

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Implementace personálního systému WorkDay v nadnárodní společnosti

Implementation of the WorkDay Personnel System in a Multinational Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SMOLÍKOVÁ

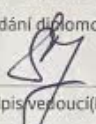
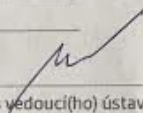
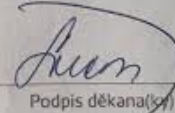
JANA

2018

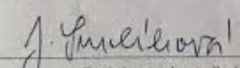
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Smolíková	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	423497
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů (N 3949)				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku (6208T183)				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Implementace personálního systému WorkDay v nadnárodní společnosti		
Název diplomové práce anglicky:	Implementation of the WorkDay Personnel System in a Multinational Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je zmapovat proces implementace WorkDay (nového personálního systému) v nadnárodní společnosti.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je zpětná vazba na implementaci a hodnocení dopadu zavedení nového systému, která může sloužit jako návod pro implementaci v dalších společnostech.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – personální systém, podstatné náležitosti, problematika implementace systému, GDPR; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, postup implementace, porovnání systémů, úskali a výhody systému korporace; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	BASL, Josef a Roman BLATÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. Praha: Grada Publishing, 2012. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C. H. Beck, 2008. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	Skupina konzultantů		
Datum zadání diplomové práce:	6. 12. 2017	Termín odevzdání diplomové práce:	4. 5. 2018
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

14.3.2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SMOLÍKOVÁ, Jana. *Implementace personálního systému WorkDay v nadnárodní společnosti*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 08. 2018

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za věcné připomínky, cenné rady, ochotu a vstřícnost při konzultacích.

Mé poděkování dále patří také konzultační společnosti za umožnění zpracování praktické části a všechny poskytnuté informace.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku implementace personálního informačního systému. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován pojem personálního informačního systému, problematika implementace personálního informačního systému a je vysvětleno, jak s tím souvisí již platné nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů – GDPR. Praktická část se zaměřuje na zhodnocení procesu implementace nového personálního informačního systému WorkDay v konkrétní společnosti. Hodnocení dopadu zavedení nového personálního informačního systému vychází z dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Personální informační systém, řízení lidských zdrojů, implementace personálního informačního systému, GDPR.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the implementation of the personnel information system. It is divided into a theoretical and practical part. In the theoretical part is defined the concept of personnel information system, the issue of implementation of the personnel information system and explains how this is connected with the European Union regulation on General Data Protection Regulation – GDPR. The practical part is focused on evaluating the process of implementation of the new WorkDay personal information system in the particular company. The assessment of the impact of the introduction of the new personnel information system is based on a questionnaire survey.

Key words

Human resource information system, human resource management, implementation of human resource information system, GDPR.

OBSAH

ÚVOD	5
1 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	7
1.1 OBSAH PERSONÁLNÍ PRÁCE	7
1.2 PERSONÁLNÍ EVIDENCE	9
1.3 PŘÍNOSY A FUNKCE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	10
1.4 HISTORIE PERSONÁLNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	11
1.5 SOUČASNÉ MOŽNOSTI VYUŽITÍ PERSONÁLNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	12
1.6 CLOUD COMPUTING	15
1.7 MODULY PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	19
2 PROBLEMATIKA IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	25
2.1 VÝBĚR PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	25
2.2 RIZIKA IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	27
3 GDPR	29
3.1 NÁVRH NAŘÍZENÍ	29
3.2 NÁKLADY SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ GDPR.....	30
3.3 DOPAD GDPR NA RŮZNÉ OBLASTI VE FIRMĚ	31
3.4 VÝHODY NOVÉHO NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ PRO JEDNOTLIVCE	33
3.5 DEFINICE OSOBNÍCH ÚDAJŮ	34
4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI.....	39
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
4.2 DŮVODY VEDOUcí K POTŘEBĚ NOVÉHO SYSTÉMU	39
4.3 ČASOVÝ PRŮBĚH	40
4.4 NÁKLADY NA POŘÍZENÍ NOVÉHO PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	41
4.5 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA NOVÝ PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	42
4.6 PROCES HODNOCENÍ NABÍDEK	43
5 WORKDAY X SAP SUCCESSFACTORS.....	45
5.1 STRUČNÝ POPIS PRODUKTŮ.....	45
5.2 JAK PRODUKTY FUNGUJÍ.....	46
5.3 IMPLEMENTACE A ZAŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ	46
5.4 ZÁKAZNICKÁ PODPORA	47
5.5 NEDOSTATKY	48
5.6 CENA	48
6 PROČ SI SPOLEČNOST VYBRALA WORKDAY	51
6.1 JAK WORKDAY FUNGUJE	53
6.2 JAK PROBĚHLA IMPLEMENTACE	55
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	56

7.1	SHRnutí A ZávĚREČNá DOPORUČENí	73
ZÁVĚR		74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		76
SEZNAM OBRÁZKŮ		78
SEZNAM TABULEK		79
SEZNAM GRAFŮ		80
SEZNAM PŘÍLOH		81
EVIDENCE VÝPŮJČEK		86

ÚVOD

V dnešní době je problematika řízení lidských zdrojů strategickým článkem každé společnosti. Lidé jsou to nejcennější, co organizace má. Zvláště pokud se jedná o společnost, která neprodává zboží nebo produkt, ale lidské znalosti. Konkurenceschopnost firem je dána právě kvalitou jejích lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů musí být v souladu s celkovou strategií organizace, jejími cíli, vizí a misí. Jsou kladeny čím dál tím větší nároky na spolupráci personálního oddělení a manažery nebo vedoucími pracovníky dalších oddělení. V budoucnu bude konkurenční výhoda opravdu patřit společnostem, které budou umět efektivně nalákat, provést výběrovým řízením a udržet ty nejtalentovanější lidi na trhu. Další nezbytné aspekty samozřejmě tvoří i další zdroje, jako jsou finance, materiální zdroje, informační zdroje. S personální prací souvisí potřeba shromažďovat, zpracovávat a aktualizovat data svých zaměstnanců. Což samozřejmě vede k potřebě **neustálého zlepšování personálního informačního systému**, jehož prostřednictvím může dojít k zefektivnění personálních procesů nebo zjednodušení personální agendy. Pokud je systém nastaven správně, slouží i k efektivnímu zpracování dat, které poskytnou nezbytné informace pro rozhodování a další manažerské činnosti.

Cílem diplomové práce je popsat problematiku implementace personálního informačního systému, zmapovat proces implementace personálního informačního systému WorkDay v konkrétní společnosti a zhodnotit dopad zavedení tohoto systému prostřednictvím dotazníkového šetření.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část zahrnuje popis problematiky implementace personálního informačního systému. Teoretická část vychází z různých pramenů literatury a je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola popisuje obsah personální práce, přínosy a funkce personálního informačního systému, moduly a současné možnosti využití personálních informačních systémů. Druhá kapitola přibližuje problematiku samotné implementace personálního informačního systému, především výběr nejvhodnějšího systému a rizika spojená s implementací. Třetí kapitola se zabývá nařízením Evropské unie o ochraně osobních údajů – GDPR, vysvětluje, co stojí v nařízení, jaké jsou náklady spojené s implementací GDPR do podniků, co všechno se dle nařízení považuje za osobní údaj a jaký má toto nařízení celkový dopad na různé oblasti ve firmě.

Praktická část je zpracována v konzultační společnosti, kde byl implementován nový personální informační systém WorkDay. V diplomové práci je popsáno, proč došlo k potřebě implementace nového personálního informačního systému, jakým způsobem byl proveden výběr toho nejvhodnějšího personálního informačního systému, jak funguje, a především jak se s ním sžili pracovníci organizace, kterých se změna nejvíce dotýká. Je druhé části je zmapován proces implementace a zhodnocení dopadu zavedení personálního informačního systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Dvořáková a kol. (2004, s. 41) definuje personální informační systém jako „prostředí, ve kterém dochází k získávání, archivaci a efektivnímu propojování statistických a dynamických informací z dílčích personálních agend za účelem jejich systematického třídění, analýzy a tvorby kvalitativních podkladů pro personální rozhodování.“

Personální informační systém je komplex různých programů, jehož úkolem je softwarová podpora procesu řízení lidských zdrojů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 259) Některé firmy musí ve všech oblastech splňovat požadavky na systém řízení kvality ISO 9001. V těchto případech musí být i personální informační systém nastaven tak, aby byl podporou pro tuto certifikaci. ISO 9001 je systémem managementu kvality. Shrnuje standardní soubor požadavků na zavedení systému managementu. Tato norma slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů ve firmě. Neustále pomáhá zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb či spokojenost zákazníka. Jedná se o procesně orientovanou normu. Výsledkem je mezinárodně uznávaný certifikát, který je předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace. (managementmania.cz)

Cílem zavedení personálního informačního systému je, aby vedoucí pracovníci a personalisté měli vždy včas, v dostatečné kvalitě a formě podklady pro rozhodování v oblasti personální práce.

1.1 Obsah personální práce

Personální práce v každé společnosti zahrnuje několik základních personálních činností. Koubek (2007, s. 20–22) definuje následující personální činnosti.

- 1) **Analýza a vytváření pracovních míst** – definice pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností vázících se ke každé roli, specifikace jednotlivých pracovních míst a tvorba popisu míst, pravidelná aktualizace těchto materiálů.
- 2) **Plánování lidských zdrojů** – plánování potřeb lidských zdrojů v organizaci, strategické plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- 3) **Získávání a výběr pracovníků** – náborový proces, tedy zveřejnění informací (popisu pozice) na kariérní portály (případně na další místa – úřad práce, interní web, noviny aj.), definice požadavků na ideálního kandidáta, shromažďování materiálů o kandidátech, zkoumání profilů jednotlivých uchazečů, samotné výběrové řízení (organizace pohovorů, případně testů nebo assessment centra), rozhodování o výběru nejvhodnějšího uchazeče, podání zpětné vazby všem kandidátům (včetně neúspěšných), vyjednávání o podmínkách spolupráce s vybraným uchazečem, zařazení nového pracovníka do personální evidence a příprava jeho nástupu do zaměstnání.

- 4) **Hodnocení pracovního výkonu pracovníků** – příprava formulářů sloužících k hodnocení, návrh časového plánu, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocování formulářů, předání zpětné vazby – plánování hodnotícího rozhovoru, návrhy pro další zlepšení/spolupráci a následnou kontrolu dalšího vývoje.
- 5) **Rozmístování pracovníků** – zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich kariérní růst nebo rotace v rámci více oddělení.
- 6) **Odměňování pracovníků** – společně s dalšími nástroji slouží k ovlivňování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Úzce souvisí s motivací pracovníků.
- 7) **Vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plán rozvojových aktivit, hodnocení výsledků vzdělávání, kontrola účinnosti vzdělávacích kurzů nebo organizace vlastních vzdělávacích kurzů dle potřeb zaměstnavatele.
- 8) **Pracovní vztahy** – v první řadě se jedná o organizaci jednání mezi vedením společnosti a odbory (představiteli zaměstnanců), zápisy ze schůzek, informace o dohodách či zákonných ustanoveních. Dále se jedná o dohled nad zaměstnaneckými a mezilidskými vztahy, otázky zvládání konfliktů na pracovišti, disciplinární jednání a podobně.
- 9) **Péče o pracovníky** – zejména zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, evidence pracovní doby a jejího rozložení, zajištění dalších sociálních služeb (stravování na pracovišti, pitný režim, hygienické podmínky, kulturní aktivity nebo služby poskytované rodinným příslušníkům).
- 10) **Vedení personální agendy** – shromažďování pracovněprávních dokumentů, evidence změny druhu pracovního poměru nebo výše úvazku.
- 11) **Ukončování pracovního poměru** – pracovní poměr může skončit několika způsoby. Všechny jsou vymezeny v Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, §48. Tento zákon definuje 7 možností ukončení pracovního poměru.

- Dohodou – kdy se zaměstnanec i zaměstnavatel oboustranně dohodnou na rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr skončí dnem sjednaným v dohodě.
- Výpovědí (ke které se váže dvouměsíční výpovědní lhůta, zaměstnanec může dát výpověď kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu – případně důvod nemusí uvést, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze v zákonem stanovených situacích).
- Okamžitým zrušením – okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem může nastat v situaci, kdy byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nebo porušil-li svou povinnost vyplývající z právních předpisů. Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud dle vyjádření lékaře nesmí vykonávat určitou pracovní činnost a zaměstnavatel mu do 15 dní neumožní výkon jiné, pro něho vhodné práce. Dalším případem je, pokud zaměstnavatel nevyplatil plat nebo mzdu (případně jakoukoliv jejich část) do 15 dnů po uplynutí splatnosti.

- Zrušením ve zkušební době (zaměstnavatel i zaměstnanec může zrušit pracovní poměr ve zkušební době – z jakéhokoliv důvodu)
- Pracovní poměr na dobu určitou skončí uplynutím sjednané doby.
- Pracovní poměr cizinců či fyzických osob bez státní příslušnosti skončí dnem, kterým má skončit jejich obyt na území ČR, dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám vyhoštění z území ČR nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno pracovní povolení.
- Zánik pracovního poměru smrtí zaměstnance.

Aby mohly být všechny personální činnosti vykonávány efektivně a s maximální pečlivostí, potřebuje firma personální informační systém. Na trhu lze najít různá řešení, která se odvíjejí od velikosti firem, požadavků na personální systém, finančních možností společnosti, technologického vybavení a podobně. (Koubek, 2007, s. 22)

1.2 Personální evidence

K zabezpečení personální práce a kontinuálnímu plnění legislativních povinností ve společnosti potřebuje zaměstnavatel od zaměstnance získat náležité osobní údaje. Jejich souhrn Šikýř (2012, s. 190) označuje jako personální evidenci. V personální evidenci jsou zahrnuty především informace týkající se „činností souvisejících se vznikem, průběhem, změnami a ukončením pracovního poměru; získáváním a zpracováním osobních údajů pro potřeby plnění povinností vyplývajících z obecně platné legislativy, smluvních závazků zaměstnavatele; tvorbou personálních statistik pro potřeby řízení organizace“. Většina dat v personálním informačním systému je závislá na časové ose a je možné zaznamenávat vývoj informací v čase. (Žufan, 2012, s. 45–46)

Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 398) by měl rozsah této evidence odpovídat:

- velikosti společnosti a jednotlivých personálních útvarů;
- personální a celopodnikové strategii;
- legislativním požadavkům dané země.

V České republice má zaměstnavatel povinnost vést o každém zaměstnanci tyto údaje (Nesáčková a Jakubka, 2012, s. 41):

- a) „příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresa trvalého pobytu,
- b) rodné číslo,
- c) doklady o vzniku, změnách a skončení daného pracovního poměru nebo jiného pracovněprávního (pracovního) vztahu,
- d) doklady o předchozím pracovním poměru a jeho rozvázání, především potvrzení o zaměstnání, popřípadě i pracovní posudek, byl-li zaměstnancem předložen,

- e) údaje o dosažené kvalifikaci, eventuálně i fotokopie příslušných vysvědčení, osvědčení či diplomů, nebo výpisy z nich – jsou-li nezbytné, údaje o školeních a přezkušování u vybraných profesí, pro ně jsou tyto povinnosti stanoveny právními předpisy, popř. údaje o získané praxi,
- f) údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce, tj. lékařský posudek ze vstupní preventivní prohlídky, popř. zdravotní průkaz, je-li pro příslušnou práci právním předpisem vyžadován, jako i lékařské posudky z dalších preventivních lékařských prohlídek zaměstnance, respektive jiné lékařské posudky, které byly zaměstnancem předloženy,
- g) údaje o zdravotní pojišťovně zaměstnance."

Zpracování a uchování těchto údajů v elektronické podobě probíhá v **personálním informačním systému**. Takový systém dále umožňuje shromažďovat, třídit a různým způsobem zpracovávat data. Zároveň podporuje ostatní dílčí personální činnosti, které jsou na personální informační systém napojeny. (Dvořáková a kol., 2007, s. 398)

Další informaci, kterou má zaměstnavatel povinnost zaznamenávat do personálního informačního systému, je evidence pracovní doby (samotná pracovní doba, práce přesčas, práce v nočních hodinách či pracovní pohotovost). Žufan (2012, s. 71) uvádí, že: „Automatizované zpracovávání evidence odpracované doby přináší zrychlení práce s velkými objemy dat a možnost jejich dalšího zpracování (na rozdíl od papírových pracovních výkazů).“

1.3 Přínosy a funkce personálního informačního systému

Společnosti využívají speciálních personálních informačních systémů hlavně ke zpracování velkého množství dat, k usnadnění a zefektivnění práce. Personální informační systém má řadu přínosů, můžeme vyjmenovat například (Dvořáková a kol., 2012, s. 380):

- snadnou a rychlou dostupnost dat;
- redukci administrativních činností;
- kvalitní produktivitu práce personálního oddělení;
- zlepšení work-flow;
- slouží jako centralizovaná databáze pro shromážděná data;
- usnadnění aktualizace dat;
- zlepšení interní komunikaci.

Armstrong (2007, s. 725) upozorňuje, že ne vždy je rozsah personálního informačního systému stejný, v každé společnosti se může lišit. „Může jít o základní databázi pracovníků, systém výplaty mezd a platů, ale může být rozšířen i o takové systémy, jako je získávání pracovníků, elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování. Systém může mít síťovou podobu a v každé době umožňovat přístup na dálku nebo online.“

Mezi **základní funkce personálního informačního systému** řadí Armstrong (2007, s. 724) evidenci podrobných osobních údajů o jednotlivých zaměstnancích, jejich dovednosti, kvalifikaci, souhrn informací o absencích či dovolené. Dále specifikaci pracovního místa/míst, řadí sem přesný popis pozice, pracovní náplň, umístění místa v hierarchii společnosti, pracovní dobu, mzdu (v soukromém sektoru) /plat (ve státním sektoru) a zaměstnanecké benefity.

Jako **další funkce**, které může takový personální informační systém obsahovat, řadí: strategii na získávání nových zaměstnanců či vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců, analýzu fluktuace, nastavení mzdového systému (například poměr variabilní a fixní části mzdy) nebo plánování lidských zdrojů.

Dle Koubka (2007, s. 367) lze informace v personálním informačním systému rozčlenit do čtyř základních skupin:

- 1) Informace o zaměstnancích (například vzdělání, kvalifikace, druh a délka pracovního poměru).
- 2) Informace o pracovních místech (například požadavky na kvalifikaci a znalosti zaměstnance, zařazení pracovního místa, hierarchie v rámci společnosti, místo pro výkon práce).
- 3) Informace o personálních činnostech (například vnitřní disciplinární řád, interní pravidla, použité postupy k plánování potřeb nových zaměstnanců).
- 4) Informace o vnějších podmínkách ovlivňujících formování a fungování pracovní síly ve společnosti (situace na trhu práce, vývoj ekonomiky, demografická křivka, stav obyvatelstva).

1.4 Historie personálních informačních systémů

Walker (2003, s. 14–16) rozděluje vývoj personálních informačních systémů do tří období:

- 1) Mainfram systémy
- 2) Klient/server systémy
- 3) Síťově orientované systémy

Mainfram systémy

Mainfram systémy byly společnostmi využívány do 90.let 20.století, lze je nazývat tradičními systémy. Jedná se o počítače, které byly vyvinuty z tzv. sálových počítačů, určených speciálně pro podnikové aplikace. Jsou staré přibližně 40 let, ale procházejí neustálým vývojem. Jsou dobře zabezpečené, spolehlivé, umí zpracovat velké množství dat. Umožňují přidělovat zdroje a všechny operace provádí ve velmi krátkém čase. (Oberhuber, 2013)

Klient/server systémy

Počátkem 90.let 20. století již některé firmy nepovažovaly mainframové systémy za vhodné řešení, proto se mnohé z nich rozhodly k přechodu na klient/serverové systémy. (Walker, s. 14). Jedná se o model, kterým lze charakterizovat distribuované zpracování aplikací určitého informačního systému. Model popisuje veškerou komunikaci mezi prezentační, aplikační a datovou logikou (3 základní programové komponenty aplikace). Dále popisuje, jakým způsobem je zpracování aplikací distribuováno v prostředí informačního systému. (Gára, Pour a Šedivá, 2009, s. 56) Walker (2003, s. 14–15) doplňuje výhody klient/server systémů oproti předchozí mainfram verzi. Vystihuje především vyšší kapacitu paměti, znatelně vyšší výkon, uživatelsky přívětivější funkčnost nebo nový vzhled. Upozorňuje, že tato zlepšení umožnila společnostem provést reengineering personálních procesů, což pomohlo k jejich zefektivnění. Walker proto navrhuje ideální postup – nejdříve provést kompletní rekonstrukci personálních procesů, pak nainstalovat novou technologii (technologie musí odpovídat rekonstruovaným procesům, aby nevznikal tlak na výměny příliš často).

Síťově orientované systémy

Třetí řešení poskytují síťově orientované systémy. Dvořáková a kol. (2007, s. 403) definuje tzv. eHR (síťově orientované řízení lidských zdrojů) jako provádění personálních činností skrz portálové technologie (interní a externí sítě). Tyto technologie propojují jak lidskou a strojovou práci, tak automatizují propojování strojové práce, vytvářejí pracovní, komunikační a sociální vazby mezi jednotlivými zaměstnanci. Walker (2003, s. 16) uvádí, že z počátku měly síťově orientované systémy problémy se zabezpečením, ale brzy byly vyřešeny pomocí nastavení lepšího šifrování a firewallů. Také ve své knize poukazuje na výhody a nevýhody těchto systémů. Mezi výhody řadí přímočařejší a rychlejší přístup k informacím, větší rozsah kvalitních služeb pro uživatele/zaměstnance, snadné pochopení, přitažlivý a jednoduchý vzhled a v neposlední řadě také kratší dobu trvání implementace – hovoří o týdnech či měsících, nikoliv letech. Nevýhody pak vidí v tom, že systémy samy od sebe nezvládají komplexní povahu některých personálních procesů a nižší funkcionalitu v porovnání s klasickým personálním systémem (například pro potřeby reportingu).

1.5 Současné možnosti využití personálních informačních systémů

Dnes máme možnost podpořit personální informační systém třemi možnými způsoby (Sodomka, Klčová a Šmarda, 2012, s.25–31):

- 1) Standardní personální informační systém;
- 2) Komplexní personální informační systém;
- 3) Integrovaný automatizovaný informační systém.

Standardní personální informační systém

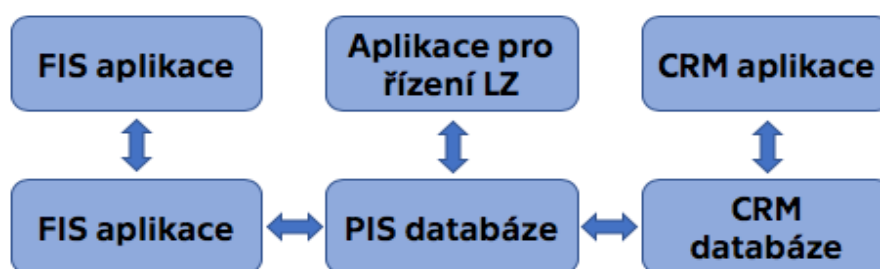
Sodomka, Klíčová a Šmarda (2011) uvádějí, že tento typ nástrojů je využíván především v menších a středních výrobních nebo obchodních podnicích. Žufan (2012, s.26) uvádí, že z celkového počtu informačního zabezpečení personálních procesů a kompletních aktivit personálního oddělení se podílí pouze na 12 %.

Žufan (2012, s.27–30) vysvětluje, že standardní systémy jsou vlastně jednoúčelové softwary pro vedení mzdové agendy a základní evidence personálních procesů. Umí zpracovávat všechny druhy pracovních poměrů (z hlediska mezd, propočtů daní, zákonných odvodů sociálního a zdravotního pojištění). Dále mohou zajistit podporu pravidelných reportů – například měsíčních uzávěrek nebo slouží jako nástroj na kontroly a korekce (například zpětné propočty mezd a odvodů). Většinou se jedná několik samostatně běžících programů, případně aplikací, které slouží pouze k jednomu účelu, dalším znakem je, že nejsou schopny sdílet data mezi uživateli v reálném čase (ihned). Sdílení mezi jednotlivými programy/aplikacemi probíhá přenosem souborů skrz emaily, flash disky nebo další datové nosiče.

Komplexní personální informační systém

Komplexní personální systémy vznikly postupným rozvojem standardních personálních systémů. V těchto systémech mohou současně pracovat desítky až stovky uživatelů najednou, nazývá se proto „mnohouživatelský systém“. Oproti standardnímu systému umí technologicky podporovat personální práci v celé šíři. Jejich cílem je být primárním zdrojem dat o zaměstnancích a všech personálních procesech pro ostatní systémy. Jsou přesně definována rozhraní a jakým způsobem je systém navázán na další komponenty v informační struktuře podniku. (Žufan, 2012, s. 31).

Obrázek 1: Architektura komplexního informačního systému



Zdroj: Žufan, 2012, s. 25

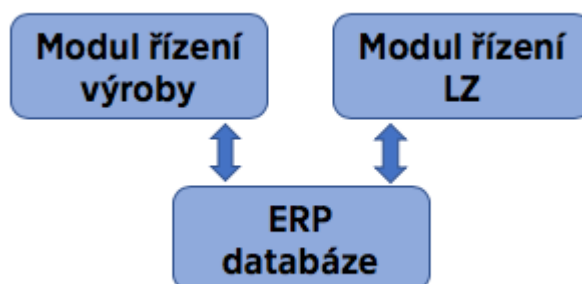
Žufan (2012, s.37) uvádí, že z celkového počtu informačního zabezpečení personálních procesů a kompletních aktivit personálního oddělení se podílí na 47 %, což je znatelný rozdíl oproti standardnímu systému (viz bod 1).

Integrovaný automatizovaný informační systém

Pro integrovaný automatizovaný informační systém je v literatuře používán také název systém podnikového plánování zdrojů. Název napovídá, že vychází ze systému, který byl využíván v průmyslu při řízení výroby. (Basl, Blažíček, 2008, s. 56)

Jedná se o soustavu aplikací, které umožňují řízení, koordinaci disponibilních zdrojů a aktivit společnosti. Vždy jsou programovány v jednotném (společném) vývojovém prostředí. (Gála, Pour a Šedivá, 2009, s. 160). V obrázku 2 je možno vidět, jak jsou sdílána potřebná data pro chod organizace v jedné jediné databázi. Tvrdíková (2012, s. 31) vysvětluje, že stačí, aby jeden uživatel vložil data o zaměstnanci a hned jsou přístupna do celé sítě, ostatní uživatelé je ihned vidí a mohou s nimi dále operovat.

Obrázek 2: Architektura integrovaného automatizovaného informačního systému



Zdroj: Žufan, 2012, s. 25

V minulosti integrované automatizované personální informační systémy obsahovaly pouze informace o zaměstnancích – pro nezbytné administrativní úkony (evidence práce a tvorba mezd) a pro plánování lidských zdrojů na směny. (Žufan, 2012, s. 29). Díky tlaku na zefektivnění personálních procesů a propojení více oblastí podnikového řízení se integrované automatizované systémy vyvinuly pro všechny důležité oblasti, včetně dalších nezbytných personálních procesů. (Walker, 2003, s. 15)

Tvrdíková (2012, s. 29–30) uvádí výhody integrovaného automatizovaného personální informačního systému:

- možnost sdílení dat, procesních map a standardizace ve všech částech podniku;
- uživatelské prostředí pro každou společnost na míru;
- jednodušší správa informačního systému (ušetření lidských zdrojů na administraci);
- automatizace a integrace podnikových procesů;
- lepší řešení zastupitelnosti zaměstnanců (díky snížení počtu systémů pro jednotlivé části).

Bruckner (2012, s. 64) se zase zaměřil na nevýhody systému. Řadí mezi ně:

- vysokou nákupní cenu, potřebu vynaložit další náklady na školení zaměstnanců;
- vysoké nároky na výkon počítačů;
- nevidí přínos ve využití celkové funkcionality;

- náročnější správa přístupových práv pro administrátory (každý administrátor bude mít přístup do kompletního systému);
- riziko zneužití dat (zaměstnanci, kteří mají do systému přístup, uvidí více informací, potřeba zajistit, aby nezneužili data);
- nemožnost provést rychlé změny v procesu;
- složitější ovládání pro uživatele (ale naopak výhoda – lepší zastupitelnost lidí).

1.6 Cloud computing

Tzv. „cloud computing“ je moderní trend, který změnil způsob provozu systému umístěného u poskytovatele a nabízeného ve formě služby. Personální informační systém, který využívá technologie několikvrstvé architektury, umožňuje i absolutní oddělení uživatele od instalace a provozu programového vybavení. Což vede k využití služeb cloud computingu. V dnešní době zákazníci nejsou zcela připraveni využívat software jako službu. Nicméně je třeba myslet na to, aby byl vybrán personální systém, jehož architektura umožňuje pozdější využití formou služby – tedy cloudového řešení.

Pojem cloud computing je od roku 2009 velmi diskutované téma v oblasti informačních technologií. V grafu 1 lze vidět četnost vyhledávání od roku 2004 dodnes.

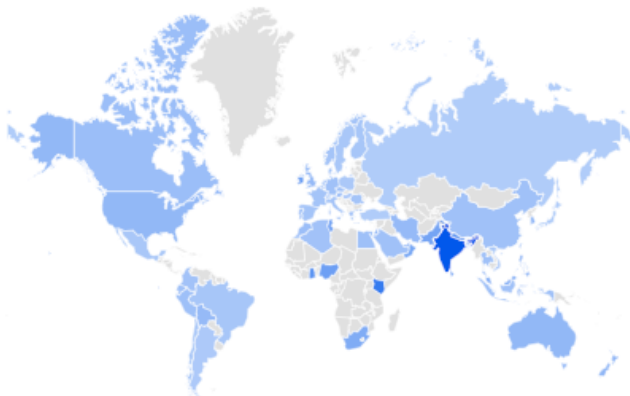
Graf 1: Četnost vyhledávání "cloud computing"



Zdroj: trends.google.com/trends/

Uživatelé internetu po celém světě vyhledávali slovní spojení „cloud computing“ nejvíce mezi lety 2009 a 2013. V obrázku 3 jsou znázorněna místa, kde byl počet vyhledávání nejvyšší. Tmavě modré místo znázorňuje Indii.

Obrázek 3: Oblasti vyhledávání "cloud computing"

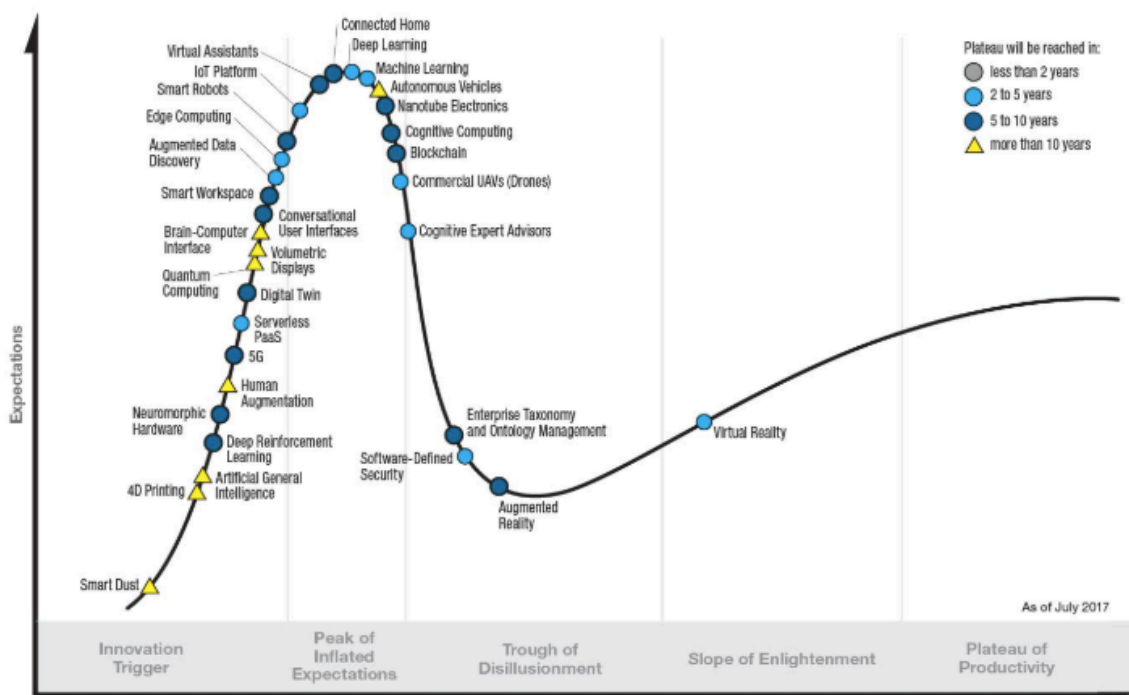


Zdroj: trends.google.com/trends/

Základní myšlenka cloud computingu je již cca 50 let stará, vyslovil ji John McCarthy: „Výpočetní technika může být jednou organizována jako veřejná služba“. Cloud computingu je model poskytující služby prostřednictvím sítě, další formu sdílení zdrojů. V technologickém světě neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Lacko (2012, s. 18) definoval pojem následovně: „Cloud computing je metoda poskytování IT ve formě služby, přičemž zákazník platí jen za to, co právě využívá.“ Gartner (gartner.com) představuje cloud computing jako „způsob zabezpečení výpočetních zdrojů, kde jsou masivně škálovatelné IT prostředky poskytované více externím zákazníkům prostřednictvím internetových technologií jako služba“.

Nejvíce rozšířený popis v internetových zdrojích pochází z dokumentu zvaného „The NIST Definition of Cloud Computing“. NIST je zkratka National Institute of Standards and Technology (Národního institutu standardů a technologií v USA). V popisu stojí, že cloud computing je model umožňující všudypřítomné, pohodlné, na vyžádání okamžitě přístupné připojení k síti a ke sdílenému fondu konfigurovatelných výpočetních prostředků (např. sítě, servery, úložiště, aplikace a služby). Tyto prostředky lze rychle poskytnout a uvolnit s minimálním úsilím vedení nebo interakcí s poskytovatelem služeb. Charakteristické je, že se tento model skládá z pěti základních charakteristik, tří modelů služeb a čtyř rozvinutých modelů.

Graf 2: Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017



Zdroj: gartner.com

Institut NIST definuje také 5 základních podmínek, které musí splňovat služba, aby ji bylo možné nazývat cloudovým řešením (nist.gov).

1) Samoobslužný help-desk na vyžádání

Spotřebitel může jednostranně požádat o radu/pomoc přímo v systému, vše probíhá automaticky, bez nutnosti lidské interakce s poskytovatelem.

2) Široký přístup k síti

Všechny moduly jsou k dispozici přímo v síti, přístupné prostřednictvím standardních mechanismů, které podporují použití různých platform (mobilní telefon, tablet, notebook, stolní počítač).

3) Sdílení zdrojů

Výpočetní zdroje jsou sloučeny tak, aby sloužily v jednom okamžiku více spotřebitelům najednou. Spotřebitelé většinou nemají kontrolu nad tím, kde přesně jsou data uložena a jakým způsobem. Najdou se ale výjimky, které umožní koncovému spotřebiteli výběr, kde má být informace uložena (pro případ globální korporace to bude výběr v jakém světadíle, zemi nebo datovém centru se mají data uložit).

4) Rychlá elasticita

Kapacity úložiště mohou být v některých případech zajištěny elasticky a automaticky uvolňovány podle toho, jaká je poptávka po využití služby (mohou zmenšovat i zvětšovat svou kapacitu automaticky). Časté je, že kapacita je neomezená nebo může být do úložiště ihned přidělena v jakémkoliv množství.

5) Měřitelné služby

Cloud systémy automaticky měří a optimalizují využívání zdrojů. Mohou měřit v několika úrovních odpovídajících typu služby (například úložiště, zpracování, šířka pásma, aktivní uživatelské účty). Využití zdrojů je monitorováno, řízeno, oznamováno – musí poskytovat transparentní informace jako pro poskytovatele služby, tak pro zákazníky využívající danou službu.

Lacko (2012, s. 79) shrnuje **výhody** cloud computingu. Zdůrazňuje, že všechny typické vlastnosti (viz výše) jsou zároveň výhodami cloudového řešení. Přidává ovšem i další poznatky. Jedná se o možnost spolupráce mezi více uživateli v daném cloudovém rozhraní (všichni mohou pracovat zároveň v jeden moment). Dále úspora financí – pro většinu společností je z hlediska financí méně nákladné platit si službu od poskytovatele nežli kupovat nezbytné hardwarové a softwarové vybavení. Další úsporu financí vidí v tom, že není nutné financovat správu programu/není nutné zaměstnávat IT odborníka, který se bude o program starat. Náklad je jen jeden – paušální – přímo poskytovateli.

Další výhodou (jaknait.cz) je bezesporu **bezpečnost dat**, což je v dnešní době nejcennější komodita. Pokud dojde ke ztrátě dat, je to ve většině případů vina uživatele – například špatně navržená infrastruktura, nedostatečné zabezpečení IT systémů proti útokům zvenčí, vynášení dat přímo zaměstnanci nebo absence záloh. S bezpečností dat souvisí i tzv. **redundance**, kdy data nejsou uložena na jedno místě, ale jsou rozdistribuována na několik počítačů v různých lokacích (ideálně kontinentech). Pokud jeden systém vypadne z provozu, je schopen nadále pracovat tak, aby uživatel nic nepoznal.

Na druhou stranu lze najít i několik nevýhod (Lacko, 2012, s. 86). Může se jednat o **závislost na poskytovateli**, kdy je společnost závislá na jedné jediném poskytovateli služby. Ten si samozřejmě může určovat různé podmínky tak, aby mu spolupráce vyhovovala. Na druhou stranu firma nemá prostředky, jak se bránit, protože přechod na jiné cloudové řešení by bylo velmi finančně i časově náročné. Problematická může být i situace, kdy společnost využívá cloudovou službu zdarma a poskytovatel ji zpoplatní. Pro funkčnost služby je třeba používat aktuální verzi, takže jsou jen dvě varianty – zaplatit za ni, anebo přestat využívat.

Důležitým aspektem spolupráce je **důvěra k poskytovateli služeb**. Jeho povinností je zaručit, že data budou ochráněna vůči třetím stranám i hackerskému útoku. Únik důležitých, citlivých nebo tajných dat by pro některé společnosti znamenaly existenční krizi. Ve výběru poskytovatele je třeba zohlednit i **legislativní omezení** – pokud se jedná o společnost, která potřebuje data přenášet mimo Evropskou unii. Další náležitosti jsou spojené s přenosem dat do Spojených států amerických, kde platí zákon, že v případě požadavku vlády musí společnost všechna data poskytnout.

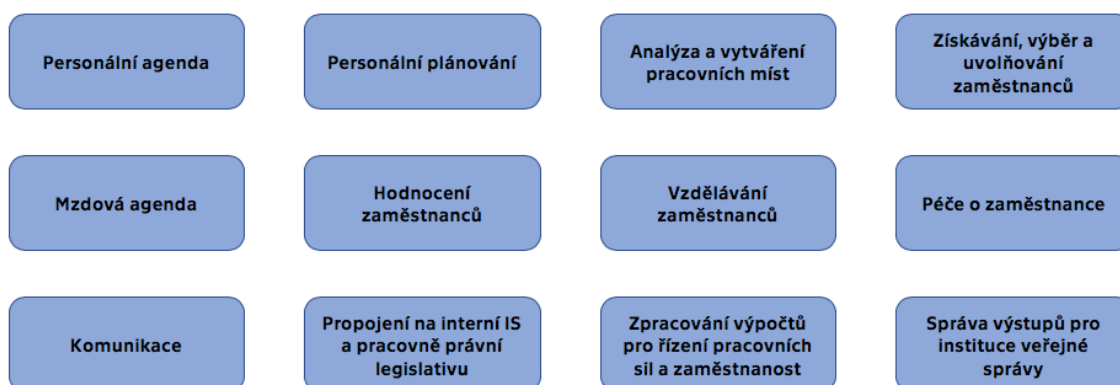
Zmíněná výhoda dostupnosti služeb odkudkoliv a z jakéhokoliv zařízení je pro efektivní fungování celé infrastruktury důležitá. Úskalím ale je rychlost připojení k internetu. Pokud se uživatel dostane do místa, kde je slabší připojení, může nastat problém s fungováním cloudového řešení. (Nutno podotknout, že někteří poskytovatelé nabízejí i off-line verze svých produktů.)

1.7 Moduly personálního informačního systému

V moderních personálních informačních systémech je zabudováno několik různých modulů, které firma může a nemusí využít. Dle svého uvážení si vybere, které bude chtít do svého systému implementovat a využívat. Tyto moduly jsou pak navázány na další interní a externí systémy a tím je umožněn přenos dat mezi více systémy pro další zpracování. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 15)

V obrázku 4 je znázorněna řada personálních činností, které tvoří několik modulů. Tím, že společnosti obvykle potřebují zajistit velkou škálu personálních činností, vznikla potřeba modulárních řešení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 372)

Obrázek 4: Moduly personálního informačního systému



Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, s. 372

Armstrong (2007, s. 728–731) uvádí několik komponent, které by měly být součástí všech personálních informačních systémů. Jedná se o:

- 1) Evidenci zaměstnanců;
- 2) Plánování lidských zdrojů;
- 3) Sledování a řízení fluktuace pracovníků;
- 4) Přehledy o kvalifikaci pracovníků a audity kvalifikace;
- 5) Získávání zaměstnanců;
- 6) Řízení pracovního výkonu;
- 7) Kontrolu a snižování absence;
- 8) Rozvoj zaměstnanců.

Walker (2003, s. 40–46) ještě doplňuje o:

- 9) Pracovní dobu a docházku;
- 10) Hodnocení zaměstnanců;
- 11) Řízení odměňování;
- 12) Další aplikace.

V dílech dalších autorů (Žufan, Koubek, Stuchlová a Salát) se vyskytují názory na zmiňované komponenty taktéž. Níže jsou všechny popsány z hlediska různých autorů.

Evidence zaměstnanců

Modul obsahuje detailní informace o zaměstnancích, osobních údajích, pracovních místech, pracovně právních dokumentech, odměnách, hodnocení a dalších náležitostech. (Armstrong, 2007, s. 731) Mísí se údaje, které společnost dle zákona musí o každém zaměstnanci schraňovat s údaji potřebnými ze strany zaměstnavatele (například docházkový systém, informace o absolvování interních školení). (Žufan, 2012, s. 34)

Plánování lidských zdrojů

V personálním systému firmy často využívají možnosti přizpůsobování počtu pracovníků na směně tak, aby byly splněny nastavené výrobní cíle. (Armstrong, 2007, s. 731) Walker (2012, s. 42–43) doporučuje, aby se na plánu podíleli zaměstnanci, kteří znají nejlépe potřeby rozdělení pracovních sil, například linioví manažeři nebo vedoucí směn. V tomto ohledu je třeba pracovat i se zajištěním správného počtu lidí v průběhu času – tzn. nutnost předpovídat budoucí potřeby. (Armstrong, 2007, s. 731)

Zde je vidět první příklad toho, proč je výhodné, pokud jsou moduly personálního systému propojeny. Jedná se o činnost, která je ve spojitosti s dalšími personálními procesy – získáváním a výběrem zaměstnanců, přijímáním zaměstnanců a jejich zaškolením, rozmisťováním pracovních sil a v neposlední řadě i vzděláváním. Armstrong (2007, s.732) poukazuje, že informační systém může být pomocníkem při modelování prognózy budoucího vývoje rozložení pracovních sil. Jako nástroj k tomu slouží porovnání modelové projekce s aktuálním stavem ve společnosti. Díky tomu je možné monitorovat pohyby pracovních sil. Armstrong dále uvádí tři směry pohybu (směrem dovnitř organizace, uvnitř organizace a ven z organizace).

Walker (2003, s. 67) hovoří o tom, jak softwarová podpora usnadní například přijímání zaměstnanců, například urychlením procesu a snížením nákladů. Z procesu se díky technologiím odstraní neefektivní činnosti, například složité plánování termínu intervia díky možnosti sdílení svých kalendářů. Další výhodou je, že databáze uchovává všechny dokumenty, veškerou komunikaci mezi uchazečem a firmou a pak je snadné přetransformovat tyto údaje na údaje o zaměstnanci.

Sledování a řízení fluktuace pracovníků

Další nápomocnou funkcí informačního systému může být sledování fluktuace zaměstnanců. Například společnost, která má výkyvy v sezóně, může monitorovat, zda to má vliv na fluktuaci zaměstnanců či nikoliv. Podle svého uvážení s informacemi naložit. Pokud by se ukázalo, že více zaměstnanců opouští společnost předtím, než začne náročné období, může nabídnout odměnu za dokončení toho období v každém roce. To by mohlo snížit procento zvýšené fluktuace v daném období. (Žufan, 2012, s. 52).

Přehledy o kvalifikaci pracovníků a audity kvalifikace

Mnoho společností potřebuje uchovávat informace o dovednostech, znalostech a schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Většinou se jedná o profese, ke kterým je vázaná určitá certifikace. Zároveň většinou společnosti vyžadují od každého zaměstnance potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání. Pokud si někdo v průběhu pracovního poměru zvýší kvalifikaci, je možné to jednoduše zaznamenat do databáze. (Armstrong, 2007, s. 732)

Získávání zaměstnanců

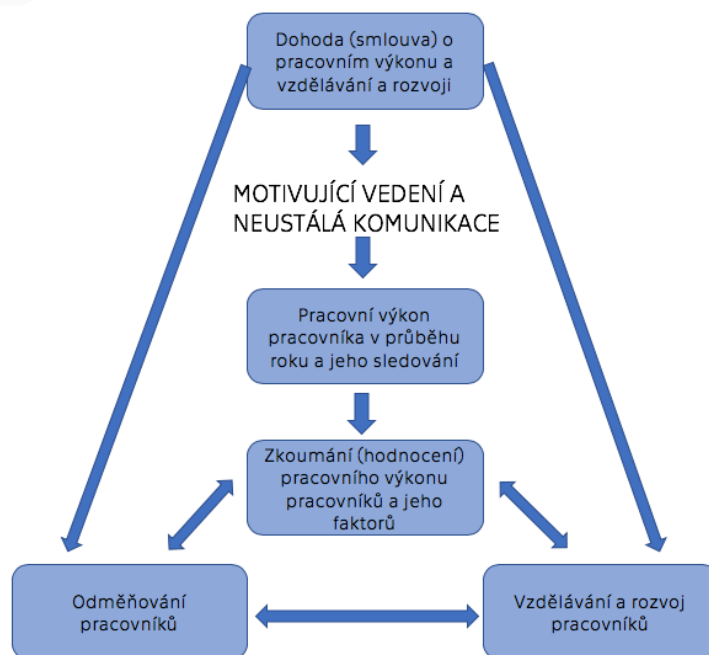
V tomto modulu je třeba uchovávat informace o uchazečích, porovnávat profily kandidátů, zaznamenávat stav a průběh výběrového řízení, uchovávat elektronickou komunikaci s kandidáty, zápisy z pohovorů, analyzovat odezvu na inzerci na jednotlivých portálech, zefektivňovat proces výběrového řízení a podobně. (Armstrong, 2007, s. 733)

Řízení pracovního výkonu

Modul na řízení pracovního výkonu je určen především pro řídicí pracovníky. Obsažené informace napomáhají získat představu o náplni práce a schopnostech, které se vážou k jednotlivým rolím. (Walker, 2003, s. 41–43) Porozumění náplni práce na všech pozicích napomáhá k plnění cílů celé společnosti. Ideální je, když personální systém umí vytvářet jednoduché šablony pro hodnocení zaměstnanců (napříč organizační strukturou), ale i dále s výsledky pracovat. Analyzovat je, připravovat reporty o hodnocení, na základě toho vhodně nastavit odměňování (variabilní nebo bonusovou složku mzdy) a identifikovat rozvojové potřeby u jednotlivých pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 734)

Koubek (2004, s. 23) definuje pracovní výkon jako složení tří faktorů: úsilí, odborných schopností a vnímání role či úkolů. Řízení výkonu je komplexní proces a jen díky vzájemné dohodě všech zúčastněných může být soustavě vylepšován. Graficky znázorněno v obrázku číslo 5. Jako samostatné činnosti pak navazují hodnocení pracovníků, odměňování a vzdělávání a rozvoj.

Obrázek 5: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2007, s. 25

Kontrola a snižování absence

Kontrolu lze provést pomocí počítačové evidence času a přítomnosti zaměstnance na pracovišti. Kromě zjištění absence dává možnost zaměstnancům vysvětlit pozdní příchod nebo dřívější odchod. Umožňuje manažerům týmů vidět informace o délce a důvodech absence jednotlivých zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 735)

Rozvoj zaměstnanců

Modul rozvoje zaměstnanců může být užitečný pro uchování informací o kvalifikaci pracovníků, provádění auditů zaměřených na jejich kvalifikaci a řízení kvalifikace. (Armstrong, 2007, s. 732) Další informace o dosavadních zkušenostech pracovníků, dovednostech a schopnostech je nutné shromažďovat z legislativních důvodů a přípravy dalšího vzdělávání ve společnosti. (Žufan, 2012, s. 95) Ideální je propojit přímo s evidencí zaměstnanců, kterou mohou zaměstnanci sami editovat, protože v případě změn se informace automaticky objeví v evidenci. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců účinné, musí být systematicky a dlouhodobě nastaveno.

Armstrong (2007, s. 471) vnímá osobní rozvoj jako kroky, které každý zaměstnanec navrhuje ve svůj prospěch. Proces člení na čtyři fáze. Oproti Koubkovi neuvádí zpětné hodnocení zrealizovaného plánu.

Obrázek 6: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Žufan, 2012, s. 97

Pracovní doba a docházka

Modul sloužící na kompletní evidenci pracovní doby. Shromažďuje údaje o odpracovaných hodinách, přesčasech, absencích, době strávené na noční službě nebo vykonávání práce o víkendu. Dále je doporučeno tato data využívat k porovnávání produktivity práce mezi jednotlivými zaměstnanci a optimalizaci rozložení pracovních činností. (Žufan, 2012, s. 72)

Opět je zřejmá návaznost na další procesy – hodnocení zaměstnanců a odměňování.

Hodnocení zaměstnanců

Jako podklad pro spravedlivé ohodnocení zaměstnanců je třeba systematicky hodnotit jejich výkon. Žufan (2003, s. 82) doporučuje zavést jednotnou metodiku, která bude využívána napříč společnostmi. Zároveň ale upozorňuje, že je třeba dbát na individualitu každého zaměstnance. Není možné hodnotit jen úkony, které zaměstnanec provádí, ale i způsob, jakým pracuje. Tím se projeví jeho schopnosti a přidaná hodnota, kterou ke své práci přidá – například vylepšení procesu, najde chybu v postupu a podobně. (Walker, 2003, s. 76)

Řízení odměňování

Odměňování vychází z předchozí činnosti – hodnocení zaměstnanců. Je třeba monitorovat, jakým způsobem je řízeno, protože na něm závisí, jak se bude tvořit mzdový rozpočet, kolik budou mzdové náklady firmy na finanční rok, vytváření mzdové statistiky, kontrole čerpání rozpočtu, kontrole dodržování pravidel o odměňování nad rámec klasické struktury (mimořádný bonus). Zapojení technologií umožňuje zapojení více lidí, kteří se na řízení odměňování podílí. Aby bylo odměňování co nejspravedlivější, je žádoucí zapojit přímé manažery zaměstnanců, kteří do hloubky znají výsledky každého zaměstnance, tím pádem mohou odměnu každému přizpůsobit na míru. Pokud všichni v organizaci vědí, jakým způsobem probíhá

hodnocení a čeho je třeba dosáhnout, aby dostali maximální odměnu, působí toto i jako motivační program. (Walker, 2012, s. 48)

S řízením odměňování souvisí i poskytování benefitů či zaměstnaneckých výhod. V dnešní době je rozšířený například systém „Cafeteria“, kde má každý určitý počet bodů, které může směnít za nejrůznější nákupy, služby nebo zážitky. Pro zaměstnavatele je výhodné tyto výhody poskytovat, protože mají možnost promítnout přímé náklady do účetnictví a tím uspořit náklady a vylepšit si cash-flow. (Stuchlová, Salát, 2008)

Další aplikace

Mezi další aplikace se řadí moduly, které jsou specifické požadavky pro určité země nebo společnosti. V České republice se jedná o BOZP – povinnost absolvovat školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Každý nově nastoupivší zaměstnanec školením musí projít, může se lišit podle toho, v jakých prostorách se bude pohybovat (jiná školení mají společnosti, které pracují pouze v kanceláři a zase jiné, které pracují v chemicky nebezpečném prostředí). (Žufan, 2012, s. 78)

Další je požární ochrana (aplikace technických a teoretických prostředků pro prevenci požáru na pracovišti). Opět tímto školením musí projít každý nový zaměstnanec. Nejdůležitějším předpisem je Zákon č. 133/1985 Sb. České národní rady o požární ochraně, a následně konkrétní materiállové předpisy a normy.

Školení řidičů je nezbytné provést u zaměstnanců, kteří buď řídí služební auta („řidič referent“) nebo jsou řidiči z povolání. Jedná se o dvě naprosto odlišné skupiny řidičů, vztahují se na ně jiné zákony a povinnosti.

2 PROBLEMATIKA IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Téměř každá společnost, která zaměstnává lidi, potřebuje shromažďovat jejich data a dále s nimi pracovat. Výjimkou mohou být pouze společnosti s několika málo zaměstnanci, které jsou schopné veškeré personální činnosti zvládnout bez podpory personálního informačního systému. Pro většinu společností je odrazující nebo velmi náročné (jak z časového, tak finančního hlediska) vyvíjet vlastní personální informační systém. Vhodnou variantou je však vybrat systém z trhu, spojit se s poskytovatelem a implementovat jeho řešení.

„Cílem výběru personálního informačního systému je získat vhodný personální informační systém, který bude dlouhodobě vyhovovat potřebám uživatelů, a zároveň získat spolehlivého, ekonomicky, organizačně a personálně stabilního dodavatele.“ (Šikýř, 2012, s. 145)

V podkapitole 2.1 je popsáno, jak vybrat vhodný personální informační systém, v následující podkapitole 2.2 jaká jsou rizika implementace personálního informačního systému.

2.1 Výběr personálního informačního systému

Žufan (2012, s. 80–83) hovoří o sledu několika kroků, které jsou nezbytné k výběru a následné implementaci personálního informačního systému. Jako modelový postup, který lze uplatnit, uvádí následující kroky:

- 1) Vydefinování motivace pro pořízení personálního informačního systému;
- 2) Analýza potřeb a možností dané společnosti;
- 3) Návrhy systémového řešení;
- 4) Manažerské rozhodnutí;
- 5) Analýza trhu informačních a komunikačních technologií;
- 6) Oslovení vhodných dodavatelů informačního systému a posouzení nabídek;
- 7) Rozhodnutí o nejvhodnější nabídce a dodavateli.

Níže jsou popsány všechny kroky i s vyjádřením dalších autorů (Dvořáková a kol., Šikýř, Vrana a Rychta, Synek)

Vydefinování motivace pro pořízení personálního informačního systému

Žufan (2012, s. 80–81) dělí motivaci na 2 druhy podnětů – technické a netechnické.

Mezi technické podněty řadí:

- Nutnost náhrady zastaralého systému;
- Požadavek na komplexní systém, ve kterém lze provádět veškerou personální práci;
- Zajištění větší kybernetické bezpečnosti.

Netechnické podněty jsou:

- Rozhodnutí leadership týmu;
- Centralizace poboček;
- Snaha o snížení počtu zaměstnanců nebo racionalizaci činností.

Analýza potřeb a možností dané společnosti

V této fázi je žádoucí zkontrolovat všechny procesy probíhající v personální oblasti a identifikovat jejich navázání na informační technologie. Dalším krokem je zhodnocení stávajícího technického vybavení společnosti a kvalifikovaných lidí (resp. zaměstnanců, kteří by se podíleli na zavádění systému). (Žufan, 2012, s. 80) Výsledkem této analýzy by měla být informace pro vydefinování kritérií na výběr systému. Jedná se například o kritéria typu (Šikýř, 2012, s. 194–195):

- funkce;
- náročnost převoditelnosti stávajících údajů;
- integrace aplikací;
- bezpečnost dat;
- legislativní nařízení;
- cena systému (implementace i následného provozu).

Návrhy systémového řešení

Ve třetí fázi je nezbytné definovat cílový stav, kterého chce společnost dosáhnout. Zda je nutné, aby systém obsáhl všechny personální činnosti, zda bude stačit, aby měl podporu jen některých vybraných činností či zda má společnost v plánu určité činnosti odebírat externě nebo outsourcovat. (Žufan, 2012, s. 82) V návaznosti na druhý bod je třeba zjistit, zda je systémové řešení v souladu technickým vybavením pro provoz systému. (Dvořáková a kol., 2012, s. 177) Ideálním stavem je, pokud v této fázi společnost vypracuje SWOT analýzu jednotlivých návrhů řešení. Výsledkem je zpracovaný investiční záměr. (Žufan, 2012, s. 82)

Manažerské rozhodnutí

Výsledek třetí fáze, tedy investiční záměr, je třeba projednat se záměrem manažerů. Žádoucí je, aby oba dva záměry byly v souladu a navazovaly na rozvojový plán firmy.

Vrana a Rychta (2005, s. 17) doporučuje, aby byl plán zpracovaný podrobně, protože potom lze určit zodpovědné osoby za jednotlivé sekce a přijmout tak kompetentní rozhodnutí.

Analýza trhu informačních a komunikačních technologií

Fáze analýzy trhu informačních a komunikačních technologií slouží k posouzení nabídek různých dodavatelů. Výsledkem by mělo být zúžení na seznam nejvhodnějších dodavatelů systému. (Šikýř, 2012, s. 195) Většinou jsou východiskem analýzy sekundární informace, díky kterým lze zhodnotit nákupní riziko, zajistit poznatky o nabízených variantách, provést cenový výzkum. (Synek, 2007, s. 209)

Oslovení vhodných dodavatelů informačního systému a posouzení nabídek

Firma osloví nejvhodnější dodavatele, které si vydefinovala v předchozím kroku s žádostí o předložení nabídky řešení a cenové kalkulace. V této části projektu by mělo dojít i k ověření dodavatele (například získání referencí od jiných zákazníků). (Synek, 2007, s. 210)

Rozhodnutí o nejvhodnější nabídce a dodavateli

Cílem je získat vhodný personální informační systém, který bude dlouhodobě odpovídat potřebám a požadavkům společnosti a najít stabilního, spolehlivého dodavatele, jenž zajistí implementaci, servis systému za běhu i jeho následný rozvoj. (Šikýř, 2012, s. 193)

2.2 Rizika implementace personálního informačního systému

Kavanagh (2002, s. 251–259) rozděluje rizika týkající se implementace nového personálního informačního systému do pěti kategorií:

- 1) Oblast leadershipu;
- 2) Oblast plánování;
- 3) Problém s nezvládnutím změnového procesu;
- 4) Oblast komunikace;
- 5) Oblast proškolení koncových uživatelů systému.

Z hlediska **leadershipu** je nezbytné, aby podporoval celý proces implementace nového personálního systému. Bez podpory nejvyššího vedení je složité získat schválení a finance na nad stanovený rozpočet. Leadership by měl také stanovit projektový tým, který má zastoupení jak zaměstnanců personálního oddělení, tak technologického oddělení (IT). Nezbytnou součástí projektového plánu je také přidělení odpovědností a určení vlastníka/vedoucího projektu. Na vlastníkovvi projektu je zajištění rozdělení úkolů, jejich kontrola, jasná a srozumitelná komunikace během celého procesu i rozhodování o stěžejních věcech.

Druhou fází je **plánování**. Každý projekt musí mít definovány cíle a strategii, jak je dosáhnout. Kavanagh (2012, s. 253) upozorňuje, že je nutné určit cíl projektu ještě před samotným zahájením, pokud tomu tak není, je pro všechny členy projektového týmu obtížné projít kompletním životním cyklem projektu. Častou chybou v praxi je, že zaměstnanci mají ke své vlastní agendě ještě navíc projekt implementace personálního informačního systému, na kterou jim nezbývá moc času. Pokud tomu nepřikládají prioritu, často preferují plnění klasických pracovních úkolů, projektovou roli v implementaci personálního informačního systému opomíjejí, a dochází tak ke zpožděním.

Nový personální informační systém většinou ovlivňuje vztah mezi zaměstnanci a personálním oddělením. Aby všichni mohli zvládnout velkou změnu, je třeba všechno včas a srozumitelně komunikovat. Kavanagh upozorňuje na další fakt, a to je že většinou zaváděním jakýchkoliv informačních systémů chce společnost automatizovat část práce nebo zefektivnit procesy. Což si mohou někteří zaměstnanci vysvětlit tak, že bude jejich práce nahrazena, a proto může docházet k omítání změny z jejich strany. I tento fakt potvrzuje, že je třeba komunikovat se všemi, jichž se změna dotkne.

Dalším problémem, který pramení z nedostatečné komunikace, může být nepřijetí personálního informačního systému. Pokud nebudou mít budoucí koncoví uživatelé dostatek informací, vzniká riziko tzv. „komunikačního šumu“, který může vést až k odporu zaměstnanců systém používat. Kavanagh doporučuje, aby byl komunikační plán vytvořen ještě před spuštěním projektu tak, aby nedocházelo k nahodilému sdělování informací.

Jako pátý bod uvádí Kavanagh (2012, s. 258) proškolení všech koncových uživatelů. Doporučuje, aby byli pracovníci proškoleni už v prvotních fázích implementace personálního informačního systému a mohli se tam na změnu včas připravit. Spolu s výše zmíněným plánem komunikace by měl být vytvořen i školící plán pro všechny osoby, jež budou personální informační systém používat. Platí tady přímá úměra – čím méně budou pracovníci proškoleni, tím méně budou ochotní systém využívat.

3 GDPR

Pod zkratkou GDPR se skrývá „The General Data Protection Regulation“ - nařízení od Evropské unie, které se týká pravidel o ochraně osobních údajů. Toto nařízení sleduje ochranu osobních údajů napříč celou Evropskou unií. Určuje, jakým způsobem mohou být zpracovávána, shromažďována, uchovávána a sdílena osobní data lidí. Rozšiřuje také definici tzv. osobních údajů. (gdpr.cz)

Každá společnost spravuje osobní údaje svých zaměstnanců. Je tedy logické, že využívá některý mzdový a personální informační systém. Otázkou mnoha firem bylo, zda jejich systémy a kybernetické zabezpečení odpovídají požadavkům GDPR. Nařízení vstoupilo v platnost 25. května 2018 a od té doby musí fungovat. (hrnews.cz)

Mzdový a personální informační systém by měl uživatelům umožnit (hrnews.cz):

- získat informace o tom, který uživatel, v jaký čas a na jakém počítači byl přihlášen do systému;
- získat informace o tom, který uživatel, v jaký čas a ze kterého počítače procházel klíčovými uzly systému;
- evidenci výstupů ze systémů, tedy, který uživatel a v jakém čase připravil některou sestavu nebo soubor;
- evidenci změn (kdo a kdy povedl změnu osobního údaje, hodnota před změnou a hodnota po změně);
- provedení výpisu osobních údajů ve formě a na nosičích vhodných k předání subjektu údajů;
- provedení výmazu, případně pseudonymizace osobních údajů;
- a samozřejmě některé další funkce.

GDPR zasahuje do všech zaměstnaneckých, klientských a obchodních vztahů. Občanům EU umožňuje výrazně více ovlivnit uchovávání osobních dat, které se týkají jejich osoby. Udává i právo „být zapomenut“. Společnosti, které nesplní tato pravidla, mohou od Evropského soudu získat vysoké pokuty – maximální výše může vystoupat až do výše 20 000 000 eur anebo 4 % z celkového globálního obrátu firmy. Kromě pokuty může být fyzickou osobou na společnost podána žaloba na náhradu škody v případě hmotné či nehmotné újmy. (gdpr.cz)

3.1 Návrh nařízení

Současná verze nařízení GDPR byla v konečném znění schválena po triologu dne 17. prosince 2015. Hlavním důvodem, proč vznikla potřeba tohoto nařízení, byla snaha sjednotit úpravy o ochraně osobních údajů jednotlivých členských zemí Evropské unie. Snahou tedy bylo vytvořit jednoduše uchopitelnou normu, která bude srozumitelná pro veřejnost i příslušné subjekty. (emeeting.europarl.europa.eu)

Rozhodnutí o přijetí nařízení ve finální verzi pak proběhlo v březnu 2016. Schvalovací proces a návrh prvního znění nařízení bylo započato již v roce 2011, od té doby bylo ve znění velké množství změn. Komise evropské unie zvolila metodu tzv. regulace maximalizací rozsahu právní úpravy. Kromě sjednocení úprav jednotlivých národů evropské unie je druhým zásadním bodem zpracování dat (důvod pro zpracování osobních dat). Zásadní rozdíl spočívá v novém požadavku na aktivní, vědomý a bezpodmínečný souhlas subjektu (uživatele). Toto nařízení klade povinnost správci dat prokázat, že tento souhlas získal a jakým způsobem. (ico.org.uk)

3.2 Náklady spojené s implementací GDPR

Problémem implementace nařízení GDPR je bezpodmínečně její finanční náročnost. Komise evropské unie zhodnotila, že předpokládané náklady pro zpracovatele dat jsou přijatelné. Dalším finančním problémem může být pokles příjmů společností z reklamních aktivit. Pokud společnost měla nasbíraná jakákoliv data o svých klientech či uživatelích, musí mít v době platnosti GDPR jejich souhlas dle pravidel tohoto nařízení. Znamená to, že si souhlas se zpracováním osobních dat (zasíláním emailů, přímým oslovováním, cílením reklamou, ale i zpracováváním dat o zaměstnanci atd.) musí vyžádat znovu. Především pro účely reklamy se očekává výrazné zmenšení databáze. (cz.linkedin.com)

Pro uživatele je výhodou, že mají právo na to, aby si regulovali obsah, který chtějí odebírat. Firmy nesmějí žádat obecný souhlas se zpracováním osobních údajů, ale vydefinovat, k čemu přesně budou či mohou být jejich data využívána. Například pro marketingové účely může klient dát souhlas se zpracováním osobních údajů pro případ pozvánky na přednášku, workshop či konferenci, kterou bude firma organizovat. Ale například nechce zasílat propagační materiály, slevové kupony a akční nabídky. (gdpr.cz)

Další finance spojené s implementací budou muset společnosti vynaložit na zabezpečení IT systémů a databází. Předpoklad je, že mnoho firem bude muset zvýšit bezpečnostní opatření tak, aby splňovala požadavky GDPR v plném rozsahu. Nová role, která se váže k GDPR, je „inspektor ochrany osobních údajů“. Tato osoba musí být zaměstnaná v každém subjektu, který bude zpracovávat osobní data. (finance.cz)

Pro představu zavedení evropského nařízení o GDPR vychází v České republice na 25 miliard korun. Převážná většina společností zaplatí do 50 000 Kč. Větší společnosti, které mají více než 250 zaměstnanců, vydaly za opatření více než 500 000 Kč. Zajímavé je, že jedna pětina firem do deseti zaměstnanců uvedla, že se na GDPR nijak nepřipravovala, nemají tedy žádné výdaje navíc, protože věří, že se jich regulace nijak nedotkne nebo doufají, že by se případným důsledkům vyhnuly. (globe24.cz) Menší

podnikatelé uvádějí, že je pro ně zavádění velice administrativně náročné. Zároveň podotýkají, že by jim velmi pomohlo, kdyby je stát více informoval, jaké nedostatky zjistil a ideálně poskytl vzory postupů, které jim napomohou předcházet. (finance.cz)

V české legislativě byla možnost zahrnout souhlas se zpracováním osobních údajů do obchodních podmínek, což s platností GDPR již možné není. Jedná se opět o velkou změnu, a společnosti, které využívaly tyto souhlasy svých klientů, si je budou muset vyžádat znova. (rmol.cz)

Na druhou stranu celkově v evropské unii se odhaduje úspora díky sjednocení úpravy všech členských států cca 2,8 miliard euro (což je v přepočtu téměř 73 miliard korun – uvažujeme kurz 25,69). (finance.cz)

3.3 Dopad GDPR na různé oblasti ve firmě

Konzultační společnost PwC nabízí komplexní službu na analýzu a upravení vnitřního prostředí firmy tak, aby bylo v souladu s novými požadavky na ochranu osobních údajů. Upozorňuje, že požadavky zasahují do více oblastí, je třeba zabezpečit jak právní, tak technologickou stránku. S implementací je většinou spojena řada systémových změn. (pwc.com)

V obrázku číslo 7 lze vidět, jaké všechny oblasti je nutno zkontrolovat, respektive kde bude třeba provést změny. Aby daná společnost splňovala náročné požadavky, musí například okamžitě umět odpovědět následující otázky (pwc.com):

- 1) „Jaká data o mě uchováváte a k jakým účelům?“
- 2) „Nepřeji si, abyste dále využívali mé osobní údaje k danému účelu (například rozesílání marketingových emailů.)“
- 3) „Prosím, poskytněte mi veškerá osobní data, která o mě uchováváte ve strukturované formě.“
- 4) „Vymažte mě kompletně z vašich systémů“.

Jedná se o otázky, které může každý člověk položit jakékoliv společnosti, která uchovává jeho osobní data. Povinností společnosti je bez odkladu podat odpověď. Důležité jsou samozřejmě i technologie, které společnost používá, aby mohla lehce vyfiltrovat potřebné informace.

Obrázek 7: Dopad GDPR na různé oblasti ve firmě



Zdroj: pwc.com

Například pro společnost, která žádný systém nemá, může být vhodnou volbou systém Helios Orange (burokomplet.cz). Systém má dva moduly, z nichž základní je zdarma, rozšířený za poplatek.

V **základním modulu** systém v rámci systémové podpory, tzv. maintenance, poskytuje nutnou funkcionalitu požadavků nařízení GDPR. Bylo by tedy možné bez problému odpovědět na otázky uvedené výše. Standard systému poskytuje nástroje a evidence požadované zákonem, do kterých si zákazník může ručně zadat vše, co potřebuje pro zmapování zpracovávání osobních údajů. Přidané nástroje nabídnou možnost základního nastavení systému a manuálního řízení procesu zpracování osobních údajů. (helios.eu)

Rozšířená verze je výrazně více uživatelsky komfortní a více automatizovaná. Rozšířená funkcionalita systému je určena pro zákazníky, kteří chtějí řešit problematiku

efektivně s řadou připravených konfigurací a dalších nástrojů pro snadnou a rychlou práci s osobními údaji. Rozšířená verze dokonce i zjednoduší prokázání, že problematika je řešena, a tím sníží riziko problémů a pokut při auditu. Při počátečním nastavení systému nabídne maximální standardní přednastavení, při běžném provozu systému pak nástroje pro automatizaci odbourají ruční práci uživatelů, která by jinak byla nutná k uspokojení požadavků nařízení, a sníží riziko selhání lidského faktoru. Připravené výpisy usnadní komunikaci se subjekty údajů. (helios.eu)

3.4 Výhody nového nařízení o ochraně osobních údajů pro jednotlivce

PwC (pwc.com) poukazuje na 5 výhod (pro osoby/jednotlivce, kteří někomu poskytli data):

1) Jednotlivci dostanou zpět kontrolu nad svými osobními daty

Spotřebitelé, zákazníci, pracovníci a uživatelé veřejných a charitativních služeb mají větší pravomoc k tomu, aby kontrolovali, jak jsou jejich údaje používány. Řídící pracovníci a zpracovatelé osobních údajů by mohli požadovat, aby na požádání ohlásili, přesunuli nebo disponovali s osobními údaji, a musí mít k tomu možnost, kdykoli platí zákon. Možnosti použití osobních údajů jsou omezené.

2) Transparentnější použití dat

Myšlenka transparentnosti je nyní v rámci GDPR značně posílena. Článek 5 GDPR stanovil řadu zásad, které musí správci údajů dodržovat při zpracování údajů. Musí zpracovávat údaje "legálně, spravedlivě a transparentně ve vztahu k subjektu údajů". Od organizací bude vyžadováno, aby formulovaly všechny způsoby, jakými jsou osobní údaje používány, a aby jednotlivcům jednoznačně zjistily, jak jsou jejich údaje používány a s kým je sdílejí.

3) Vyšší standardy odpovědnosti pro společnosti

Organizace budou muset zavést opatření k prokázání souhlasu klienta. Taková opatření zahrnují vedení záznamů o zpracovatelských činnostech, poskytování informací jednotlivcům o jejich právech a používání technik, jako je pseudonymizace nebo šifrování, aby byla zajištěna bezpečnost osobních údajů. Organizace budou navíc muset zajistit, aby údaje, které předávají třetím stranám, byly zpracovány způsobem, který je v souladu s GDPR. Vedle toho může někdo jmenovat úředníka pro ochranu údajů (tzv. DPO) a provádět posuzování dopadů na soukromí jednotlivců.

4) Vyšší pokuty, kratší časové lhůty

GDPR zavádí přísnější režim prosazování a vystavuje subjekty zvýšenému finančnímu závazku. Pokuty za nedodržení mohou být stejně závažné jako 4 % ročního obrátu nebo 20 milionů EUR – podle toho, co je vyšší.

5) Posílení a rozšíření práv subjektů údajů

Cílem práv subjektů údajů je umožnit jednotlivcům, aby měli kontrolu nad svými osobními údaji. Lidé budou mít také nárok na náhradu škody, pokud utrpí škodu nebo psychickou újmu z důvodu nedodržení pravidel pro ochranu dat. Nařízení zachovává stávající práva subjektů údajů a vytváří nová práva pro jednotlivce, jako je "právo na zapomenutí" a "právo na přenositelnost údajů".

3.5 Definice osobních údajů

Definici a všechny informace o osobních údajích je možné najít v zákoně o ochraně osobních údajů v platném znění (dále jen ZoOU). Osobní údaj je definován v § 4 jako „jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu“.

Definice vychází z Úmluvy o ochraně lidských práv a svobod. Maštálka (2008) dělí osobní údaje do třech skupin:

- 1) identifikátory, které nám byly vrozeny (otisk prstu, barva očí, obličej);
- 2) identifikátory, které nám byly přiděleny pro obecnou identifikaci (jméno, příjmení);
- 3) identifikátory, které nám byly přiděleny za určitým účelem (adresa, občanský průkaz, platební karta, identifikační číslo apod.).

Zákon o ochraně osobních údajů vždy hovoří o fyzické osobě. Jako osobní údaj definuje jakoukoliv informaci, podle které lze identifikovat danou osobu. (Bartík, 2013, s. 48)

Matoušová a Hejlík (2008, s. 97) dělí zase osobní údaje do 5 skupin – uvedeno v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Terminologie osobních údajů

Identifikační údaj	Vyjadřuje vlastnost či jinou charakteristiku odlišující se u všech lidí patřících do určité komunity. Forma je projevem veřejnoprávního statutu člověka a svědčí o stavu norem veřejného práva. Například jméno a příjmení.
---------------------------	---

Identifikační a kontaktní údaje	Jsou používány k oběma účelům/za oběma cíli. Například rodné číslo nebo datum narození.
Adresní údaje	Mají samy o sobě smysl, neboť je-li něco adresou, je možné se tam obrátit a někoho tam nalézt (na rozdíl od samotného jména + příjmení). Například doručovací adresy.
Popisné údaje	Všechny údaje, které tvoří komplexní obraz fyzické osoby. Ne všechny údaje jsou využitelné pro určité posuzování subjektu údajů. Některé z nich jsou využívány k doplňkové identifikaci subjektu údajů. Například dokončené vzdělání.
Transakční údaje	Vznikají bez výjimky činnostmi zpracovatele/správce, velmi často jsou vytvářeny částečně či plně automatickým fungováním určitého monitorovacího či evidenčního systému. Například pracovní doba.
Anonymní údaje	Takové údaje, které jsou buď v původním tvaru, nebo je po provedeném zpracování nelze vztáhnout k určenému nebo určitelnému subjektu údajů.

Zdroj: Matoušová a Hejlík (2008, ZoOU)

Další důležité pojmy se váží k samotnému zpracovávání a uchovávání osobních údajů.

Tabulka 2: Další důležité pojmy

Subjekt údajů	Fyzická osoba, k níž se osobní údaje vztahují
Zpracování osobních údajů	Jakákoliv operace nebo soustava operací, které správce nebo zpracovatel systematicky provádějí s osobními údaji, a to automatizovaně nebo jinými prostředky. Zpracováním osobních údajů se rozumí zejména shromažďování, ukládání na nosiče informací, zpřístupňování, úprava nebo pozměňování, vyhledávání, používání, šíření, zveřejňování, uchovávání, výměna, třídění nebo kombinování, blokování a likvidace.
Blokování osobních údajů	Blokováním je operace nebo soustava operací, kterými se na stanovenou dobu omezí způsob nebo prostředky zpracování osobních údajů, s výjimkou nezbytných zásahů.
Likvidace osobních údajů	Fyzické ničení jejich nosiče, jejich fyzické vymazání nebo jejich trvalé vyloučení z dalších zpracování.
Správce osobních údajů	Každý subjekt, který určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů, provádí zpracování a odpovídá za něj. Zpracováním osobních údajů může správce zmocnit nebo pověřit zpracovatele, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.
Zpracovatel osobních údajů	Každý subjekt, který na základě zvláštního zákona nebo pověření správcem zpracovává osobní údaje podle tohoto zákona.

Souhlas subjektu údajů	Svobodný a vědomý projev vůle subjektu údajů, jehož obsahem je svolení subjektu údajů se zpracováním osobních údajů.
Shromažďování osobních údajů	Systematický postup nebo soubor postupů, jehož cílem je získání osobních údajů za účelem jejich dalšího uložení na nosič informací pro jejich okamžitě nebo pozdější zpracování.
Evidence či datový soubor údajů	Jakýkoliv soubor osobních údajů uspořádaný nebo zpřístupnitelný podle společných nebo zvláštních kritérií.

Zdroj: Vidrna, Koudelka (2013, ZoOU)

Práva zaměstnavatele vycházejí ze zákoníku práce § 316 odst. 1. Obecně řečeno zaměstnavatel požaduje, aby práce byla vykonávána efektivně a usiluje o to, aby ochránil svá data a aktivity před nebezpečím. Jako nebezpečí definuje škodu způsobenou zaměstnancem nebo trestnou činnost.

V otázce zpracování osobních údajů se zaměstnavatel obvykle dostává do role správce nebo zpracovatele osobních údajů. (Vidrna, Koudelka, 2013, s. 19). Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům právo na soukromí, což znamená právo na ochranu osobních údajů během pracovního poměru. Zpracování dat se řídí tzv. zásadou přiměřenosti, kdy osobní údaje mohou být zpracovány jen v nezbytném rozsahu a k dosažení účelu k němuž byly určeny. Zaměstnavatel se zavazuje k respektu lidských práv, včetně ochrany listovního tajemství a důvěry doručování zpráv. (Vidrna, Koudelka, 2013, s. 48).

Práva zaměstnance

Dle § 5 odst. 2 písm. e) zákona o ochraně osobních údajů, „zpracování osobních údajů nesmí být v rozporu s právem subjektu údajů na ochranu jeho soukromého a osobního života“. V zákoníku jsou dále shrnuty informace o tom, že každý jednotlivec má právo na ochranu před zasahováním do soukromí, zpracovatel dat musí dbát na to, aby jednotlivec neutrpěl újmu na svých právech, především právu na zachování lidské důstojnosti. Každý zaměstnanec má právo požádat souhrn informací o tom, jakým způsobem dochází ke zpracování jeho osobních dat a k čemu bude docházet v budoucnu. Zaměstnanec má právo být informován o rozsahu a účelu, k jakému budou používána data a dále jaké osoby budou mít k údajům přístup. (Maštalka, 2008, s. 88)

Maštalka (2008, s. 94) dále upozorňuje, že je nutné zajistit, aby uplatňování práv zaměstnanců nebylo příliš administrativně náročné, případně aby neohrozilo jeho plnění.

Povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel by měl zaručit transparentnost při zpracovávání dat, tím pádem by měl průběžně podávat souhrnné informace o tom, jakým způsobem zpracovávání probíhá. Povinností zaměstnavatele je informovat zaměstnance o sdílení jejich dat třetím

stranám (může se jednat například o sdílení dat poskytovateli benefitových služeb). (Blanpain, 1999, s. 143).

Ustanovení o povinnostech zaměstnavatele (správce osobních dat) se nachází v § 5 odst. 1 ZoOU:

- a) „stanovit účel, k němuž mají být osobní údaje zpracovány,
- b) stanovit prostředky a způsoby zpracování osobních údajů,
- c) zpracovávat pouze přesné osobní údaje, které byly získány v souladu s tímto zákonem. Je-li to nezbytné, osobní údaje aktualizovat. Zjistí-li správce, že jím zpracované osobní údaje nejsou s ohledem na stanovený účel přesné, provede bez zbytečného odkladu přiměřená opatření, zejména zpracování blokuje a osobní údaje opraví nebo doplní, jinak osobní údaje zlikviduje. Nepřesné osobní údaje lze zpracovat pouze v mezích uvedených v § 3 odst. 6. Nepřesné osobní údaje se musí označit. Informaci o blokování, opravě, doplnění nebo likvidaci osobních údajů je správce povinen
- d) bez zbytečného odkladu předat všem příjemcům,
- e) shromažďovat osobní údaje odpovídající pouze stanovenému účelu a v rozsahu nezbytném pro naplnění stanového účelu,
- f) uchovávat osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování. Po uplynutí této doby mohou být osobní údaje uchovávány pouze pro účely státní statistické služby, pro účely vědecké a pro účely archivnictví. Při použití pro tyto účely je třeba dbát práva na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života subjektu údajů, a osobní údaje anonymizovat, jakmile je to možné,
- g) zpracovávat osobní údaj pouze v souladu s účelem, k němuž byly shromážděny. Zpracovávat k jinému účelu lze osobní údaje jen v mezích ustanovení § 3 odst. 6, nebo pokud k tomu dal subjekt údajů předem souhlas,
- h) shromažďovat osobní údaje pouze otevřeně; je vyloučeno shromažďovat údaje pod záminkou jiného účelu nebo jiné činnosti,
- i) nesdružovat osobní údaje, které byly získány k rozdílným účelům.“

Povinnosti zaměstnanců

V zaměstnaneckém poměru má povinnosti nejen zaměstnavatel, ale i samotní zaměstnanci. Povinnosti pro zaměstnance vyplývají taktéž ze zákona o ochraně osobních údajů. Jedna ze základních povinností zaměstnance je stanovena v § 14 ZoOU; „zaměstnanci správce nebo zpracovatele a jiné osoby, které zpracovávají osobní údaje na základě smlouvy se správcem nebo zpracovatelem, mohou zpracovávat osobní údaje pouze za podmínek a v rozsahu správcem nebo zpracovatelem stanoveném.“ Hlavní myšlenkou je, aby nedošlo k zneužití dat.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena konkrétní společnost a jsou popsány problémy, se kterými se potýkala, když neměla jednotný personální informační systém. Dále je sepsáno, jakým způsobem se vedení rozhodovalo o implementaci nového informačního systému tak, aby byl vybrán ten nejvhodnější. Nakonec je zhodnocena samotná implementace a hodnocení dopadu zavedení nového personálního informačního systému prostřednictvím sběru dat přímo od zaměstnanců společnosti.

4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Představení společnosti

Zkoumaná společnost je nadnárodní korporací a na českém trhu působí více než 25 let. Specializuje se na konzultační služby v různých oblastech.

V roce 2017, kdy proběhlo zavedení nového systému WorkDay, pracovalo ve společnosti na celém světě více než 250 000 zaměstnanců. Implementace nového personálního informačního systému probíhala ve všech pobočkách na světě.

Pro účely diplomové práce autorka využila možnosti řízeného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení (HB Business Partner), na kterou se obracela převážně s otázkami ohledně výběrového řízení na daný systém. Změna se výrazně dotkla celé firmy, zejména zaměstnanců, k jejichž roli se váže funkce team leadera a mají pod sebou svůj tým lidí. Na základě dotazníkového šetření proběhlo zhodnocení implementace personálního informačního systému WorkDay.

V podkapitolách 4.2–4.6 je popsáno, jakým způsobem probíhalo výběrové řízení na dodavatele personálního informačního systému v nadnárodní konzultační společnosti a jakým způsobem probíhala implementace. Z rozhovoru se autorka dozvěděla stručný popis průběhu výběrového řízení na nový personální informační systém.

4.2 Důvody vedoucí k potřebě nového systému

První otázkou na zaměstnankyni personálního oddělení bylo: „Proč bylo nezbytné rozhodnout o implementaci nového systému?“

Společnost se potýkala hned s několika problémy v oblasti řízení lidských zdrojů.

V lokálních pracovištích (jednotlivých zemích) se jednalo o:

- Nutnost správy několika systémů najednou. Každá oblast personálního oddělení měla svůj vlastní systém. Většinou se jednalo o kancelářské aplikace

(tabulkové procesory, textové editory nebo jednoduché databázové systémy) sloužící podle uzpůsobení obsahu konkrétnímu procesu nebo činnosti. Oddělení jsou (téměř) striktně rozdělena na nábor, vzdělávání, benefity, generalistika (a mzdová účtárna) – každý pracovník personálního oddělení pracoval pouze s jedním svým systémem/jednou aplikací. Během evidence nového zaměstnance a následné správy jeho profilu v interních databázích bylo nezbytné jeho údaje zadávat několikrát. To představuje značnou ztrátu času a může dojít k vzniku chyb. Dalším problémem nesdílených databází je fakt, že si každý pracovník spravoval svoji část práce podle sebe, procesy v rámci jednotlivých týmů nebyly sjednocené. Pokud se zaměstnanec personálního oddělení (například z oblasti náboru) chtěl dozvědět informaci z jiného sektoru (například hodnocení zaměstnance, když se ucházel o jinou interní pozici), musel si ji přímo vyžádat od svého kolegy.

- Špatná funkcionálnita na jiných elektronických zařízeních. Systémy fungovaly pouze na stolních počítačích nebo noteboocích, nikoliv na mobilních zařízeních, což je v dnešní době čím dál tím větší problém. Je žádoucí, aby systémy fungovaly vždy a všude (s připojením k internetu), aby se příslušní zaměstnanci mohli připojit odkudkoliv.
- Veškerou administrativu nebo jakékoliv informace mohlo poskytnout pouze personální oddělení. Ve smyslu informací o jednotlivých zaměstnancích (jejich hodnocení, schvalování dovolené, změnu osobních údajů a podobně), ale i ve smyslu informací o týmu (pokud se například manažer chtěl dozvědět, kdo z jeho týmu byl naposledy povýšen, kolik, kdo dělá přesčasových hodin nebo jaké jsou jeho mzdové náklady).

Z regionálního a globálního hlediska se jednalo o:

- Velmi omezené sdílené databáze, ve kterých byly personální informace o zaměstnancích.
- Nesjednocené procesy na personální činnosti.
- Netransparentní informace o hodnocení a výkonu pracovníků či jejich minulosti ve firmě (pokud například za svou kariéru vystřídali kanceláře ve více zemích).

4.3 Časový průběh

Další otázkou byl časový plán na implementaci nového personálního informačního systému. První diskuze o nutnosti zavedení nového personálního informačního systému začaly již ke konci fiskálního roku 2013 – jednalo se o diskuze na globální úrovni v týmu řízení lidských zdrojů, kde vznikla potřeba sjednotit HR procesy v celé společnosti a zavést globální komplexní systém pro řízení lidských zdrojů napojený na mzdovou účtárnu.

Tento tým stanovil požadavky na nový personální informační systém a vyžádal si podrobné informace od několika dodavatelů.

Tabulka 3: Fáze implementace

Fáze implementace	Finanční rok (FY)	Činnosti
Plánování	FY 2014	Úvodní studie – „Studie proveditelnosti“; Globální analýza a návrh fungování
Pořízení (nákup, customizace)	FY 2015	Detailní analýza – „funkční specializace“
Zavádění, testování	FY 2016–2017	Tvorba testovacího prostředí a testování; Implementace – zavedení, školení zaměstnanců, testování systému
Provoz a údržba	FY 2017–dále	Provoz, technická podpora

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost byla rozhodnuta, že chce podepsat kontrakt s dodavatelem na 10 let.

4.4 Náklady na pořízení nového personálního informačního systému

Klíčovou otázkou bylo, zda koupit hotový personální informační systém, který je dostupný běžně na trhu, vyvinout si vlastní anebo software pro řízení lidských zdrojů outsourcovat. (zajistit externím dodavatelem).

Obecně je třeba počítat se **čtyřmi druhy nákladů**:

- 1) Cena hardware;
- 2) Cena software;
- 3) Cena implementace;
- 4) Tzv. „Maintenance fee (=údržba) 10–20 % z ceny.

Společnost brala v úvahu všechny následující faktory, které mohou ovlivnit cenu při implementaci personálního informačního systému a také jeho následnému provozu.

Faktory, které ovlivňují cenu při implementaci jsou:

- **Počet uživatelů systému** – platí přímá úměra, čím více uživatelů, tím vyšší cena. Počítají se buď „současní uživatelé“ - což znamená, kolik uživatelů může být v systému přihlášeno najednou. Anebo „pojmenovaní uživatelé“ – což znamená, že má každý uživatel systému svou licenci a nezáleží na tom, kdy se do systému přihlásí a kdo další v systému pracuje.
- **Složitost podnikových procesů** – opět platí přímá úměra, čím složitější firma, tím více práce s analýzou, konfigurací systému, programovými úpravami a podobně.
- **Nevhodná „velikost“ systému** – je třeba pečlivě zvážit, jaký nástroj vybrat. Pokud si velká společnost pořídí příliš malý systém, sice bude lákavá cena v prvotní fázi nákupu, ale slabá funkcionalita. Takže následné investice budou

mnohem vyšší než rovnou investovat do vhodnějšího systému. (Naopak pokud malá společnost koupí příliš velký systém, ze začátku bude investice dražší, ale nebude problém, pokud bude chtít například expandovat na jiný trh nebo bude rapidně růst).

- **Nekvalitní přípravná (analytická) fáze** – vychází z bodu výše, spočívá v tom, že až v průběhu projektu se zjišťují další a další problémy a požadavky, které je třeba řešit (což znamená opět náklady navíc).
- **Špatná součinnost pracovníků zákazníka** – implementace nového personálního informačního systému je společný projekt pracovníků dodavatele a zákazníka. Pokud budou zvoleni nekvalitní klíčové kontaktní osoby, může se implementace opět velmi prodražit (například nutností opakování převodu dat nebo zaškolení).
- **Programové úpravy** – jakákoli úprava personálního informačního systému oproti standardu prodražuje projekt ve stadiu implementace i následného provozu. Seznam programových úprav by měl vyplynout z analytické fáze.
- **Nutnost integrace s jinými interními systémy** – tvorba převodních můstků a jejich údržba mohou být časově i finančně nákladné. Většina systémů totiž prochází různě rozsáhlými upgrady a aktualizacemi, které mohou narušit chod rozhraní mezi dvěma či více systémy, při každém upgradu kteréhokoli ze systémů je tedy nutné zkontrolovat, případně upravit i můstek.
- **Objednání modulů, které následně nebudou využity** – souvisí s nedostatečnou analýzou, kdy není předem jasné, co společnost potřebuje.
- **Posun termínu spuštění** – posun spuštění personálního informačního systému je časově a většinou i finančně náročná záležitost.

Faktory, které ovlivňují cenu při provozu jsou:

- **Absence správce systému** – ideální varianta je, když je ve společnosti jeden člověk odpovědný za komunikaci s dodavatelem systému. Po určité době je schopen působit jako první pomoc přímo v úrovni podniku.
- **Organizační a další změny** – každá změna v podniku, která vyžaduje přenastavení systému stojí čas i peníze.
- **Přechod na novou verzi systému** – pokud se jedná o cloudové řešení, běžné aktualizace se dějí samy bez problému. Úskalí však může nastat, pokud je na systém napojeno větší množství programových úprav nebo převodních můstků – všechny tyto nestandardní úpravy musí být zkontrolovány a případně opraveny.
- **Legislativní změny** – souvisí s poskytováním po implementačních služeb.

4.5 Specifikace požadavků na nový personální informační systém

V této fázi bylo třeba vymezit požadavky na systém z hlediska funkcionality, technologií, kybernetického zabezpečení, omezení jednotlivých specializovaných

aplikací z důvodu zabránění duplicitě dat, úspory času a propojení informací z různých personálních procesů mezi sebou. To všechno přináší komplexní pohled na potřeby organizace i její zaměstnance v rámci řízení lidských zdrojů. Bylo třeba uvažovat tyto faktory: zaměření podnikových činností, okolí podniku, legislativu, strategické a podnikatelské plány, omezení zdrojů (lidských a technických), finanční omezení a termínová omezení.

Během specifikace požadavků bylo nutné zaměřit se na mapování všech procesů, které se týkají personálních záležitostí, kybernetického zabezpečení zaměstnaneckých dat, zhodnocení technického vybavení společnosti a posouzení stavu personálních podmínek pro zavedení nového systému.

Zároveň bylo nutné neopomenout následující body:

- Sladění (správné vydefinování) požadavků s cílovým stavem;
- Jak udržovat starší systémy (společnost věděla, že některé ještě bude potřebovat);
- Otázku složitosti obsluhy nového personálního informačního systému, náročnost zaškolení zaměstnanců;
- Rovnováhu mezi požadavky společnosti a riziky zavedení personálního informačního systému;
- Klesající příjmy společnosti (v horizontu 10 let, kdy bude systém funkční);
- Neefektivní nebo nedostatečná komunikace se stranou dodavatele.

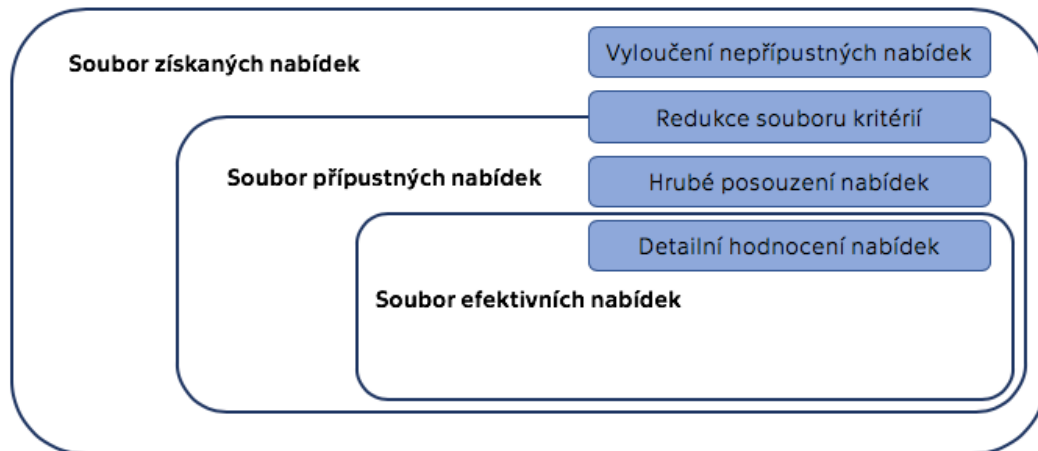
Výsledkem byla definice cílového stavu, jehož má být implementací personálního informačního systému dosaženo. S tímto požadavkem společnost oslovila 8 různých poskytovatelů a požádala je o nabídky, aby si mohla vybrat nejvhodnější systém.

4.6 Proces hodnocení nabídek

U získaných nabídek bylo posuzováno, do jaké míry jsou v souladu s vydefinovanými kritérii. Nejdříve byly ze souboru nabídek vyloučeny nepřijatelné nabídky – ty, které nespĺnily podmínky eliminačních kritérií. Ve druhém kroku byla vyloučena kritéria, která u všech nabídek nabývá stejných hodnot – což znamená, že jinak neovlivní výsledné rozhodnutí. Dalším krokem bylo hrubé posouzení nabídek, které připadají v úvahu na základě principu dominance. Tím se vyloučily méně výhodné nabídky a vznikl redukovaný soubor nejvhodnějších nabídek, které byly dále detailně hodnoceny.

V obrázku číslo 8 lze vidět graficky zpracovaný výše popsáný proces hodnocení nabídek.

Obrázek 8: Proces hodnocení nabídek



Zdroj: Upraveno podle Fotr a Švecová (2010, s. 156)

V první fázi bylo 8 možných dodavatelů, do souboru efektivních nabídek se dostaly jen 2 řešení, ze kterých si společnost vybírala. Jedná se o cloudová řešení WorkDay a SAP SuccessFactors.

5 WORKDAY X SAP SUCCESSFACTORS

Workday (obrázek č. 10) a SAP SuccessFactors (obrázek č. 9) jsou dvě řešení pro řízení lidských zdrojů, která poskytují širokou škálu HR funkcí středním, velkým a globálním společnostem.

Obrázek 9: Logo WorkDay



Zdroj: workday.com

Obrázek 10: Logo SAP SuccessFactors



Zdroj: sap.com

Funkce obou dvou nástrojů zahrnují nábor nových zaměstnanců, mzdové oddělení, benefity, vzdělávání a rozvoj, talent management, hodnocení zaměstnanců, shromažďování pracovně právních dokumentů a podobně.

V podkapitolách 5.1–5.6 jsou porovnány oba dva softwary z několika pohledů.

5.1 Stručný popis produktů

WorkDay byl založen v roce 2005 Davem Duffieldem a Aneel Bhusri, když jejich řešení PeopleSoft získalo společnost Oracle. Chtěli pro WorkDay jiný cíl: poskytnout intuitivní software založený na cloudových technologiích, který sjednotí veškerá HR a finanční data a funkce pro úplnou transparentnost. Systém je určen středním a velkým firmám – zejména společností s globální působností.

SAP SuccessFactors je software založený na cloudových technologiích, který SAP získal v roce 2011. SAP SuccessFactors poskytuje přizpůsobitelné základní HR funkce prostřednictvím tří modulů pro řízení centrálních HR procesů.

Mezi tyto moduly patří:

- ústřední zaměstnanci;
- zaměstnanci centrálních mzdových středisek;
- zaměstnanci centrálního servisního střediska.

SAP SuccessFactors prodává také všechny strategické HR moduly.

5.2 Jak produkty fungují

WorkDay má plný rozsah funkcí. Zahrnuje plánování pracovních sil, nábor nových zaměstnanců, talent management, vzdělávání, plánování docházky, monitoring odpracovaných hodin, mzdy, benefity. To může být přizpůsobitelné pro potřeby podnikání každé společnosti. WorkDay podporuje více měn pro společnosti, které mají pobočky v různých zemích. WorkDay obsahuje také nástroj pro plánování pracovních sil, který pomáhá firmám analyzovat svou pracovní sílu (náklady na pracovní sílu, jaké pozice potřebují obsadit, jaká je fluktuace atd.).

Uživatelé mají přístup k přehledným přístrojovým panelům, které jsou přizpůsobeny pro jednotlivce, tým nebo oddělení. S těmito řídicími panely se mohou podívat na konkrétní metriky, nahlédnout do dat a získat doporučení ohledně postupu.

SAP SuccessFactors stejně jako WorkDay zahrnuje širokou škálu základních a strategických HR funkcí. Kromě výše uvedených tří modulů HR nabízí různé moduly, které tvoří integrovanou sadu. Tyto moduly jsou: nábor, onboarding, vzdělávání, plánování nástupnictví, výkonnost a cíle, kompenzace, řízení času a docházky, plánování pracovních sil a analýza pracovních sil. SAP SuccessFactors také nabízí řešení, která pomáhají firmám zlepšit zapojení zaměstnanců. Tato řešení jsou: diverzita + inkluze, zdraví + work-life balance, celková spokojenost.

Porovnání

WorkDay i SAP SuccessFactors nabízejí stejné HR funkce, nicméně každý dodavatel nabízí tyto funkce trochu jiným způsobem. Například SAP SuccessFactors nabízí specializovaný modul pro onboarding, zatímco WorkDay nabízí funkce s vlastnostmi řízení výkonu a plánování nástupnictví do balíčku pro správu talentů.

5.3 Implementace a zaškolení pracovníků

WorkDay

WorkDay využívá partnerskou síť pro svou strategii implementace. Každý proces závisí na specifických požadavcích a potřebách klienta, avšak existuje obecný pětistupňový proces zavádění:

- 1) plán projektu;
- 2) přezkum integračního přístupu;
- 3) kontrola konfigurace prototypu;
- 4) přezkoumání testu;
- 5) konečná kontrola konfigurace.

Časový harmonogram implementace se liší u každé společnosti, ale WorkDay tvrdí, že 85 % klientů přešlo do 1 roku na ostrou verzi programu a začalo ji využívat.

WorkDay nabízí také řadu vzdělávacích metod, jako je výuka v zasedací místnosti (v místě pracoviště klienta), školení na vyžádání, virtuální učebny a samoobslužné online

školení. K dispozici je také sada nástrojů pro adaptaci, která obsahuje videa, pomocné pomůcky a marketingové materiály.

SAP SuccessFactors nabízí celou řadu implementačních služeb, které se pohybují od předem připravených implementačních plánů až po individuální nastavení implementace z důvodu plně přizpůsobeného řešení. Jeho tým konzultantů se setkává s klientem, aby diskutoval o jedinečných požadavcích klienta a zjistil nejlepší postup nasazení SuccessFactors. SAP SuccessFactors také zaměstnávají týmy pro integraci, které pomáhají klientům integrovat SuccessFactors s produkty SAP nebo stávajícími aplikacemi klienta.

Školení zajišťuje systém SAP Education. SAP nabízí specializované školení a certifikační programy vedené instruktorem pro různé moduly SuccessFactors. SAP také nabízí službu založenou na předplatném, která se nazývá SAP Learning Hub, aby uživatelé měli přístup k jakémukoli výcvikovému obsahu na kterémkoli svém produktu kdekoli.

Porovnání

Zatímco každý dodavatel má obecnou implementační strategii, fáze a časové lhůty vycházejí z jedinečných požadavků klienta. Hlavním rozdílem je, že SAP využívá své vlastní zdroje pro implementaci, zatímco WorkDay je závislý na partnerské síti.

5.4 Zákaznická podpora

WorkDay nabízí prémiovou podpůrnou službu, tedy program pro správu zákaznického portfolia. Klient spolupracuje s manažerem na dlouhodobé strategii a pokračuje ve využívání softwaru WorkDay. To zahrnuje pravidelné přezkoumávání používání WorkDay, doporučení ohledně dalšího školení a zajištění, že klient získá správnou podporu při odstraňování problémů. Uživatelé se také mohou obrátit na tým WorkDay podpory s otázkami nebo problémy. Uživatel může podat žádost o podporu prostřednictvím online pracovního centra pro uživatele. Po zadání požadavku obdrží uživatelé číslo případu a potvrzovací e-mail, stejně jako aktualizace stavu. Požadavek pak bude směrován na příslušného zástupce zákaznického servisu. Zákazníci mají přístup ke komunitě WorkDay, kde získávají další zdroje, například dokumentaci k produktu, získávají informace o nových funkcích a komunikují s ostatními zákazníky.

SAP SuccessFactors – podpůrná služba SAP zahrnuje řadu nabídek pro uživatele. Za prvé, existuje komunita uživatelů, která umožňuje komunikovat a sdílet nápady týkající se problémů se softwarem nebo obecnými HR tématy. K dispozici je také portál podpory pro prohlížení článků a videí a odesílání žádostí o pomoc. Kromě toho mohou uživatelé oslovit podporu prostřednictvím živého rozhovoru a prostřednictvím webových seminářů se dozvědět více o softwaru. SAP nabízí možnost speciální péče pro klienty, která zaručuje okamžitou spolupráci se SAP manažerem. Tato možnost poskytuje pomoc při řešení kritických situací. Například doba odezvy manažera se

speciální podporou u problému s prioritou 4 (nízká priorita) trvá maximálně 4 hodiny. Oproti klasickému helpdesku, kde je průměrný čas reakce 2 dny.

Porovnání

Oba dodavatelé nabízejí podobnou podporu zákazníkům pro koncové uživatele a volitelnou prioritní podporu a přístup ke specializovanému manažerovi podpory zákazníků. SAP však nabízí koncovým uživatelům možnost kontaktovat podporu prostřednictvím živého rozhovoru, což mohou učinit 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

5.5 Nedostatky

WorkDay není určen pro malé firmy (společnosti s méně než 100 zaměstnanci). Někteří uživatelé oznámili, že rozhraní není vždy intuitivní – například pro generování reportů nebo ukončování jiných procesů je třeba 15–18 kliknutí.

Někteří uživatelé uvádějí, že řešení **SAP SuccessFactors** může být náročné na učení a není vždy intuitivní. Uživatelé také uvádějí, že podpora zákaznických služeb má tendenci být pomalá – v jednom případě trvá týden nebo dva pro jednoduché řešení lístku podpory.

Porovnání

Jedním z běžných nedostatků je, že při přechodu na nový systém uživatelé mají problém se zaučením. Většinou by uvítali rychlejší/kratší cestu ke spuštění procesů.

5.6 Cena

Ani jeden z dodavatelů nezveřejňuje cenu svého produktu. Jedná se o pochopitelný důvod, protože prodej každému zákazníkovi je dělaný na míru a od toho se odvíjí výsledná cena. Skládá se z poplatku za implementaci, podporu a servis během používání a jakékoliv prémiové služby jsou také zpoplatněny.

Nicméně časopis Forbes (softwareevaluationblog.com) prozradil, že je možné koupit **WorkDay** minimálně na 3 roky s tím, že cena se cena za správu jednoho zaměstnance pohybuje v rozmezí 100–200 amerických dolarů za jeden rok. Implementace je vyčíslena přibližně na 1,25násobek ceny za správu zaměstnanců.

Konzultační společnost má na celém světě více než 250 000 zaměstnanců, do budoucna se odhaduje další růst. Pro účely výpočtu předpokládané ceny je použito číslo 250 000 zaměstnanců. Konzultační společnost chce podepsat kontrakt s **WorkDay** na 10 let, uvažovaný kurz amerického dolaru vůči koruně je 22,52.

V tabulkách 4, 5, 6 jsou představeny 3 scénáře (optimistický, pesimistický a realistický), dle kterých se může cena odvíjet. Výslednou cenu nejvíce ovlivní, jak bude společnost

schopna vyjednat cenu s WorkDay na 1 zaměstnance, rozmezí 100–200 amerických dolarů je velké.

Optimistická varianta

Předpokládaná kalkulace optimistické varianty je uvedena v tabulce 4, kdy náklad na správu jednoho zaměstnance je 100 dolarů. Jedná se o případ, kdy bude konzultační společnost schopna vyjednat podmínky tak, aby dostala nejnižší možnou cenu. Varianta se jeví jako málo pravděpodobná.

Tabulka 4: Optimistická varianta

Náklad na 1 zaměstnance na 1 rok [\$]	100
Počet zaměstnanců	250 000
Počet let	10
Náklady na správu zaměstnanců	250000000
Cena implementace [\$]	312500000
CELKEM [\$]	562500000
CELKEM [CZK]	12667500000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech položek a převedení na českou měnu vychází částka na více než dvanáct a půl miliardy korun.

Pesimistická varianta

Předpokládaná kalkulace pesimistické varianty je uvedena v tabulce 5, kdy náklad na správu jednoho zaměstnance je 200 dolarů. Jedná se o případ, kdy nebude konzultační společnost schopna vyjednat podmínky tak, aby dostala výhodnou cenu.

Tabulka 5: Pesimistická varianta

Náklad na 1 zaměstnance na 1 rok [\$]	200
Počet zaměstnanců	250 000
Počet let	10
Náklady na správu zaměstnanců	500000000
Cena implementace [\$]	625000000
CELKEM [\$]	1125000000
CELKEM [CZK]	25335000000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech položek a převedení na českou měnu vychází částka na více než dvacet pět miliard korun. Oproti optimistické variantě se jedná o náklad jednou tak vysoký.

Realistická varianta

Předpokládaná kalkulace realistické varianty je uvedena v tabulce 6, kdy náklad na správu jednoho zaměstnance je 150 dolarů. Jedná se o případ, kdy budou obě strany vyjednávat o ceně tak, aby pro každého vyšla co nejlépe.

Tabulka 6: Realistická varianta

Náklad na 1 zaměstnance na 1 rok [\$]	150
Počet zaměstnanců	250 000
Počet let	10
Náklady na správu zaměstnanců	375000000
Cena implementace [\$]	468750000
CELKEM [\$]	843750000
CELKEM [CZK]	19001250000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech položek a převedení na českou měnu vychází částka na devatenáct miliard korun. Společnost plánovala investovat do nového systému částku dvacet miliard korun. Pokud by se tedy cena pohybovala mezi optimistickou a realistickou variantou, určitě se WorkDay jeví jako vhodný nástroj.

6 PROČ SI SPOLEČNOST VYBRALA WORKDAY

WorkDay jako nový personální informační systém byl vybrán především kvůli možnosti jeho **napojení na ostatní firemní informační systémy** a databáze a kvůli **jednoduššímu přenosu dat** ze stávajících systémů. Dalším důvodem byla **přívětivější testovací verze** pro všechny uživatele systému, propracovanější online školící moduly a možnost takzvaného průvodce/nápovědy již v ostré verzi systému. Dá se říci, že byl WorkDay přívětivější na zaškolení pracovníků. Naopak SAP SuccessFactors by byl vhodnější v případě, kdy by společnost využívala SAP moduly pro jiné účely (například na finance, řízení skladových zásob nebo logistiku).

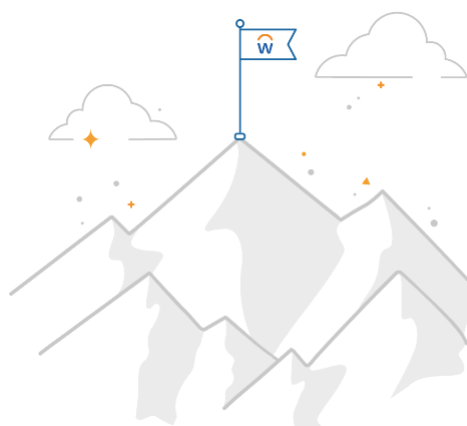
Historie WorkDay sahá deset let zpět, kdy vznikl požadavek na nástroj, který bude mít lidi/zaměstnance a jejich data přímo v centru podnikového softwaru.

Nyní, o deset let později, společnost dodává nástroj do mnoha společností. Jedná se o středně velké společnosti až po globální korporace a firmy Fortune 500. WorkDay dosáhl v roce 2017 z hlediska spokojenosti zákazníků 98 %.

Výhody systému:

- Možnost vidět komplexní obrázek. WorkDay představuje jednotný systém pro mzdové finance a personální oddělení, čímž poskytuje plnou transparentnost dat, aby mohli příslušní zaměstnanci dělat rozhodnutí na základe reálných údajů, nikoliv jen odhadovat.

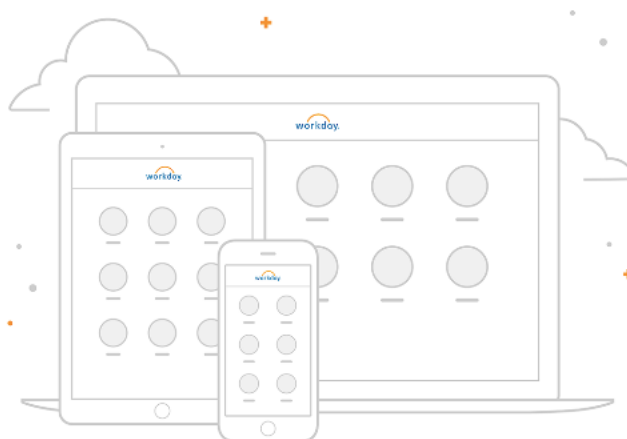
Obrázek 11: WorkDay funguje komplexně



Zdroj: workday.com

- Připojení kdykoliv a kdekoliv. WorkDay platformu je možné spustit jak na klasických počítačích, noteboocích, tak i na mobilních zařízeních či tabletech.

Obrázek 12: Spuštění WorkDay na různých platformách



Zdroj: workday.com

- WorkDay je připraven na cokoliv. Změny v souvislosti s novými právními předpisy nebo legislativou, otevřením nových kanceláří nebo rozšíření firmy do další země. WorkDay poskytuje agilitu nezbytnou k reakcím na změny.
- WorkDay maximalizuje zabezpečení a spolehlivost. S nákupem systému WorkDay poskytuje ochranu dat před únikem či kybernetickým nebezpečím. Neustále aktualizuje přísná pravidla, aby udržel nejvyšší bezpečnost a zaručovat maximální provozní dobu. V uplynulých 2 letech WorkDay uvádí 99,9 % spolehlivost.
- Pravidelně provádí důsledné audity shody jeho třetích stran o bezpečnosti, důvěrnosti, dostupnosti a ochraně osobních údajů. Drží několik certifikátů ISO a garance bezpečnosti. Konkrétně se jedná o ISO 27018:2014, ISO27017:2015, ISO27001:2013, TRUSTe Certified Privacy a AICPA.
- Vždy je aktuální. Díky cloudovému řešení je každý zákazník každý den na nejnovější verzi softwaru. Při zavádění nových verzí systém automaticky převede na tu nejnovější. Nejsou třeba žádné updaty. Nikdy se nestane, že by měl systém prostoje nebo se celý zasekl.
- Živá verze je včas a v rámci stanoveného rozpočtu. Většinou zákazníci začnou plně využívat software za 8,2 měsíců od počátku implementace. WorkDay má vlastní techniky, jak implementaci provést.
- WorkDay spojuje komunitu. Všichni zákazníci fungují na verzi se stejnou architekturou. Proto mohou sdílet nápady a osvědčené postupy všichni dohromady. Od zákazníků přišlo celkem více než 1800 nápadů, které byly použity pro další vývoj produktu.
- Garantuje spolupráci s lidmi, kteří milují svou práci. WorkDay usiluje o to, aby vytvořil prostředí, ve kterém budou zaměstnanci rádi pracovat, budou produktivní. Řídí se tím, že „šťastní zaměstnanci vytvářejí spokojené zákazníky“. V roce 2017 se WorkDay umístil na 18. místě v žebříčku 100 společností, které pracují pro časopis Fortune. Další ocenění získal od institutu Great Place to

Work, který vyhlášovatel „nejlepší pracovní místa v Irsku 2017“, tady získal dokonce 1. místo!

6.1 Jak WorkDay funguje

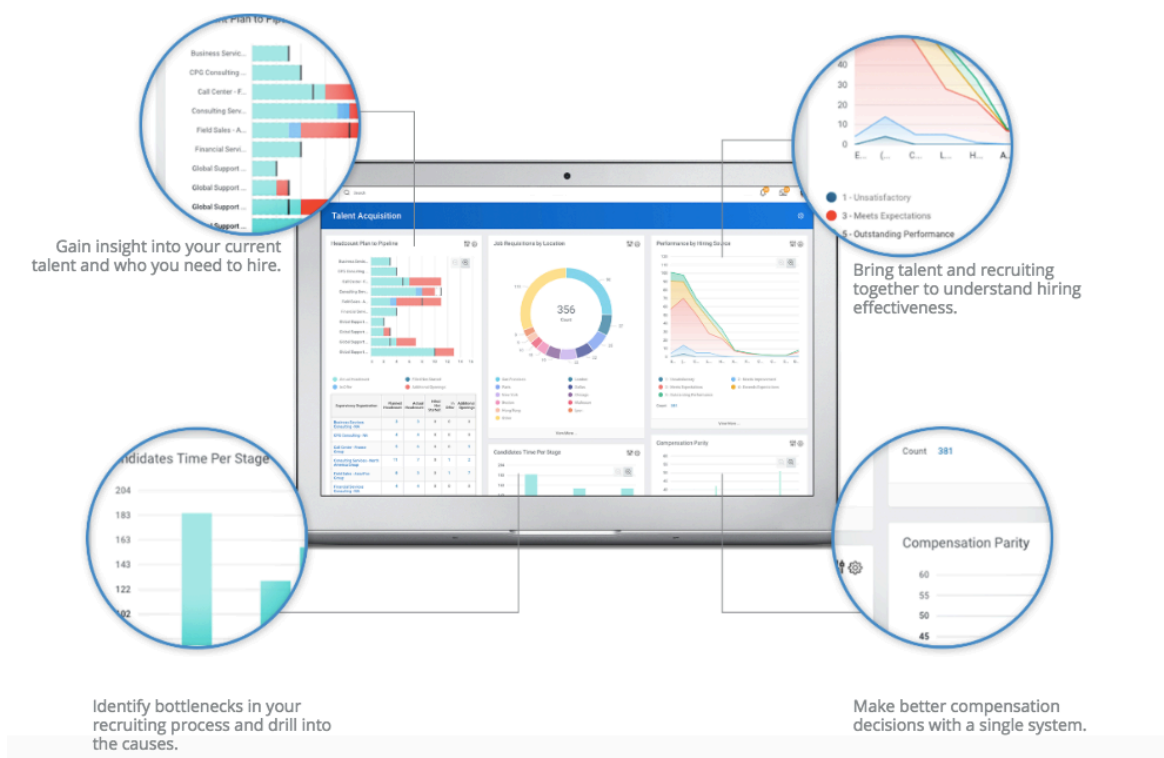
Společnost chce implementovat personální informační systém WorkDay jako jediný a komplexní nástroj pro řízení lidských zdrojů. Plánuje tedy zakoupit všechny moduly. Jedná se o:

Recruitment modul není jen dalším systémem („application-tracking-system“) pro monitorování a správu reakcí kandidátů. Jedná se o náborové řešení od začátku do konce, na něž pak navazují další funkce přímo ve WorkDay. Samotní team leaderi vytvářejí žádost o nábor nových zaměstnanců, WorkDay tak pomáhá vytvořit skvělé týmy. Modul funguje skvěle i pro kandidáty, kteří chtějí aplikovat do společnosti – umožňuje totiž importovat relevantní informace ze sociálních sítí (například profesní síť LinkedIn). Přihlášení je tak velmi jednoduché a rychlé. Předchozí systém, který společnost využívala, nebyl pro kandidáty uživatelsky přívětivý a přihlášení trvalo v průměru 13 minut. S řešením WorkDay si společnost slibuje o urychlení minimálně 50 %. Kandidát tedy stráví reakcí na pozici maximálně 6,5 minuty. Ze všech mobilních zařízení může jak zaměstnanec společnosti, tak i kandidát sledovat průběh výběrového řízení a aktualizovat informace.

Talent management umožňuje získat přehled o tzv. talentech, které se ve společnosti vyskytují. V systému WorkDay je možné je propojit s klíčovými obchodními cíly, měřit jejich výkon a rozvíjet jejich dovednosti, tak, aby se v budoucnu mohli posunout ve firmě co nejvýše. Modul umožňuje propojení s mentory, větší investice do jejich vzdělávání, budování „komunity“ talentů, zasílání personifikovaných zpráv vtipovaným zaměstnancům z talentové listiny a podobně.

V obrázku 11 je vidět rozhraní WorkDay pro talent management, které je velmi interaktivní. Po kliknutí na jakoukoliv položku se objeví více informací, se kterými se dá pracovat. Informace lze dle potřeby filtrovat pořizovat reporty.

Obrázek 13: WorkDay Talent Acquisition



Zdroj: workday.com

Vzdělávání ve WorkDay kombinuje odborný obsah, interaktivní média a další vzdělávání. Vše je k nalezení jednoduše a v jedné aplikaci. Je možné začlenit nejnovější nástroje – video, sdílený obsah a sociální sdílení pomocí sdílené platformy. Zaměstnanci se opět mohou připojit odkudkoliv. K jednotlivým rolím je možné přiřazovat konkrétní školení a požadavky.

Benefity je možné spravovat z jedné platformy tak, aby vyhovovaly všem zaměstnancům. Je možné navrhnout libovolný počet výhod, včetně zdravotních, důchodových, pojišťovacích. Zaměstnancům systém umožňuje kontrolovat kredity z jakéhokoli mobilního místa.

Payroll (mzdové účetnictví) umožňuje okamžitou kontrolu a přehled o správě mezd. WorkDay umožňuje zpracovávat mzdy po celém světě v jakémkoliv měně a za jakýchkoliv podmínek. Informace jsou vždy aktuální – není nutné čekat na propojení s časovým rozvrhem nebo oddělením interních financí. Je možné získat přesné daňové a finanční výkazy v jednom systému.

Odpracovaný čas a absence – v tomto modulu je možné snižovat náklady na pracovní sílu, minimalizovat rizika související s dodržováním předpisů (v České republice například kontrolu odpracovaných hodin na DPP/DPČ) nebo zvyšovat produktivitu pracovníků. Na základě analytických informací lze efektivněji řídit pracovní sílu.

Plánování pracovní síly – s pomocí WorkDay je možné efektivněji plánovat lidské zdroje, přidělovat k projektům a tím lépe přijímat rozhodnutí, která odpovídají podnikatelským cílům.

Další výhody – WorkDay se dá nastavit tak, aby fungoval jako podklad pro jakékoliv interní audity, interní pravidla a aby vždy splňoval legislativní požadavky v jednotlivých zemích. Pro globální společnosti je třeba zůstat vždy „compliance“ – tedy v souladu se všemi požadavky.

6.2 Jak proběhla implementace

Společnost využila služeb konzultantů WorkDay, kteří společně s interními pracovníky vytvořili projektový tým. Největší tým byl globální, potom se dělil na regionální týmy, a v každé zemi byla odpovědná osoba (nebo více osob) za implementaci a zajištění lokalizace produktu pro místní podmínky.

Testovací prostředí na všechny moduly bylo spuštěno po celý FY 2016. Naplánovaný časový harmonogram se povedl dodržet – viz Tabulka 3 – Fáze implementace.

K opoždění došlo pouze při spouštění ostré verze. Původní plán byl, že první modul (recruitment – na jehož data navazují všechny ostatní systémy), bude spuštěn pro Českou republiku na začátku FY 2017, což je 1.7.2017. Kvůli nepředvídatelným problémům s migrací dat se datum posunulo až na 1.11.2017. Postupně po měsíci pak byly spouštěny další a další moduly. V kapitole 5.3 je popsáno tvrzení WorkDay, že 85 % klientů přešlo do 1 roku na ostrou verzi programu a začalo ji využívat. V této společnosti bylo naplánováno 2x tolik času z důvodu obrovského množství migrace dat, potřeba návaznosti na další interní programy a databáze, lokalizace produktu do mnoha zemí a velká změna v organizačních strukturách podniku. Bylo tedy naplánované spuštění po dvou letech (FY 2015, FY 2016) – viz Tabulka 3. Poté se ještě protáhlo o 4 měsíce.

V době dotazníkového šetření byl již kompletní software spuštěn 3 měsíce.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

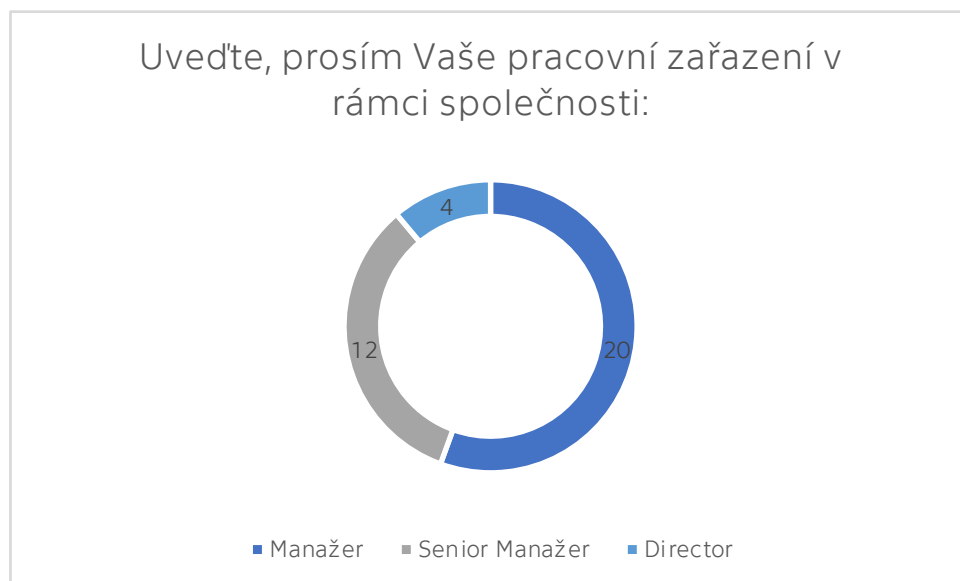
V této kapitole jsou rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník (příloha 1) byl zaslán zaměstnancům, ke kterým se váže role tzv. team-leadera. Právě oni pocítili největší změny z hlediska jejich zapojení do personálních činností.

Pro personální oddělení nastalo samozřejmě hodně změn, ale zaměstnanci budou provádět téměř ty samé úkony. Kdežto team-leadeři nebyli zvyklí být zapojeni po personálních procesů. Pokud ano, velmi okrajově a mimo oficiální procesní mapy a informační systémy. Bylo to z důvodu nekomplexních personálních informačních systémů, které byly zároveň složité na obsluhu. Dále také interní pravidla společnosti nepovolovala přístup do interních personálních informačních systémů zaměstnancům mimo personální oddělení.

Dotazník byl rozeslán 48 osobám a vyplnilo ho 36, návratnost je přesně 75 %. Na následujících stránkách jsou podrobně zpracovány všechny odpovědi.

První otázka byla na zařazení ve společnosti – viz graf 3.

Graf 3: Pracovní zařazení v rámci společnosti

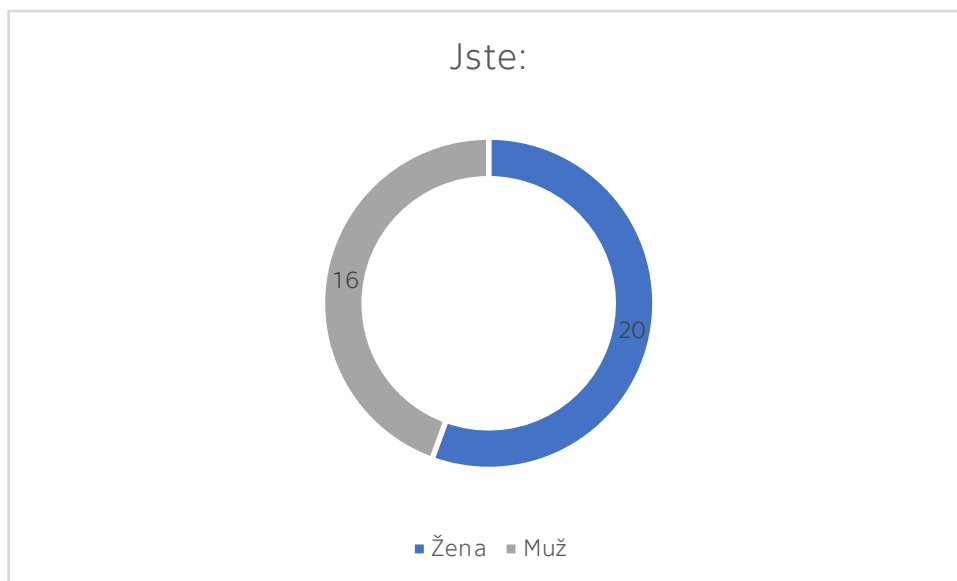


Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 36 respondentů bylo 20 manažerů, 12 senior manažerů a 4 direktori. Toto rozložení odpovídá „pyramidové hierarchii“ ve firmě. Kdy je nejvíce juniorních pozic a směrem k vedení se postupně číslo zaměstnanců snižuje.

Druhá otázka se týkala složení respondentů dle pohlaví.

Graf 4: Složení respondentů podle pohlaví.

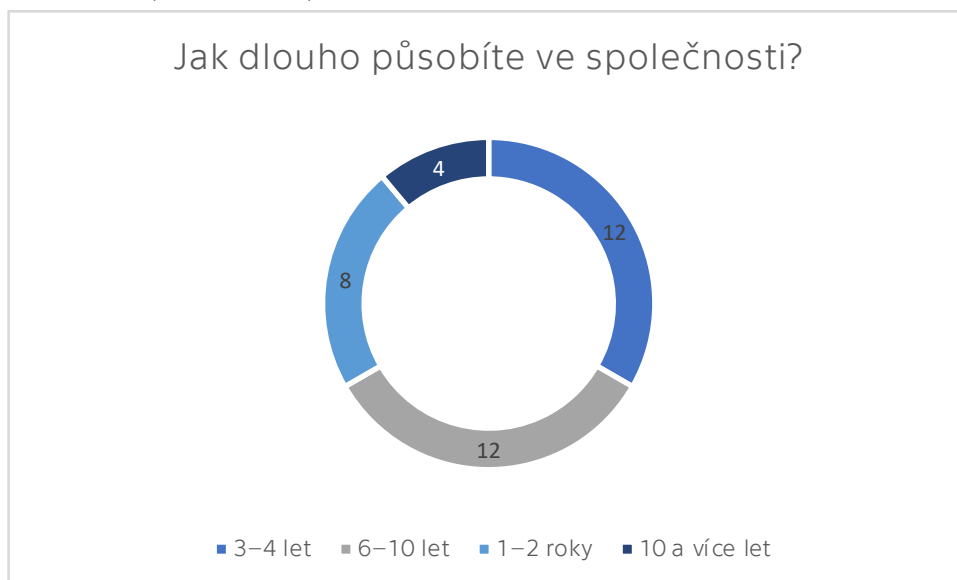


Zdroj: Vlastní zpracování

Složení respondentů tvořilo 16 mužů a 20 žen. Procentuálně se jedná o 44 % mužů a 56 % žen. Genderově jsou skupiny téměř vyrovnané.

Ve třetí otázce respondenti odpovídali, jak dlouho působí ve společnosti.

Graf 5: Délka působení ve společnosti.



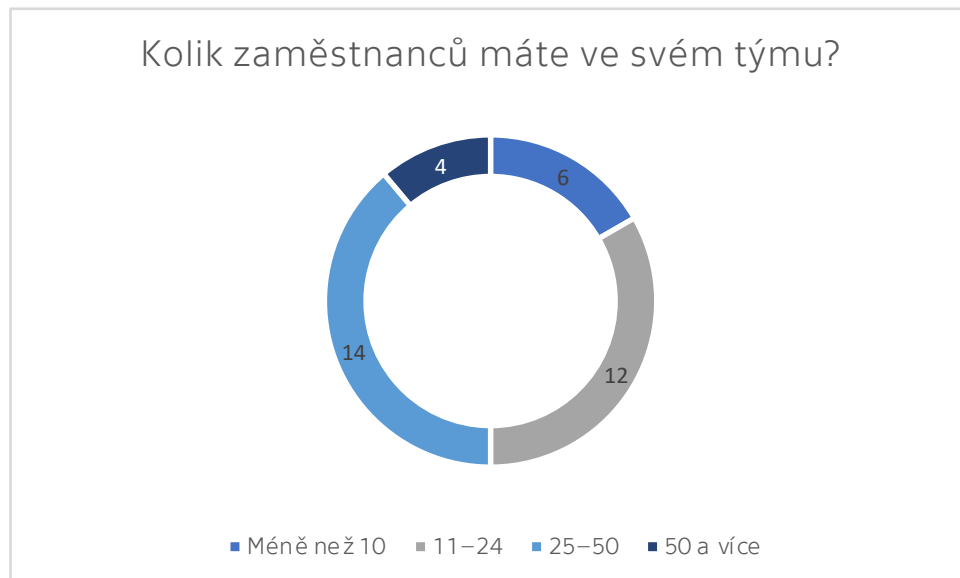
Zdroj: Vlastní zpracování

Délka působení ve společnosti může ovlivnit informovanost zaměstnance o záležitosti implementace nového personálního informačního systému. Vzhledem k tomu, že prvotní rozhodnutí o nutnosti jeho implementace vzniklo již ke konci fiskálního roku 2013, první informace pro všechny zaměstnance byly dostupné již ve fiskálním roce

2014. Pokud je tedy někdo ve firmě kratší dobu, mohly mu uniknout původní informace a kontext celého problému.

V grafu 6 je znázorněno, kolik lidí vede daný team leader.

Graf 6: Počet zaměstnanců v týmu.

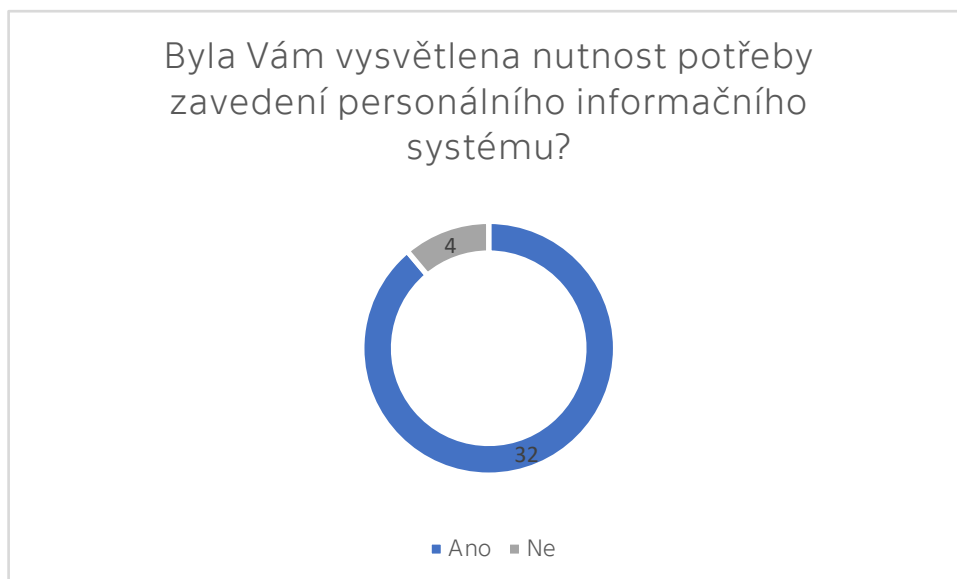


Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost týmu ovlivňuje čas, který team leader stráví personálními záležitostmi. Měla by zde platit přímá úměra – čím více zaměstnanců, tím více času. Na druhou stranu ale v některých týmech může tento fakt zkreslit rozdělení kompetencí jednotlivých team leaderů (když se například jeden zabývá personálními záležitostmi a druhý tráví více času odpovědností za jiný úkol).

Jak již bylo řečeno v teoretické části, nezbytným aspektem implementace nového personálního informačního systému je včas a srozumitelně informovat všechny zaměstnance, jichž se změna bude týkat.

Graf 7: Nutnost potřeby zavedení nového personálního informačního systému.

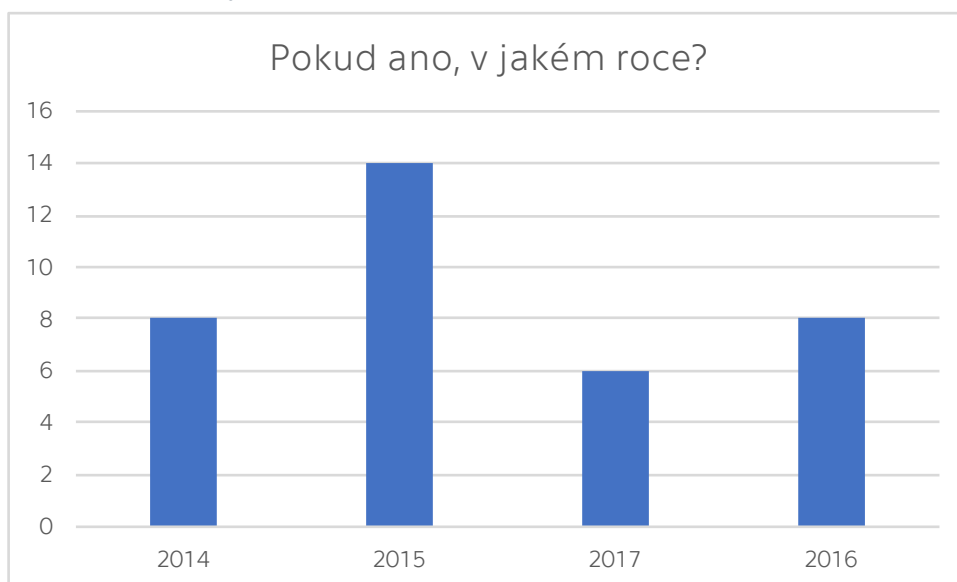


Zdroj: Vlastní zpracování

32 respondentů, tj. 89 % odpovědělo, že jim byla vysvětlena potřeba zavedení nového personálního informačního systému. Je velmi důležité, aby společnost komunikovala důvody vzniku této potřeby a zainteresovaní zaměstnanci rozuměli tomu, jaký to bude mít přínos.

Další otázkou je, v jakém roce společnost tento fakt komunikovala.

Graf 8: Pokud ano, v jakém roce?



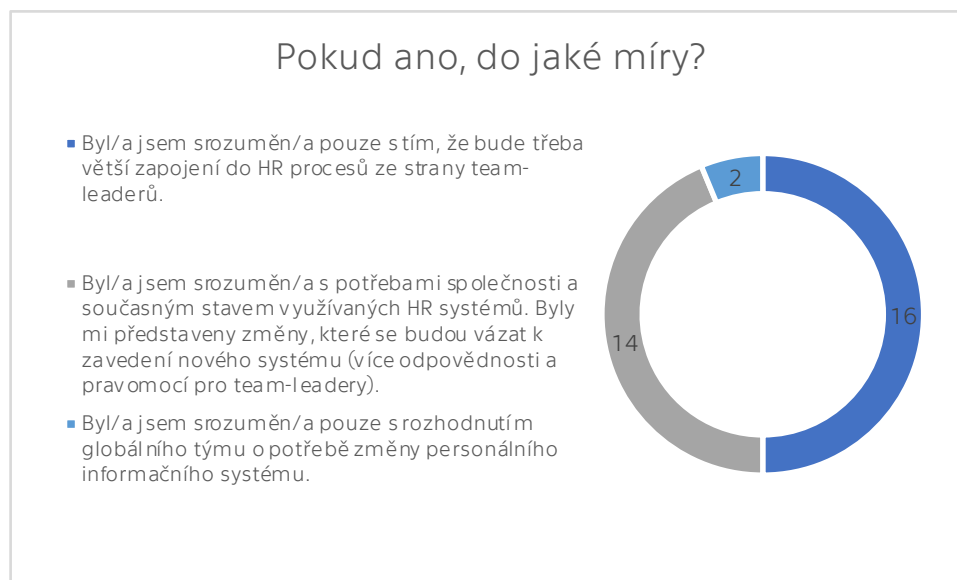
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 8 respondentů se dozvědělo o plánu implementace nového personálního informačního systému hned v roce, kdy o jeho implementaci bylo rozhodnuto. Největší počet respondentů (14) se o tom dozvěděl v roce 2015. Zbývajících 14 respondentů až v roce 2016 (kdy byla spuštěna testovací verze) a 2017

(kdy už se systém spustil naostro). 12 z těchto pracovníků působí ve společnosti méně než 2 roky, zbylí 2 pracovníci označili, že ve společnosti působí 3-4 roky.

V grafu 9 je znázorněno, do jaké hloubky byli zaměstnanci informováni.

Graf 9: Pokud ano, do jaké míry?



Zdroj: Vlastní zpracování

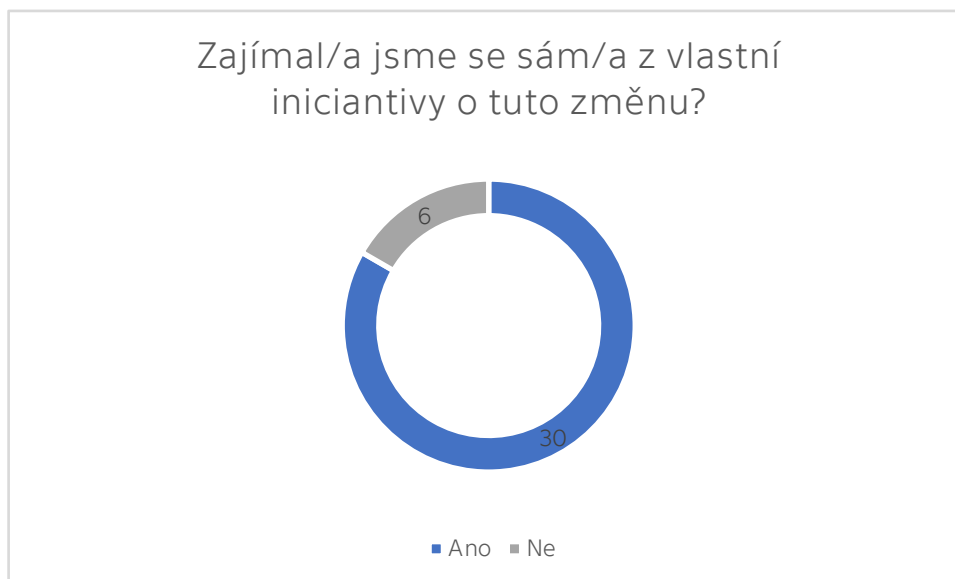
14 respondentů uvedlo, že jim byl představen současný stav a důvody, které vedly k rozhodnutí o změně. Bylo jim také vysvětleno, jaký dopad bude mít zavedení nového personálního informačního systému a co se od nich bude očekávat.

16 respondentů se dozvědělo, jaké změny se budou vázat k jejich roli, že bude třeba jejich zapojení do HR procesů a personálních záležitostí.

2 respondenti uvedli, že byli pouze informováni o změně bez jakéhokoliv kontextu.

V grafu 10 lze vidět, kolik respondentů se zajímalo o vlastní iniciativy o implementaci nového personálního informačního systému.

Graf 10: Zajímal/a jste se sám/a z vlastní iniciativy o tuto změnu?

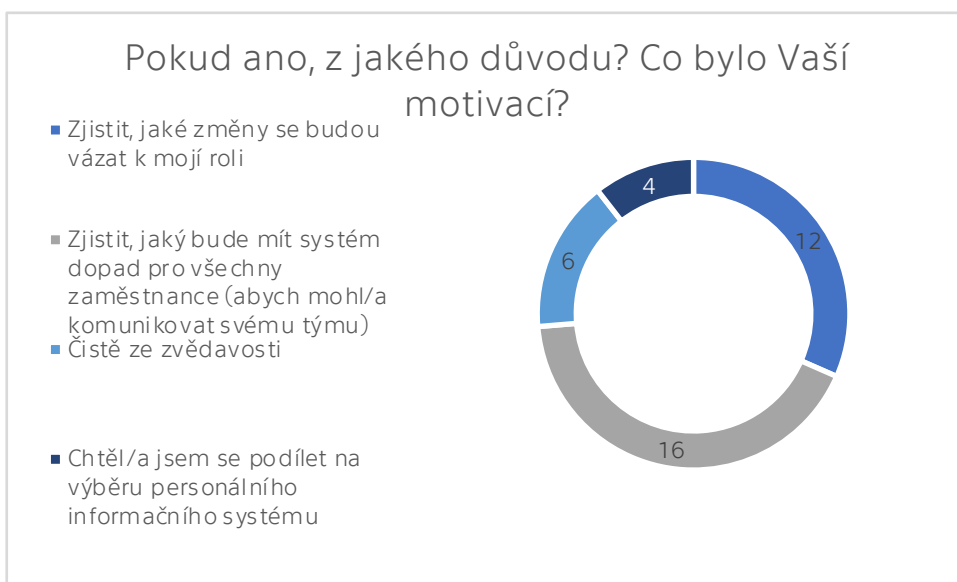


Zdroj: Vlastní zpracování

30 respondentů mělo proaktivní přístup ke změně a zajímali se o ni.

Motivace team leaderů je k vidění v grafu 11. Zajímavé je, že 4 respondenti odpověděli, že měli zájem o zapojení do výběru nového personálního informačního systému.

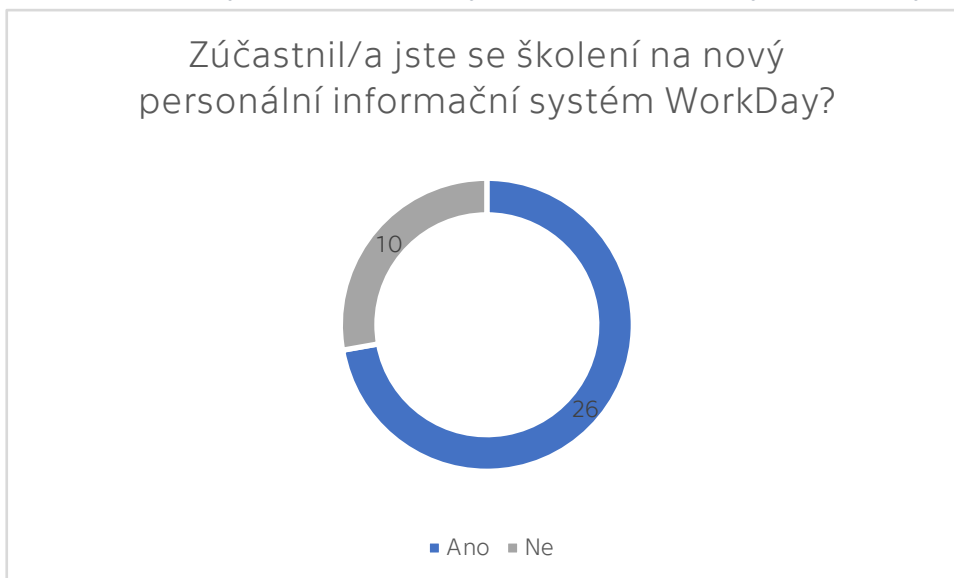
Graf 11: Pokud ano, z jakého důvodu? Co bylo Vaší motivací?



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se snažila s předstihem zaškolit všechny zaměstnance, kteří budou muset systém WorkDay využívat ke správě svého týmu z personálního hlediska. V grafech 12, 13, 14 a 15 je vidět, jak moc se reálně zapojili do proškolení, proč se školení účastnili nebo neúčastnili a jak hodnotí přínos školení.

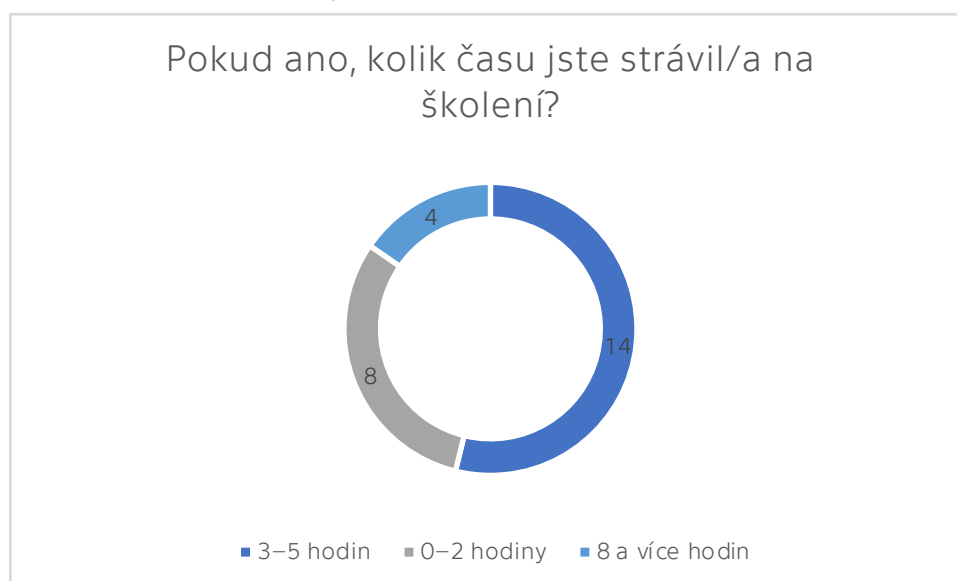
Graf 12: Zúčastnil/a jste se školení na nový personální informační systém WorkDay?



Zdroj: Vlastní zpracování

72 % respondentů odpovědělo, že se zúčastnilo školení.

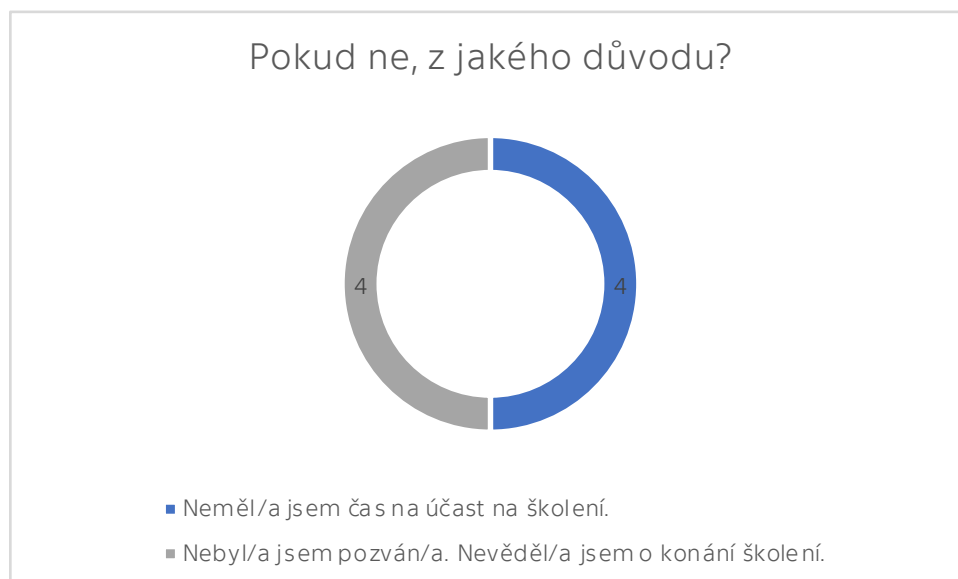
Graf 13: Pokud ano, kolik času jste strávil/a na školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (53 %) strávilo školením mezi 3–5 hodinami. Zajímavé je, že žádný respondent neoznačil odpověď 6–8 hodin.

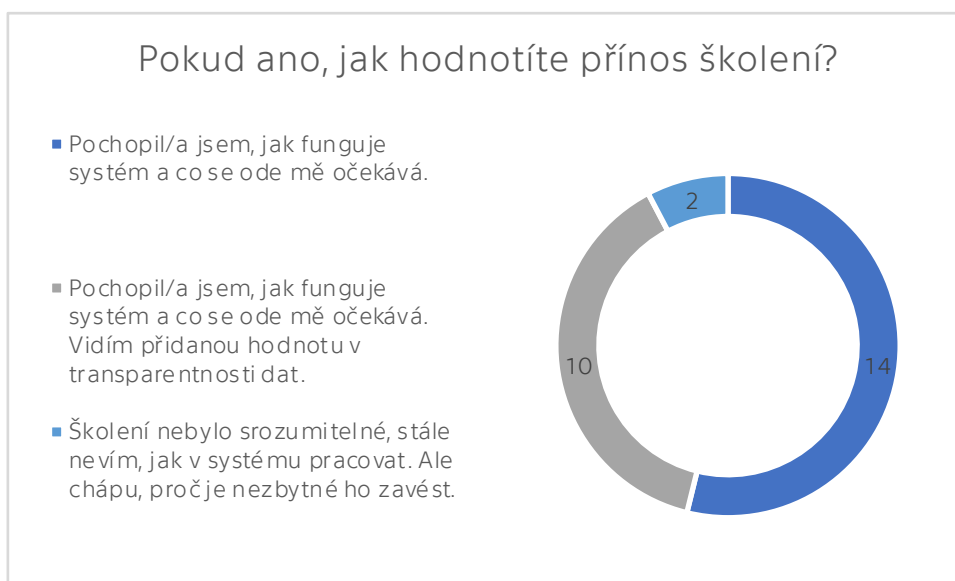
Graf 14: Pokud ne, z jakého důvodu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 8 respondentů se nedostavilo na školení. 4 tomu nepřikládali vysokou prioritu a 4 nevěděli o konání školení nebo nebyli pozváni.

Graf 15: Pokud ano, jak hodnotíte přínos školení?

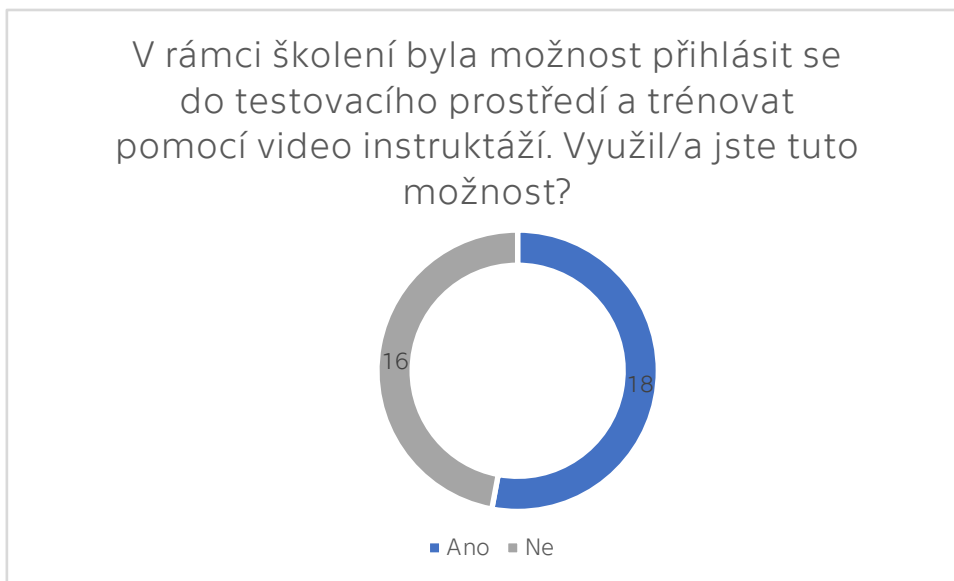


Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivní je výsledek grafu 15, kde je vidět hodnocení přínosu školení. 10 respondentů skvěle pochopilo, jaká bude přidaná hodnota nového personálního informačního systému a co se od nich očekává, 14 pochopilo, co se od nich očekává, ale přidanou hodnotu systému nevidí. Nutno podotknout, že pro vedoucí pracovníky (mimo personální oddělení) znamená zavedení systému více času stráveného personálními záležitostmi a zapojení do více personálních procesů.

Graf 16 znázorňuje, zda se respondenti zapojili do možnosti vyzkoušení WorkDay v testovacím prostředí.

Graf 16: Možnost přihlášení do testovacího prostředí.

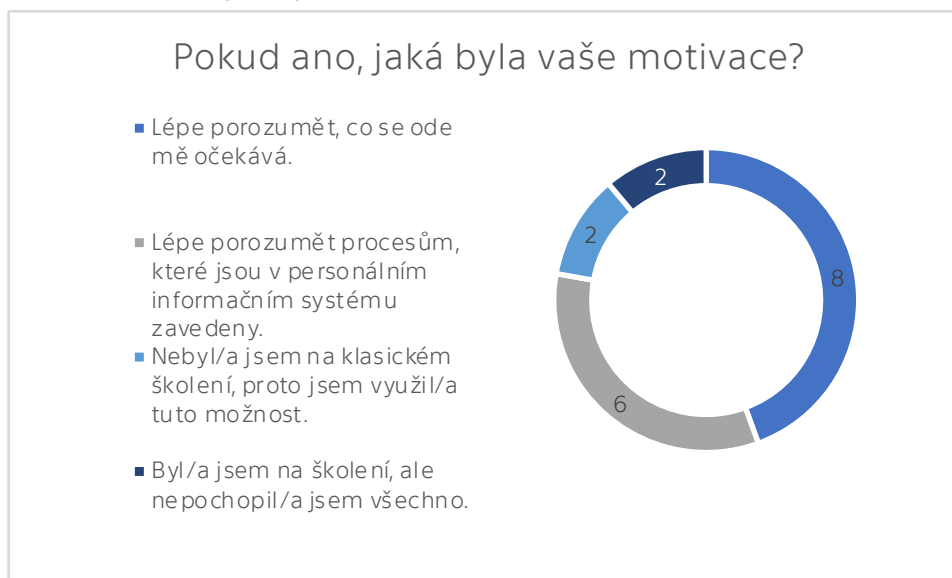


Zdroj: Vlastní zpracování

18 respondentů odpovědělo ano, 16 odpovědělo ne. Umožnění přístupu do testovací verze je velmi přenosným nástrojem, jak zaškolit i lidi, kteří se nemohli nebo nechtěli účastnit klasického školení.

V grafu 17 je vidět motivace pracovníků, kteří si testovací verzi vyzkoušeli.

Graf 17: Pokud ano, jaká byla vaše motivace?



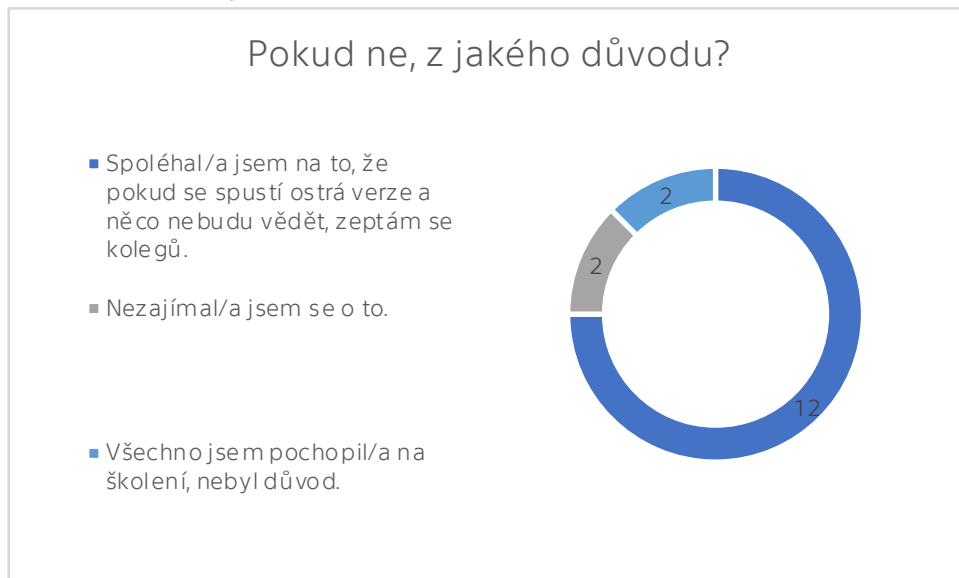
Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi pozitivním výsledkem je, že všech 8 respondentů, kteří se neúčastnili klasického školení, se přihlásili do testovací verze, aby si systém WorkDay vyzkoušeli. Druhou

nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci, kteří sice byli na školení, ale chtěli ještě lépe porozumět procesům, které jsou v systému nastaveny.

Graf 18 znázorňuje, jaké měli vysvětlení zaměstnanci, kteří se do testovacího systému nepřihlásili.

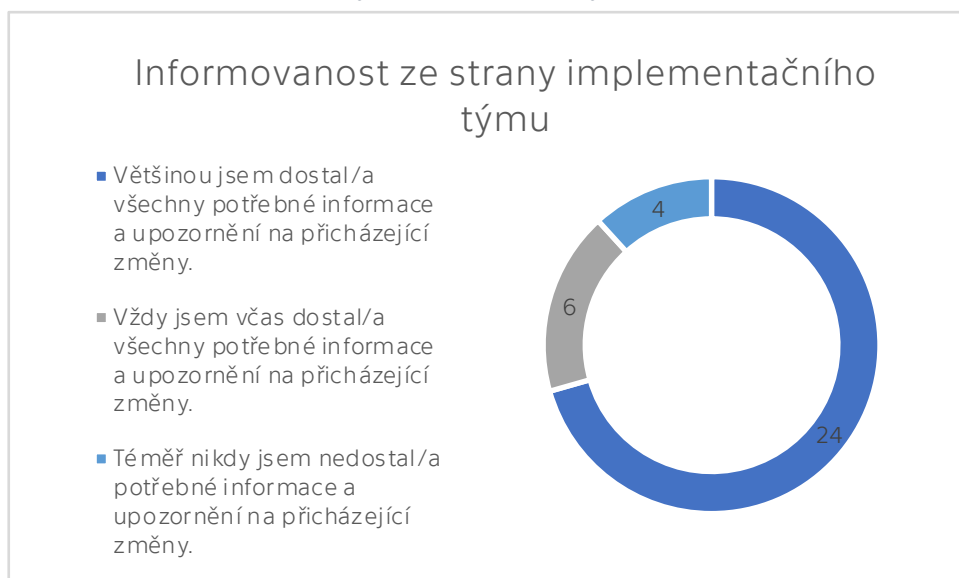
Graf 18: Pokud ne, z jakého důvodu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (86 %) uvedla, že se spolehnali na to, že pokud nebudou něco vědět, zeptají se kolegů.

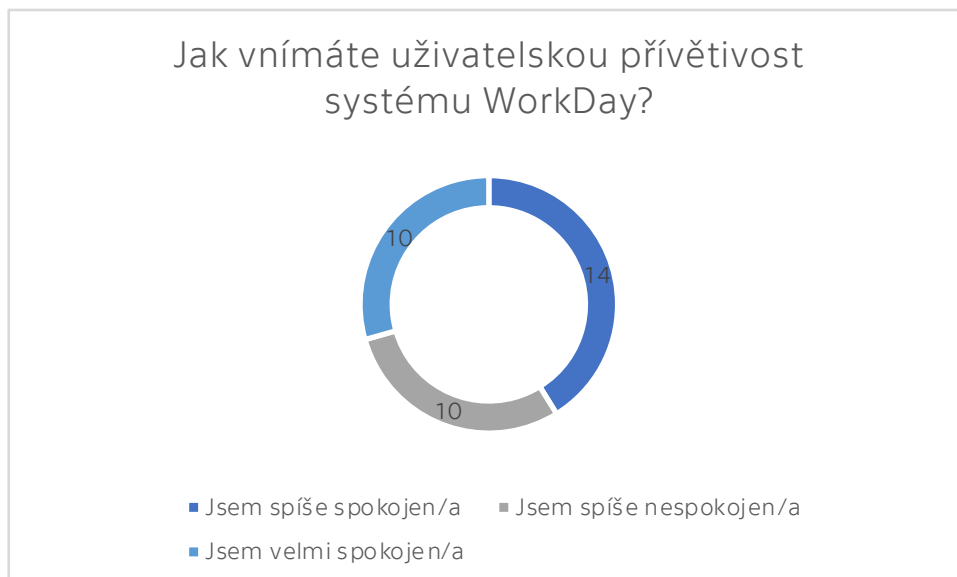
Graf 19: Informovanost ze strany implementačního týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

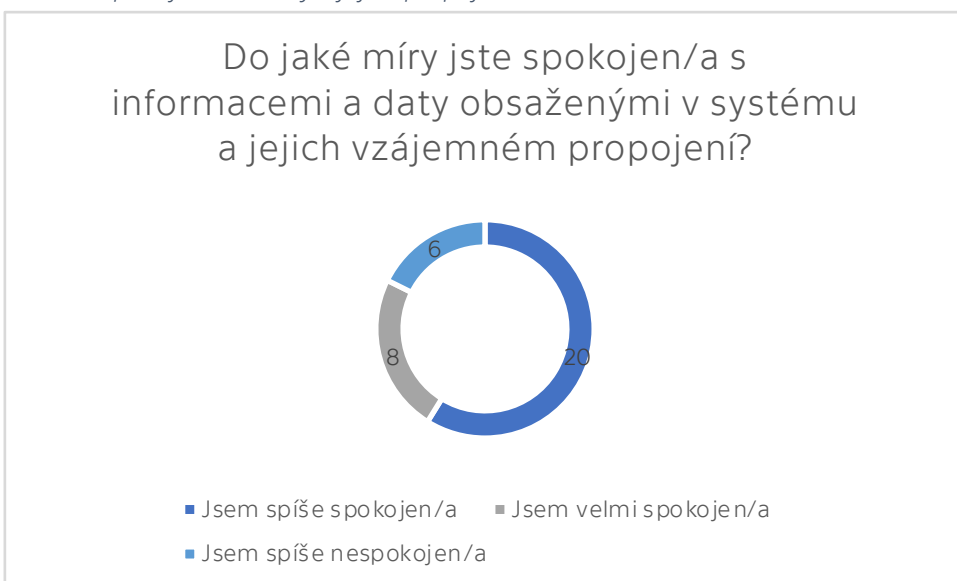
Jakým způsobem jste vnímal/a informovanost ze strany implementačního týmu a personálního oddělení během implementace personálního informačního systému?

Graf 20: Jak vnímáte uživatelskou přívětivost systému WorkDay?



WorkDay umožňuje velmi dobře propojovat všechna zaměstnanecká data dohromady, aktualizovat jedním kliknutím na všech místech najednou, požívat z nich reporty, vidět souvislosti mezi vývojem trendů mezi daty a podobně. Jak toto vnímají příslušní pracovníci je zobrazeno v grafu 21.

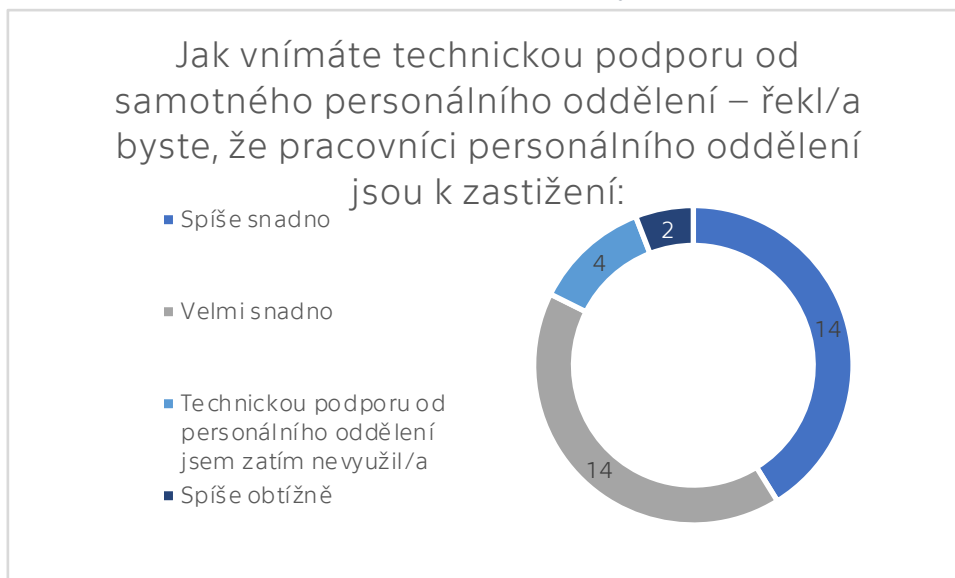
Graf 21: Spokojenost s daty a jejich propojením.



28 respondentů uvedlo, že je spokojeno. Z toho 8 velmi spokojeno. 6 respondentů uvedlo, že není spokojeno. Nikdo nevybral poslední možnost – „Jsem velmi nespokojen“ – což se dá považovat za pozitivní informaci.

V grafech 22, 23 a 24 je uvedeno, jak byla vnímána podpora ze strany personálního oddělení.

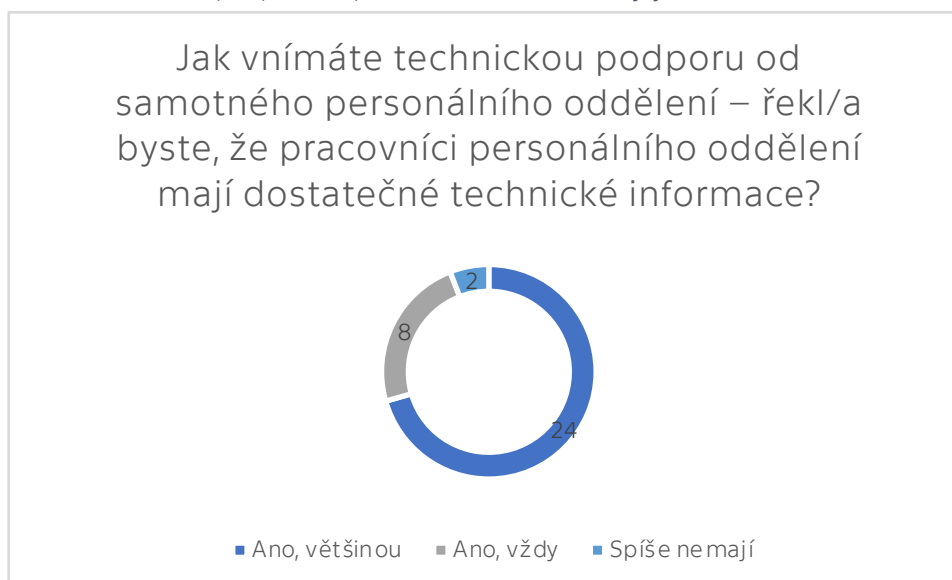
Graf 22: Technická podpora od personálního oddělení, jsou k zastižení?



V grafu 22 odpovědělo 28 respondentů, že zaměstnanci personálního oddělení byly snadno k zastižení, pokud potřebovali jejich pomoc. 4 respondenti zatím nevyužili pomoci a 2 uvedli, že bylo obtížné pracovníky zastihnout s dotazem.

V grafu 23 je uvedeno, zda pracovníci personálního oddělení měli dostatečné technické informace, aby mohli odpovědět dotazy během implementace nového personálního informačního systému.

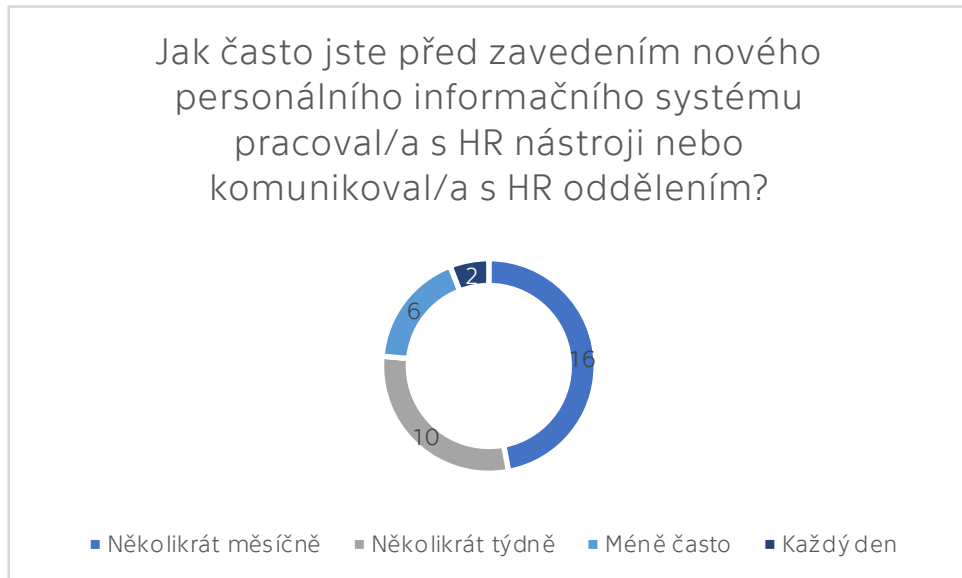
Graf 23: Technická podpora od personálního oddělení – jejich technické informace.



Pouze 2 respondenti se vyjádřili, že technická podpora byla spíše nedostatečná. Nikdo z respondentů neoznačil poslední možnost „Nikdy ne mají“.

V grafech 24, 25, 26 a 27 je uvedeno, kolik času pracovníci strávili komunikací s personálním oddělením nebo správou personálních systémů před zavedením personálního informačního systému WorkDay a kolik po jeho spuštění.

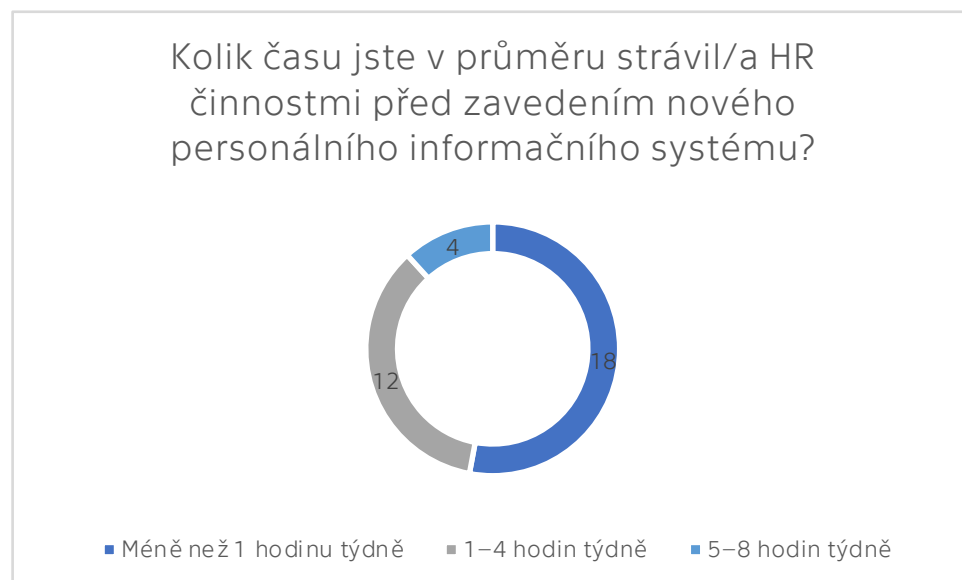
Graf 24: Jak často jste před zavedením WorkDay pracoval/a s HR nástroji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů odpovědělo, že s personálním oddělením komunikovalo několikrát týdně nebo několikrát měsíčně.

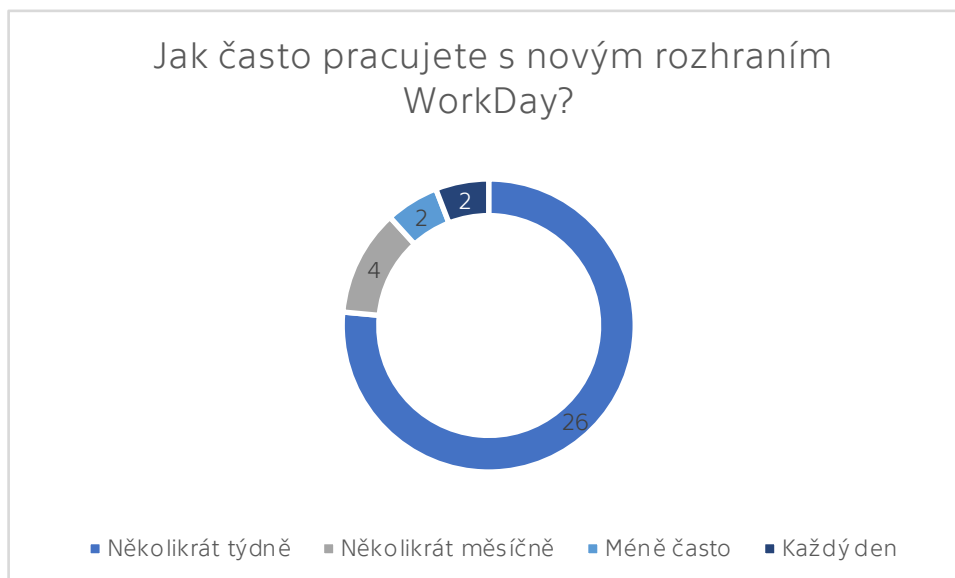
Graf 25: Kolik času jste strávil/a HR činnostmi před zavedením WorkDay.



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší počet respondentů (18) strávil před zavedením personálního informačního systému WorkDay 5–8 hodin týdně, druhá nejčtenější odpověď (12) byla 1–4 hodiny týdně.

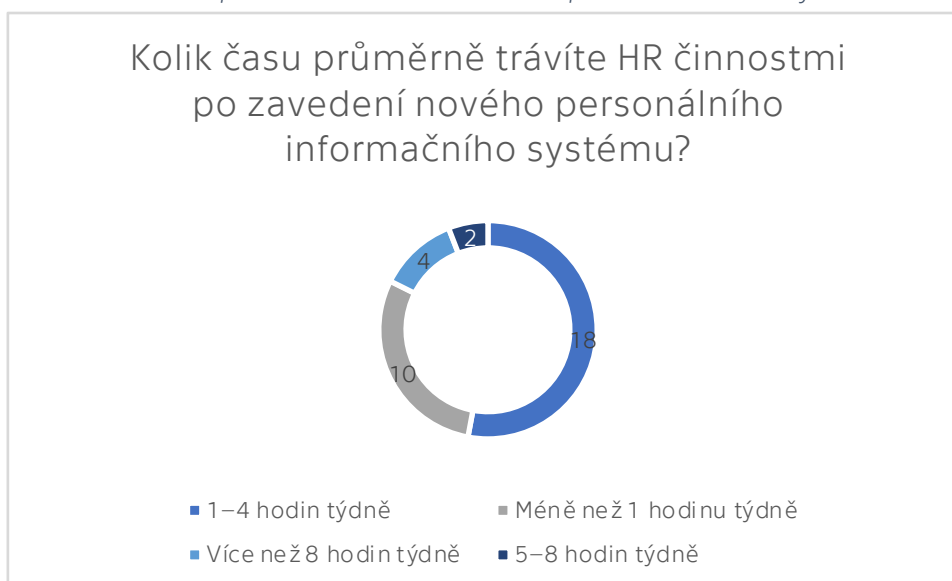
Graf 26: Jak často pracujete s novým rozhraním WorkDay?



Zdroj: Vlastní zpracování

S novým rozhraním WorkDay pracuje několikrát týdně 26 respondentů, což je o 8 více než před jeho zavedením. Což je velmi pozitivní zpráva.

Graf 27: Kolik času průměrně trávíte HR činnostmi po zavedení WorkDay?

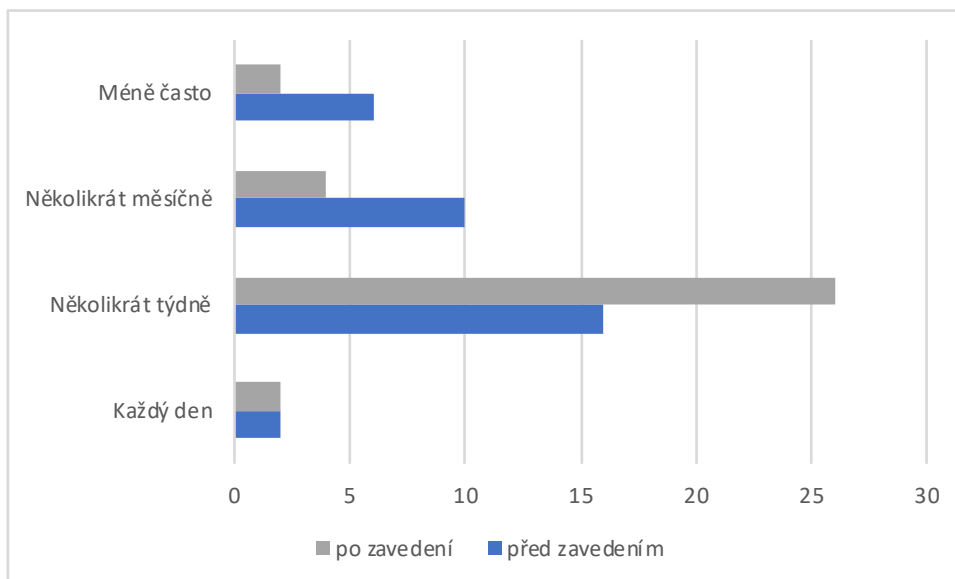


Zdroj: Vlastní zpracování

HR činnostmi po zavedení nového personálního informačního systému WorkDay stráví 18 respondentů 1–4 hodiny týdně, 10 respondentů méně než 1 hodinu týdně, 2 respondenti 5–8 hodin týdně a 4 více než 8 hodin týdně.

V grafu 28 je znázorněno **srovnání odpovědí** na otázky „Jak často jste před zavedením nového personálního informačního systému pracoval/a s HR nástroji nebo komunikoval/a s HR oddělením?“ (graf 24) a „Kolik času průměrně trávíte HR činnostmi po zavedení nového personálního informačního systému?“ (graf 26).

Graf 28: Srovnání grafu 24 a 26

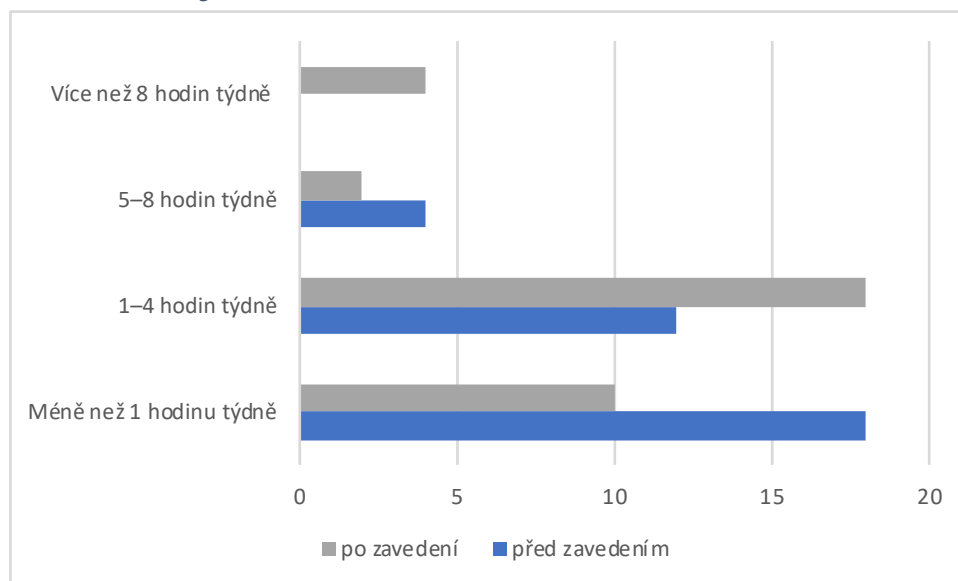


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem zavedení personálního informačního systému WorkDay bylo i větší zapojení team leaderů do HR procesů, kteří mají možnost skrz systém vykonávat širokou škálu činností. Z grafu 28 vyplývá, že po zavedení WorkDay se zvýšila četnost odpovědí „několikrát týdně“ o 10 respondentů, což je nárůst o 28 %.

V grafu 29 je vidět srovnání odpovědí na otázky: „Kolik času jste v průměru strávili/a HR činnostmi před zavedením nového personálního informačního systému?“ (graf 25) a „Kolik času průměrně trávíte HR činnostmi po zavedení nového personálního informačního systému?“ (graf 27).

Graf 29: Srovnání grafu 25 a 27

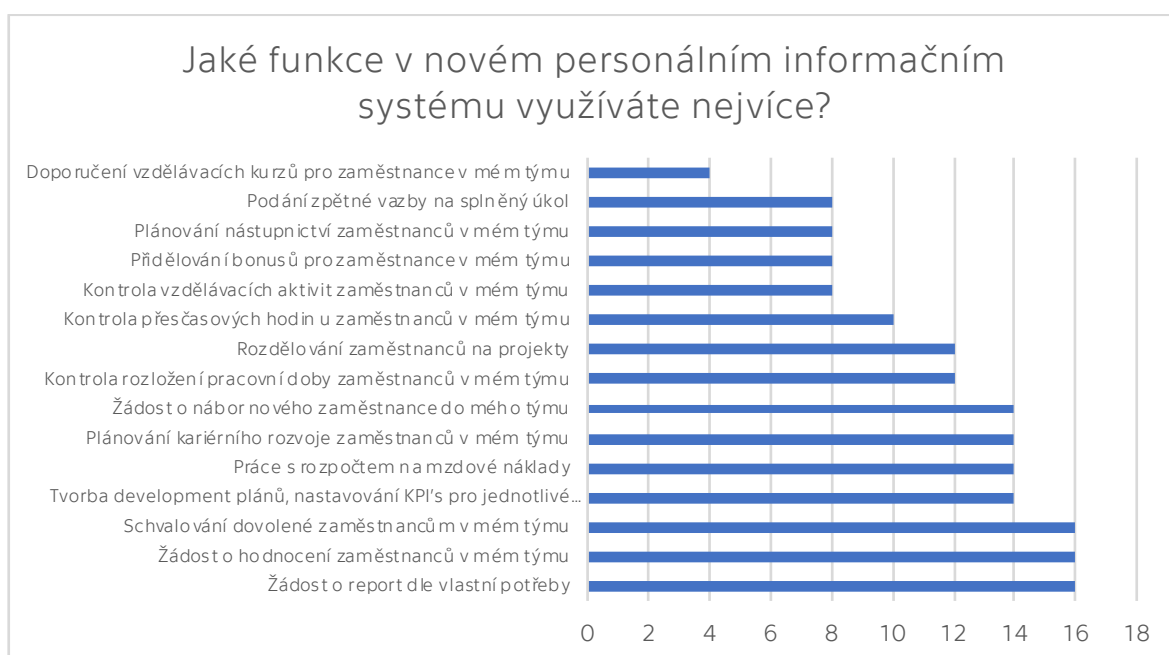


Zdroj: Vlastní zpracování

Největší rozdíl je vidět v nárůstu označení odpovědi „1–4 hodin týdně“. Jedná se o nárůst 17 %. 4 pracovníci uvedli, že tráví v průměru více než 8 hodin týdně personálními činnostmi.

Nárůst stráveného času personálními záležitostmi byl žádoucí. WorkDay se neimplementoval z důvodu ušetření času, nýbrž zapojení team leaderů do HR procesů sjednocení všech procesů a umožnění shromažďovat všechny informace na jednom místě. Což je i pro team leadery přínosné, protože mohou na základě dat z personálního informačního systému provádět strategická rozhodnutí.

Graf 30: Jaké funkce v novém personálním informačním systému využíváte nejvíce?

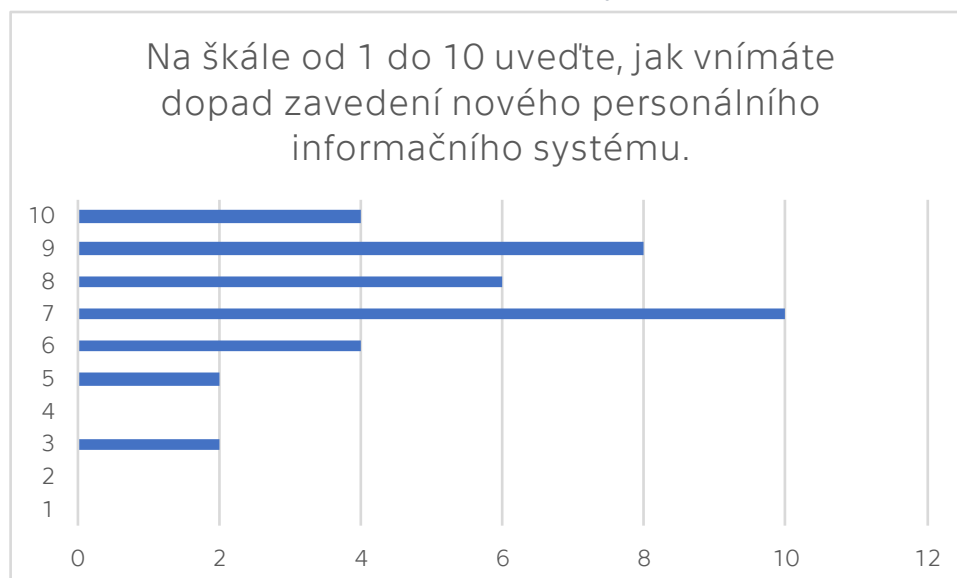


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30 znázorňuje, jaké funkce respondenti nejvíce/nejčastěji používají. Bylo možno označit libovolně odpovědi, nejčetnější byly 3 odpovědi. A to žádost o report dle vlastní potřeby, žádost o hodnocení zaměstnanců a schvalování dovolené svým zaměstnancům. Tyto odpovědi označilo celkem 16 respondentů. Na druhém místě jsou dle četnosti odpovědí 4 funkce, které označilo celkem 14 respondentů, jedná se o tvorbu development plánů a nastavování KPI's pro jednotlivé zaměstnance, práce s rozpočtem na mzdové náklady, plánování kariérního rozvoje zaměstnanců a žádost o nábor nového zaměstnance do týmu. Ostatní méně četné odpovědi jsou uvedeny přímo v grafu 30.

V grafu 31 je vidět ohodnocení dopadu zavedení nového personálního informačního systému na škále od 1 do 10. S tím, že 10 znamená: „Jsem nadšen/á z nového personálního informačního systému a vnímám jeho přínos pro celou společnost.“ A 1 znamená: „Žádný personální informační systém nebyl potřeba.“

Graf 31: Dopad zavedení personálního informačního systému.



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 32 respondentů přidělilo hodnocení v horní polovině (od 6 do 10), což tvoří 89 %. 2 respondenti přiřadili hodnocení 5 – uprostřed škály, tedy neutrální a 2 hodnotí zavedení personálního informačního systému spíše negativně, protože přidělili hodnocení 3.

Poslední 2 otázky v dotazníku nebyly povinné a respondenti měli prostor napsat vlastní názor.

Otázka 28 zněla: **Můžete okomentovat, co přesně se Vám líbí/nelíbí na novém personálním informačním systému?**

Objevily se pouze 3 odpovědi:

- 1) Všechny důležité informace na jednom místě.
- 2) Komplexní nástroj, intuitivní a interaktivní ovládání, možnost získat různé druhy reportů.
- 3) Jednotný systém, kde jsou zavedeny všechny HR moduly. Možnost komunikovat napříč HR odděleními.

Otázka 29 zněla: **Můžete okomentovat, jaký vidíte přínos v implementaci nového personálního informačního systému z hlediska celé společnosti?**

Opět se vyjádřili pouze 3 respondenti:

- 1) Lepší propojení jednotlivých týmů a personálního oddělení, jednotný a jasný proces na personální procesy.
- 2) Lepší pochopení interních procesů. Propojení team-leaderů/manažerů s personálním oddělením. Ujasněný styl komunikace a požadavků.
- 3) Sjednocení HR procesů.

7.1 Shrnutí a závěrečná doporučení

Jako pozitivní výsledek dotazníkového šetření se jeví zaškolení všech team leaderů (pokud uvažujeme obě dvě varianty, jak klasické školení, tak zaučení v online testovacím rozhraní). Společnost komunikovala veškeré změny s časovým předstihem a team leadeři pochopili, proč je jejich nová role důležitá. Změna organizační struktury byla přijata, team leadeři tráví personálními činnostmi více času a mají přehled o svém týmu. Pozitivním faktem je také že většina respondentů vnímala personální oddělení jako tým, který byl schopný odpovědět dotazy a zároveň měl i technické znalosti. 89 % respondentů vnímá zavedení nového personálního informačního systému pozitivně.

První doporučení spadá do oblasti komunikace během implementace. Čtyři respondenti se vyjádřili, že nedostali pozvánku na školení nebo o něm nevěděli. Bylo by vhodné vytvořit školící a komunikační plán ještě před spuštěním implementace. Přičemž nejdůležitější je zahrnout do komunikace nově nastoupivší zaměstnance o všech změnách, které se budou dít a dát jim kontext, co už se v projektu implementace nového informačního systému událo. Každý měsíc do společnosti nastupují noví zaměstnanci a každý měsíc se projekt implementace posouvá dále.

Co se týče časového harmonogramu procesu implementace nového systému, tak kromě malého zdržení ve spuštění modulů naostro všechny fáze proběhly podle plánu. Druhé doporučení pro společnost je během rozsáhlých projektů nechávat prostor mezi jednotlivými fázemi na nenadálé záležitosti. Aby i v případě problému, který zabere čas navíc, bylo možné dodržet všechny termíny.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat problematiku implementace personálního informačního systému, zmapovat proces implementace personálního informačního systému WorkDay v konkrétní společnosti a zhodnotit dopad zavedení tohoto systému prostřednictvím dotazníkového šetření.

V teoretické části byl definován personální systém jako komplex různých programů, jehož úkolem je softwarová podpora procesu řízení lidských zdrojů. V první kapitole byly přiblíženy základní funkce personální práce, co všechno obsahuje personální evidence či jaké má funkce a přínosy personální informační systém. Na základě literatury byla popsána také historie personálních informačních systémů vedoucí až k současným trendům a možnostem dnešního využití. Druhou částí byla problematika samotné implementace personálního informačního systému, kde bylo vysvětleno, jakým způsobem byl měl probíhat výběr personálního informačního systému a jakým rizikům je třeba předcházet už v přípravné fázi implementace tak, aby nedocházelo ke zbytečnému prodlužování nebo zdražování implementačního procesu. Třetí kapitola popsala GDPR („The General Data Protection Regulation“), nařízení, které udává, jakým způsobem mohou být zpracovávána, shromažďována, uchovávána a sdílena osobní data lidí. Nařízení vstoupilo v platnost 25. května 2018 a do té doby musely všechny společnosti zajistit svoje personální informační systémy zajistit tak, aby odpovídaly požadavkům na zabezpečení právě podle GDPR. V kapitole byly vyčísleny i náklady, které musely společnosti vynaložit, aby své systémy zabezpečily.

V praktické části byla představena konkrétní společnost, byly popsány problémy, se kterými se potýkala, když neměla jednotný personální informační systém. Dále bylo popsáno, jakým způsobem se vedení rozhodovalo o implementaci personálního informačního systému tak, aby byl vybrán ten nejvhodnější. Bylo nutné stanovit kritéria výběru, která jsou pro společnost důležitá a podle nich zařadit do výběrového řízení příslušné dodavatele. Do nejužšího kola výběru se dostaly dva nástroje (SAP SuccessFactors a WorkDay). Kvůli jednodušší migraci dat a napojení na ostatní podnikové systémy byl nakonec vybrán personální informační systém WorkDay. Během implementačního procesu byla nutná spolupráce celého projektového týmu (tedy WorkDay konzultantů, interních zaměstnanců, IT oddělení a zaměstnanců personálního oddělení).

Se zavedením systému WorkDay souvisela velká změna v organizační struktuře a kompetencí vázaných k personálním procesům. Změna se nejvíce dotkla team leaderů, kteří původně nebyli (případně byli velmi okrajově) zainteresovaní do personálních procesů. Proto byla testovací fáze (a prostor na zaškolení) naplánována celkem na 2 roky. Tato změna v organizační struktuře jde s moderní dobou, kdy se doporučuje, aby do personálních procesů byl zapojen leadership a strategická rozhodnutí v této oblasti byla komunikována přímo jimi.

Což ale zároveň znamená, že na ně byl vynaložen požadavek na trávení více času (administrativními) personálními záležitostmi. Většinou se inovují informační systémy, aby se automatizovala něčí práce, zjednodušily procesy a tím i ušetřil čas lidí. Nicméně tady se jedná o žádoucí nárůst personální práce. Jen takto mají team leadeři mnohem detailnější přehled o svých týmech a jednotlivých zaměstnancích. Zároveň mají přístup ke komplexnímu systému s obrovským množstvím dat, ze kterých jednoduchým klinutím dostanou informace, na jejichž základě mohou rozhodovat o důležitých záležitostech.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se team leadeři opravdu do rozhraní WorkDay přihlašují častěji a personálními záležitostmi tráví více času. Tuto pozitivní informaci doplňuje i fakt, že většina respondentů prošla školením a tím pádem byla schopná s nástrojem velmi brzy pracovat. 89 % respondentů vnímá pozitivně dopad zavedení nového personálního informačního systému a vidí v něm pozitivní přínos pro celou společnost. Z tohoto hlediska byla implementace provedena úspěšně.

Jako druhé měřítko lze použít dodržení plánovaného časového harmonogramu, kdy všechny přípravné fáze proběhly včas. Pouze postupné spouštění modulů mělo začít 1.7.2017 a kvůli neočekávaným problémům s migrací dat začalo až 1.11.2017. Nicméně všechny moduly v České republice byly spuštěny do poloviny května 2017, takže ještě v plánovaném roce FY 2017. Malá odchylka od původního plánu nijak nekomplikovala implementační proces.

Z obou hledisek byla implementace vyhodnocena jako úspěšná.

Přínosem práce je zpětná vazba na implementaci a hodnocení dopadu zavedení nového personálního informačního systému. Práce může sloužit jako návod pro implementaci v dalších společnostech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

TIŠTĚNÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BERNAL, Paul, 2014. *Internet privacy rights: rights to protect autonomy*. New York, NY: Cambridge University Press. ISBN 978-110-7042-735.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2015. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- KAVANAGH, Michael J, Mohan THITE a Richard David JOHNSON, 2012. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 978-141-2991-667.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha : Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LACKO, Luboslav, 2012. *Osobní cloud pro domácí podnikání a malé firmy*. Brno: Computer Press. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-251-3744-4.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA, 2009. *Zákoník práce ... - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů: právní stav k ...* Praha: Grada. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4037-9.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů.* Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

VRANA, Ivan a Karel RICHTA, 2005. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery.* Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1103-6.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie* [online]. Praha: Grada, [cit. 2018-08-22]. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Cloud Computing – Gartner IT Glossary. [online]. Gartner, Inc. [cit. 22.08.2018].

GDPR – co za vás vyřeší mzdový a personální informační systém | HR News. [online]. [cit. 22.08.2018].

GDPR v praxi – první část | RMOL.CZ - web denní potřeby ICT resellera. Homepage | RMOL.CZ - web denní potřeby ICT resellera [online]. [cit. 22.08.2018].

General Data Protection Regulation: PwC. PwC: Building relationships, creating value [online]. [cit. 22.08.2018].

Náklady firem na GDPR? 25 miliard, tvrdí Hospodářská komora | Globe24.cz. Globe24.cz - Aktuální zpravodajství, zprávy 24 hodin [online]. [cit. 22.08.2018].

National Institute of Standards and Technology | NIST [online]. [cit. 22.08.2018].

PwC: Building relationships, creating value [online]. [cit. 22.08.2018].

Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017 - Smarter With Gartner. 301 Moved Permanently [online]. Gartner, Inc. and [cit. 22.08.2018].

WorkDay »Software Evaluation Blog. Software Evaluation Blog »Software Vendor Evaluation & Selection [online]. Software Evaluation Blog [cit. 22.08.2018].

WorkDay vs. SAP SuccessFactors. Better Buys | Objective Software Insights [online]. [cit. 22.08.2018].

WorkDay [online]. [cit. 22.08.2018].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Architektura komplexního informačního systému	13
Obrázek 2: Architektura integrovaného automatizovaného informačního systému ...	14
Obrázek 3: Oblasti vyhledávání "cloud computing"	16
Obrázek 4: Moduly personálního informačního systému.....	19
Obrázek 5: Řízení pracovního výkonu.....	22
Obrázek 6: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	23
Obrázek 7: Dopad GDPR na různé oblasti ve firmě.....	32
Obrázek 8: Proces hodnocení nabídek.....	44
Obrázek 9: Logo SAP SuccessFactors	45
Obrázek 10: Logo WorkDay	45
Obrázek 11: WorkDay funguje komplexně	51
Obrázek 12: Spuštění WorkDay na různých platformách	52
Obrázek 13: WorkDay Talent Acquisition.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Terminologie osobních údajů	34
Tabulka 2: Další důležité pojmy	35
Tabulka 3: Fáze implementace.....	41
Tabulka 4: Optimistická varianta.....	49
Tabulka 5: Pesimistická varianta	49
Tabulka 6: Realistická varianta.....	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Četnost vyhledávání "cloud computing"	15
Graf 2: Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017	17
Graf 3: Pracovní zařazení v rámci společnosti.....	56
Graf 4: Složení respondentů podle pohlaví.	57
Graf 5: Délka působení ve společnosti.....	57
Graf 6: Počet zaměstnanců v týmu.....	58
Graf 7: Nutnost potřeby zavedení nového personálního informačního systému.....	59
Graf 8: Pokud ano, v jakém roce?	59
Graf 9: Pokud ano, do jaké míry?	60
Graf 10: Zajímal/a jste se sám/a z vlastní iniciativy o tuto změnu?	61
Graf 11: Pokud ano, z jakého důvodu? Co bylo Vaší motivací?.....	61
Graf 12: Zúčastnil/a jste se školení na nový personální informační systém WorkDay?.....	62
Graf 13: Pokud ano, kolik času jste strávil/a na školení?	62
Graf 14: Pokud ne, z jakého důvodu?	63
Graf 15: Pokud ano, jak hodnotíte přínos školení?	63
Graf 16: Možnost přihlášení do testovacího prostředí.....	64
Graf 17: Pokud ano, jaká byla vaše motivace?.....	64
Graf 18: Pokud ne, z jakého důvodu?	65
Graf 19: Informovanost ze strany implementačního týmu	65
Graf 20: Jak vnímáte uživatelskou přívětivost systému WorkDay?	66
Graf 21: Spokojenost s daty a jejich propojením.	66
Graf 22: Technická podpora od personálního oddělení, jsou k zastižení?.....	67
Graf 23: Technická podpora od personálního oddělení – jejich technické informace.	67
Graf 24: Jak často jste před zavedením WorkDay pracoval/a s HR nástroji?	68
Graf 25: Kolik času jste strávil/a HR činnostmi před zavedením WorkDay.....	68
Graf 26: Jak často pracujete s novým rozhraním WorkDay?	69
Graf 27: Kolik času průměrně trávíte HR činnostmi po zavedení WorkDay?	69
Graf 28: Srovnání grafu 24 a 26.....	70
Graf 29: Srovnání grafu 25 a 27	70
Graf 30: Jaké funkce v novém personálním informačním systému využíváte nejvíce?.....	71
Graf 31: Dopad zavedení personálního informačního systému.	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření	82
--------------------------------------	----

Příloha 1: Dotazníkové šetření

DOTAZNÍK PRO ÚČELY ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU WORKDAY

- 1) Uvedte, prosím Vaše pracovní zařazení v rámci společnosti:
 - Manažer
 - Senior manažer
 - Direktor

- 2) Jste:
 - Muž
 - Žena

- 3) Jak dlouho působíte ve společnosti?
 - 1–2 roky
 - 3–4 let
 - 6–10 let
 - 10 a více let

- 4) Kolik lidí máte ve svém týmu?
 - Méně než 10
 - 11–24
 - 25–50
 - 50 a více

- 5) Byla vám vysvětlena potřeba zavedení nového personálního informačního systému?
 - Ano
 - Ne

- 6) Pokud ano, v jakém roce?
 - 2014
 - 2015
 - 2016
 - 2017

- 7) Pokud ano, do jaké míry?
 - Byl/a jsem srozuměn/a s potřebami společnosti a současným stavem využívaných HR systémů. Byly mi představeny změny, které se budou vázat k zavedení nového systému (více odpovědnosti a pravomocí pro team-leadership).
 - Byl/a jsem srozuměn/a pouze s tím, že bude třeba větší zapojení do HR procesů ze strany team-leaderů.
 - Byl/a jsem srozuměn/a pouze s rozhodnutím globálního týmu o potřebě změny personálního informačního systému.

- 8) Zajímal/a jste se sám/a z vlastní iniciativy o tuto změnu?
 - Ano
 - Ne

- 9) Pokud ano, z jakého důvodu? Co bylo Vaší motivací?
 - Zjistit, jaké změny se budou vázat k mojí roli

- Zjistit, jaký bude mít systém dopad pro všechny zaměstnance (abych mohl/a komunikovat svému týmu)
- Chtěl/a jsem se podílet na výběru personálního informačního systému
- Čistě ze zvědavosti
- Jiné: _____

10) Zúčastnil/a jste se školení na nový personální informační systém WorkDay?

- Ano
- Ne

11) Pokud ano, kolik času jste strávil/a na školení?

- 0–2 hodiny
- 3–5 hodin
- 6–8 hodin
- 8 a více hodin

12) Pokud ne, z jakého důvodu?

- Nebyl/a jsem pozván/a. Nevěděl/a jsem o konání školení.
- Neměl/a jsem čas na účast na školení
- Nezajímal/a jsem se o to. Měl/a jsem větší priority.

13) Pokud ano, jak hodnotíte přínos školení?

- Pochopil/a jsem, jak funguje systém a co se ode mě očekává. Vidím přidanou hodnotu v transparentnosti dat.
- Pochopil/a jsem, jak funguje systém a co se ode mě očekává.
- Školení nebylo srozumitelné, stále nevím, jak v systému pracovat. Ale chápu, proč je nezbytné ho zavést.
- Školení nebylo srozumitelné, stále nevím, jak v systému pracovat. Nechápu, k čemu je třeba nový systém.

14) V rámci školení byla možnost přihlásit se do testovacího prostředí a trénovat pomocí video instrukcí. Využil/a jste tuto možnost?

- Ano
- Ne

15) Pokud ano, jaká byla vaše motivace?

- Lépe porozumět procesům, které jsou v personálním informačním systému zavedeny.
- Lépe porozumět, co se ode mě očekává.
- Nebyl/a jsem na klasickém školení, proto jsem využil/a tuto možnost.
- Byl/a jsem na školení, ale nepochopil/a jsem všechno.

16) Pokud ne, z jakého důvodu?

- Všechno jsem pochopil/a na školení, nebyl důvod.
- Spoléhal/a jsem na to, že pokud se spustí ostrá verze a něco nebudu vědět, zeptám se kolegů.
- Nezajímal/a jsem se o to.

17) Jakým způsobem jste vnímal/a informovanost ze strany implementačního týmu a personálního oddělení během implementace personálního informačního systému?

- Vždy jsem včas dostal/a všechny potřebné informace a upozornění na přicházející změny.
- Většinou jsem dostal/a všechny potřebné informace a upozornění na přicházející změny.
- Téměř nikdy jsem nedostal/a potřebné informace a upozornění na přicházející změny.
- Nikdy jsem nedostal/a potřebné informace a upozornění na přicházející změny.

18) Jak vnímáte uživatelskou přívětivost systému WorkDay?

- Jsem velmi spokojen/a
- Jsem spíše spokojen/a
- Jsem spíše nespokojen/a
- Jsem velmi nespokojen/a

19) Do jaké míry jste spokojen/a s informacemi a daty obsaženými v systému a jejich vzájemném propojení?

- Jsem velmi spokojen/a
- Jsem spíše spokojen/a
- Jsem spíše nespokojen/a
- Jsem velmi nespokojen/a

20) Jak vnímáte technickou podporu od samotného personálního oddělení – řekl/a byste, že pracovníci personálního oddělení jsou k zastižení:

- Velmi snadno
- Spíše snadno
- Spíše obtížně
- Vůbec je nelze zastihnout
- Technickou podporu od personálního oddělení jsem zatím nevyužil/a

21) Jak vnímáte technickou podporu od samotného personálního oddělení – řekl/a byste, že pracovníci personálního oddělení mají dostatečné technické informace?

- Ano, vždy
- Ano, většinou
- Spíše nemají
- Nikdy nemají

22) Jak často jste před zavedením nového personálního informačního systému pracoval/a s HR nástroji nebo komunikoval/a s HR oddělením?

- Každý den
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Méně často

23) Kolik času jste v průměru strávil/a HR činnostmi před zavedením nového personálního informačního systému?

- Méně než 1 hodinu týdně
- 1–4 hodin týdně
- 5–8 hodin týdně
- Více než 8 hodin týdně

24) Jak často pracujete s novým rozhraním WorkDay?

- Každý den
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Méně často

25) Kolik času průměrně trávíte HR činnostmi po zavedení nového personálního informačního systému?

- Méně než 1 hodinu týdně
- 1–4 hodin týdně
- 5–8 hodin týdně
- Více než 8 hodin týdně

26) Jaké funkce v novém personálním informačním systému využíváte nejvíce? (možnost vybrat více odpovědí)

- Žádost o nábor nového zaměstnance do mého týmu
- Žádost o hodnocení zaměstnanců v mém týmu
- Podání zpětné vazby na splněný úkol
- Kontrola vzdělávacích aktivit zaměstnanců v mém týmu
- Doporučení vzdělávacích kurzů pro zaměstnance v mém týmu
- Tvorba development plánů, nastavování KPI's pro jednotlivé zaměstnance v mém týmu
- Schvalování dovolené zaměstnancům v mém týmu
- Rozdělování zaměstnanců na projekty
- Práce s rozpočtem na mzdové náklady
- Přidělování bonusů pro zaměstnance v mém týmu
- Žádost o ukončení spolupráce se zaměstnancem v mém týmu
- Žádost o report dle vlastní potřeby
- Kontrola rozložení pracovní doby zaměstnanců v mém týmu
- Kontrola přesčasových hodin u zaměstnanců v mém týmu
- Plánování kariérního rozvoje zaměstnanců v mém týmu
- Plánování nástupnictví zaměstnanců v mém týmu

27) Na škále od 1 do 10 uveďte, jak vnímáte dopad zavedení nového personálního informačního systému. (1 – žádný systém nebyl třeba, 10 – jsem nadšen/á z nového personálního informačního systému a vnímám jeho přínos pro celou společnost).

1–2–3–4–5–6–7–8–9–10

28) Můžete okomentovat, co přesně se Vám líbí/nelíbí na novém personálním informačním systému?

29) Můžete okomentovat, jaký vidíte přínos v implementaci nového personálního informačního systému z hlediska celé společnosti?

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Smolíková

V Praze dne: 23. 08. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis