a jeho nedostatky negativně ovlivňují fungování organizace. Řízení lidských zdrojů bylo významně ovlivněno technologiemi, navíc v dnešní době si nelze představit řízení lidských zdrojů bez inteligentních technologií. V podnicích v České republice z hlediska řízení lidských zdrojů stále roste důležitost správy, nabytí a uchování dat o pracovnících. K tomuto slouží převážně personální informační systém. Pomocí kvalitně zpracovaného personálního informačního systému lze získat přístup k těmto datům odkudkoliv, jsou shromážděna na jednom místě, je možné je vzájemně sdílet a systém vytváří ideální podmínky pro reporting. V dnešní době a s velikostí objemu dat, které firmy potřebují ke svému fungování, se bez inteligentních technologií nelze obejít. Dalším důvodem, proč jsou moderní technologie nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je fakt, že lidské zdroje představují nejvyšší náklad společnosti. Společnosti usilují o optimalizaci a snižování nákladů. Dobře zpracovaný a zavedený personální informační systém, snižuje náklady společnosti v oblasti lidského kapitálu. Pomáhá snižovat množství administrativní práce a je nápomocný při vykonávání personální práce. Proto aby byl cíl bakalářské práce deklarován autorka bakalářské práce provede analýzu personálního informačního systému z hlediska jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a na jejím základě navrhne možná doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů.

V úvodu teoretické části autorka bakalářské práce charakterizuje řízení lidských zdrojů a jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Další kapitola se zabývá personálním informačním systémem a jsou zde popsány jednotlivé moduly personálního informačního systému.

Analytická část práce zahrnuje představení vybrané společnosti, kterou je společnost Jusda Europe s. r. o. Jde o středně velkou a rozvíjející se společnost s dlouholetou tradicí na trhu, která je strategickým partnerem nadnárodní korporace a společnosti střední velikosti v oblasti řešení dodavatelského řetězce. Tento podnik byl vybrán z důvodu nedávné implementace personálního informačního systému a možnosti zpracování bakalářské práce. Součástí představení podniku je i analýza zaměstnanců společnosti.

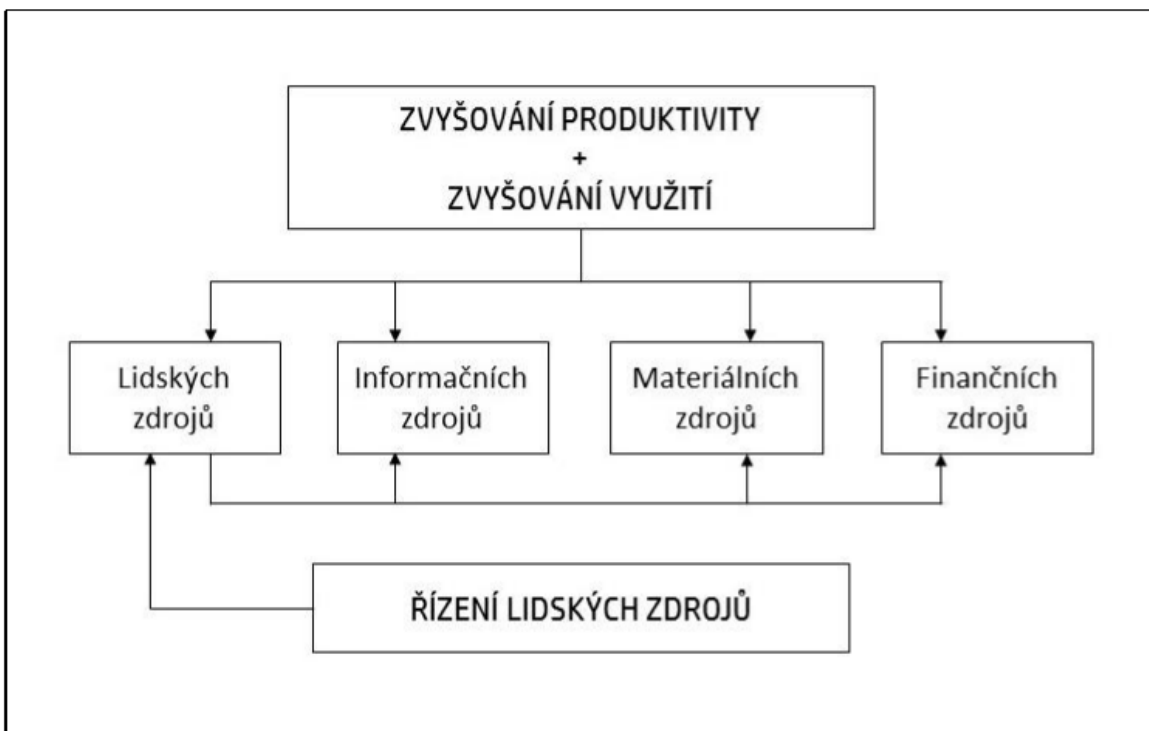
Poslední část práce představuje personální informační systém, který společnost používá pro řízení lidských zdrojů. Tato část je rozdělena na tři kapitoly, a to na řízení lidských zdrojů před zavedením systému, popis aplikovaného personálního informačního systému a řízení lidských zdrojů po zavedení systému. Kapitola personální informační systém se zabývá popisem jednotlivých modulů personálního informačního systému společnosti. V podkapitole věnované řízení lidských zdrojů po zavedení systému se autorka bakalářské práce snaží poukázat na změny, které proběhly implementací personálního informačního systému v rámci řízení lidských zdrojů.

# 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga lze definovat řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong 2002) Livian a Pražská chápe řízení lidských zdrojů jako „souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.“ (Livian, Pražská, 1997) Řízení lidských zdrojů se podle Koubka stává „jádem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“ (Koubek, 2009, str. 15) Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním poměru, a proto i jeho získáváním, formováním, fungováním, využíváním atd. Lidské zdroje přivádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití, protože lidské zdroje jsou pro podnik samozřejmě ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a určuje konkurenceschopnost podniku. Řízení lidských zdrojů je tedy považováno za jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. (Duda 2008, str. 7) Podle Koubka (Koubek 2007) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formulovat v průběhu 50. a 60. let. (Koubek 2007, str. 15)

## Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů zajistit, aby organizace byla výkonná, aby se její výkon neustále zlepšoval (Koubek 2010, str.16). Plnění tohoto úkolu závisí na neustálém zlepšování a využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje (Duda 2008, str. 8). Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování v oblasti využití a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů (Koubek 2010, str.16). Obecný úkol řízení lidských zdrojů znázorňuje následující schéma na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, 2010, str. 17

Na schématu autor znázorňuje zdroje, kterými podnik disponuje, a jaké vztahy mezi těmito zdroji fungují. Z toho je patrná významnost řízení lidských zdrojů, neboť právě řízení lidských zdrojů působí na ostatní zdroje.

Šikýř (2014) chápe úkoly řízení lidských zdrojů jako „*plánování lidských zdrojů, analýzu a vytváření pracovních míst, obsazování volných pracovních míst, které obsahuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci, dále řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o zaměstnance, a využívání informačního personálního systému.*“

## 1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Pracovní místo můžeme považovat za určitou jednotku struktury organizace, která zůstává neměnná, ať už se na daném pracovním místě nachází kdokoliv (Armstrong 2007, str. 277). Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je důležité stanovit obsah práce, tj. stupeň specializace (Dvořáková a kol. 2012, str. 31). V poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role. Pracovní role představuje úlohu,

kterou musí jedinec hrát plněním požadavků své práce. Role představují specifické formy chování nezbytné k vykonávání daného úkolu nebo skupiny úkolů určité práce. Pracovní role definují požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných (Koubek 2010, str. 45).

Podle Koubka (2010) je vytváření a analýza pracovních míst jednou z klíčových personálních činností, jejichž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností. Cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa poté slouží jako podklad pro vytvoření požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza práce nám poskytuje obraz práce na pracovním místě a následně nám poskytuje představu o pracovníkovi, který by měl na daném pracovním místě pracovat (Koubek 2010 str. 43). Kociánová (2010) „*uvádí, že proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace či organizační jednotky. Poté je nutné zvážit, jak sestavit a kombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně přitažlivá*“ (Kociánová 2010, str. 53). Vytváření pracovních míst má dva cíle, a to uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností, kvalitu výrobků nebo služeb a uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmu, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Je z toho patrné, že tyto cíle jsou propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je sloučit potřeby jedinců s potřebami organizace (Armstrong 2007, str. 279). Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby (Koubek 2010, str.47): pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosahování cílů organizace;

- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
- neměly nežádoucí negativní dopad na fyzické či duševní zdraví pracovníků;
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Podle Armstronga (2007) existuje pět přístupů k vytváření pracovních míst, a to rotace práce (jedná se o pohyb pracovníků z jednoho úkolu na druhý, jehož cílem je snížit monotónnost práce), rozšiřování práce (představuje spojení dosud od sebe oddělených úkolů do jedné práce, což zvyšuje rozmanitost práce), obohacování práce (které je zaměřeno na rozšiřování práce a poskytování větší autonomie a odpovědnosti za práci), samostatně se řídící týmy (jedná se o týmy, které do jisté míry pracují bez přímého dozoru) a v poslední řadě systémy

vysoce výkonné práce (zaměřují se na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu) (Armstrong 2007, str. 281).

## 1.2 Personální plánování

V dnešní době se plánování lidských zdrojů spíše koncentruje na to, jaké dovednosti budou v blízké či vzdálené době potřeba. Takovéto předpovědi mají často spíše podobu obecných scénářů než konkrétních podob nabídky a poptávky (Armstrong 2007, str. 307). Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizaci opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace; v podobě spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas a na správném místě; v oblasti sestavování a využívání pracovních schopností lidí; v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Koubek 2010, str. 93). Personální plánování je proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech (Kociaková 2010, str. 72). Personální plánování by mělo zajistit, aby podnik měl k dispozici ve správný čas lidi na správném místě a ve správném počtu (Duda 2008, str. 45). Dále je velmi důležité rozlišit „tvrdé“ a „měkké“ plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zajistit, aby v případě potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Oproti tomu měkké plánování lidských zdrojů spočívá v zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou loajální vůči organizaci a angažovaní ve své práci a podle toho se budou i chovat (Armstrong 2007, str. 306). Tvorbou personálního plánu podnik usiluje o to, aby měl nejen v současné době, ale zejména v budoucnu pracovní síly (Duda 2008, str. 46):

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobními charakteristikami;
- s žádoucím poměrem k práci;
- přístupné změnám;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst;
- k dispozici ve správný čas;
- s přiměřenými náklady;

příčemž za prvotní požadavky Kachaňáková (2003) jakož i Stýblo (1998) považuje pouze ZA kvantitu, kvalitu, místo a čas.

V procesu plánování je nejdůležitější prognóza pracovních sil v organizaci a prognóza zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt (Koubek 2010, str. 98). Počátkem každého plánování je návrh formulace podnikových strategických cílů a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se definují cíle podnikového strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle podnikového strategického personálního řízení se pak specifikují ve strategii formování pracovní síly podniku (Duda 2008, str. 46). Kachaňáková (2003) uvádí, že *„základem pro vypracování personálního plánu jsou podnikové cíle, ze kterých vyplývají požadavky na pracovníky. Konečnou fází je vypracování personálního plánu.“*

Pro odhad budoucí potřeby pracovníků můžeme použít různé metody, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. Intuitivní metody jsou založené na důkladné znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Tato metoda vyžaduje velké zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. Delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Kvantitativní metody odhadu používají matematické či statistické metody výpočtu a vyžadují zpravidla množství dat. Jedná se o metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách (Koubek 2010, str. 102).

Druhy personálních plánů, lze v zásadě rozdělit do tří skupin (Douda 2008, str. 48):

- dlouhodobé;
- střednědobé;
- krátkodobé.

Dlouhodobý plán se obvykle sestavuje na období 5 let, ale může být vypracován na 15 až 20 let či na 5 až 7 let. Délka trvání střednědobého plánu, nazývaného také taktický, bývá 1,5 – 2 roky. Krátkodobé plány bývají sestavovány na období 1 roku (Douda 2008, str. 48).

### **1.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je dvoustranou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami (Dvořáková a kol. 2012,

str. 145). Získávání pracovníků představuje činnost, která má za úkol zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je velice důležité si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky. Názorně celou situaci vykresluje schéma 2 o získávání pracovníků. (Koubek 2010, str. 127)

Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem anebo s organizací. Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivnit nemůže a musí je brát při svém rozhodování v úvahu (Koubek 2010, str. 128).

Jak již bylo zmíněno, v organizaci se mohou nacházet volná pracovní místa. Tato pracovní místa mohou být obsazena z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Mezi hlavní vnější zdroje patří (Douda 2008, str. 63):

- volná pracovní síla na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na budoucí povolání;
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit práci, anebo které svou nabídkou přesvědčíme.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří (Douda 2008, str. 62):

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje;
- pracovníci, kteří jsou uvolněni z důvodu ukončení nějaké činnosti či jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby vykonávali náročnější práci, než jakou vykonávali doposud;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na uvolněné pracovní místo.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů, neboť získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Eliminuje



se zdlouhavé období adaptace na práci v organizacích, které u nových zaměstnanců znamená dočasné snížení pracovního výkonu, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. (Koubek 2010, str. 130).

## 1.4 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků. Cílem výběru je vybrat takového uchazeče o práci, který bude nejen výkonný, ale také bude pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebude jednat nežádoucím způsobem (Dvořáková a kol. 2012, str. 150). Po uveřejnění nabídky zaměstnání poté, co je shromážděno dostatečné množství uchazečů následuje třídění a prosévání uchazečů o zaměstnání (Armstrong 2007, str. 358). Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich (Kocianová 2010, str. 95). Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z daných uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa, ale i přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v rámci pracovní skupiny i organizace. Při výběru uchazečů je nutné brát v úvahu nejen odborné znalosti, ale i osobnostní charakteristiku uchazeče, jeho potencionální flexibilitu (Koubek 2010, str. 166). Nejpoužívanější metody výběru pracovníků jsou následující (Armstrong 2007, str.359):

- dotazník – zpravidla vyplňují všichni zájemci o zaměstnání;
- zkoumání životopisu – jedná se o velmi oblíbenou metodu výběru pracovníků, ale zpravidla je doplněna jinou metodou;
- testy pracovní způsobilosti – jedná se o pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, testy pracovní způsobilosti se dále dělí na testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd.;
- Výběrový pohovor neboli rozhovor – jedná se nejpoužívanější metodu výběru pracovníků; má tři cíle, a to získat dodatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče; můžeme se setkat s individuálními pohovory, pohovorovými panely a s výběrovou komisí;
- Assessment centra – poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, dobře prováděná assessment centra mohou vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu.

## **1.5 Přijímání pracovníků**

Uvedení nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat (Armstrong 2007, str. 395). Koubek (2010) uvádí, že přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek 2010, str. 189). Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště (Kociánová 2010, str. 128).

## **1.6 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků poskytuje důležité informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech, pracovním profilu (Duda 2008, str. 76). Moderní hodnocení pracovního výkonu tedy představuje jednotné zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů týkajících se pracovního výkonu. Jedná se o velmi účinný a spolehlivý způsob kontroly, usměrňování a motivace pracovníků (Koubek 2010, str. 208). Disponuje-li firma kvalitním systémem hodnocení, dochází ke spravedlivému odměňování zaměstnanců, zabraňuje to přezaměstnanosti v podniku a napomáhá to k zvyšování a zkvalitňování podnikové produkce (Douda 2008, str. 76). Dále Armstrong (2007) chápe hodnocení pracovníků jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami (Armstrong 2007, str. 541). Kociánová (2010) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je velice důležitou činností, která nám podává informace o výkonech, jednáních a pracovních schopnostech jednotlivců a dále je také toto hodnocení pro pracovníky zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. (Kociánová 2010, str. 145). Hodnocení zaměstnanců dává odpovědi na otázky, co a jak zaměstnanec dělá, jaké jsou výsledky jeho práce, jaká je jeho výkonnost. Současně hodnocení poukazuje na charakterové vlastnosti zaměstnance (Duda 2008, str. 77). Předmětem hodnocení pracovníků jsou podle Bielczyka (2005) pracovní výkon, pracovní chování a sociální chování.

Hodnocení zaměstnanců má určitou formu. Pro vytvoření kvalitního systému hodnocení je třeba se řídit následujícím postupem (Duda 2008 str. 81):

- stanovit si předmět hodnocení;
- vybrat kritéria hodnocení;
- vybrat metody hodnocení;
- připravit supervizory (pracovníky, kteří jsou schopni hodnotit ostatní zaměstnance);
- seznámit zaměstnance s procesem hodnocení;
- hodnotit;
- dokumentovat výsledky hodnocení;
- diskutovat se zaměstnanci o výsledcích hodnocení;
- provést nutné změny vyplývající z procesu hodnocení.

## **1.7 Odměňování pracovníků**

Odměňování zaměstnanců je v organizaci velice důležité, neboť způsob odměňování velice často ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance (Duda 2008, str. 91). Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nepředstavuje pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytuje pracovníkovi, jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování je daleko širší, zahrnuje totiž i nepeněžní formy odměňování jako je povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody atd. (Koubek 2010, str. 283). Systém odměňování představuje efektivní a komplexní odměňování poskytováním mzdy za vykonanou práci a poskytováním zaměstnaneckých výhod (Duda 2008, str. 94). Podle Dvořákové (2007) je systém odměňování jeden z nástrojů personálního řízení. Jeho cílem je podporovat prosazení strategie a rozvoj firemní kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání, rozvoji a stimulovat je k práci (Dvořáková 2007, str.45).

Systém odměňování podle Dudy (2008) musí odpovídat třem cílům:

- být přitažlivý – musím používat takový způsob odměňování, který je srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách;

- být spravedlivý – ukazovat zaměstnanci, že není v poměru s jiným zaměstnancem finančně znevýhodněn a že je odměňován podle zásluh;
- být jasný – systém musí být založen na jasných mechanismech, pochopitelných pro všechny zaměstnance a všichni zaměstnanci s tímto systémem musí být seznámeni.

## 1.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek 2010, str. 252). Podle Kocianové (2010) je vzdělávání proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Kocianová 2010, str. 169). Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností (Duda 2008, str. 113). Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong 2007, str. 462). Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace (Dvořáková a spol. 2001, str. 55). Vzdělávání tedy představuje investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Duda 2008, str. 113). Při vzdělávání je také velmi důležité vybrat správnou metodu vzdělávání. Postupem času se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou skupin, a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávání mimo pracoviště se používá převážně k hromadnému vzdělávání (Koubek 2010, str. 270).

Koubek (2010) uvádí následující metody vzdělávání používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce:

- instruktáž při výkonu práce;
- coaching;
- mentoring;
- pracovní porady;

- pověření úkolem;
- asistování atd.

Dále Koubek (2010) uvádí metody vzdělávání mimo pracoviště:

- přednáška;
- případová studie;
- workshop;
- brainstorming;
- assessment centra;
- hraní rolí;
- demonstrování;
- simulace atd.

## **Shrnutí**

Řízení lidských zdrojů představuje logicky promyšlený postup k řízení nejcennějšího statku společnosti, kterým jsou lidé, lidský kapitál. Špatný postup při řízení lidí má negativní dopad na fungování společnosti. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvantitativní i kvalitativní stránku lidských zdrojů. Dalším důležitým úkolem je zajistit, aby byla společnost výkonná, konkurenceschopná a výnosná. Proto je velice důležité umět s tímto nejcennějším statkem nakládat. Bez kvalitního řízení lidských zdrojů nemůže být firma úspěšná. Řízení lidských zdrojů zahrnuje plánování lidských zdrojů; analýzu a vytváření pracovních míst a obsazování volných pracovních míst, což obsahuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci; dále řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků; péči o zaměstnance, a nakonec využívání informačního personálního systému. Personální plánování představuje převážně budoucí předpověď, kolik lidí bude potřeba, s jakými zkušenostmi a kdy. Předtím než přijmeme zaměstnance, oddělení náborem dostane úkol zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a aby v žádoucím termínu byla tato místa obsazena uchazeči o zaměstnání. Úplnému přijetí ještě předchází výběr mezi uchazeči, který má zpravidla 2 až 3 kola. Poté už následuje administrativa spojená s přijetím zaměstnance a adaptace zaměstnance na pracovišti. Hodnocení zaměstnanců může

být kvantitativní nebo kvalitativní podle druhu vykonávané práce. Hodnocení pracovníků poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance a o jeho schopnostech. Správně nastavený systém odměňování poskytuje podklady pro spravedlivé odměňování zaměstnance. Odměňování zaměstnance převážně slouží k motivaci pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu, a proto je velice důležité zjistit, co naše zaměstnance motivuje. Používá se několik způsobů odměňování. Zaměstnance můžeme odměňovat peněžní formou anebo nepeněžní formou. Vzdělávání zaměstnanců se dá považovat za nepeněžní formou odměňování. Vzdělávání zaměstnanců je velice důležité pro rozvoj jejich dovedností, zkušeností a schopností. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště.

## 2 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Informační systémy dnes podporují nejen všechny důležité podnikové funkce, jakými jsou například finance, personalistika, plánování, prodej, nákup či logistika. Informační systém musí umět udržet krok s businesssem a jeho potřebami. V současnosti podnikové informační systémy neřeší jen úlohy spojené s automatizací a racionalizací podnikových činností a procesů. Zásadně byl změněn pohled na výsledek, resp. užitek plynoucí ze zavedení podnikového IS. V minulosti spíše dominoval náhled technologický, který se projektoval v důrazu na zavedení podnikového IS do provozu a v rámci času a rozpočtu stanoveného projektem, ale situace dnes bývá odlišná (Basl a Bazíček 2012, str. 12). Nejprve jsou definovány následující základní pojmy a poté bude popsán samotný personální informační systém.

**Informace** – jedná se o zprávu o tom, že nastal určitý jev z množiny možných jevů a tím se u nás jakožto u příjemce snižuje nebo zcela odstraňuje neznalost o tomto jevu (Gala, Pour a Toman 2006, str. 20).

**Informatika** – informatiku chápeme jako obecné principy a pravidla práce s informacemi a obecně definované charakteristiky všech prvků, které se na přípravě a užití informací podílejí (Gala, Pour a Toman 2006, str. 20).

**Systém** – je komplex prvků nacházejících se ve vzájemné interakci, který je charakterizován cílovým chováním (Gala, Pour a Toman 2006, str. 28).

**Aplikace** – aplikací se rozumí aplikační software, jím poskytované funkce, podporované podnikové řídicí a další procesy a zpracovaná data. S aplikací jsou poté také vázány potřebné technologie (Gala, Pour a Toman 2006, str. 28).

**Soubor dat** – logicky ucelená a pojmenovaná jednotka dat. Je základní organizační jednotkou, která technologickým zařízením umožňuje rozlišovat jednu sadu dat od druhé (Gala, Pour a Toman 2006, str. 20).

**Funkce** – je vymezena jako obsahově určitá skupina operací s daty, vztahující se k určité definované potřebě uživatele (Gala, Pour a Toman 2006, str. 20).

*„Moderní společnost je společnost, která zpracovává a uchovává mnoho informací.“*  
Informační systémy a technologie jsou součástí běžného života každého člověka. Proto

tomuto trendu neuniklo ani řízení lidských zdrojů. Organizace, která v dnešním světě chce být úspěšná, musí klást vysokou pozornost na informační technologie v řízení lidských zdrojů (Walker a spol. 2003 str. 27).

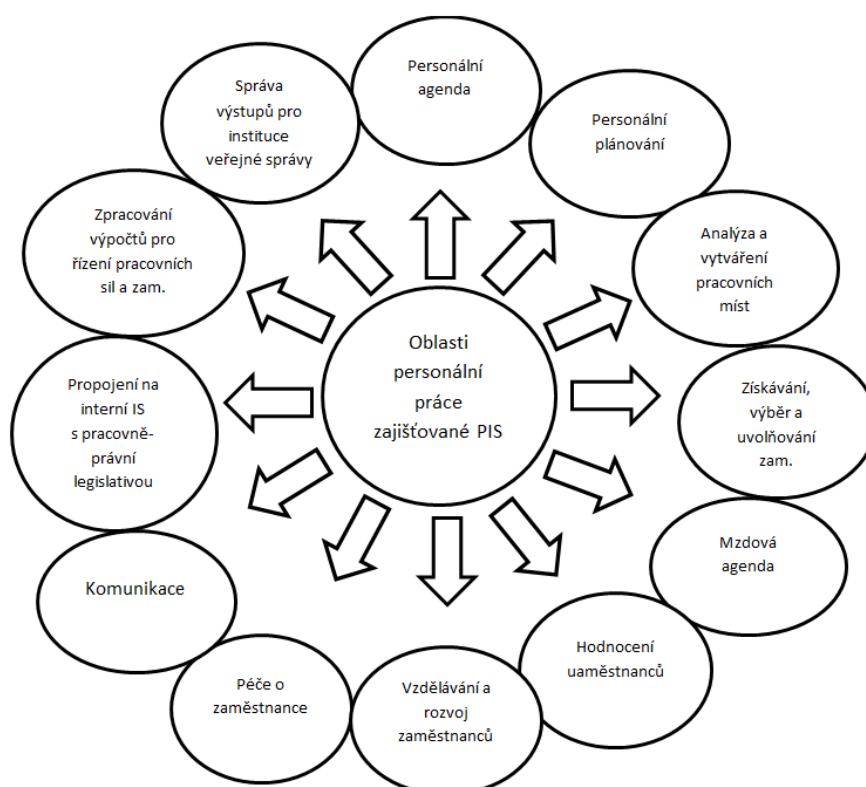
Personální informační systém lze stručně definovat jako integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace nutných pro řízení funkce lidských zdrojů (Dvořáková a kol. 2012, str. 368). Podle Armstronga (2007) je personální informační systém tvořen „*plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti řízení lidských zdrojů.*“ Systém definuje jako „elektronickou personalistiku“ mající význam pro aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů (Armstrong 2007, str. 723). Personální informační systém podle Stýbla představuje „zpravidla počítačový informační soubor, jehož součástí jsou postupy používané při získávání a zpracovávání informací o zaměstnancích, metody používané k analýze systému (Brůcha a spol. 2018, str. 15). Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v rámci organizace a co je pro ni potřebné (Koubek 2010, str. 364). Personální informační systém je klíčovým zpracovatelem, uchovatelem dat a praktickým aplikačním systémem, který se nachází v samotném srdci počítače, podporujícím personální práce (Walker a spol. 2003 str. 27). Personální informační systémy tzv. PIS velmi významně změnily způsob provádění většiny personálních činností. Používání personálních informačních systémů ovlivnilo velkou část personálních procesů minimálně v rovině administrativní podpory. U mnoha činností nám personální informační systém zřetelně pomohl zvýšit efektivitu práce (výpočet mezd, personální administrativa apod.) (Žufan 2012, str.79). Podle (Dvořákové a kol.) jsou moderní personální informační systémy dotčeny čtyřmi základními oblastmi řízení lidských zdrojů a to: oblastí mezd, oblastí řízení času a práce, benefity a oblastí řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol. 2012, str. 369). Koubek (2010) tvrdí, že personální informační systém má strategickou povahu, a proto musí využívat daleko širší okruh informací, včetně zdrojů mimo organizaci. Proto by se měl personální informační systém skládat z následujících subsystémů (Koubek 2010, str. 363):

- informace o pracovnících;
- informace o pracovních místech;
- informace o personálních činnostech;
- informace o vnějších podmínkách.



## 2.1 Moduly personálního informačního systému

Každý personální informační systém se skládá z modulů, které mohou být vybrány a implementovány podle potřeb organizace, ať už se jedná o nakoupený již existující systém nebo o systém vytvořený na zakázku externím nebo interním dodavatelem. Personální informační systém v plně rozvinuté podobě by měl zajišťovat oprávněným uživatelům systematické řešení oblasti personální práce, protože personalistika vytváří, udržuje, archivuje a poskytuje evidenci základních osobních údajů o zaměstnancích a evidenci pracovněprávních dokumentů upravovaných podle platné legislativy a zahrnuje také agendu pro BOZP, systematizaci pracovních míst, vzdělávání, řízení kariéry, hodnocení zaměstnanců, sociální programy, uchazeče o práci a výběrové řízení. Možné oblasti personální práce zajišťované PIS jsou uvedeny na obrázku č. 2 (Dvořáková a kol. 2012, str. 372).



Obrázek 2: Možné oblasti personální práce zajišťované PIS

*Zdroj: Dvořáková a kol. 2012, str. 372*

### **2.1.1 Personální agenda**

Personální agenda zahrnuje správu databáze základních údajů o zaměstnancích, sledování legislativních a interních norem a jejich zásad pro zaměstnávání lidí, včetně zaměstnaneckých vztahů a vztahů s externími subjekty (Dvořáková a kol. 2012, str. 373). Základní informace o zaměstnancích mohou být následující (Koubek 2010, str. 367):

- osobní identifikační údaje;
- údaje o vykonávané pracovní funkci a povaze pracovního poměru;
- údaje o vzdělání;
- údaje o kvalifikaci;
- údaje o dosavadní kariéře;
- údaje týkající se odměňování, daní a srážek na pojistném;
- údaje o pracovní době a pracovním režimu atd.

### **2.1.2 Personální plánování**

Informační systém můžeme použít k modelování dopadu, který v průběhu času budou mít na skupiny lidí v organizaci změny ve velikosti a struktuře skupiny a dále pohyby pracovníků do skupiny, uvnitř skupiny a ze skupiny. Takový model se dívá na organizaci a používá při tom systém formování pracovní síly organizace tvořený stupni a toky. Uživateli systém poskytuje značnou volnost v definování požadovaného počtu a typu pohybu dovnitř, uvnitř i ven z každé úrovně systému (Armstrong 2007, str. 731). Žufan tvrdí, že pokud má PIS potřebná data, může velmi rychle a přesně provést porovnání mezi aktuálním stavem a projekcí a kvantifikovat přebytek, anebo dostatek jak v absolutních číslech, tak i v jednotlivých profesích nebo kvalifikacích (Žufan 2012, str. 49). V modulu personálního plánování nalezneme informace, které jsou nezbytné pro plánování pracovníků, zejména pro plánování pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (kariéry a následnictví) i pro plánování personálních činností (Koubek 2010, str. 372).

### **2.1.3 Analýza a vytváření pracovních míst**

Popis pracovního místa se skládá z charakteristiky činností na daném pracovišti, včetně definice požadavků na vlastnosti, kvalifikaci a praxi zaměstnance, požadavky na školení a lékařské prohlídky, kompetence a zodpovědnost pracovníků, případně další vlastnosti. Propojení s personální evidencí poskytuje přehled o aktuálních zaměstnancích na vybraném pracovním místě a současně o těch, kteří danou pozici vykonávali v minulosti. Pokud máme dobře a důkladně popsané pracovní místo, pomáhá to uživatelům při zavádění nových zaměstnanců, kdy se systém automaticky ptá např. na možnost přidělení tarifu dle popisu pracovního místa. Dále systém umožňuje vybírat z představených vlastností a činností, které se dané pozice týkají, popř. vytvářet celý popis ručně v podobě textu (Dvořáková 2012, str. 376).

### **2.1.4 Získávání a výběr pracovníků**

Před zahájením výběru nového pracovníka je potřeba, aby manažer podal online žádanku o obsazení nového nebo volného pracovního místa. Tento krok zahájí celý proces. Žádanka obvykle obsahuje popis pracovního místa, včetně požadavků na dovednosti a schopnosti, kvalifikační dovednosti, licence a odpovídající pracovní zkušenosti (Walker a kol. 2003, str. 42). Následně je možné pomocí systému sledovat proces získávání pracovníků na určité pracovní místo; sledovat, kdo se o jakou funkci uchází; dále je možné vyhledávat zaměstnance z interních zdrojů podle požadavků na pozici. Systém nám umožňuje využívat databázi jako pomocníka při vytváření kritérií výběru pracovníků, s nimiž se budou poměřovat uchazeči o zaměstnání tak, aby na pracovní místo byli umístěni nebo povýšeni ti správní lidé (Armstrong 2007, str. 733). V etapě předvýběru lze využívat možnosti objektivního posouzení míry dosažení kvalifikačních požadavků jednotlivých uchazečů o zaměstnání ve vztahu ke kvalifikačním požadavkům definovaným pro obsazované pracovní místo. Tím se eliminují kandidáti, kteří nesplňují předepsané kvalifikační požadavky (Žufan 2012, str. 53).

Podle Armstronga nám systém získávání pracovníků může zabezpečovat následující úkoly (Armstrong 2007, str. 733):

- uchovávat detailní informace o uchazečích;
- porovnávat životopisy se specifikacemi pracovních míst pro účely předvýběru;
- napojit se na získávání pracovníků pomocí internetu;

- připravovat zprávy a hlášení, analyzovat odezvu na inzeráty uveřejněné v jednotlivých médiích či analyzovat efektivnost jednotlivých metod získávání pracovníků a sledovat náklady na získávání pracovníků;
- psát dopisy – potvrzení přijetí žádosti o zaměstnání, poděkování za zájem o toto zaměstnání, pozvání k pohovoru atd.

### **2.1.5 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení pracovníků je vysoce individuální proces a nelze jej naprogramovat jednotně. To znamená, že systém v něm má pouze podpůrnou funkci. Realizace hodnocení pomocí personálního informačního systému přináší pozitivní efekt hodnotitelům, kteří mají k dispozici historii hodnocení svých pracovníků ideálně za celou dobu jejich působení v organizaci bez ohledu na proběhlé organizační změny. Z pohledu hodnotitele je třeba při tvorbě elektronické podpory hodnocení dát pozor především na jednoduchost a intuitivnost ovládání. Správné vytvoření ovládání vede k tomu, že podpůrný nástroj je ztotožňován s cílem a hodnotitelé věnují čas a energii místo vlastnímu hodnocení vyplňování elektronických formulářů (Žufan 2012, str. 64).

### **2.1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

V moderních organizacích pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity zdaleka nestačí na získání globální konkurenční výhody. Je potřeba zajistit neustálé rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků. Manažeři zpravidla znají velmi dobře rozvojové potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce. Proto jim personální informační systém poskytuje jak informace, které potřebují pro to, aby svým podřízeným pomohli tyto potřeby pokrýt, tak nástroje na sledování a řízení rozvoje pracovníků (Walker a kol. 2003, str. 44). Personální útvar pomocí personálního informačního systému zajišťuje následující činnosti (Žufan 2012, str. 67):

- Tvorbu kvalifikačních požadavků – jde výhradně o činnost personalistů, PIS zde slouží pouze jako uložení dat, resp. nástroj sbírání podkladů od vedoucích pracovníků;
- Sledování shody předpisu a skutečnosti – jedná se o kontrolu plnění požadavků na pracovní místo se skutečnou kvalifikací pracovníků, kteří místo zastávají;

- Plánování kurzů – je podporovanou činností především pro pracovníky, při které PIS slouží jako zdroj informací o přípustných kurzech, termínech, lektorech, kapacitách nebo jiných omezeních;
- Zabezpečování účasti – v zásadě plně automatizovaný proces rozesílání pozvánek, tvorby prezenčních listin, evidence potvrzení účasti, tvorby upomínek atd.;
- Vyhodnocování kurzů – personální informační systém zde slouží jako zdroj dat potřebných pro vyhodnocení.

Je možné tedy vytvořit proceduru, kdy personální informační systém automaticky (Žufan 2012, str. 68):

- oznámí s dostatečným předstihem blížící se konec platnosti kurzu personalistovi, zaměstnanci i jeho vedoucímu;
- umožní zaměstnanci přihlásit se na kurz – na základě zadání termínů organizátorem vzdělávání;
- vygeneruje potřebné písemnosti (prezenční listinu, doklad o absolvování atd.)
- zaeviduje novou platnost zkoušky.

### **2.1.7 Odměňování zaměstnanců**

Výhody, které personální informační systém manažerům v oblasti odměňování pracovníků přináší, můžeme rozdělit do dvou oblastí. První je administrativní efektivnost dostupnosti informací a metodik a za druhé je to kapacita systému. Kapacita systému rozšiřuje možnosti modelování, které manažerům umožňují plně využít pravomoc v systému samostatně rozhodovat o odměnách jim podřízených pracovníků. Změny v platech, které chce manažer provést, jsou tak nositelem nejen standardních šablon na navýšení platů, ale také informací o jejich celkovém dopadu na manažerův mzdový fond a dalších kalkulačních faktorech, včetně informacích o interní ceně práce (Walker a kol. 2003, str. 40).

## Shrnutí

Personální informační systémy přináší do podniků převážně snížení personální administrativy. Systém je ale personalistům nápomocný hned z několika hledisek. Personální informační systém v plně rozvinuté podobě by měl zajišťovat oprávněným uživatelům systematické řešení všech oblastí personální práce, protože personalistika vytváří, udržuje, archivuje a poskytuje evidenci základních osobních údajů o zaměstnancích a evidenci pracovněprávních dokumentů upravovaných podle platné legislativy a zahrnuje také agendu pro BOZP, systematizaci pracovních míst, vzdělávání, řízení kariéry, hodnocení zaměstnanců, sociální programy, evidenci uchazečů o práci a výběrová řízení. Mezi základní moduly patří personální agenda, která tvoří základ IS. Poskytuje nám převážně informace o zaměstnancích, ale také jsou zde uvedeny všechny změny interní i externí normy. Informační systém pomáhá personalistům i s personálním plánováním. Moduluje nám změny, které mohou mít vliv na určité lidi v organizaci, jako jsou např. změny ve velikosti a struktuře, pohyby pracovníků do skupiny a ze skupiny. Při vytváření a popisu pracovního místa nám systém poskytuje evidenci o pracovnících, kteří pracují na dané pozici anebo na ni v minulosti pracovali. Dobře zavedený systém nám napomáhá při přijímání nových zaměstnanců, protože se nás systém sám zeptá, jestli přidělit zaměstnanci tarif podle vytvořeného pracovního místa. Pomocí systému můžeme sledovat postup získávání pracovníků na určité pracovní místo; sledovat, kdo se o jakou funkci uchází; můžeme vyhledávat zaměstnance z interních zdrojů podle požadavků na pozici. Dále systém poskytuje databázi, která nám může pomoci při vytváření požadavků na uchazeče o zaměstnání. Systém pomáhá personalistům i v případě hodnocení zaměstnanců, zde ale poskytuje pouze podpůrné funkce, neboť hodnocení zaměstnanců je individuální proces. Vzdělávání zaměstnanců je velice administrativně náročné. Systém nám umožňuje plánování vzdělávacích kurzů; kontrolu, zda zaměstnanec má na určité pracovní místo potřebnou kvalifikaci; zajišťuje rozesílání pozvánek, prezenční listinu, potvrzení účasti atd. Odměňování zaměstnanců v systému poskytuje administrativní výhodu a další výhodou je kapacita systému, která umožňuje vedoucímu pracovníkovi provádět modelace při odměňování zaměstnanců.

### 3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Společnost, pro kterou autorka bakalářské práce zpracovávala tuto práci, se jmenuje Jusda Europe s. r. o. Jde o středně velkou a rozvíjející se společnost s dlouholetou tradicí na trhu, která je strategickým partnerem pro nadnárodní korporace a společností střední velikosti v oblasti řešení dodavatelského řetězce.

Podnik se může pyšnit pobočkami po celém světě, jako například v jihovýchodní Asii, Evropě a Spojených státech amerických. Dále je třeba zdůraznit, že má společnost rozsáhlé zkušenosti s euroasijským trhem. Nabízí komplexní řešení od materiálových a dodavatelských zdrojů, skladování a logistiky s přidanou hodnotou přes optimalizaci dopravy a dodavatelského řetězce a specifické finanční nebo pojišťovací služby. Společnost používá inovativní obchodní model, který zahrnuje obchodní tok, tok zboží, tok informací, tok kapitálu, tok technologií a tok procesů. Díky vynikajícím zkušenostem s globálním řízením dodavatelského řetězce byla společnost certifikována národní certifikací pro integrovanou logistiku. Společnost si uvědomuje, že její velkou silou jsou zaměstnanci, a proto zaměstnává zkušené specialisty, kteří mají za cíl najít optimální řešení. Společnost má motto „Věříme, že naše síla je v našich lidech, jen tak dokážeme svým zákazníkům poskytnout ta nejlepší řešení. A zároveň platí, že každý zákazník je pro nás ten klíčový.“ Další motto společnosti je „Jsme dost velcí, abychom poskytovali perfektní služby a stále dost malí, abychom je poskytovali rychle“ (Jusda Europe 2020). Cílem společnosti je rozšiřovat obchodní činnost pro své stávající zákazníky a získávat nové klíčové zákazníky a v budoucnu chce usilovat o rozvoj portfolia nabízených služeb.

Společnost svými aktivitami směřuje správným směrem, což naznačují příznivé finanční výsledky. Jak můžeme vidět v následující Tabulka č.1 podnik vykazuje z dlouhodobého hlediska zisk s výjimkou roku 2016 a jeho ekonomická stránka je příznivá.

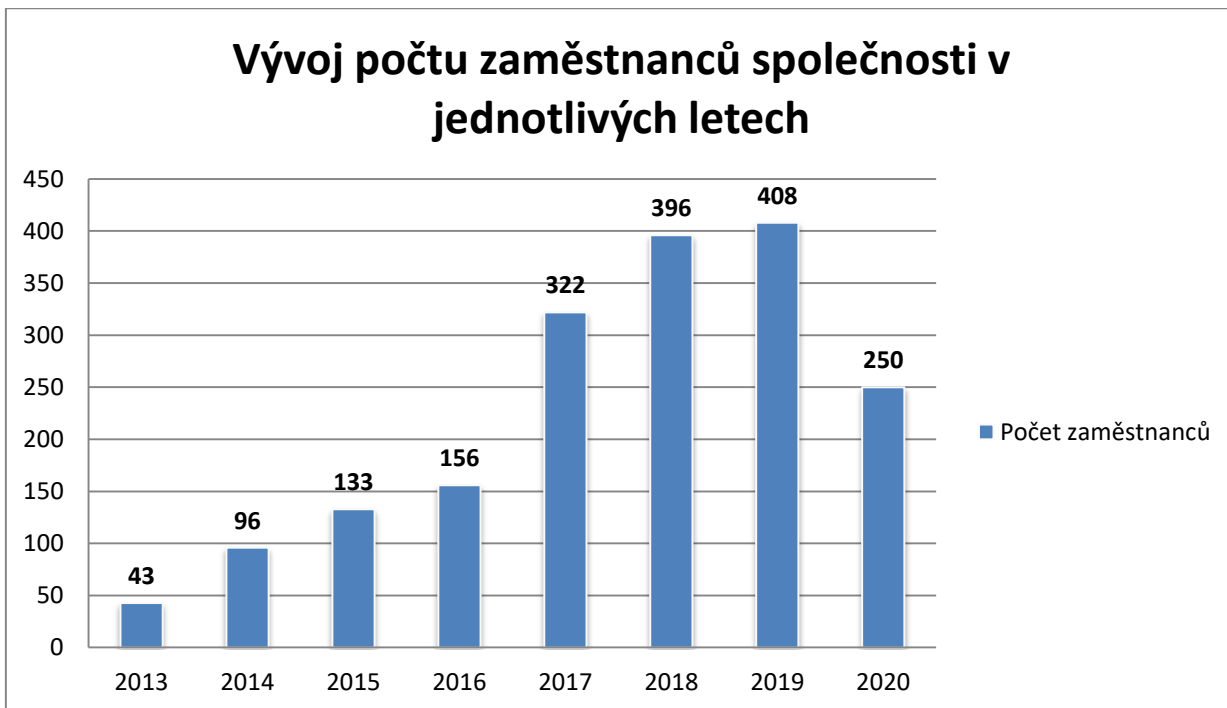
Ukazatele/Rok	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý majetek	4465	39628	257460	343873
Vlastní kapitál	147961	5473	46959	114646
Cizí kapitál	34880	154138	210501	229227
HV minulých let	15982	31372	-22489	15407
HV běžného úč. Období	31372	-22489	15407	12069
Počet zaměstnanců	133	156	322	396

Tabulka 1: Ekonomická situace podniku (uvedeno v tis. Kč)

*Zdroj: ( Vlastní zpracování podle Výročních zpráv společnosti)*

Podnik jak již bylo zmíněno si velice váží svých zaměstnanců a proto, se k roku 2020 může pyšnit celkem 250 spokojenými zaměstnanci. Společnost usiluje o spokojenost svých zaměstnanců a jejich spokojenost je pro ně na prvním místě. Neustále se snaží zlepšovat pracovní podmínky pro své zaměstnance aby se ve své práci cítili příjemně a pohodlně, poskytuje jim mnoho benefitů jako je například 5 týdnů dovolené, zvýhodněné telefonování, ActivePass, příspěvek na penzijní připojištění atd. a v neposlední řadě jim nabízí širokou škálu kurzů pro jejich rozvoj a zlepšování jejich dovedností a zkušeností. V grafu na Obr. 3 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech a to od roku 2013 až po rok 2020. Z níže uvedeného grafu je patrné, že vývoj počtu zaměstnanců má rostoucí charakter až po rok 2020. Mezi hlavní důvody proč, došlo k takovému poklesu počtu zaměstnanců je, že firma převedla jednu část divize pod jinou společnost v rámci Hon Hai. Divize, která byla převedena pod jinou společnost sčítala celkem cca 140 zaměstnanců a tyto zaměstnanci byli převedeni pod novou společnost v rámci přechodu práv a povinností. Firma nenabírala nijak zvlášť velký počet nových zaměstnanců a vzhledem k běžné fluktuaci zaměstnanců došlo též ke snížení celkového počtu zaměstnanců. Tento pokles, ale neměl vliv na celkový počet jako převod již zmíněné divize. V roce 2021 firma plánuje nábor nových zaměstnanců vzhledem k rozšiřování společnosti a vzhledem k plánovaným inovacím. Společnost by chtěla během roku 2021 přijmout minimálně 50 nových zaměstnanců.





Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v jednotlivých letech

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)*

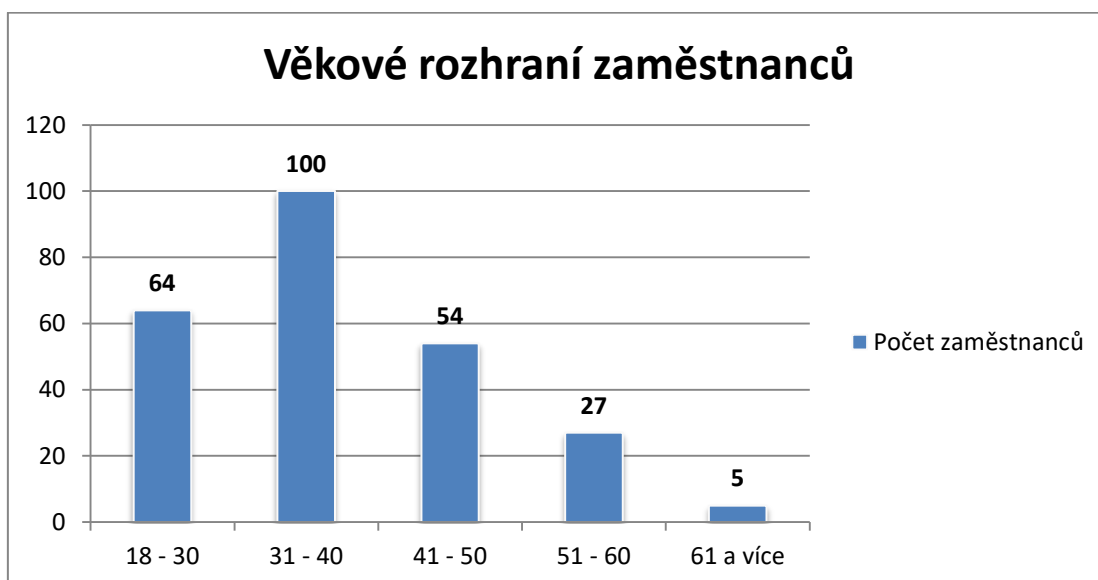
Jak již bylo zmíněno, Jusda Europe zaměstnává celkem 250 zaměstnanců. Jak je znázorněno na obrázku č. 4, společnost zaměstnává větší počet mužů než žen, což je zřejmě způsobeno tím, že je většina pracovních pozic fyzicky náročná. Celkem společnost zaměstnává 175 mužů, což je 70 % všech zaměstnanců. Žen zaměstnává pouze 75, tedy pouze 30 % z celkového počtu zaměstnanců. Velký počet mužů, a to celkem 125, pracuje na dělnické pozici.



Obrázek 4: Pohlaví zaměstnanců společnosti

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)*

Pro zmapování věku zaměstnanců v rámci společnosti je pro lepší přehlednost zpracovaný přehled věkového rozhraní zaměstnanců. Začátek hranice tvoří 18 let a konec hranice není blíže specifikován. Z obrázku č. 5 vyplývá, že společnost zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku 31 – 40 let. Druhou nejvíce početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18 – 30 let. Nejméně pak společnost zaměstnává zaměstnance ve věku 61 a více let. Největší věkovou skupinou žen zaměstnaných společnostmi jsou ženy ve věku 31 – 40 let, kterých je celkem 21 a pracují převážně na THP pozicích. U mužů je též největší věková skupina 31 – 40 let s počtem 49 zaměstnanců a pracují většinou na dělnických pozicích. Ve skupině 61 a více let pracují pouze 4 muži a jedna žena, všichni na dělnických pozicích.

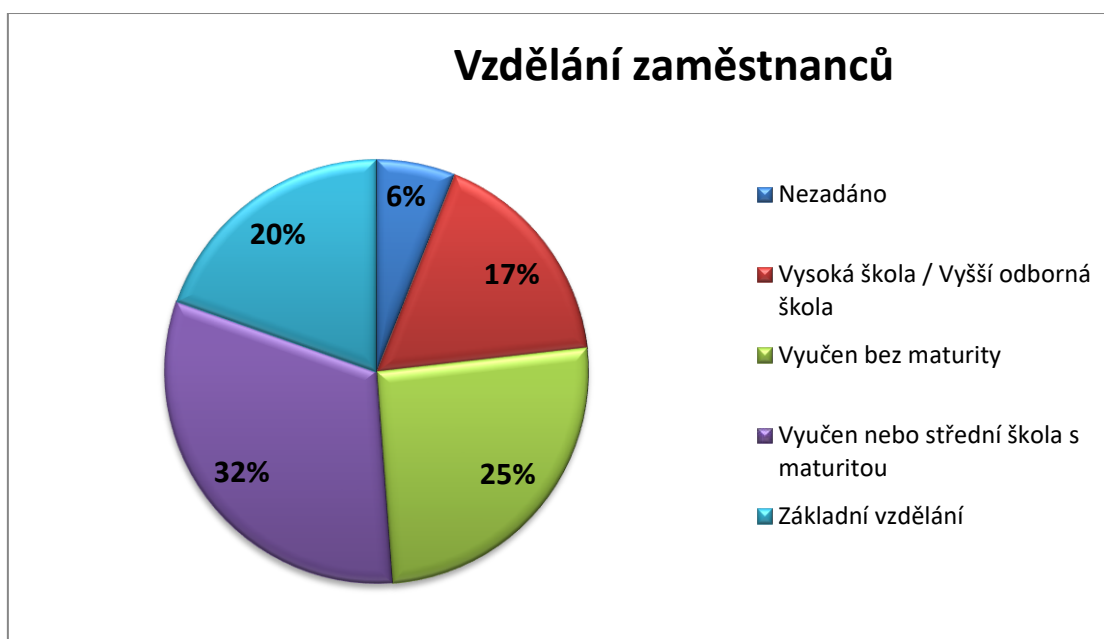


Obrázek 5: Věkové rozhraní zaměstnanců společnosti

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)*

Pro společnost je vzdělání svých zaměstnanců velice důležité, a proto se neustále snaží rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. K rozvíjení svých zaměstnanců využívá jak povinné, tak nepovinné kurzy vzdělávání. Nabídka témat kurzů, které mají zaměstnanci k dispozici, jsou např. jak nakládat s počítačem a s daty, environmentální požadavky, GDPR, školení řidičů, BOZP, školení práce ve výškách, školení v řízení vysokozvyžného vozíku, jazykové kurzy, kurz osobního rozvoje, krizové řízení atd. Z grafu na obrázku č. 6 je možné vyčíst, že největší skupina zaměstnanců má vzdělání v kategorii „vyučen nebo střední škola s maturitou“, a to 79 zaměstnanců, což je 32 % z celkového počtu zaměstnanců. Další velkou skupinu zaměstnanců představuje kategorie vzdělání „vyučen bez maturity“, přesně 64

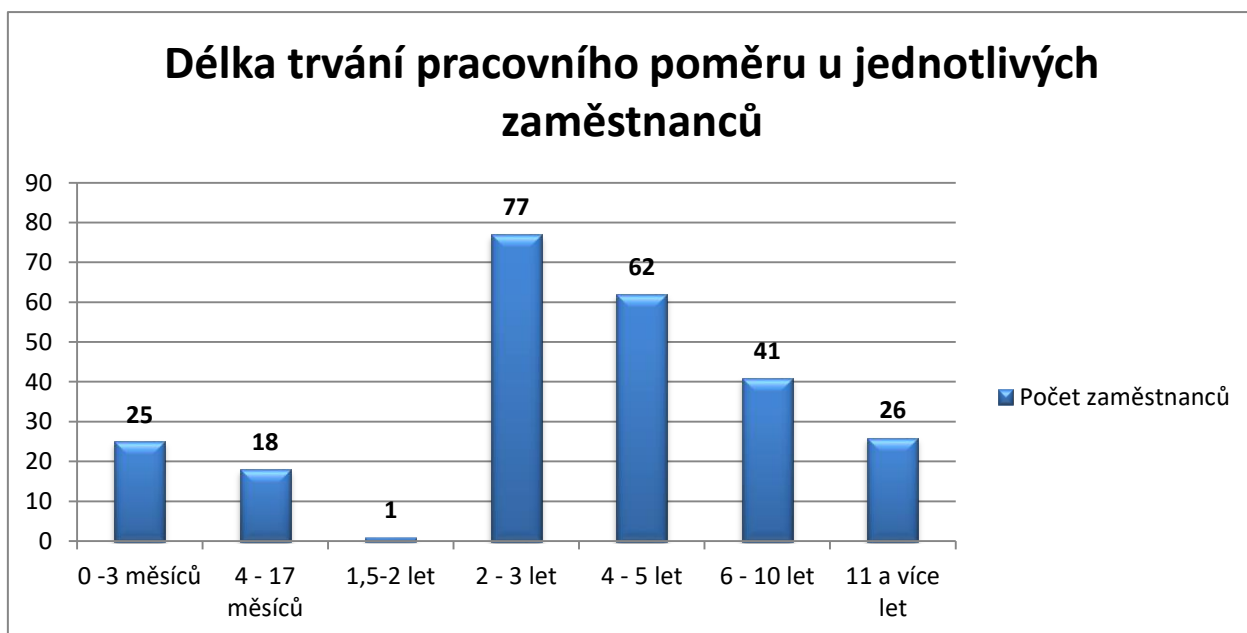
zaměstnanců, což je 25 % z celkového počtu. U 15 zaměstnanců společnosti není evidováno jejich nejvyšší dokončené vzdělání, z celkového počtu to činí 6 %. Zaměstnanci na dělnických pozicích mají převážně nejvyšší dokončené vzdělání v kategorii „vyučen bez maturity“ a jde celkem o 56 lidí. Lidé v managementu mají dokončenou vysokou nebo vyšší odbornou školu. THP zaměstnanci dosahují vzdělání „vyučen nebo střední škola s maturitou“. Ženy mají převážně nejvyšší dokončené vzdělání „vyučen nebo střední škola s maturitou“ a to celkem 35 zaměstnankyň. Muži dosahují častěji jen kategorie vzdělání „vyučen bez maturity“, přesně tedy 52 zaměstnanců. Společnost nezaměstnává žádného zaměstnance, který by měl nejvyšší dokončené vzdělání základní školu.



Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců společnosti

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)*

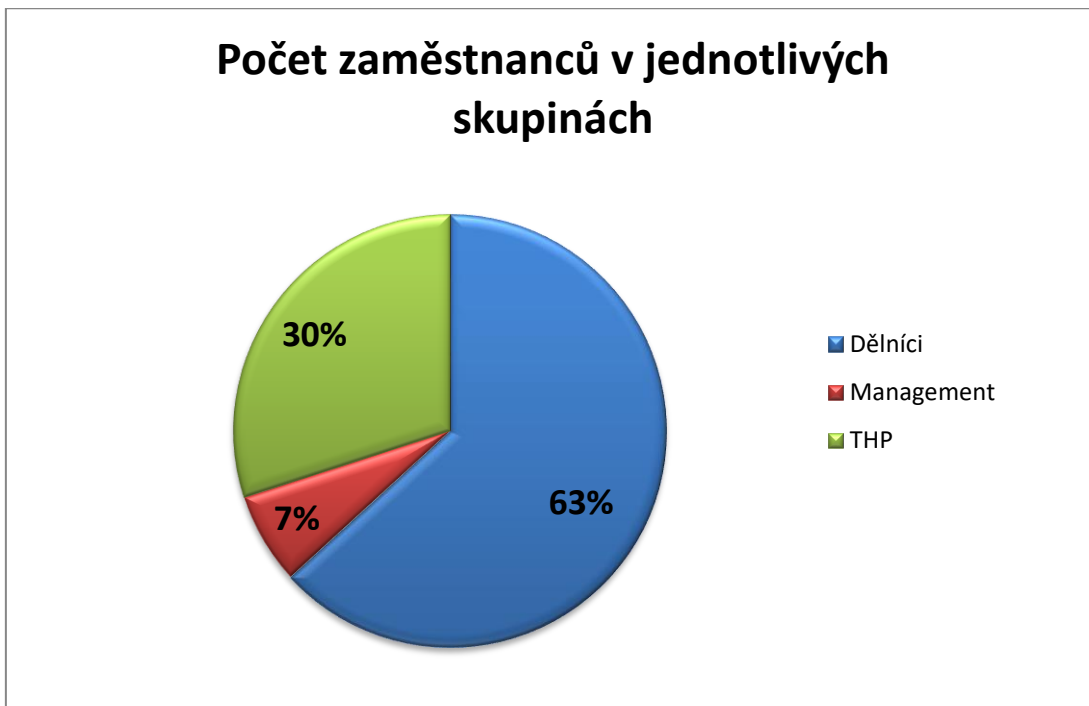
Každá společnost má zájem o kvalifikované zaměstnance a o to, aby takový zaměstnanec byl v její společnosti zaměstnán co nejdéle. Společnost Jusda Europe v tomto ohledu není jiná. Dělá vše proto, aby se zaměstnancům ve společnosti dobře pracovalo a byli spokojení, protože to vede k dobrým pracovním výsledkům a loajalitě vůči firmě. Z grafu na obrázku č. 7 je vidět, že většina zaměstnanců ve společnosti pracuje už delší dobu. Z toho lze usuzovat, že jsou zaměstnanci ve společnosti Jusda Europe spokojení. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 2 – 3 roky a to celkem 77 z nich. Dále pak 62 zaměstnanců ve společnosti pracuje 4 – 5 let. Dvacet šest zaměstnanců ve společnost pracuje 11 a více let.



Obrázek 7: Délka trvání PP u jednotlivých zaměstnanců

Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)

V rámci společnosti existuje mnoho pracovních pozic, a proto není možné uvést konkrétní čísla zaměstnanců, kteří pracují na jednotlivých pozicích. Proto jsou v grafu na obrázku č. 8 uvedeny pouze pracovní skupiny v rámci společnosti. Konkrétně se tedy jedná o dělníky, management a THP zaměstnance. Nejpočetnější skupinou jsou dělníci, kteří tvoří 63 % z celkového počtu. Druhou největší skupinou jsou THP zaměstnanci. THP zaměstnanci jsou zaměstnanci vykonávající práci převážně v kancelářích. Společnost zaměstnává celkem 75 THP zaměstnanců, což tvoří 30 % z celkového počtu. Nejvíce žen pracuje na THP pozicích a to konkrétně 38. V managementu pracují pouze 4 ženy. Nejvíce mužů (125) pracuje jako dělníci, poté na pozici THP zaměstnanců (37) a nejméně v management (13).



Obrázek 8: Počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách

Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)

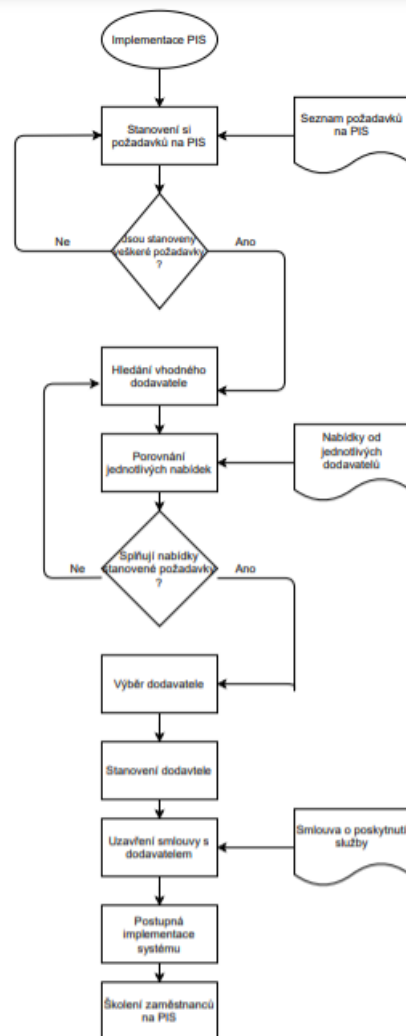
## Shrnutí

Společnost se jmenuje Jusda Europe. Jedná se o středně velkou, rozvíjející se společnost s dlouholetou tradicí na trhu. Nabízí řešení v oblasti dodavatelské řetězce. Obchoduje s nadnárodními společnostmi a má několik poboček po celém světě. Společnost zaměstnává zkušené specialisty, kteří jsou odhodláni najít optimální řešení s přidanou hodnotou. Společnost si váží práce svých zaměstnanců neboť jedno jejich heslo zní: „Věříme, že naše síla je v našich lidech, jen tak dokážeme svým zaměstnancům poskytnout ta nejlepší řešení. A zároveň platí, že každý zákazník je pro nás ten klíčový.“ Cílem společnosti je rozšiřovat svoji obchodní činnost pro své stávající zákazníky, tak i získávání nové klíčových zákazníků a v budoucnu chce usilovat a rozvoje portfolia nabízených služeb. Společnost věří, že je dostatečně velká na to aby poskytovala svým zákazníkům perfektní služby, ale také dost malá na to aby je poskytovala rychle. Společnost zaměstnává celkem 250 zaměstnanců čehož je 175 mužů a 75 žen. Zaměstnanci dosahují nejvyšší dokončené vzdělání převážně vyučen nebo střední škola s maturitou. Ve společnosti pracují nejvíce zaměstnanci v rozmezí 31-40 let. Nejvíce početně zastoupenou pracovní skupinou jsou dělníci, kteří tvoří 63% z celkového počtu.

## **4 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů byla prováděna na základě informací získaných během dvou řízených rozhovorů, které se zabývaly personálním informačním systémem z hlediska řízení lidských zdrojů. Veškerá data a informace jsou čerpány z provedených řízených rozhovorů s personální ředitelkou společnosti, které se konaly v budově společnosti a z poskytnutých podnikových materiálů od vedení společnosti. První rozhovor se uskutečnil v lednu 2020a druhý rozhovor se uskutečnil 28. 1. 2021.

Společnost se rozhodla personální informační systém implementovat vzhledem k přicházejícím požadavkům na GDPR. Snažila se najít systém, který bude již zahrnovat potřebná nastavení, která jsou v souladu s požadavky na GDPR. Tento požadavek ale nebyl jedním z nejdůležitějších. Hlavním důvodem byla snaha o snížení administrativní práce, která je časově i finančně dost náročná a s tím související následné zvýšení produktivity HR oddělení. Dalším důležitým důvodem, proč se společnost rozhodla pro implementaci systému, byla snaha o zjednodušení a automatizaci procesů. Výběr systému probíhal na základě jasně definovaných kritérií – konkrétně na základě implementačních nákladů, nákladů na licenci, postavení systému na mezinárodním trhu, nabídky modulů (procesů v rámci systému), dispozice standardizovaného nastavení systému a nutnosti dělat zákaznické úpravy (ochota převzít globálně nastavený model HR procesů), rychlosti implementace, možnosti silného implementačního partnera a možnosti workflow schvalování (automatizace procesů). Proces implementace systému je znázorněn ve vývojovém diagramu na obrázku č. 11 níže.



Obrázek 9: Proces implementace PIS

Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů implementace systému)

#### 4.1 Řízení lidských zdrojů před zavedením systému

Před zavedením systému společnost pracovala v několika systémech, které byly rozdělené a nekomunikovaly spolu. To mělo za následek velkou administrativní zátěž. Bylo zapotřebí jednotlivá data propojovat, aby byl vytvořený ucelený přehled. Nebylo to pouze administrativně náročné, ale také finančně nevýhodné, neboť vedení jednotlivých systému bylo finančně nákladné. Dále docházelo k častým chybám v rámci reportingu, protože spolu systémy nekomunikovaly. Několik původních systémů ale společně s PIS používá společnost dodnes. Příkladem je tzv. “SAP on premise“ řešení, které bylo dříve používáno pro personální administrativu a výpočet mezd. Před zavedením systému podnik používal e-learning zajištěný na externí platformě s názvem iTutor. E-learning byl propojen s intranetovou stránkou, kde se zaměstnanci mohli na školení včetně e-learningu přihlásit. Informace o absolvovaném školení

(i e-learningu) pak byly manuálně zadávány do „SAP on premise“ řešení. Zcela oddělená byla pak evidence školení pro dělnické profese, kde je nutné školit vždy podle aktuální odsouhlasené verze daného procesu v provozu. K tomuto účelu byl interně vyvinut systém, který umožnil propojení systému pro evidenci školení se systémem pro řízení dokumentace, což znamenalo, že při každé aktualizaci řízeného dokumentace bylo spuštěno nové školení. Systém pro evidenci školení také umožnil se na školení hlásit, vytvářet prezenční listiny a absolvování školení potvrdit biometrickým podpisem. Evidence o absolvovaném školení se ukládala elektronicky. Tento systém ale společnost již nepoužívá. Docházka zaměstnanců byla v minulosti vedena pouze v externím systému Afox. Tento externí systém evidoval docházku všech zaměstnanců. Systém podnik používá i po implementaci systému, neboť společnost nemá implementovaný docházkový systém.

Před zavedením systému bylo nezbytně nutné docházet na personální oddělení se všemi změnami. Typickým příkladem je změna osobních údajů – než byl systém implementován, s každou změnou osobních údajů (změna adresy, narození dítěte, rodinný stav) musel zaměstnanec přijít na personální oddělení osobně. To bylo administrativně náročné jak pro personalisty, tak i pro zaměstnance společnosti.

## **4.2 Personální informační systém**

Personální informační systém (dále PIS) se skládá v rámci podniku z několika vzájemně propojených systémů. Jako základní personální systém byl před dvěma lety vybrán systém Success Factor od společnosti SAP. Jde o cloudové řešení, umožňující globální řízení lidských zdrojů. Právě globální přístup k řešení potom ovlivňuje obrázek celého PIS v podniku. Je nutno zvažovat, do jaké míry systém naplňuje zákonné požadavky jednotlivých zemí, zda je možné aplikovat tyto požadavky v rámci Success Factoru či zda není lepší zvážit využití jiného systému, který může být se systémem Success Factor propojen. Success Factor nabízí celou řadu modulů, které pokrývají jednotlivé personální procesy. V daném podniku byly zakoupeny tyto moduly: základní personální modul, náborový modul, modul pro proces „onboarding“ – proces spojený s nástupem nového zaměstnance do podniku, modul pro trénink a rozvoj zaměstnanců, modul pokrývající nástupnictví a talent management, dále modul pro řízení odměňování a benefitů a modul pro řízení pracovního výkonu.

Skvělým prvkem, který systém nabízí, je také mobilní aplikace zdarma. Každý zaměstnanec má možnost si aplikaci stáhnout do svého mobilního telefonu a provádět požadované akce v systému na mobilním zařízení. Umožňuje to „online“ schvalování v rámci workflow a



možnost generovat workflow v případě potřeby i z mobilního zařízení, tedy bez nutnosti používání počítače.

Společnost Jusda Europe uvedl, že implementace systému je velice náročná a to převážně finančně. Finanční náročnost implementace systému vzhledem k podnikovému tajemství nebyla společností sdělena. Podnik dostal pět nabídek od různých firem, ze kterých vybral dvě, které si nechal více podrobně zpracovat. Podnik se rozhodoval mezi SAP Succes factors a Oragle systems. Jak již bylo zmíněno v předchozí části výběr daného systému probíhal na základě jasně definovaných kritérií. Na základě těchto kritérií byl nakonec po dlouhém rozhodování vybrán SAP Succes factors, který byl i finančně výhodnější. Je velice důležité si uvědomit, že se nejedná pouze o náklady na pořízení systému. K nákladům na pořízení je nutné připočítat náklady také na propojení jednotlivých systémů, náklady na údržbu a náklady na zaměstnance, kteří daný systém budou zpravovat.

#### **4.2.1 Základní modul**

Základní modul je přístupný všem zaměstnancům a v rámci systému je definováno několik rolí, na základě kterých se následně řídí přístupová práva. Zde jsou příklady některých zavedených rolí:

- Vedoucí – má přístup k organizační struktuře svého týmu, vidí informace v rámci své organizační jednotky, nemá však přístup na osobní data svých podřízených;
- Personalista – má přístup ke všem datům, je schopen je editovat a spustit schvalovací workflow;
- Business partner – má přístup k organizační struktuře týmů, o které se stará, je zařazen do schvalovacích workflow, nemá možnost editace dat;
- Zaměstnanec – má přístup na svůj profil, může nahlížet do uložených dokumentů – pracovní smlouvy a jejich dodatků, má možnost vyhledávat kontaktní informace kolegů, nemá však přístup k žádným cizím osobním datům.

Základní modul je postaven na organizační struktuře, jejímž základem je jednotný katalog pozic. Po otevření organizační struktury se zobrazí podřízení daného zaměstnance, kolegové, jeho nadřízení a nadřízení jeho nadřízených. Přímo z organizační struktury je možné provádět změny (např. změna nadřízeného) a spouštět workflow ke změnám organizační struktury. Po otevření nabídky organizačního prostředí lze vyhledávat zaměstnance např. podle pozice. Organizační prostředí pozic se liší oproti organizačnímu prostředí zaměstnanců v tom, že je zde možnost vidět i neobsazené pozice. V rámci základního modulu lze vytvořit požadavek

na obsazení pozice, který je po schválení ve workflow poslán do náborového modulu, jako požadavek na nábor nového zaměstnance. Obsazení pozice pak proběhne v náborovém modulu. Další možnost, jak obsadit pozici zaměstnancem je ho zadat ručně přes funkci „přidat nového zaměstnance“. Zadáním zaměstnance na konkrétní pozici v organizační struktuře umožní propsat data do obou organizačních struktur a vytvořit celou složku zaměstnance. Pokud se podíváme do organizační struktury okamžitě po zadání, je zaměstnanec přiřazen k pozici v rámci organizační struktury a pokud se podíváme na profil zaměstnance, jsou zde viditelné informace o jeho nadřazeném a případně i jeho podřízených.

Základní modul je rozdělen do tří částí:

- osobní informace;
- informace o zaměstnání;
- mzdové informace.

### **Osobní informace**

Pod záložkou osobní informace nalezneme jméno, příjmení zaměstnance, rodné číslo, pojišťovnu, místo narození a dále se zde zaznamenává Global ID, což je číslo, které je zaměstnanci přiděleno po celou dobu jeho práce v rámci korporace. Znamená to tedy, že pokud zaměstnanec přejde z jedné společnosti do druhé v rámci korporace, obdrží jiné ID číslo zaměstnance, ale Global ID mu zůstává stejné. Global ID dále také slouží pro definici benefitů a dalších nároků, které se počítají od data nástupu do korporace. Kolektivní smlouva, kterou má podnik uzavřen s odbory, pak přesně definuje nároky v oblasti benefitů. Dále pod záložkou osobní informace nalezneme trvalou adresu a přechodnou adresu, která je pro zahraniční zaměstnance povinně udávanou informací. Pro THP zaměstnance jsou zde uvedené kontaktní informace jako telefon a emailová adresa. Soukromé kontaktní informace jsou v systému uvedeny pouze v případě, že si je sám zaměstnanec zadá a souhlasí s tím, že je společnost bude evidovat a používat. Z důvodu zasílání mzdy je zde také uvedeno bankovní spojení.

Informace o rodinných příslušnících jsou povinné jen v případě, že daný zaměstnanec uplatňuje slevu na dani na dítě nebo na manželku. Pokud slevu na dani neuplatňuje, není povinen tyto informace uvádět. Informace o průkazu totožnosti u občanů ČR společnost neeviduje vzhledem k GDPR, ale u zahraničních zaměstnanců je to nutné. U nich se navíc evidují informace o povolení k pobytu. Poslední položka, kterou nalezneme v záložce osobní informace, jsou doplňující informace jako nárok zaměstnance na stravenky, informace o lékařských prohlídkách závodním lékařem, termíny platnosti smlouvy, poskytnutí benefitů

jako je např. Multisport karta nebo závazek o zvýšení kvalifikace. V rámci této části systému je také možné evidovat případné vytýkácí dopisy. Nevýhodou je, že i když je vytýkácí dopis zaznamenán do systému, nepropíše se do modulu odměňování a benefitů, přičemž neobdržení vytýkácího dopisu je podmínkou pro výplatu některých odměn. Vzhledem k tomu, že přenos informace mezi moduly zatím nejde automaticky, je nutné pro personalisty zadávat informaci do obou modulů.

### **Informace o zaměstnání**

Záložka informace o zaměstnání zahrnuje datum, kdy zaměstnanec nastoupil do podniku, na jakou pozici, jaké proběhly případné změny (např. změna pozice), informace o pozici (nákladové středisko, oddělení, jak dlouho danou pozici vykonává), kdo je jeho nadřízený, v jaké je mzdové třídě, jakou má pracovní smlouvu, zda má smlouvu na dobu určitou či neurčitou apod.

### **Mzdové informace**

Tato záložka obsahuje veškeré informace o mzdě. Nachází se zde roční mzda, měsíční mzda, ohodnocení vykonávané pozice, platové rozpětí pro dané hodnocení, příplatky (např. kompetenční příplatek) a všechny druhy mimořádných odměn.

Zaměstnanec může získat mimořádnou odměnu za nadstandardní výkon. Schvalovací workflow pro mimořádnou odměnu spouští přímý nadřízený, mimořádnou odměnu může zadat do systému i personalista, v tom případě však schvalovací workflow neprobíhá. (Interní směrnice – Základní modul, 2019)

## **4.2.2 Náborový modul**

Náborový modul pracuje s informací se základního modulu. V rámci základního modulu dojde k vytvoření nové pracovní pozice, pokud je to nutné, a také ke schválení nového náboru na danou pozici. Při vytváření nové pozice musí být uveden kód profese, titul, stav, kdy byla pozice založena a zda se jedná o hromadnou pozici či nikoliv. Pokud potřebujeme zadat více stejných pozic, je možné využít hromadné tvorby pozice, kdy systém na základě schválení automaticky vytvoří větší počet stejných pozic.

Hromadná pozice se zakládá v případě, kdy potřebujeme vytvořit např. 20 pozic pro 20 skladníků. Jakmile je pozice vytvořena, personalisté zadají informaci, že chtějí pozici obsadit. Na základě této informace se přesune požadavek do náborového modulu. Náborový modul se skládá ze dvou částí – vedení náboru procesu a náborový marketing.

Část týkající se řízení náborového procesu slouží k evidenci uchazečů o zaměstnání. Jsou zde uložena data poskytnutá uchazečem o zaměstnání jako životopis, motivační dopis, případně jiné dokumenty, které uchazeč připojí ke své žádosti o zařazení do výběrového řízení. Přihlášením do výběrového řízení dává uchazeč souhlas se zpracováním osobních dat, zároveň je dotazován na souhlas s uložením dat do databáze na dobu 24 měsíců, aby se s uchazečem o zaměstnání mohlo pracovat i v jiných výběrových řízeních, pokud v tom prvním neuspěl. Systém kompletně řídí a mapuje průběh jednotlivých výběrových řízení. Pokud se podíváme na konkrétní výběrové řízení, uvidíme všechny uchazeče o zaměstnání přiřazené do daného výběrového řízení a jejich status. Jsou zde také uloženy informace k jednotlivým pohovorům, hodnocení uchazeče o zaměstnání, všechny data jednotlivých kroků výběrového řízení. Systém také umí odesílat zprávy uchazečům o zaměstnání zařazeným do výběrového řízení a také vedoucím pracovníkům. Zprávy mohou být generovány automaticky za použití přednastavených šablon nebo náborář může zprávu upravit.

Systém také nabízí unifikovaný způsob hodnocení kandidáta na danou pozici. Hodnocení provádí vedoucí a náborář, případně další lidé zapojení do výběrového řízení. Každé výběrové řízení v rámci náborového modulu má přiřazeného náboráře a také vedoucího, který hledá do svého týmu posilu. Přiřazení vedoucího se děje automaticky na základě organizační struktury. K výběrovému řízení lze připojit další osoby, pokud mají na výběrovém řízení participovat. Přiřazení osob umožňuje všem osobám online nahlížet do průběhu výběrového řízení, zapisovat poznámky k jednotlivým kandidátům, zasílat zprávy a společně kandidáty hodnotit. Většinu kroků lze provádět i prostřednictvím mobilní aplikace. Další částí náborového modulu je náborový marketing, kde vytvoříte náborovou stránku. Náborovou stránku potom můžete propojit s dalšími webovými stránkami jako jsou firemní webové stránky. Pokud uchazeč prochází firemní stránky, proklikem na nabídku zaměstnání se dostane na náborové stránky a tím i přímo do samotného náborového modulu. Propojit systém lze také s dalšími portály práce jako je například jobs.cz.

Náborový marketing vede také kontakty na spolupracující náborové agentury, jeho prostřednictvím je pak možné zasílat informace k jednotlivým výběrovým řízením všem nebo pouze vybraným náborovým agenturám. V případě, že uchazeč o zaměstnání pomocí Teamio nástroje na Job.cz klikne na možnost odpovědět, je třeba nahrát životopis a napsat krátký motivační dopis. Ve chvíli, kdy se všechny informace uloží, odešlou se data náborářům z Teamia do náborového modulu. Pokud si uchazeč o zaměstnání vytvoří profil na zmiňovaných náborových stránkách, má vždy přehled o stavu výběrového řízení a může si svůj profil aktualizovat. Výhodou systému je využití robota, který je na základě uloženého

životopisu schopen vyplnit celou řadu dat do náborového modulu bez nutnosti přepisování náborářem. Jakmile se společnost rozhodne uchazeče zaměstnat, systém generuje nabídku zaměstnání – tzv. „offer letter“. Pokud se uchazeč rozhodne danou nabídku akceptovat, náborář potvrdí jeho nástup a systém ho automaticky propíše do modulu pro onboarding a následně do základního modulu systému pro další personální práci. Samozřejmě se také automaticky aktualizuje organizační prostředí. Implementace náborového modulu měla své úskalí primárně v propojení na další pracovní portály jako je jobs.cz vzhledem k jejich politice spolupráce a snaze zachování kandidátů i v rámci databáze na jejich portálu.

### **4.2.3 Onboarding**

Součástí modulu onboarding je příprava dokumentů, smlouvy, zadání do systému, příprava vstupní karty, školení, vstupní lékařská prohlídka atd. Termín provedení vstupné lékařské prohlídky je do systému zadáván, nalezneme jej v základních informacích. Jednou z nevýhod je, že Success Factor neumí pracovat v základním modulu s agendou lékařských prohlídek a hlídat jejich termíny. Jediná možnost je jít cestou modulu vzdělávání, kde je možnost podobně jako hlídáme termíny zákonných školení také hlídat termíny lékařských prohlídek. Společnost se rozhodla využít svého již fungujícího interního systému, který je používán především pro evidenci školení na dělnických pozicích a vytvořila zde funkcionalistu pro evidenci lékařských prohlídek. Systém je propojen se Success Factor, data o zaměstnanci jsou tam transferována, evidence termínů lékařských prohlídek je však v interním systému řešena samostatně. V tuto chvíli je však úskalím, že systém nespolupracuje s dalším interním systémem, který slouží ke kategorizaci prací a evidenci rizik. Je tedy nutné, aby si personalista kontroloval manuálně požadavky ohledně BOZP před nastavením požadavků na lékařské prohlídky v rámci zmiňovaného interního systému. Nevýhodou je samozřejmě také nutnost pracovat v několika systémech a neúplná propojenost dat.

### **4.2.4 Vzdělávací modul**

Poté co personalista zadá zaměstnance jako nově nastupujícího, se nový zaměstnanec objeví i ve vzdělávacím modulu. Jsou zde informace o zastávané pozici, středisku, zda jde o vedoucí pozici a také všechny další informace, které jsou nutné pro správné naplánování vzdělávacích aktivit. Základem je vytvoření katalogu vzdělávacích kurzů, které jsou „online“, tedy e-learningové nebo prezenční. Dále je vytvořen systém vzdělávání, kde se definuje, jaké kurzy má každý zaměstnanec absolvovat. Kurzy mohou být přiřazeny k organizačnímu středisku, pak budou mít všichni zaměstnanci v dané organizační jednotce kurz přiřazen, nebo mohou být také přiřazeny na základě informace, zda jde o pozici THP nebo dělnickou. Přiřazení také

může probíhat na základě definované pozice, tudíž kurzy přiřazené pozici inženýra kvality musí absolvovat všichni zaměstnanci na této pozici. Tato přiřazení probíhají automaticky v systému na základě definovaných pravidel. Kurzy lze také přiřazovat individuálně dle potřeb každého jednotlivého zaměstnance. To se může dít dvěma způsoby – manuálně a na základě hodnocení pracovního výkonu. V systému je možné nastavit opakování kurzu, zaměstnanec pak bude vyzván k opakování dle definované frekvence (Interní směrnice – Vzdělávací modul, 2019).

### **Vzdělávací modul z pohledu zaměstnance**

Zaměstnanec po přihlášení se do vzdělávacího modulu vidí všechny kurzy, které již absolvoval, jaké kurzy má absolvovat a může si prohlédnout databázi online kurzů atd. Kurz může být zaměstnanci automaticky přidělen, anebo, jak bylo výše zmíněno, mu ho může přiřadit vedoucí. Z výše uvedeného je patrné, že celá řada kurzů je pro zaměstnance volně k dispozici a zaměstnanec se k jeho absolvování může přihlásit sám.

Když kurz svému podřízenému přiřadí vedoucí, může mu i stanovit termín, do kdy musí zaměstnanec kurz splnit. Systém zasílá automaticky hlášky zaměstnanci o tom, že musí daný kurz splnit a také ho např. přes zadanou emailovou adresu upozorňuje, že se blíží konec platnosti kurzu a je třeba ho absolvovat znovu. Pokud zaměstnanec kurz nesplní, dostává upomínky nejen zaměstnanec, ale i jeho vedoucí. Slabou stránkou systému je absolvování kurzu, které vyžaduje legislativa, formou online školení. Současná legislativa neumožňuje absolvovat tento kurz pouze online, ale je nutné evidovat v písemné podobě nějaký doklad o proškolení. Firma to vyřešila tak, že si zaměstnanec po absolvování kurzu vytiskne certifikát, který podepíše a doručí na personální oddělení. V tuto chvíli firma intenzivně řeší možnost využití biometrického podpisu v této oblasti ve spolupráci s právním oddělením. Pokud by se to povedlo, bude odstraněn nadbytečný administrativní krok a veškeré informace budou zaměstnancům, jejich vedoucím i personálnímu oddělení k dispozici na jednom místě v systému. Dalším úskalím zákonných školení jsou zákonná školení, u kterých je nutné pro získání dané kvalifikace absolvovat lékařskou prohlídku. To souvisí s nepropojeností na již dříve zmiňovaný interní systém. Optimální by bylo, kdyby měl systém k dispozici informaci o požadavku na lékařskou prohlídku a dokončení kurzu by bez dodání potvrzení o absolvované prohlídce nebylo možné. Společnost to zatím řeší tak, že si najde seznam lékařských prohlídek a kvalifikací a zjišťuje, zda všichni zaměstnanci mají potřebné prohlídky pro dané kvalifikace.

### **Vzdělávací modul z pohledu vedoucího**

Vedoucí zaměstnanec může v systému provádět stejné úkony v tomto modulu jako podřízený zaměstnanec. Navíc však může přidávat kurzy svým podřízeným a má k dispozici informaci, kdo daný kurz již splnil a kdo ještě ne. Může zaměstnance sám upozornit, že je třeba splnit určený kurz, nemůže však kurzy zaměstnanci smazat, takový zásah musí být proveden administrátorem modulu.

### **Vzdělávací modul z pohledu administrátora**

Administrátor může vykonávat stejné úkony jako zaměstnanec a vedoucí zaměstnanec, má však právo kurzy také odebrat. Administrátor definuje kvalifikace k jednotlivým pozicím a pravidelně je aktualizuje dle požadavku společnosti. Administrátor kurzy také tvoří a definuje způsob ověřování znalostí.

Modul vzdělávání řeší i oblast prezenčních školení. Personální oddělení v rámci modulu vypisuje termíny prezenčních školení a zaměstnanci či vedoucí zaměstnanci mohou provést přihlášení na dané prezenční školení. Modul také umožňuje sdílet materiály ke školením a tisknout prezenční listiny. (Interní směrnice – Vzdělávací modul, 2019)

## **4.3 Řízení lidských zdrojů po zavedení personálního informačního systému**

V současné době se společnost domnívá, že se řízení lidských zdrojů zavedením PIS hnulo pozitivním směrem. Manažeři díky zavedení systému mají k dispozici online data pro řízení týmů, jsou zapojeni do procesů, startují schvalovací workflow v systému a mají přehled o stavu schvalování. Dále se díky systému snížil počet schvalovacích kroků vše a je o dost přehlednější. Zaměstnanci mají možnost nahlížet do osobních dat, zapojit se do procesu a měnit některá osobní data. Byla provedena digitalizace dokumentů ve všech oblastech, kde to bylo možné. Došlo ke zlepšení propojenosti a návaznosti jednotlivých HR procesů (modulů).

Personální informační systém je určen pro všechny zaměstnance společnosti, tedy o běžné zaměstnance, klíčové uživatele, personalisty a management. Rozdíly mezi zaměstnanci tvoří jejich oprávnění a funkce, které mohou v systému vykonávat. Klíčový uživatel představuje osobu tzv. správce systému. Může měnit nastavení systému, což znamená, že může přidávat pole, může jednotlivá pole upravovat atd. Dále má klíčový uživatel možnost měnit nastavení workflow a přiřazovat role ostatním uživatelům. Jako jediný může klíčový uživatel zpětně vstupovat do systému, to znamená, že v případě chybného zadání může jako jediný danou chybu napravit. Dále spravuje číselníky a katalog. Běžný zaměstnanec je zaměstnanec THP

nebo dělník a má možnost v systému vidět a kontrolovat své údaje, které společnost o nich eviduje. V případě, kdy u zaměstnance dojde ke změně např. trvalého bydliště, zaměstnanec sám startuje schvalovací workflow pro danou změnu. V rámci vzdělávání se zaměstnanec má možnost sám přihlásit na kurz a spravovat svůj e-learningový profil. Systém dále zaměstnanci poskytuje seznam kurzů, které jsou mu k dispozici. Vedoucí zaměstnanec má možnost si zobrazit přehlednou organizační strukturu, kde vidí všechny své podřízené. Je současně schvalovatelem workflow, ale současně i workflow spouští. Vedoucí zaměstnanec provádí změny v organizační struktuře, vytvoří novou pozici, může povýšit zaměstnance atd. Dále má možnost změnit mzdu, profesi či měnit podmínky smlouvy. Změnou podmínek smlouvy je myšlena např. změna doby určité na dobu neurčitou a naopak. Dále vedoucí zaměstnanec provádí online hodnocení zaměstnanců a vytváří plány rozvoje. Může zaměstnanci přidělovat vzdělávací kurzy. Personalista má po klíčovém uživateli nejvíce pravomocí v rámci systému. Spravuje veškerá data, vyřizuje workflow na změny dat. Dále má personalista možnost navrhnout změny procesů, ale nesmí je upravovat. To je umožněno pouze klíčovému uživateli. Pro lepší přehlednost je níže uvedena tabulka č. 2 jednotlivých rolí zaměstnanců společnosti v rámci systému.

	<b>Zaměstnanec</b>	<b>HR administrátor</b>	<b>Obchodní partner v oblasti lidských zdrojů</b>	<b>Zpřávce systému</b>	<b>Manažer</b>
<b>Osobní data</b>	upravovat	upravovat / schvalovat	prohlížení	upravovat	prohlížení
<b>Členové rodiny</b>	upravovat	upravovat	prohlížení	upravovat	Nezobrazuje se
<b>Nouzové kontaktní údaje</b>	upravovat	prohlížení	prohlížení	upravovat	prohlížení
<b>Kontaktní údaje</b>	upravovat	upravovat	prohlížení	upravovat	prohlížení
<b>Obchodní kontakty</b>	prohlížení	upravovat	prohlížení	upravovat	prohlížení
<b>Pracovní informace</b>	prohlížení	upravovat	zobrazit aktuální a historii/ schvalování změn	upravovat	zobrazit aktuální a historii/ schvalování změn
<b>Informace o kompenzaci</b>	prohlížení	upravovat	zobrazit aktuální a historii/ schvalování změn	upravovat	zobrazit aktuální a historii/ schvalování změn



<b>Platební informace</b>	prohlížení	upravovat	prohlížení	upravovat	nezobrazuje se
---------------------------	------------	-----------	------------	-----------	----------------

Tabulka 2: Role jednotlivých zaměstnanců v rámci systému

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)*

### 4.3.1 Jak funguje systém společně s jinými systémy ve společnosti

V rámci podniku bylo rozhodnuto, že Success Factor bude propojen s dalšími již využívanými systémy v práci společnosti. Další součástí celého PIS řešení v podniku je tzv. „SAP on premise“ řešení, toto řešení bylo dříve používáno pro personální administrativu a výpočet mezd. Již při výběru nového systému bylo známo, že mzdový modul Success Factor ještě nemá v rámci České republiky žádnou implementaci a případná implementace by znamenala průkopnická řešení. Proto došlo k rozhodnutí, že Success Factor bude propojen s daty „SAP on premise“ řešením a v rámci tohoto řešení bude využíván modul pro výpočet mezd. Dalším důvodem tohoto rozhodnutí také bylo, že podnik SAP řešení využívá nejen pro oblast HR, ale také pro finance a řízení výroby. Spojení obou systémů bylo tedy logickým krokem. Otázka využití mzdového modulu v rámci Success Factoru je stále otevřena do budoucna a bude zvažována po plné implementaci všech zakoupených modulů v rámci Success Factoru.

Kromě řešení výpočtu mezd bylo nutné také přijmout rozhodnutí týkající se evidence pracovní doby. Success Factor umožňuje v rámci zakoupených modulů tzv. negativní docházku. Negativní docházka je evidence nepřítomnosti. Vychází se z principu, že je definována pracovní doba a evidují se pouze její odchylky. Tento způsob evidence pracovní doby není příliš vhodný pro zaměstnance na dělnických pozicích, a proto by zmiňovaný modul vyžadoval klientské úpravy. Success Factor nabízí také modul pro evidenci tzv. pozitivní docházky, která již eviduje pracovní dobu standardním způsobem. Tento modul však daný podnik v tuto chvíli nemá v portfoliu zakoupených licencí k modulům a musel by si ho dokoupit. Při úvahách o zakoupení tohoto modulu hrál roli i fakt, že aplikace tohoto modulu je časově a finančně velmi náročná, protože se musí nastavit na podmínky konkrétního zákazníka a také propojit s využívaným mzdovým systémem. Vzhledem k těmto důvodům bylo rozhodnuto, že v rámci PIS bude využit současný docházkový systém. Použitý docházkový systém je interně vyvinutý systém plně odpovídající požadavkům podniku včetně již fungujícího spojení se mzdovým a bezpečnostním systémem a reportingem.

Důležitou součástí práce personalistů je pravidelný reporting. Při výběru modulů pro nákup byl zvažován také modul reportingu, nakonec však bylo s ohledem na finanční náročnost rozhodnuto, že zatím zakoupen nebude. Dalším důvodem byl také fakt, že každý z modulů již obsahuje základní reporting spojený s procesy v daném modulu. Při implementaci

jednotlivých modulů však následně vyplynulo, že je reporting, který je k dispozici v rámci jednotlivých modulů nedostačující a systémově složité reporty, které jsou k dispozici, je nutné upravovat. Success Factor dlouhodobě avizuje, že v rámci dalších čtvrtletních aktualizací poskytne zdarma přístup do modulu reportingu, zatím se však tak nestalo. S ohledem na to bylo rozhodnuto, že bude využit již v podniku používaný reportingový nástroj Qlick, který se systémově propojí se Success Factor, na čemž se v současnosti intenzivně pracuje.

#### 4.3.2 Názor zaměstnanců na systém

Implementace systému přinesla do společnosti řadu změn. Ne všichni zaměstnanci společnosti tyto změny přivítali s radostí. Část zaměstnanců uvítala, že může provádět určité změny sama a to doma, anebo na kiosku v práci. Další část zaměstnanců, která implementaci nepřijala zrovna pozitivně, byli zaměstnanci, kterým předchozí pasivní přístup vyhovoval, anebo kteří mají problémy s technickými znalostmi. Níže je uvedena tabulka č. 3, která obsahuje data o tom, co si jednotliví zaměstnanci o personálním informačním systému myslí.

Skupiny zaměstnanců	Pozitiva	Negativa
Běžní zaměstnanci	Informace přehledně a na jednom místě	Nerozumím IT
	Kontrola dat	Nepřehledné/nesrozumitelné
	Zadávání změn	Zadávání změn
	Elektronická výplatnice	
	Nabídka online kurzů	
THP zaměstnanci	E-learningový profil	
	Informace přehledně a na jednom místě	Rychlost systému
	Kontrola dat	Zadávání dat do více systémů
	Zadávání změn	
	Elektronická výplatnice	
	Nabídka online kurzů	
Management	E-learningový profil	
	Přehlednost/srozumitelnost	
	Přehlednost/srozumitelnost	Spolupráce s ostatními systémy
	Workflow	
	Online hodnocení zaměstnanců	
Personalisté	Přidělování kurzů zaměstnancům	
	Data na jednom místě	
	Schvalování	Spolupráce s ostatními systémy
	Proces je řízen systémem	Zadávání dat do více systémů
	Hodnocení zaměstnanců	
	Elektronická výplatnice	
Personalisté	Data na jednom místě	
	Přehlednost/srozumitelnost	

Tabulka 3: Názor jednotlivých zaměstnanců na PIS

*Zdroj: (Vlastní zpracování podle interních záznamů o zaměstnancích společnosti)*

Bohužel spokojenost se systémem nebyla ještě měřena. Personální ředitelka uvedla, že probíhalo pouze dotazníkové šetření s několika otázkami, které poukázalo na nedostatky, které je potřeba odstranit. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou se systémem nespokojeni, bohužel neodpověděli na doplňující otázku, proč se systémem nejsou spokojeni. Kromě dotazníků také v rámci společnosti probíhá sezení se zaměstnanci, na kterých byl systém již několikrát rozebírán. V budoucnu chce společnost provést hloubkovou analýzu spokojenosti se systémem, ale personální ředitelka uvedla, že má jisté obavy o upřímnosti odpovědí zaměstnanců ohledně spokojenosti se systémem. Pro budoucí analýzu je zcela klíčové, aby zaměstnanci uvedli svůj skutečný názor na daný systém, neboť jinak nemůžou přijít účinné změny a zlepšení.

### **4.3.3 Snížení administrativní práce**

Jedním z cílů implementace bylo pro podnik snížení administrativní práce v rámci personálního oddělení. Snížení administrativní zátěže bylo dosaženo více způsoby. Jedním z nich je možnost zaměstnanců si řadu osobních údajů zadat osobně prostřednictvím telefonu, počítače nebo pracovního kiosku. Cílem bylo minimalizovat návštěvy zaměstnanců na personálním oddělení pouze za účelem změny osobního údaje. V tuto chvíli je nutné zadávat osobní data v rámci základního modulu, po implementaci modulu pro náborovou administrativu a aktivity spojené s náborem bude možné sbírat data prostřednictvím tohoto modulu a do základního modulu budou data transferována v den nástupu. Některé údaje lze zadat a měnit bez kontroly personálním oddělením. U jiných osobních dat je nutná kontrola, tudíž zadáním změny zaměstnancem se spouští schvalovací workflow. V rámci workflow poté zkontroluje personalista zadaná data a jakmile je potvrdí, jsou propsána do systému. Některé změny vyžadují doručení dokumentů potvrzujících danou změnu, což se děje právě prostřednictvím workflow. Zaměstnanec může daný dokument vyfotit nebo naskenovat a přiložit do schvalovacího workflow. Samozřejmě existuje i možnost doručení dokumentu přímo na personální oddělení, pokud si zaměstnanec technicky neví rady s nahráním přílohy. Zaměstnanec vidí prostřednictvím systému přehled všech svých požadavků; může reagovat na dotazy ze strany personálního oddělení; má informace, zda jeho požadavky byly procesovány nebo ještě čekají na schválení. Systém ukazuje i informaci kdo je má schválit a jak dlouho daný požadavek na schválení čeká. Systém automaticky generuje upozornění pro zaměstnance, že je třeba doplnit workflow. Zaměstnanec má na svém profilu uloženy výplatní lístky za uplynulé měsíce. Má možnost si je i vytisknout, a to doma nebo na pracovním kiosku.

Podnik také v rámci implementace provedl elektronizaci všech pracovněprávních dokumentů, které zaměstnanec najde na svém profilu a může k nim přistupovat vždy, když potřebuje. Dalším způsobem snížení administrativní zátěže je přenesení části administrativy na přímé nadřízené. Své požadavky jako vytvoření pozice v organizační struktuře, změnu pozice, návrh na navýšení mzdy nebo mimořádnou odměnu zadávají přímo do systému a spouští schvalovací workflow. Není třeba jako v minulosti vyplňovat papírový formulář, kdy po zajištění podpisů všech schvalovatelů personalista na základě doručeného formuláře zadával požadované změny do systému. V tuto chvíli schvalování probíhá elektronicky, po proběhnutí všech schvalovacích kroků je změna zapsána do systému automaticky. Snížení administrativy bylo také zajištěno transferem dat mezi jednotlivými moduly.

## 5 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ PRO PODNIK

Personální systém ve firmě je velmi komplexní záležitost, cílem práce bylo primárně se zaměřit na analýzu personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů. V průběhu zpracování práce bylo zjištěno, že je třeba analýzu provádět komplexně s přihlédnutím na propojení, respektive nepropojení daného systému na systémy další, ať již externí nebo interní.

K implementaci byl vybrán jeden z personálních systémů Success Factor. Jde o systém, který většinou implementují velké nadnárodní korporace. Management firmy klade velký důraz na řízení lidských zdrojů i vzhledem k tomu, že lidské zdroje tvoří velkou část nákladů, které firma vynakládá. Proto byl zvolen právě tento systém, který nabízí velkou míru komplexity řešení v rámci jednoho systému. Systém má také obrovskou výhodu, že je vlajkovou lodí firmy SAP. Firma SAP vynakládá nemalé peníze na rozvoj tohoto systému a pravidelně nabízí svým zákazníkům aktualizaci a nové vylepšení. Vzhledem k tomu, že jde o cloudový systém, není schopen vždy pokrýt specifické potřeby jednotlivých zákazníků. Nabízené moduly a jejich funkcionality pokrývají většinu personální procesů.

Společnost se rozhodla pro implementaci většiny nabízených modulů, vždy však musela zvažovat, jak pracovat s daty a systémy, které měla v době implementace funkční. Bylo nutné se rozhodnout, jaké systémy bude společnost používat i nadále, tedy i po implementaci Success Factor. V tuto chvíli jsou implementovány tyto moduly: základní modul, náborový modul, modul pro odměňování a benefity, modul vzdělávání. Aktuálně se pracuje na implementaci modulu na řízení výkonu. Ještě budou implementovány následující moduly jako je modul pro onboarding (implementován pouze částečně) a modul pro nástupnictví a rozvoj. Zatím se nepodařilo propojit všechny navazující systémy i vzhledem k časové a finanční náročnosti. Při implementaci každého modulu je nutné provést komplexní revizi procesů a toku dat, dohodnout se na finálním nastavení, případně na určitých milnících v průběhu implementace, kdy je modul funkční pouze z části, ale dále se pracuje na dalších krocích. I moduly, které jsou označeny jako implementované prochází dalšími úpravami jako například náborový modul a modul pro vzdělávání.

Systém Success Factoru se výrazně liší od jiných personálních systémů tím, že je postaven na bázi spolupráce personalistů, vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců. Celá řada dat je vkládána do systému samotnými zaměstnanci, zaměstnanci mají přístup k datům uloženým v jejich digitalizované osobní složce. Vedoucí zaměstnanci mají také „online přístup“

k potřebným informacím, nejsou tedy nuceni vyplňovat formuláře a jejich požadavky jsou zpracovávány digitalizovaně ve workflow. Tento přístup je velmi moderní a znamená velkou změnu ve společnosti a myšlení zaměstnanců a také vedení. Akceptace nového systému byla klíčová, proto personální oddělení připravilo komunikační kampaň, která po celou dobu implementace podporovala nasazování jednotlivých modulů do systému. Také informuje zaměstnance a vedoucí zaměstnance o výhodách systému a usnadnění jejich práce.

Jak již bylo výše zmíněno, implementace systému byla pro společnost obrovskou změnou, přesto tuto změnu většina zaměstnanců přijala pozitivně. Než se společnost pro implementaci personálního informačního systému rozhodne, je velice důležité zvážit všechny možnosti a jasně definovat požadavky na systém. Nezbytně nutné je zjistit, jak budou stávající systémy schopny spolupracovat s implementovaným systémem. Požadavky na systém je důležité prokonzultovat s jeho budoucími uživateli, neboť právě oni budou převážně systémem využívat a v neposlední řadě je potřeba zapojit tyto uživatele do procesu implementace.

Dle názoru autorky této práce že implementace personálního informačního systému společnost Jusda Europe s. r. o. posunuje na vyšší úroveň a je pro ni přínosná. Jako nejvyšší přínos lze konstatovat možnost data shromažďovat na jednom místě. Ve čtvrté kapitole je uvedeno, jaké měla společnost problémy s daty, neboť tato data byla evidována v několika systémech, které spolu nespolečně pracovaly a na základě toho docházelo k velkému množství chyb a v neposlední řadě i k velké administrativní zátěži. Jako další přínos vidí autorka bakalářské práce převedení některých pravomocí na samotné zaměstnance nebo vedoucí pracovníky. Právě předání některých pravomocí na samotné zaměstnance vyvolalo určitou nespokojenost. Na základě pozorování bylo zjištěno, že většinou samotní zaměstnanci se systémem nechtějí pracovat, ale samozřejmě se to netýkalo všech zaměstnanců. Důvodů proč, někteří zaměstnanci zaujali takový postoj, je mnoho. Autorka bakalářské práce se domnívá na základě zjištěných poznatků, že se převážně jedná o neochotu přijímat změny anebo že zaměstnanci nemají zkušenosti s moderními technologiemi, ty jsou tak pro ně příliš složité a předchozí pasivní přístup jim proto vyhovoval více.

Autorka bakalářské práce by na základě provedené analýzy navrhla společnosti, aby provedla průzkum spokojenosti se systémem, jehož cílem by bylo zjistit, co jim na systému nevyhovuje anebo co by na něm zlepšili. Možná by pak došlo k pozitivní změně, kdy by se systém pro zaměstnance stal přehlednějším a srozumitelnějším. Dále by autorka bakalářské práce doporučila společnosti pravidelné školení svých zaměstnanců na personální informační systém. Personální ředitelka společnosti uvedla, že na personální informační systém byli zatím proškoleni pouze personalisté a management. Lze se domnívat, že proškolení na daný

system je důležitý i pro běžné zaměstnance, neboť právě jim byla přidělena některá oprávnění. Tímto způsobem by se běžní zaměstnanci společnosti naučili se systémem pracovat. Autorka bakalářské práce navrhuje školení opakovat, protože v rámci systému stále dochází k některým změnám a úpravám v rámci systému.

Celkově lze analyzovaný personální informační systém hodnotit kladně. Je v tuto chvíli důležité, aby společnost na daném systému stále pracovala a usilovala o jeho neustálé zlepšování.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce „Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů“ bylo analyzovat personální informační systém v podniku Jusda Europe s. r. o. z hlediska řízení lidských zdrojů.

V teoretické části práce byla provedena rešerše literatury. První kapitola teoretické části se zabývala řízením lidských zdrojů. Z informací uvedených v kapitole úkoly řízení lidských zdrojů vyplývá, že řízení lidských zdrojů se v poslední době velice změnilo. Moderní technologie se významně dotkly řízení lidských zdrojů. V druhé kapitole teoretické části autorka práce nastínila základní charakteristiku personálního informačního systému a dále se pak podrobně věnovala jednotlivým personálním modulům. Konkrétně se jednalo o moduly personální agendy, personálního plánování, analýzy a vytváření pracovních míst, získávání pracovníků, hodnocení, vzdělávání a odměňování zaměstnanců.

Analytická část práce zahrnovala představení vybrané společnosti, kterou byla společnost Jusda Europe s. r. o. Tento podnik je středně velká a rozvíjející se společnost s dlouholetou tradicí na trhu, která je strategickým partner pro nadnárodní korporace a společnosti střední velikosti v oblasti řešení dodavatelského řetězce. Vybraný podnik byl vybrán z důvodu nedávné implementace personálního informačního systému. Součástí představení podniku byla i analýza zaměstnanců společnosti.

Dále byl představen personální informační systém, který společnost používá pro řízení lidských zdrojů. Tato část práce byla rozdělena na tři hlavní kapitoly, a to na řízení lidských zdrojů před zavedením systému, personální informační systém a řízení lidských zdrojů po zavedení systému PIS. V kapitole personální informační systém jsou popsány jeho jednotlivé moduly. V kapitole řízení lidských zdrojů po zavedení systému se autorka bakalářské práce snaží poukázat na změny, které proběhly implementací personálního informačního systému v rámci řízení lidských zdrojů. Následující kapitola práce se věnuje shrnutí a návrhu doporučení pro společnost Jusda Europe.

Autorka bakalářské práce zhodnotila na základě rozhovorů a získaných poznatků z pozorování současný způsob řízení lidských zdrojů pomocí personálního informačního systému v podniku a formulovala určitá doporučení pro změny stávajícího stavu. Bylo doporučeno provedení průzkumu spokojenosti se systémem, jehož cílem by bylo zjistit, co jim na systému nevyhovuje anebo co by na něm zlepšili. To by mohlo vést k pozitivní změně, kdy by se systém stal pro zaměstnance přehlednějším a srozumitelnějším. Oproti stávajícím postupům, kdy školení na info systém absolvují pouze personalisté a management. Toto



školení by bylo vhodné opakovat, protože v rámci systému stále dochází k určitým změnám a úpravám v rámci systému. Lze se domnívat, že proškolení na daný systém je důležité i pro běžné zaměstnance, neboť právě i jim byla přidělena některá oprávnění. Tímto způsobem by se běžní zaměstnanci společnosti naučili se systémem lépe pracovat. Dále také autorka bakalářské práce navrhuje organizovat opakovaná školení, protože v rámci systému stále dochází k určitým změnám a úpravám v rámci systému. Personální ředitelka společnosti se seznámila se závěrem této bakalářské práce a je nakloněna doporučeným změnám.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [3] BRŮCHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. Abeceda personalisty. 8. Olomouc: ANAG, spol., 2018. ISBN 978-80-7554-120-8.
- [4] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- [7] JUSDA Europe [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.jusdaeurope.com>
- [8] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2018.
- [9] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2017.
- [10] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2016.
- [11] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2015.
- [12] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2014.
- [13] Jusda Europe: Výroční zpráva. Pardubice, 2013.
- [14] Interní dokumenty společnosti JUSDA Europe: Záznamy o zaměstnancích společnosti, 2021
- [15] Interní dokument společnosti JUSDA Europe: Implementace personálního informačního systému, Pardubice 2019.
- [16] Interní zápis ze schůzky se zaměstnanci: Spokojenost zaměstnanců se systémem, Pardubice 2020.

- [17] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou). Praha: HZ Praha, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [21] Náborový modul: Interní směrnice. Pardubice, 2019.
- [22] Onboarding: Interní směrnice. Pardubice, 2019.
- [23] Role jednotlivých zaměstnanců v systému: Interní směrnice. Pardubice, 2020
- [24] SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4.
- [25] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- [26] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [27] Téma: Analýza personálního informačního systému z hlediska řízení lidských zdrojů: Rozhovor s Jitkou Kratochvílovou, personální ředitelkou. Pardubice 2021.
- [28] Vzdělávací modul: Interní směrnice. Pardubice, 2019.
- [29] WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- [30] Základní modul: Interní směrnice. Pardubice, 2019.
- [31] ŽUFAN, Jan. Informační systémy v moderním personálním řízení. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.