

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

**PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY,
JEJICH VÝBĚR A IMPLEMENTACE VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Bakalářská práce

Kryštof KORECKÝ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Kryštof Korecký**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Personální informační systémy, jejich výběr a implementace ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem práce je analýza procesu výběru a implementace personálního systému, společně s následným zhodnocením dopadu na interní fungování vybrané společnosti. Dle výsledků provedené analýzy zároveň navrhnout případného jiného implementačního řešení.

Rámcový obsah:

1. Personální informační systém – definice; jakým způsobem funguje; z čeho se skládá a jak ovlivňuje každodenní práci personalistů
2. Proces výběru a implementace personálního systému z teoretického pohledu
3. Představení vybrané společnosti
4. Zhodnocení výběru a implementačního procesu personálního systému ve vybrané společnosti; zhodnocení dopadu na interní fungování vybrané společnosti
5. Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BASL, J. – BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy.: Podnik v informační společnosti. 3., aktualizované a doplněné vydání*. 3. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.
4. RICHTA, K. – VRANA, I. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2005. 188 s. ISBN 80-247-1103-6.
5. MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04596-1

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2021

Kryštof Korecký
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 14. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 14. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 14. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2021

.....
Kryštof Korecký

Děkuji Mgr. Tiborovi A. Brečkovi, MBA, LL.M. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Taktéž děkuji společnosti DoDo Czech s.r.o. za poskytnutí dat a nápomocnosti při čerpání informací pro praktickou část této práce.

Obsah

Úvod	9
1 Personální informační systém.....	10
1.1 Výhody personálních informačních systémů	12
1.2 Personální informační systém a personální činnosti	13
2 Proces zavádění informačního systému do podniku	14
2.1 Příprava pro zavedení informačního systému	15
2.1.1 Analýza podniku	15
2.1.2 Řídící komise projektu	16
2.2 (Před)výběr řešení a dodavatele informačního systému	17
2.2.1 Externí dodavatel (outsourcing) nebo vlastní vývoj.....	17
2.2.2 Výběr vhodného dodavatele IS.....	21
2.3 Implementace.....	24
2.3.1 Postupy a činnosti ve fázi implementace	24
2.3.2 Rizika a úspěšnost implementace	27
2.4 Provoz a údržba	28
3 Představení společnosti DoDo Czech s.r.o.	29
3.1 Informace o společnosti	29
3.2 Historie společnosti	30
3.3 Nabízené produkty/řešení	31
3.4 Současný personální informační systém.....	32
4 Analýza výběru a implementace PIS ve společnosti DoDo Czech s.r.o..	34
4.1 Metodologie výzkumu, výzkumné otázky, vzorek zkoumání	34
4.2 Rozhovor s personální ředitelkou společnosti.....	35
4.3 Rozhovor se zaměstnanci HR oddělení společnosti	38
4.3.1 Mzdová účetní	38
4.3.2 Personalistka/juniorní mzdová účetní	40
4.3.3 HR Business Partner	42
4.3.4 HR Administrátor	44
4.4 Dotazníkové šetření zaměstnanců využívající nový PIS	47

5	Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, navrhovaná řešení	56
5.1	Vyhodnocení rozhovoru s personální ředitelkou společnosti.....	56
5.2	Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení.....	57
5.3	Zjištění.....	62
5.4	Navrhované řešení	63
Závěr.....	64
Seznam literatury	65
Seznam obrázků	67
Seznam tabulek	68
Seznam grafů.....	69
Seznam příloh.....	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2E	Business to Employee
HW	Hardware
HR BP	Human Resources Business Partner
IS	Informační Systém
IT	Informační Technologie
OS	Operační Systém
PIS	Personální Informační Systém
SW	Software

Úvod

Efektivní personální řízení se v dnešní době neobejde bez aktuálních a věrohodných dat, na základě kterých lze nejen dopředu plánovat, ale i zpětně analyzovat. Každá rostoucí společnost jednoho dne dospěje do bodu, kdy objem dat, který zpracovává, překročí pomyslnou únosnou hranici a nastane čas pro přechod na personální informační systém, který je však následně potřeba pečlivě a správně vybrat a následně také implementovat.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat proces výběru a implementace personálního informačního systému ve vybrané společnosti a zároveň zhodnotit dopad na interní fungování společnosti. Za využití porovnání těchto získaných dat s odbornou literaturou případně navrhnout způsob, jakým by společnost měla dále postupovat.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části, přičemž je dále členěna do pěti hlavních kapitol. V první kapitole je definován a vysvětlen personální informační systém obecně. V druhé kapitole je detailně popsán celý „životní“ proces personálního informačního systému – od počátečních analýz, výběru, implementace, provozu a údržby, až po případnou finální likvidaci systému.

Třetí kapitola je zaměřena na představení a fungování společnosti DoDo Czech s.r.o. včetně představení nynějšího personálního informačního systému, historie společnosti, nabízených produktů, aj.

Ve čtvrté kapitole je na základě rozhovorů s personální ředitelkou společnosti a zaměstnanci HR oddělení zanalyzován proces výběru a implementace systému do společnosti, společně se zhodnocením zaškolování uživatelů a přínosnosti pro každodenní práci. V neposlední řadě je systém a jeho výběr zhodnocen i z pohledu zaměstnanců backoffice za využití dotazníkového šetření. V páté a poslední kapitole jsou všechna výše získaná data zanalyzována, porovnána s teoretickou částí a vyhodnocena. V závěru poslední kapitoly je taktéž zahrnuto navrhované řešení.

1 Personální informační systém

Cílem této kapitoly je stručně a věcně přiblížit, co to personální informační systém (dále jen PIS) je, jaké má výhody a jakým způsobem ovlivňuje práci personalistů.

Za posledních 20 let se svět z pohledu technologie změnil k nepoznání, a proto i informační technologie začaly hrát ve světě personalistiky zásadní roli, především proto, že základním stavebním kamenem správně fungujícího personálního oddělení je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací. Ty jsou potřebné pro rozhodování a umožňují provádět potřebné analýzy pracovní síly i jejich pracovní výsledky. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet PIS organizace. (Koubek, 2012)

Koubek (2012, str. 364-365) definuje personální informační systém jako *„uspořádaný počítačový systém zjišťování, ochovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“*

Dle Kettley a Reilly (2003) je personální informační systém tvořen *„plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací a služeb, datábází nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“*.

Armstrong (2017, str. 725) definuje PIS z technického pohledu jako *„systém zabezpečující informace potřebné k řízení personálních procesů. 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.“*

Pro PIS je taktéž charakteristické, že jsou do systému data a informace zadávány průběžně a stejně tak průběžně jsou aktualizovány. Podstatné je taktéž zachování data aktualizace. Pro komplexní personální práci je podstatná výhoda i v uchování retrospektivních dat – tj. personalista si může během pár kliknutí projít celkovou historii zaměstnance v daném podniku. (Koubek, 2012)

Autoři Šikýř (2014) a Koubek (2012) vyzdvihují český univerzální identifikátor jedince – rodné číslo, které umožňuje jednoduché propojení s dalšími informačními systémy – např. týkající se sociálního a zdravotního pojištění, ČSÚ, atd.

PIS má mnoho funkcí, mezi základní z nich řadíme:

- detailní evidence osobních informací o jednotlivých zaměstnancích – včetně jejich dovednosti, kvalifikace, dosavadního kariérního postupu, evidence dovolených/absencí aj.
- evidence pracovních míst zaměstnanců, včetně mzdy/platu, pracovní doby, pracovní pozice, popisu a specifikaci pracovního místa
- evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace, porovnávání a vyhodnocování provázání těchto jevů
- hodnocení práce
- získávání a vzdělávání zaměstnanců
- nástroje pro modelování pro potřeby činností jako plánování lidských zdrojů, řízení odměňování, aj.
- propojení s internetem, popřípadě vnitropodnikovým intranetem

(Armstrong, 2017)

1.1 Výhody personálních informačních systémů

Personální informační systém by pro podnik neměl být pouhým doplňkem již existujících systémů a postupů, ale měl by být komplexním a dokonalým řešením odpovídající jeho potřebám. Zavedení PIS přináší podniku mnoho výhod:

- usnadnění personální práce nejen personalistům, ale celkově všem uživatelům PIS
- urychlení personálních činností, a to především z pohledu administrativy a analýz
- usnadnění aktualizaci údajů a zpětné uchovávání informací, včetně vyhledávání retrospektivních údajů
- snížení nákladů na personální práci, zejména administrativu
- propojení personálního oddělení s dalšími útvary podniku, především s liniiovými manažery a zvyšuje význam personálního oddělení a povědomí o něm napříč podnikem
- možnost provádění komplexnějších analýz a reportů, což přináší pozitivní vliv pro další manažerské rozhodování a plánování

(Koubek, 2012), (Danel, 2013)

Z technického pohledu může zavedení PIS nabídnout i možnost vlastního personálního/podnikového intranetu, jež *„je soukromou vnitropodnikovou sítí, která umožňuje sdílení souborů, lepší orientaci v datech a informacích a usnadňuje komunikaci. Účelem intranetu je zvýšení produktivity v práci. (SOVA NET, 2019)¹*

Druhou možností oproti intranetu je zavedení tzv. Business to Employee portálu (dále jen B2E portál), jež *„je taktéž vnitropodnikovou sítí, která používá stejnou webovou architekturu jako intranet, ale se zaměřením na zaměstnance. Účelem je zvýšení spokojenosti zaměstnance, jeho motivace a informovanosti. (SOVA NET, 2019)²*

B2E portál mimo ryze administrativní účely slouží i k přímému přístupu k personálnímu oddělení, zlepšuje komunikaci, řízení týmu a vzdělávání.

¹ KDO Z KOHO - B2E ZAMĚSTNANECKÝ PORTÁL NEBO INTRANET? SOVA NET [online]. 3. 5. 2019 [cit. 2021-9-27]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/kdo-s-koho-b2e-zamestnanecky-portal-nebo-intranet/>

² KDO Z KOHO - B2E ZAMĚSTNANECKÝ PORTÁL NEBO INTRANET? SOVA NET [online]. 3. 5. 2019 [cit. 2021-9-27]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/kdo-s-koho-b2e-zamestnanecky-portal-nebo-intranet/>

V nynější době má většinou k těmto B2E portálům každý zaměstnanec unikátní přístupové údaje, kde po přihlášení má přístup ke svým osobním údajům s možností jejich aktualizace nebo doplnění nových informací. Mimo to může B2E portál využít k hlášení absence, vzdělávání nebo k prohlížení svých výplatních lístků. (Armstrong, 2017)

1.2 Personální informační systém a personální činnosti

Personální informační systém je pro podnik komplexním řešením, při správném výběru a implementaci by měl zefektivnit provádění veškerých personálních činností:

- **plánování zaměstnanců:** plánování kapacit a pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, plánování kariéry a rozvoje zaměstnanců
- **získávání a výběr zaměstnanců:** automatizace některých kroků – předvýběr, evidence uchazečů, tvorba a vyhodnocení testů, porovnání uchazečů; možnost zkoumat efektivnosti výběru
- **hodnocení zaměstnanců:** vytváření a uchovávání dokumentů hodnocení a analýza; evidence aspektů pracovního výkonu – absence, pozdní příchody, aj.
- **vzdělávání:** plánování, výběr zaměstnanců pro vzdělávání, evidence proběhlých školení, kontrola blížících se školení; vyhodnocování efektivnosti vzdělávání v podniku
- **mzdová agenda:** hodnocení a oceňování práce, mzdová šetření nebo mzdová administrativa
- **péče o pracovníky:** evidence poskytované péče, zkoumání požadavků a preferencí, analýza dat o pracovních úrazech, pracovního prostředí, evidence záležitostí týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Koubek, 2012)

2 Proces zavádění informačního systému do podniku

Proces zavádění informačního systému (dále jen IS), je pro podnik vždy během na dlouhou trať, a to obecně především svou speciálností, složitostí a velikostí.

Celkově je samotný proces pro většinu společností velkou zkouškou, protože etapy zavádění IS mohou dohromady trvat i několik let – během této doby probíhá především:

- budování komunikační infrastruktury
- vybavení uživatelů přiměřeným hardwarem a softwarem
- výcvik všech kategorií uživatelů
- změna myšlení a způsobu komunikace
- formalizace (unifikace) informací a činností

(Vrana, 2005)

Mimo jiné se během těchto let především ukáže, jak moc dobře byl/je daný projekt organizovaný, zda po celou dobu má podporu vedení podniku, dostatečný počet zaměstnanců a samozřejmě i financí.

Projekt zavádění IS do podniku se dělí do několika etap, napříč publikacemi většina autorů uvádí následující:

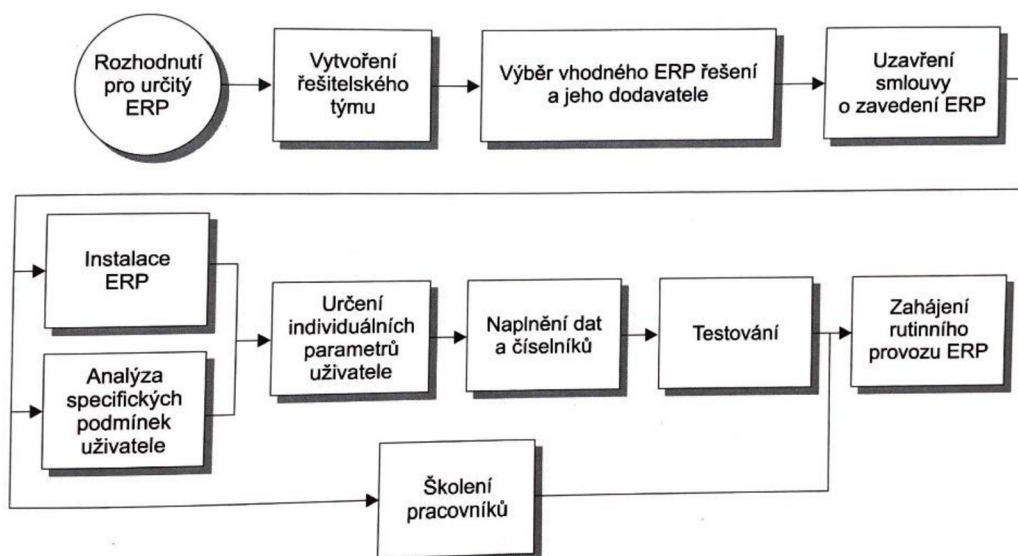
- Příprava/Plánování
- Výběr/Pořízení
- Implementace/zavádění IS
- Provozování a údržba IS
- (likvidace/přechod na jiný IS)

(Basl, 2012), (Vrana, 2005), (Molnár, 2010)

Procesy a etapy se mohou drobně lišit například v případě, kdy společnost dříve žádný IS nepoužívala a uvažuje o jeho zavedení – týká se především etapy likvidace (kdy společnost nemá co likvidovat) a implementace/zavádění, kdy může být při neexistenci dřívějšího IS problém např. s migrací dat z různých dříve používaných softwarů/systémů mimo IS.

Etapy a postup zavádění IS graficky znázorňuje níže Obrázek 1.

Obr. 1 Graficky znázorněné etapy zavádění IS do podniku



Zdroj: (Basl, 2012)

2.1 Příprava pro zavedení informačního systému

2.1.1 Analýza podniku

První z etap v procesu výběru IS, je etapa přípravná, jejíž cílem je především sumarizovat a unifikovat různá přání a představy, které si daná společnost od IS slibuje. Basl (2012) a Šikýř (2008) doporučují v takovém případě vypracovat tzv. Analýzu podniku, např. na bázi techniky typu SWOT. Mimo stanovení předpokládané finanční částky vyhrazené na projekt IS by měla analýza obsahovat informace o:

- strategických cílech podniku
- informačních tocích v podniku
- finančních prioritách podniku
- stavu procesů v podniku
- potenciálu personálu v podniku
- hrubé představě fungování IS v podniku

Činnosti v průběhu analýzy podniku shrnuje Tabulka 1.

Tab. 1 **Přehled hlavních činností v průběhu analýzy podniku**

Technologie	Lidé	Řízení
zmapování současného stavu využití IT a rozsah současného IS	zmapování zkušeností lidí s využíváním IT a stávajícího IS	ujasnění podnikové a informační strategie podniku analýza situace v podnikových procesech zvážení finančních možností
návrh základních požadavků na technické zabezpečení IS	ujasnění rozsahu potřebného zaškolení uživatelů IS	vytipování pracovníků pro zavádění IS, vč. vedoucího projektu návrh požadavků na výběr IS specifikace hlavních očekávání od zavedení IS, určení metrik pro ověření dosažení cílového stavu

zdroj: (Basl, 2012)

Analýza podniku a s ní spojené činnosti, by měly být v rámci možností co nejvíce nezávislé a objektivní, aby co nejvíce reflektovaly daný podnik a umožnily tak co nejhladší nastavení procesů pro zavadení IS. Obecným problémem může být právě nezaviněná zaujatost zaměstnanců, kteří budou dané činnosti provádět. Basl (2012) ve spojitosti s tímto připomíná možnost a výhodnost případné spolupráce s poradenskou firmou, která za pomoci např. informačního auditu, dokáže dostát nezávislosti a objektivnosti nebo může pomoci při sestavování celkové informační strategie podniku.

V rámci analýzy podniku zmiňuje Vrana (2005) také možnost zmapování stavu na podobných podnicích, které již IS využívají a stejně tak zmapování a první research relevantních softwarů na trhu.

2.1.2 Řídící komise projektu

Mimo analýzu podniku je však pro projekt a jeho hladký průběh stěžejní i personální zajištění, Basl (2012) i Vrana (2005) se shodují na nutnosti sestavení tzv. řešitelského týmu, resp. řídicí komise projektu (dále jen ŘKP), jejímž posláním je „zpracování rozhodnutí o informační strategii podniku do podoby, která umožní realizaci této strategie.“

ŘKP by měla být řízena vedoucím projektu, jenž by měl mít dostatečné povědomí a zkušenosti jak s IS samotnými, tak i s jednotlivými etapami zavádění. Pro efektivní

fungování ŘKP je klíčové, aby jejími členy byli zástupci všech oddělení podniku, jež budou s budoucím IS pracovat na denní bázi – klíčovost spočívá v následné spolupráci s konzultanty dodavatele softwaru na realizaci a analýze IS.

2.2 (Před)výběr řešení a dodavatele informačního systému

Za předpokladu, že již proběhla analýza podniku a byla sestavena řídicí komise projektu/řešitelský tým, přechází podnik do druhé etapy – (před)výběr řešení a dodavatele informačního systému.

2.2.1 Externí dodavatel (outsourcing) nebo vlastní vývoj

První z věcí, které musí podnik řešit po přechodu do druhé etapy, je otázka outsourcingu nebo vlastního vývoje informačního systému. Tento bod by měl být zodpovězen v rámci analýzy podniku v etapě I., respektive bodů „potenciál personálu v podniku“ a „hrubá představa fungování IS v podniku“ – z výsledků analýzy by mělo být jasné, zda má podnik dostatečné znalosti a volné kapacity z pohledu IT ve spojitosti s představami o tom, co si od IS slibuje a co od něho požaduje – jednoduše řešeno – zda je podnik schopen, na základě stanovených požadavků, si IS vyvinout sám nebo jej bude outsourcingovat jedním z mnoha dodavatelů na trhu.

Tabulka 2 a Tabulka 3 prezentují hlavní výhody a nevýhody vlastního vývoje nebo outsourcingu u informačních systémech.

Tab. 2 **Vlastní vývoj**

Výhody	Nevýhody
vývoj provádějí vlastní zaměstnanci podniku	malé zkušenosti, nebo nulové zkušenosti ve vývoji IS – oproti outsourcingu
znalost místního prostředí	nedostatečné vývojové nástroje
jednodušší komunikace a koordinace	neschopnost výsledný systém dlouhodobě udržovat a rozvíjet
IS přímo na míru	slabá motivace personálu
	nedostatečná znalost legislativy
potřeba mít vlastní HW/servery na provoz IS	

Zdroj: (Vrana, 2005)

Nad otázkou vlastního vývoje se pravděpodobně minimálně na chvíli pozastaví pravděpodobně každé vedení společnosti, které věří ve schopnosti svého IT oddělení.

Mezi nejhlavnější výhody vývoje vlastního IS bez pochyby patří možnost mít systém postavený přímo na míru společnosti, navíc vyvíjený vlastními zaměstnanci, kteří znají místní prostředí, popřípadě mohou neznalosti určitých procesů nebo činností, ihned konzultovat. Za výhodu, ale zároveň i nevýhodu lze považovat i potřebu mít vlastní hardware (dále jen HW) a servery, na kterých IS poběží – z pohledu bezpečnosti a správy může být toto bráno jako výhoda, na druhou stranu musíme počítat fixní náklady na provoz, postupné opotřebení a v budoucnu potřebný upgrade komponent aj.

Mezi nevýhody řadíme především nemožnost vyrovnat se zkušenostmi s vývojem společností, které se na trhu informačních systémů pohybují již dlouhé roky, desítky let, společně s tím i nedostatečně výkonné vývojové nástroje a v neposlední řadě potřebu neustálého udržování a rozvíjení systému, společně se sledováním změn legislativy aj.

V neposlední řadě si vývojem IS dobrovolně „odstavíme“ od předešlé práce vlastní zaměstnance, v případě, že se jedná o technologickou/IT firmu, vyvstane nám tím personální problém, který bude třeba řešit nábořem dalších zaměstnanců, čímž nám opět vzniknou další náklady. Další zaměstnance budeme muset po dokončení vývoje přesunout na správu IS a jeho aktualizování a rozvíjení.

Molnár (2010) porovnává otázku „Make or buy?“ ve spojitosti informačních systémů ke globalizaci ekonomiky a za příklad dává automobilový průmysl, kde také automobilky pouze montují dohromady součástky a díly, které jsou dodávány externími subdodavateli – a to právě kvůli vysokým fixním nákladům, které by jinak musela nést automobilka. Na závěr myšlenky dodává: *„Co můžeš koupit, kup!, protože je to lacinější než kdyby si to musel vyrábět sám a nejen to, vysoké fixní náklady investované dodavatelem do technologií zaručují i kvalitnější produkt“.*

Tab. 3 Externí dodavatel / (outsourcing)

Výhody	Nevýhody
zkušenosti se zaváděním IS	větší vzdálenost mezi řešitelem a uživatelem
specializovaný personál pro vývoj IS	složitější koordinace součinnosti dodavatele a uživatele
výkonné vývojové prostředky	menší znalost místního prostředí a zvyklostí
právně ošetřené fungování systému s legislativou daného státu	více klientů, náš podnik nemusí být vždy prioritou – např. při řešení nějakého problému
kvalita systému, z komerčních důvodů	
dělené náklady na rozvoj a modernizaci	
možnost pronájmu HW od dodavatele, není třeba zakupovat vlastní HW na provoz IS	

Zdroj: (Vrana, 2005)

„Outsourcing je smluvní vztah s externí firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou funkční oblast, která většinou nepatří k hlavní podnikatelské činnosti podniku“ (Voříšek, 2008)

V případě informačního systému mluvíme o outsourcingu, jako o převzetí potřebných zdrojů (hardware, software, ..) poskytovatelem outsourcingu a následné poskytování jejich funkcí formou služby. (Molnár, 2010)

V případě externího dodavatele vyvstávají největší výhody především v know-how, kdy daná společnost za úplaty dodává kompletní, již odzkoušený a mnoha dalšími klienty používaný, software, ke kterému podniku poskytuje technickou podporu. Oproti insourcingu se zde náklady na vývoj dělí mezi dalších X platících klientů, kteří daný systém také používají.

Naopak nevýhodou může být menší znalost místního prostředí a zvyklostí, jinými slovy řečeno produkt nikdy nebude šitý 100 % na míru danému podniku – i přes veškeré snahy o úpravy a přizpůsobení. Neméně podstatnou nevýhodou může také být, ve výhodách vyzdvihovalý, počet dalších klientů poskytovatele SW – společnost má více klientů, tudíž při řešení nějakého problému nemusíme mít vždy prioritu.

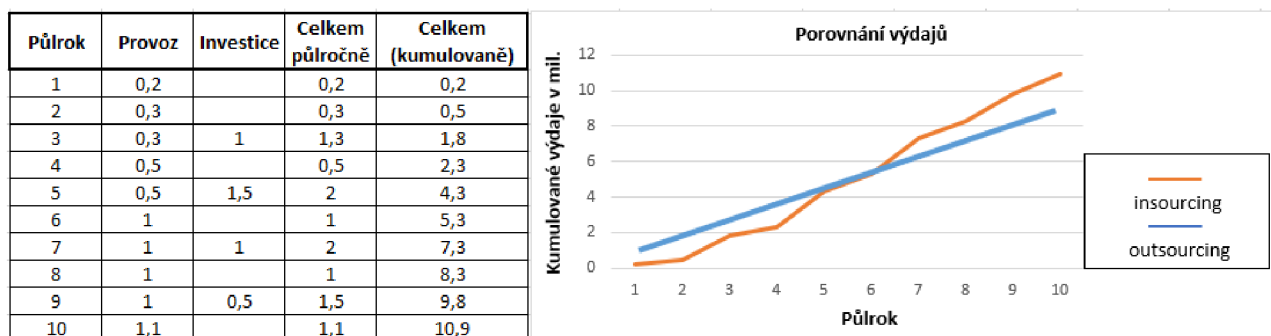
(Basl 2012), (Vrana 2005) i Molnár (2010) se shodují, že podniky by neměly vyvíjet IS na „vlastní pěst“, ale měly se v tomto případě svěřit do rukou specializovanému externímu dodavateli – je to rychlejší, levnější, spolehlivější a také bezpečnější.

Vrana (2005) přikládá důležitost budovat IS v součinnosti externího dodavatele a místního IT oddělení s využitím předností obou typů řešitelů, tj. svěřit externistovi vývoj, údržbu a čousinnost při implementaci – na druhou stranu pověřit vlastní IT oddělení provozováním a správou IS, budováním a rozvojem technické infrastruktury a součinností s externistou při implementaci.

Dle Molnára (2010) je jednou ze základních motivací pro outsourcing finanční aspekt, mimojiné uvádí i motivaci z pohledu generálního ředitele a členů představenstva – možnost soustředění na jádro podnikání a zlepšení konkurence schopnosti; finančního ředitele – snížení investic, přehlednost plánování výdajů na IS včetně snížení počtu zaměstnanců a z pohledu vedoucího pro IS – možnost rychlého získání nové technologie a garantovaná úroveň služeb podložená smlouvou.

V případě propočtů o ekonomické (ne)výhodnosti outsourcingu je nutné brát v potaz náklady a investice za celé určené období, resp. odhady budoucích výdajů na IS. Odhadujeme-li, stejně jako Molnár (2010), výdaje na IS v mil. Kč na následujících pět let podle následující tabulky – a pokud bude outsourcingová smlouva uzavřena na 5 let ve výši 1,8 mil. Kč ročně, vyplatí se forma outsourcingu již po třech letech provozu. (viz. Obrázek č.2)

Obr. 2 Porovnání insourcingu a outsourcingu IS na základě dat



Zdroj: přepracováno, (Molnár, 2010)

2.2.2 Výběr vhodného dodavatele IS

V případě, kdy se podnik rozhodne pro nákup některého z informačních systémů na trhu, popřípadě pro metodu outsourcingu, přichází na řadu výběr vhodného dodavatele IS. Při výběru je nutné co nejobektivněji porovnat nabízené IS na trhu v závislosti na provedené analýze podniku – především s ohledem na potřeby, které od IS očekáváme a zároveň finanční prostředky, které byly na tento projekt uvolněny.

V rámci výběru vhodného dodavatele IS shrnuje přehled hlavních činností Tabulka č. 4.

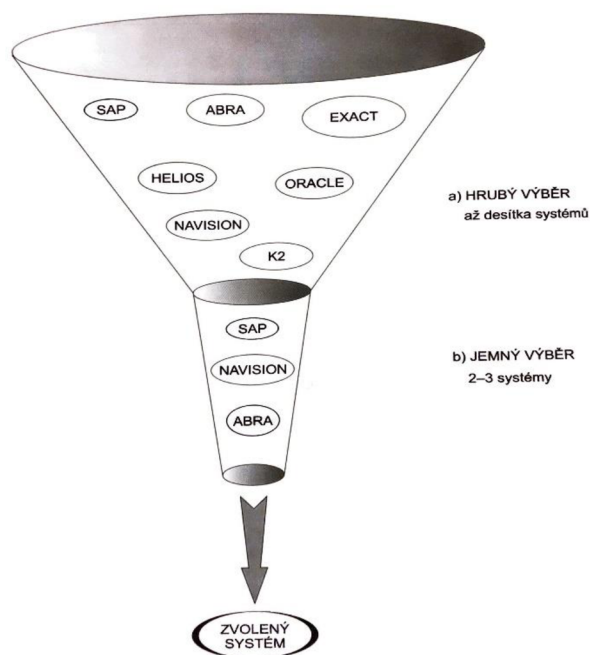
Tab. 4 Přehled hlavních činností v průběhu výběru IS

Technologie	Lidé	Řízení
otestování systémů IS zkušebními daty – na vlastní technice nebo u nabízející firmy	návštěvy dodavatelů IS návštěvy referenčních instalací ERP	vytvoření skupiny pro výběr a hodnocení IS provedení hrubého a následně jemného výběru IS
vyhodnocení výsledků dle zvolených kritérií	zpracování hodnocení posuzovaných IS za sledovanou oblast doporučení k nákupu vybraného IS	příprava smlouvy s dodavatelem vybraného IS

zdroj: (Basl, 2012)

Basl (2012) připomíná výhodnost výběru možných dodavatelů IS pro podnik dvoukolovým způsobem, tzv. „trychtýřovou metodou“ – nejdříve doporučuje tzv. „hrubý výběr“ a poté „jemný výběr“. (viz. Obrázek č. 3)

Obr. 3 Trychtýřový, dvoukolový výběr dodavatele IS



Zdroj: Basl (2012)

Hrubý výběr

V případě hrubého výběru je základním kamenem analýza trhu a případné zadání požadavků k různým dodavatelům IS na trhu. Podnik by si měl stanovit kritéria, podle kterých bude nabízené IS hodnotit, měl by vzít především v potaz zda:

- se daný IS svou funkčností shoduje s potřebami podniku
- má dodavatel IS zastoupení v České republice
- HW/SW nároky jsou totožné s již funujícími systémy v podniku
- se dodavatel IS zaměřuje na podniky s podobnou velikostí a zaměřením
- má dodavatel IS dostatečné renomé a jeho reference
- je dodavatel IS dostatečně zkušený a kolik dalších klientů má
- nabízená cena koresponduje s finančními možnostmi podniku
- náklady na provoz za určité období nejsou příliš vysoké

(Basl, 2012)

Do hrubého výběru by se měla dostat zhruba desítka informačních systémů, záleží však na danou situaci na trhu společně s požadavky na IS.

Jemný výběr

Z hrubého výběru by měly ideálně vzejít výsledné 2-3 informační systémy, které je následně třeba podrobně analyzovat a ohodnotit s ohledem na požadavky daného podniku. Pro potřeby hodnocení je ideální si dopředu stanovit tzv. hodnotící systém, ideálně se doporučuje 5-8 skupin kritérií, čím více skupin bude, tím méně efektivní a přehledný hodnotící systém bude.

V rámci skupin kritérií by hodnotitelé neměli zapomenout vzít v potaz fakt, že do hodnocení vstupují i lokální odlišnosti, ať už z pohledu techniky, tak i legislativy aj. (Basl, 2012) (Vrana, 2005)

Jednu z možných variant kritérií hodnocení IS ve fázi „jemného výběru“ charakterizuje Tabulka č. 5.

Tab. 5 Skupiny kritérií hodnocení IS ve fázi „jemného výběru“

	Dodavatel	IS	Uživatel
Dodavatel	charakteristika dodavatele	reference IS	image dodavatele IS
IS	vnější integrita	technická a funkční charakteristika IS	uživatelská příjemnost IS
Uživatel	způsob dodání IS	instalace IS	charakteristika uživatele

zdroj: (Basl, 2012)

Tabulka je v rámci kritérií rozdělena na tři pohledy – sub-kritéria – dodavatele, informační systém a uživatele.

První řádek reprezentuje firmu dodávající IS, její *charakteristiku* – velikost firmy, počet zaměstnanců, tuzemské zastoupení, historie firmy; *reference* – zpětné vazby na instalace IS, hodnocení, oblast realizovaných IS a *image dodavatele* – počet provedených instalací IS, nabízený servis, technická podpora, ..

Druhý řádek reprezentuje technickou stránku informačního systému a obecně jeho funkčnost – *vnější integrita* – vazba na další řídicí systémy; *technická a funkční charakteristika* – počet a typ modulů IS, použitý hardware, typ databáze, ohebnost systému v případě napojování nových přístupů a systémů; *uživatelská příjemnost* – nebo-li *user-friendly-interface*, způsob, jakým běžný uživatel s IS může pracovat,

logické uspořádání prvků, v případě systémů i minimalizace počtu kliků, posloupnosti, přizpůsobení požadavkům uživatele, možnost provádět určité akce hromadně a nikoliv jednotlivě aj.

(Basl, 2012) (Vrana, 2005)

Jako poslední krok, má-li podnik vybraného dodavatele IS, je uzavření smlouvy s vítězným kandidátem. Vrana (2005), Basl (2012) i Molnár (2010) se shodují, že by smlouva měla být koncepčně uzavřena jako rámcová smlouva o dílo.

2.3 Implementace

Přestože etapa výběru dodavatele informačního systému je sama o sobě náročná a velice důležitá, nejnáročnější a mnohdy nejkritičtější fází - implementaci, má podnik teprve před sebou. Fáze implementace je pro podnik klíčovou etapou, která se následně odrazí ve funkčnosti a uživatelské přívětivosti při využívání systému.

2.3.1 Postupy a činnosti ve fázi implementace

Po již značně zdlouhavé fázi přípravy zavedení a výběru dodavatele IS, je mnohdy na fázi implementace vyvíjen obrovský tlak ve snaze zkrátit ji časově na minimum. Molnár (2010) souhlasí, že jedinou fází, na které bychom měli uspořit čas je právě implementace, jejíž časová náročnost se odvíjí především na složitosti systému, počtu objednaných modulů IS, ale také na připravenosti a organizaci budoucích uživatelů v podniku a zároveň i intenzitě a kompetentnosti zodpovědných osob ze strany dodavatele.

Většina dodavatelů na tuzemském trhu se dobou implementace shoduje v rozmezí 1 – 9 měsíců, dle složitosti a obsáhlosti projektu/systému (Abra, Helios, KTK, ..)

Implementaci informačního systému je nutné brát jako projekt – tedy stejným způsobem, jakým byla pojata například příprava a výběr dodavatele – proto je třeba pečlivá příprava, plánování a koordinace, navíc je nutné:

- mít jasně stanovený cíl, tj. zavedení určité části/modulu nebo IS celkově
- naplánovat termín začátku a předpokládaného dokončení
- stanovit rozpočet a alokovat na projekt dostatečný počet kompetentních a schopných lidí
- definovat strategický plán k dosažení stanoveného cíle
- rozvrhnout jednotlivé etapy včetně jejich průběžné kontroly

V rámci bodu „alokovat na projekt dostatečný počet kompetentních a schopných lidí“ vstupuje do hry opět ustanovení určitých komisí nebo řešitelských týmů, stejně jako tomu bylo v procesu analýzy podniku a předvýběru dodavatele.

Řídící výbor

- vrcholný orgán celého projektu
- tvořen top-managementem podniku
- zodpovědný za prioritizaci projektu
- měl by obsahovat i zástupce ze strany dodavatele informačního systému

Realizační tým

- podřízen řídicímu výboru
- obsahuje specialisty na jednotlivé oblasti v rámci IS
- realizační tým vede vedoucí projektu

(Basl, 2012), (Vrana, 2005), (Molnár, 2010)

Samotná organizační struktura v rámci implementace IS se odvíjí od velikosti podniku samotného, stejně tak od složitosti a náročnosti projektu – v případě, že se jedná o náročnější projekt, je třeba ustanovit i pracovní skupiny podřízené realizačnímu týmu, které budou řešit pouze dílčí úkoly v rámci projektu.

Tab. 6 *Přehled hlavních činností v etapě implementace*

Technologie	Lidé	Řízení
nákup potřebného HW nákup licence IS	školení vedoucích pracovníků školení pracovníků řešitelského týmu a systémové údržby školení koncových uživatelů	sestavení řešitelského týmu implementace IS do podniku sestavení implementačního harmonogramu optimalizace podnikových procesů
příprava a převody dat z jiných systémů do IS integrace IS s dalším SW doprogramování vhodných úloh	vyjasnění požadavků na úpravy snímků a sestav využívání příslušného modulu a funkcí IS	zkušební provoz IS na testovacích datech provoz IS na reálných datech

zdroj: (Basl, 2012)

Implementace je souborem mnoha činností, které jsou ilustrovány v Tabulce č. 6 a jsou rozděleny z pohledu:

Technologií

Z pohledu technologií mezi hlavní činnosti řadíme nákup potřebného hardwaru (v případě, že systémy poběží na našich serverech), nákup licence informačního systému od dodavatele, který vzešel z etapy II; postupná příprava a převod dat z jiných, dříve využívaných systémů, do nového IS a případná integrace IS s dalším, již využívaným SW – PHP reportingy, cloudová uložení, PowerBI aj.

Lidí

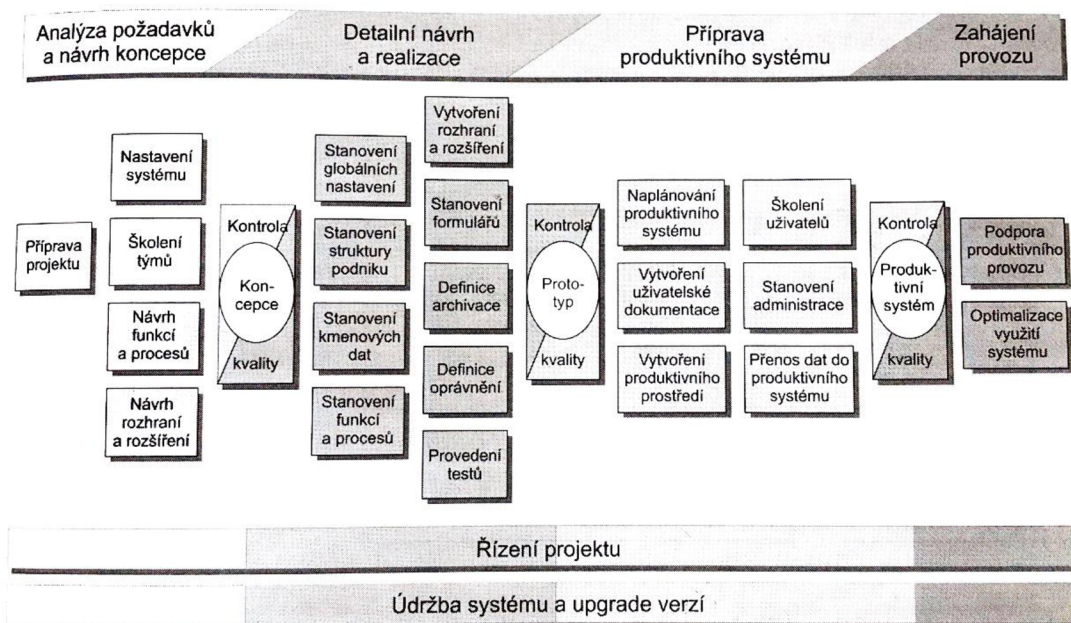
Z lidského faktoru je v etapě implementace nejdůležitější školení veškerých budoucích uživatelů IS (viz. Obrázek 1, zobrazující graficky start školení uživatelů v závislosti na etapách) v linii školení vedoucích pracovníků, kteří následně zaškolují pracovníky alokované do Realizačního týmu, v poslední fázi přichází školení koncových uživatelů tak, aby byli schopni se systémem pracovat co nejefektivněji.

Řízení

Osoby odpovědné za organizaci a řízení projektu IS by měly být schopné sestavit Realizační tým pro implementaci IS a zároveň nastavit implementační harmonogram (ve spolupráci s dodavatelem). V konečné fázi je z pohledu řízení důležitý zkušební provoz IS na testovacích datech, a v případě úspěšného zkušebního provozu, přechod na provoz IS na reálných datech.

Pro ilustraci Obrázek č. 4 zobrazuje příklad etap a činností v rámci implementace produktů SAP.

Obr. 4 Příklad etap a činností v rámci implementace produktů SAP



Zdroj: SAP ČR, (Basl, 2012)

2.3.2 Rizika a úspěšnost implementace

Na náročnost a kritičnost projektu typu nového informačního systému poukazuje i Vrana (2005), kdy upozorňuje, že šance na úspěšné zavedení informačního systému jsou velice nízké, obecně okolo 15% - poměrně nízké procento úspěšnosti autoři Molnár (2010), Vrana (2005) a Basl (2012) přisuzují tlaku na rychlost a uspěchanost v předešlých dvou etapách – tj. etapa přípravy a etapa výběru, především špatně nebo nedostatečně provedené analýze podniku, která následně většinou vede výběru nevyhovujícího systému, což má následně vliv i na délku procesu implementace.

Autoři se taktéž shodují, že „není špatného systému, ale pouze špatného výběru a implementace“, tj. ve zkratce neexistuje špatný systém, akorát byl vybrán ten, který nevyhovuje naším potřebám.

2.4 Provoz a údržba

Při správném výběru a implementaci by informační systém měl pokrývat většinou požadovaných oblastí činnosti v podniku po dobu několika let. Během této doby by měl podnik být stále v kontaktu s dodavatelem IS a v případě potřeby společně komunikovat nutnost menších úprav – vzhledem k novým trendům, určité změně v podniku, upgrady systému, user-friendly-interface aj. (Vrana, 2005)

Po období zhruba 3 – 5 let (doba závisí na mnoha faktorech – ať už ze strany podniku, tak i ze strany dodavatele a stavu na trhu) by mělo dojít ke zpětnému vyhodnocení fungování a využívání IS, přičemž by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Došlo ke změně potřeb a požadavků ze strany podniku na IS?
- Které komponenty/moduly IS plní své funkce a jsou pro podnik užitečné a podstatné?
- Které komponenty/moduly IS neplní své funkce a jsou pro podnik zbytečné, a proč?
- Je systém pro naše potřeby dostatečně zabezpečený?
- Vyhovuje podniku celková koncepce a architektura IS?

(Vrana, 2005), (Šikýř, 2014), Basl (2012)

Po zpracování a zodpovězení výše uvedených otázek by management podniku měl dojít k výsledku a rozhodnout se, jakým způsobem bude pokračovat dál. Vrana (2005) definuje čtyři možné scénáře:

- a) stávající systém podniku plně vyhovuje a může být nadále provozován bez jakýchkoliv změn
- b) v systému je třeba provést drobné úpravy, popřípadě přidat některé funkce – dodavatel může tyto změny zajistit v rámci pravidelného upgradu systému
- c) je nutná rozsáhlejší modernizace IS – např. zastaralý SW/HW/grafické rozhraní
- d) nynější IS nevyhovuje potřebám a je třeba jej nahradit jiným systémem

V případě bodu d) je nutné projít celé kolečko etap popsané v této práci, tj. je nutné opět zanalyzovat potřeby podniku, ideálně tuto analýzu porovnat s analýzou původní a na základě těchto dat hledat nového dodavatele IS, jež bude vyhovovat potřebám daného podniku.

3 Představení společnosti DoDo Czech s.r.o.

V této kapitole a následujících podkapitolách je popsána společnost DoDo Czech s.r.o. (dále jen DoDo) včetně základních informací, historie společnosti a popis současného personálního systému, který společnost využívá.

Důvodem, proč byla společnost DoDo vybrána pro zpracování praktické části této bakalářské práce, je povinná praxe autora, která v této společnosti probíhala od září 2020 do ledna 2021, tedy v délce šesti měsíců. Autor se sám v rámci povinné praxe na HR oddělení podílel na přípravě datových podkladů pro implementaci personálního informačního systému do společnosti a je nadále zaměstnancem společnosti.

Všechny níže uvedené informace byly poskytnuty nebo jsou použity se souhlasem společnosti pro účely zpracování této bakalářské práce.

3.1 Informace o společnosti

Společnost DoDo, tedy zkratka sousloví „Doručíme do ruky“ je logistický startup zaměřující se na chytrou městskou logistiku a tzv. Last Mile Delivery, tedy logistiku poslední míle. Celkově svými službami společnost pokrývá 25 měst v České republice, mimo to působí v dalších šesti zemích v Evropě – Slovensko, Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Německo a brzy plánuje vstup i do Rakouska. Kromě nákupů z obchodů DoDo pokrývá svými službami i dovoz rychlého občerstvení nebo objednávek z e-shopů napříč českým internetem.

Spolehlivé doručení je v České republice postaveno na širokém vozovém parku, který čítá zhruba 800 aut, na nichž se pravidelně střídá přes 1600 kurýrů. Chod společnosti a celý pražský karlínský backoffice čítá zhruba 140 zaměstnanců.

Společnost se díky rozsáhlé expanzi rozhodla pro změnu dosavadní organizační struktury a pro vytvoření dvou organizačních struktur – tzv. group organizační strukturu (Příloha č.1), která zastřešuje celou skupinu DoDo včetně zahraničí a CZ&SK organizační strukturu (Příloha č.2), tedy strukturu pouze pro Českou republiku a Slovensko.

3.2 Historie společnosti

Společnost byla založena již v roce 2011, přičemž do světa byznysu se společnost zařadila až později pod křídly mezinárodní investiční skupiny KKCG Karla Komárka.

Od roku 2015 DoDo startuje se službami osobního asistenta, tedy kurýra, který sežene a doveze po Praze téměř cokoliv. Tuto službu má DoDo ve svém portfoliu dodnes.

V prosinci 2016 čítá pomyslná „DoDo flotila“ dvě auta, na kterých se střídá zhruba 10 kurýrů. Během tohoto měsíce nastává pro DoDo zlom, kdy od Komárkovy investiční skupiny KKCG odkupuje DoDo společnost Inveo Michala Menšíka, jehož cílem na následující měsíce je přeorientování se ze služeb osobního asistenta na logistiku tzv. poslední míle.

Během roku 2017 již pod novým majitelem identifikuje potenciál v B2B segmentu a začíná zajišťovat městskou logistiku pro významné partnery, přičemž zlomová je v tomto roce navázaná spolupráce s fastfoodovým řetězcem KFC. Mimojiné se během tohoto roku daří rozšířit působení z Prahy i do dalších dvou měst v České republice, nejdříve Plzeň a poté Brno (opět díky spolupráci s KFC).

V roce 2018 DoDo díky spolupráci pro společnost TESCO poprvé pomyslně nakoukává pod pokličku rozvozu nákupů potravin, které si postupně nachází více a více zákazníků napříč celou republikou. Mimo rozvozu nákupů pro TESCO DoDo vstupuje na polský trh a v zápětí také na Slovensko.

V roce 2019 společnost zužitkovává zkušenosti nabyté z rozvozu potravin a startuje samostatnou specializovanou divizi „DoDo Fresh“ pro rozvoz potravin, přičemž DoDo se stává zásadním hráčem v tomto segmentu – přesněji DoDo kompletně přebírá logistiku rozvozu pro celé TESCO a postupně prohlubuje spolupráci také s online supermarketem Košík.cz

Společnost mimojiné v tomto roce dosahuje tržeb ve výši 250 milionů korun, což je oproti předešlému roku nárůst o 300% a díky tomu se společnost poprvé od svého vzniku dostává do pozitivní ekonomické bilance.

Rok 2020 je pro DoDo ve znamení získávání dalších strategických B2B partnerů a expanze do Maďarska – opět rozvoz TESCO a následně i KFC a do Bulharska – spolupráce pro rozvoz potravin pro METRO. Během tohoto roku DoDo míří na půlmiliardový obrat. I přes expanzi a opravdu vysoké investice do vývoje zůstává DoDo i tento rok v zisku. Během tohoto roku na podzim DoDo přebírá kompletně logistiku dopravy online supermarketu Košík.cz, nadále vozí potraviny pro online supermarkety, ale i význačné eshopy (Zoot, Bibloo, SuperZoo, MALL, Datart, aj.).

Pro společnost byl rok 2020 mimo jiné mimořádným úspěchem v rámci umístění v 21. ročníku prestižní soutěže Deloitte Technology Fast 50, kde se společnost DoDo umístila v kategorii „Technology Fast 50“ na druhém místě mezi padesátkou středoevropských firem, přičemž výsledek znamená fakt, že DoDo za poslední čtyři roky zvýšilo tržby o 8427%. V kategorii „Českých padesát“ obsadilo DoDo se svým nárůstem tržeb bezkonkurenčně první místo, na druhé příčce skončila společnost UlovDomov.cz, která na DoDo ztrácela zhruba 3000% (růst o 5535%).

Rok 2020 a 2021 byl pro společnost, stejně jako pro zbytek světa, zatěžkávací zkouškou díky pandemii Covidu-19 – segment rozvozu jídla, potravin a dalšího zboží zažil při koronavirové krizi obrovský boom a do styku s těmito službami se dostali i zákazníci, kteří o nich dříve ani neuvažovali, stejně tak o rozvoz online potravin ze svých obchodů uvažují i další hráči na trhu, kteří k tomuto rozhodnutí došli především kvůli Covidu. Díky této predikci, ale i probíhající expanzi do Německa a dalších zemí, má DoDo na rok 2021 vytyčený cíl miliardového obratu.

3.3 Nabízené produkty/řešení

Osobní kurýr/asistent

Služba, kterou společnost ve svých začátcích v r. 2015 začínala. Řídí se heslem „Seženu a přivezu cokoliv kamkoliv“ nebo „Seženu cokoliv, co je legální“. Cílem služby je nabídnout zákazníkovi možnost si v rámci řádu hodin nechat doručit opravdu cokoliv – léky, zásilky z e-shopů, zvířecí potřeby, věci z úřadů, kanceláře – kamkoliv po Praze.

Službu společnost nově nabízí i s možností doručit danou věc až do kufru vozidla ve spolupráci s automobilkou ŠKODA AUTO na pilotním programu doručování do kufrů vozidel.

DoDo Fresh

Divize založená v roce 2019, zaměřuje se na rozvoz nákupů potravin. V nynější době využívají služby této divize společnosti ve čtyřech zemích světa, v Česku se jedná o TESCO, Košík.cz, od nynějšího roku i Penny a v pilotním testovacím režimu také společnost COOP, na Slovensku a Maďarsku společnost TESCO a v Bulharsku společnost METRO.

Divize je postavena na inovativních procesech, zhruba 500 kurýrech a 350 certifikovaných vozech pro rozvoz potravin. Za dobu existence se v rámci divize rozvezlo přes 700 000 nákupů.

DoDo Express

Nebo-li divize specializovaná na rozvoz jídla, jejíž dlouhodobý průměr doručení objednávek je zhruba 23 minut. Napříč republikou využívají služeb této divize partneři jako KFC, Pizza Hut, Bageterie Boulevard nebo Fruitissimo. Hladký provoz této divize zajišťuje přes 1200 kurýrů a také pokročilý „route planning“ reagující na stav objednávek, dopravu a mnoho dalších faktorů. DoDo Express nyní obsluhuje zhruba 21 poboček partnera KFC, ze kterých bylo doručeno přes půl milionu objednávek. V následujících měsících se divize Express chystá na expanzi na maďarský trh, opět ve spolupráci s partnerem KFC.

DoDo Last Mile

Řešení doručování objednávek pro e-shopy a kamenné prodejny – poslední míle (Last Mile) a rychlost doručení ovlivňuje velkou mírou spokojenost zákazníků. Garantované doručení do dvou hodin od zaevidování objednávky. Služeb DoDo Last Mile využívá například Mall.cz, Datart, Zoot, Bibloo a další.

3.4 Současný personální informační systém

Výběr současného personálního systému probíhal ve společnosti DoDo Czech s.r.o. během roku 2020, přičemž samotná implementace PIS probíhá od přelomu třetího a čtvrtého kvartálu stejného roku.

Z důvodu stále trvajících užívání PIS, nebude v této bakalářské práci na žádost společnosti DoDo, zveřejněno jméno dodavatele systému ani jeho název.

Společnost aktuálně od tohoto dodavatele využívá personální/mzdový a docházkový systém. V případě docházkového systému společnost nevyužívá plánování kapacit a plány dovolené. Kromě toho má společnost zakoupené moduly pro notifikace a školení, které však v nynější době plně nevyužívá. Oproti tomu společnost plně využívá dokumentový modul – k tisku a přípravě nejen pracovněprávních dokumentů.

U personálního/mzdového i docházkového systému má společnost zakoupenou licenci na určitý počet lidí/zaměstnanců, kteří mohou být v rámci systému zpracováváni.

Společně se systémem společnost využívá i tzv. portál, do kterého má přístup každý zaměstnanec. Cílem portálu je usnadnit komunikaci mezi společností a zaměstnanci a zdigitalizovat veškeré možné procesy – plánování kapacit, žádosti o dovolenou/absenci, ukládat veškeré výplatní lístky na jedno místo, aj.

4 Analýza výběru a implementace PIS ve společnosti DoDo Czech s.r.o.

Cílem této kapitoly je prvně stanovit metodologii výzkumu a následně zanalyzovat proces výběru a implementace PIS ve společnosti DoDo.

4.1 Metodologie výzkumu, výzkumné otázky, vzorek zkoumání

Pro praktickou část této bakalářské práce byla zvolena monografická metoda výzkumu, tedy zpracování jednoho konkrétního případu do hloubky – v tomto případě se jedná o případ výběru a implementace nového personálního informačního systému do společnosti DoDo Czech s.r.o. s cílem provedení komplexní analýzy nejen výběru a implementace, ale i dopadu na interní fungování společnosti, a následného navrhnutí dalšího postupu a řešení.

Celkový výzkum je postaven celkem na třech, níže blíže popsanych, pilířích:

- I. Rozhovor s personální ředitelkou společnosti, která měla hlavní vliv a řídila samotný výběr personálního informačního systému; s cílem zanalyzovat provedené kroky v kontrastu s teorií, kterou doporučují odborníci na toto téma
- II. Rozhovory se zaměstnanci HR oddělení, jakožto s uživateli, kteří PIS využívají nejvíce a na denní bázi; s cílem zjistit, jakým způsobem na nový systém nahlíží, jakým způsobem jim změnil práci a zda a popřípadě jak, měli možnost zasáhnout do jeho samotného výběru
- III. Dotazníkové šetření zaměstnanců backoffice, kteří personální systém využívají jak pro svou práci (plánování kapacit), tak i pro osobní administrativu; s cílem zjistit, jakým způsobem společnost změnu PIS komunikovala, zjištění hlavních kladů a záporů a zhodnocení procesu zaškolení zaměstnanců na nový PIS

První dva pilíře této praktické části jsou založeny na kvalitativní metodě výzkumu, a to na polostrukturovaných rozhovorech. Všechny rozhovory byly pořízeny – nahrávány a následně přepisovány, se souhlasem daných osob. U všech osob, které se rozhovorů účastnily, bude vždy zveřejněna pouze jejich pracovní pozice, nikoliv jméno ani další identifikační údaje.

Třetí pilíř je založen na kvantitativní metodě výzkumu, a to na dotazníku, který byl určen pro backoffice společnosti, který s PIS taktéž pracuje. Dotazník vyplnilo celkem **63** lidí a ze získaných dat dále těží i společnost.

4.2 Rozhovor s personální ředitelkou společnosti

1 Co bylo hlavním důvodem, proč společnost DoDo Czech začala uvažovat o možnosti zavedení personálního informačního systému?

„Společnost začala uvažovat o možnosti zavedení personálního informačního systému především z důvodu růstu firmy, které s sebou nese i stále větší a větší objem dat, který již nebylo možné zpracovávat dosavadním způsobem ve formě excelovských tabulek – cílem bylo přijít se systémem, který zjednoduší práci a zároveň digitalizuje některé procesy – například schvalování docházek, dovolených aj. elektronicky a samotný pořádek v evidenci. S tím se pojí i zpracování mezd, které bylo do té doby prováděno externí osobou, což v takovém množství pracovních poměrů a složitosti mezd samotných, generuje velké množství chyb – přechodem na personální informační systém se zároveň přešlo i na interní zpracování mezd. Dalším důvodem byla možnost propojení s docházkovým systémem a tím i jednodušší plnění požadavků ze strany státních orgánů. V neposlední řadě naše společnost usilovala o zjednodušení systému v oblasti lékařských prohlídek, školení BOZP, výplatních pásek a celkové komunikaci v rovině „zaměstnanci – personální oddělení“ – ať už ve formě směrnic, intranetu, aj.“

2 Jaký byl postup při výběru dodavatele personálního informačního systému? Byla provedena analýza potřeb podniku vůči PIS?

„Analýza potřeb podniku vůči PIS provedena byla, resp. byla provedena mou osobou ve spolupráci s konzultanty dodavatele, stejně tak bylo vypsáno i výběrové řízení, během kterého někteří potenciální dodavatelé vyhořeli na tom, že jejich

system nezvládal fungovat v rámci tzv. holdingové struktury, tj. jeden vlastník a více firem, které se navzájem prolínají a nebylo možné je navzájem propojit, což bohužel nezvládá řada systémů. Mezi hlavní kritéria výběru patřila samozřejmě i cena, především z důvodu, že nynější PIS je pouze dočasným řešením, které bude v budoucnu nahrazeno systémem fungujícím tzv. „cross country“.

3 Byla v rámci výběru dodavatele PIS stanovena „řídící komise projektu“, resp. tým, který na výběru dodavatele a systému pracoval?

„Ne, řídící komise projektu stanovena nebyla, stejně tak nebyl stanoven ani žádný projekt, projektový tým, samotný výběr neměl na starost ani žádný projektový manažer.“

4 Uvažovala společnost o vývoji vlastního PIS nebo bylo řešení dodavatelsky/outsourcingem předem dané a jediné možné?

„V nynější době, kdy se veškeré technologie neustále rychle vyvíjí, je vývoj personálního a mzdového systému de facto utopická myšlenka. Samotný vývoj je natolik náročná věc, že jej nelze dělat interně. Mimo jiné nejde jen o samotné vytvoření PIS, ale zároveň je třeba systém pravidelně aktualizovat, sledovat novinky např. ve mzdové a pracovněprávní oblasti, pro běžné firmy je takový způsob vývoje technicky neudržitelný a nerentabilní – také z důvodu, že by bylo třeba najmout nové nebo alokovat stávající pracovníky IT na tento projekt, čímž bychom se jako technologická firma sami ohrozili při vývoji naší logistické aplikace GAIA.“

5 Jakým způsobem byla naplánována fáze implementace?

„Samotná implementace byla podřízena mzdové části a teoreticky naplánována tak, aby poslední kvartál roku 2020 byly již mzdy zpracovávány v novém systému, přičemž na ostro měly být zpracovávány od ledna roku 2021. V rámci tohoto stanoveného cíle nás provázely problémy, kdy bylo třeba většinu věcí dělat na poslední chvíli v prosinci. Ostatní etapy implementace probíhaly později, implementace tedy byla rozdělena do několika fází dle důležitosti.“

6 Byl stanoven řídicí výbor/realizační tým, který měl implementaci na starost?

„Řídicí výbor, resp. realizační tým, stejně jako při výběru dodavatele, nebyl stanoven. Nyní využívaný PIS má dvě části – mzdovou/personální a docházkový modul, implementaci každého modulu měla na starost jiná osoba.

7 Jak hodnotíte proběhlou/probíhající implementaci PIS?

„Průběh implementace neprobíhal hladce, bohužel jsme měli smůlu na implementační tým dodavatele, který nebyl ve spoustě ohledech dostatečně zkušený a sám někdy tápal.

Další pomyslnou překážkou byla i data od externí účetní, které nebyly v dobrém stavu a celou implementaci tak extrémně ztížily.

Neméně závažným problémem byla i holdingová struktura, kdy bylo ze strany dodavatele ujišťováno, že systém tento typ struktury umí, ačkoliv se ukázalo, že neumí – byl tedy problém s rozložením firem a jejich pracovních poměrů.“

8 Jak hodnotíte s odstupem času výběr PIS? Byl pro společnost správným řešením?

„V nynější chvíli, bavíme-li se o poměru cena/výkon a vezmeme v potaz, kolik systémů, vyhovujících naším požadavkům, bylo k výběru, hodnotím výběr jako správné řešení. Samozřejmě, ne každý systém umí to, co bychom potřebovali a stejně tak v řadě věcí by si současný systém mohl vést mnohem lépe. Tento systém byl ale tak či tak brán jako dočasné řešení, než společnost dospěje k jednotnému ERP systému. Vzhledem k probíhající expanzi a růstu firmy, bude v dohledné době třeba nový PIS fungující tzv. „cross country“, tedy dříve nebo později by změna byla potřeba, ačkoliv je pravda, že pokud by se vybral lépe fungující systém, dal by se později např. z mzdové části napojit na ERP.“

4.3 Rozhovor se zaměstnanci HR oddělení společnosti

4.3.1 Mzdová účetní

Rozhovor se mzdovou účetní, jež se primárně věnuje zpracovávání mezd, mimo to vede celou oblast administrativy a mezd.

1 Účastnila jste se analýzy potřeb podniku?

„Ne, analýza probíhala bez mé účasti, v době, kdy docházelo k výběru PIS jsem ještě ve společnosti nepracovala. V době nástupu do společnosti byl již PIS vybrán a začínala implementace.

Vzhledem k tomu, že jsem neměla žádné znalosti o nastavených procesech jako např. zpracování mezd, docházkových dat, proces účtování mezd atp, tak mé požadavky by pravděpodobně nedokázaly odhadnout potřeby podniku.“

2 Jak hodnotíte průběh zavádění/implementace PIS, popřípadě styl, jakým byla implementace podána a komunikována ze strany vedení?

„Proces implementace mzdového modulu nehodnotím příliš kladně. Nebyla jsem seznámena s harmonogramem implementace, ale pouze s datem, ke kterému se pojil ostrý provoz. Na implementaci byly vyčleněny 3 měsíce s tím, že během této doby budou napočítány i mzdy za poslední čtvrtletí, aby se ověřilo správné nastavení systému.

Vzhledem k tomu, že ke konci roku chtějí všechny firmy, které pořizují PIS, implementovat, konzultanti byli přetížení a tím, že neexistoval žádný schválený harmonogram s naplánovanými konzultacemi bylo těžké se spojit a konzultanti neměli ani dostatek času na řešení požadavků. I díky tomu se přešlo z konzultací spíše do mailové komunikace, což rozhodně implementaci nezjednodušilo.“

3 Jakým způsobem probíhalo zaškolení na nový PIS a účastnila jste se jej, popřípadě jak na Vás školení působilo?

„Většina konzultací probíhala vzdáleně, preferovala bych však osobní setkání. Osobní proškolení proběhlo pouze jedno, kde měl být probrán modul personalistiky. Ani toto proškolení nenaplnilo má očekávání, konzultant poskytovatele SW nebyl pravděpodobně dostatečně proškolený a nebyl schopen vyřešit naše situace.

Školení nemělo žádnou strukturu a působilo díky tomu chaoticky, zejména pro uživatele, kteří systém viděli poprvé.“

4 Bylo zavedení PIS přínosné pro Vaši pozici a jak často s novým systémem pracujete?

„Se systémem pracuji na denní bázi a mou práci ovlivňuje prakticky denně. Z pohledu člověka, který zpracovává mzdy určitě zavedení PIS přínosné bylo a to z důvodu, že doposud ve společnosti nebyl zaveden žádný mzdový ani personální SW a bez v dnešní době pro tak velkou společnost není možné mzdy počítat.“

5 Jakým způsobem nový PIS ovlivnil, popřípadě zjednodušil Vaši práci?

„Zda PIS zjednodušil, případně jakým způsobem ovlivnil mou práci nejsem schopna hodnotit. Pozice mzdové účetní byla ve firmě vytvořena až s mým nástupem, do té doby měl zpracování mezd na starosti externí subjekt. Je nutné říci, že bez implementace PIS by nebylo možné mzdy zpracovávat interním zaměstnancem.“

6 Jak hodnotíte s odstupem času vybraný PIS? Na základě vlastní zkušenosti - uživatelská přívětivost, smysluplnost, hlavní výhody a nevýhody aj.

„S odstupem času lze říci, že PIS má velké rezervy. Ovládání není příliš intuitivní, základní přehledy nelze uživatelsky uzpůsobit, díky zobrazování velkého množství dat je systém nepřehledný. Velké množství operací není možné provádět hromadně, např. mazání chybně vygenerovaných údajů. Díky velkému počtu zaměstnanců pak chybné kliknutí znamená vygenerování několik desítek řádků, které je nutné mazat a potvrzovat po jednom. Objevují se i nelogická umístění sestav a formulářů. Ale jako velkou nevýhodu vnímám neotevřenost a neflexibilitu systému a nemožnost propojit ho s aplikacemi, které jsou ve firmě využívány. Díky tomu je nutné ve všech aplikacích zadávat stále stejné údaje, což je při vysoké fluktuaci zaměstnanců značně neefektivní.“

7 Využívá společnost dle Vás plný potenciál nového PIS?

„V současné době společnost nevyužívá všechny zakoupené moduly, takže rozhodně plný potenciál nového PIS není využitý.“

4.3.2 Personalistka/juniorní mzdová účetní

Rozhovor s personalistkou/juniorní mzdovou účetní, jež se věnuje především zpracování docházek a přípravné fázi pro jejich další zpracování do mezd.

1 Účastnila jste se analýzy potřeb podniku?

„Neúčastnila. V době implementace SW jsem měla pouze jednu předchozí zkušenost s konkurenčním personálním SW z pohledu personálně administrativní agendy.“

1.1 A v případě, že byste se mohla zúčastnit, jaké byste vznesla požadavky?

„Základním požadavkem v současném zaměstnání by tedy bylo přesunout se z (multi)excelové evidence k sofistikovanému programu, který obstará přehlednou evidenci zaměstnanců, jejich personálních údajů, pracovně-právních vztahů, historii dokumentů týkajících se zaměstnance a jeho PPV, vypomůže s evidencí docházky zaměstnanců a v neposlední řadě by mělo jít o nástroj pro počítání mezd. Požadavek by byl určitě na moderní a sofistikovaný nástroj, který v mnohém ulehčí, zpřehlední a částečně zautomatizuje každodenní práci personalistů a mzdářů.“

2 Jak hodnotíte průběh zavádění/implementace PIS, popřípadě styl, jakým byla implementace podána a komunikována ze strany vedení?

„Stěžejní část implementace probíhala v režii kolegyně, která celý systém ve společnosti pomáhala nastavit, otestovat, připravit importy, apod. Z toho, co jsem měla možnost pochopit především z jejích zkušeností, probíhala implementace velmi nešťastně, a to především ze strany konzultačního/implementačního oddělení SW. Při výběru systému byly přislíbeny nejrůznější funkcionality, kdy se v průběhu času zjistilo, že tyto funkce SW nezvládne, objevovaly se chyby ve funkčnosti systému, synchronizací dat, nedostatky ve mzdovém modulu a to jak z hlediska uživatelského, tak legislativního.

Ze strany tehdejšího vedení jsme v rámci týmu byli informováni o budoucí implementaci několik měsíců dopředu, věděli jsme o něm tedy dostatečně včas, nicméně reálný přechod na systém zcela hladce neproběhl z výše zmíněných důvodů.“

3 Jakým způsobem probíhalo zaškolení na nový PIS a účastnila jste se jej, popřípadě jak na Vás školení působilo?

„Sama jsem se zúčastnila pouze jednoho školení s konzultantkou společnosti, které v podstatě nepřineslo žádné užitečné informace pro někoho, kdo systém viděl poprvé. Vše jsme se museli naučit až svépomocí za chodu.

V praxi to vypadalo tak, že veškerou komunikaci s konzultantkou obstarávala zmíněná kolegyně, která s konzultantkou vedla opakované hovory ve snaze systém pochopit a naučit se s ním efektivně pracovat, v důsledku čehož postupně na povrch vyplouvaly ony nedostatky.

Z této přenesené zkušenosti a vlastní zkušenosti, které se mi v podstatě ani nedostalo, hodnotím zaškolení a zákaznický servis společnosti jako značně nedostačující a neprofesionální.“

4 Bylo zavedení PIS přínosné pro Vaší pozici, popřípadě jak často s novým systémem pracujete?

„S PIS pracuji denně. Původní práce se systémem pro mě byla především v rámci personální administrativy, v průběhu času se ale moje pozice překlápěla k mzdové agendě, což znamená, že je neoddelitelnou součástí mojí práce.

5 Jakým způsobem nový PIS ovlivnil, popřípadě zjednodušil Vaši práci?

„Samotná existence PIS je v naší společnosti nenahraditelná, a i současný systém přinesl jisté výhody a zjednodušení. Zejména možnost nejrozličnějších exportů, evidencí, přípravu sestav, podkladů pro analýzy, zpracování docházek apod., dále výpočet mezd, evidenci docházek, přípravu mzdově personálních dokladů atp.“

6 Jak hodnotíte s odstupem času vybraný PIS?

„Dle mého názoru je systém zastaralý, zejména z pohledu grafického zpracování, intuitivnosti ovládání, moderního řešení a automatizace práce s programem, provázanost napříč jednotlivými databázemi, s docházkovým systémem, neschopnost „komunikovat“ s dalšími SW. Program je poměrně komplikovaný a rigidní, velmi těžko se hledají způsoby, jak by se Vám více přizpůsobil a pracoval on pro vás místo naopak. PIS má zcela jistě své výhody v porovnání s prací bez

jakéhokoliv systému, nicméně i při porovnání s jedinou jinou osobní zkušeností vím, že existují mnohem schopnější PIS.“

7 Využívá společnost dle Vás plný potenciál nového PIS?

„Ne. A pokud můžu soudit, odešla i vůle ke snaze více integrovat a propojit systém s každodenním fungováním širšího okruhu společnosti, a to zejména z důvodu jeho neflexibilitnosti a neintuitivnosti, rovněž jako přístupu ze strany společnosti PIS.“

4.3.3 HR Business Partner

Rozhovor s HR Business Partnerkou, jež se spolupodílí na vytváření a zavádění HR procesů do společnosti. Mezi konkrétní činnosti, které v rámci své pozice zastřešuje, patří:

- celý proces onboardingu nového zaměstnance, včetně jeho adaptace
- hodnotící pohovory, vzdělávání zaměstnanců
- péče o zaměstnance, benefitní program
- interní komunikace v klíčových HR tématech
- zajištění BOZP, PO a dalších zákonných školení

1 Účastnila jste se analýzy potřeb podniku?

„Analýzy potřeb jsem se bohužel nezúčastnila.“

1.1 Jaké by byly Vaše požadavky, kdybyste se analýzy podniku zúčastnila?

„Systém byl se měl dobře přizpůsobit požadavkům firmy a měl by na veškeré požadavky pružně reagovat, měl by snadno kooperovat s ostatními systémy firmy a v neposlední řadě by měl být uživatelsky příjemný nejen pro personalistky, ale také pro veškeré zaměstnance, kteří budou mít přístup do jeho uživatelského rozhraní.

Od systému bych očekávala, že pomůže zautomatizovat veškeré personální činnosti, které má na starosti HR oddělení, jako je evidence zaměstnanců, evidence školení a veškerých pracovně-právních dokumentů, docházkový systém, apod.“

2 Jak hodnotíte průběh zavádění/implementace PIS, popřípadě styl, jakým byla implementace podána a komunikována ze strany vedení?

„Implementace ze strany vedení mi přišla velice nedostatečná. Systém nebyl personálnímu oddělení nijak zvlášť představen a první školení probíhalo na pokročilé funkce systému, přestože jsme ho tenkrát viděli poprvé. Přestože se mi zdál být systém uživatelsky docela složitý, zaučení v něm probíhalo víceméně spíše samoučením.“

3 Jakým způsobem probíhalo zaškolení na nový PIS a účastnila jste se jej?

„Ano, zaškolení na nový systém jsem se zúčastnila a jak jsem již zmínila v předchozí otázce, první školení probíhalo na pokročilé funkce systému, přestože jsme systém tenkrát viděli poprvé.“

3.1 Školení tedy za Vás nebylo dostatečné?

„Pro mě tedy bylo velice nedostatečné. Příště bych potřebovala nějaký úvod do systému a jeho základních funkcí.“

4 Bylo zavedení PIS přínosné pro Vaši pozici a jak často s novým systémem pracujete?

„Se systémem pracuji denně, jeho přínos vidím zejména v tom, že máme data na jednom místě.“

5 Jakým způsobem nový PIS ovlivnil, popřípadě zjednodušil Vaši práci?

„Samotná funkčnost systému není dostačující, obsluha systému je složitější a celkově nemám příliš pocit, že by mi systém práci nějak výrazně zjednodušil.“

6 Jak hodnotíte s odstupem času vybraný PIS? Na základě vlastní zkušenosti - uživatelská přívětivost, smysluplnost, hlavní výhody a nevýhody aj.

„Nemám pocit, že by mi systém práci nějak výrazně zjednodušil a čekala jsem od něj opravdu větší ulehčení od rutinní práce.“

Hlavní výhodou je fakt, že máme všechny data na jednom místě. Nevýhodou je pak špatná funkčnost systému, velice nepřívětivá uživatelská obsluha jak ze strany personální, tak ze strany samotného zaměstnance. Další nevýhodou je, že se systém nedá snadno napojit na ostatní systémy - například digitální podepisování smluv, které využíváme.“

7 Využívá společnost dle Vás plný potenciál nového PIS?

„Společnost by ráda potenciál systému využívala, kdyby fungoval správně. Takže v současné době dle mého názoru nevyužívá.“

4.3.4 HR Administrátor

Rozhovor s HR administrátorkou, jejíž hlavním úkolem je zajistit evidenci zaměstnanců s veškerými potřebnými nejen pracovními dokumenty. Mezi konkrétní činnosti, které v rámci své pozice zastřešuje, patří:

- vytváření smluv pro nové zaměstnance, tvorba výpovědí a srážek ze mzdy
- příprava výstupních dokumentů
- kontrola veškerých dokumentů – smlouvy, BOZP, povolení k pobytu, lékařské prohlídky, potravinové průkazy, aj.

1 Účastnila jste se analýzy potřeb podniku?

„Přímo analýzy jsem se nezúčastnila. Jen jsem měla za úkol předat nadřízené v bodech, jaké mám zhruba požadavky na systém.“

1.1 Jaké požadavky jste nadřízené předala a byly následně vyslyšeny?

„Z mé strany byly požadavky: kontrola uplynutí doby určité u pracovního poměru, automatický výpočet doby určité u PP, automatická kontrola vypršení platnosti dokladů u cizince a potravinových průkazů, ukládání dokumentů do systému, tvorba smluv, dodatků a dalších potřebných dokumentů k pracovnímu poměru.

Byla vyslyšena jen část požadavků. Systém sám neupozorňoval na platnost potravinových průkazů. Neuměl vypočítat dobu určitou pracovního poměru. Dokumenty z důvodu malé kapacity nebylo možné do systému ukládat. Tvorbu dokumentů systém zvládal bez problémů.“

2 Jak hodnotíte průběh zavádění/implementace PIS, popřípadě styl, jakým byla implementace podána a komunikována ze strany vedení?

„Z mého pohledu bylo zavádění velmi nezvládnuté. Komunikace vedení byla téměř nulová. Nebyl nastavený žádný proces implementace. Celé zavádění bylo zvládnuté jen díky šikovné kolegyni.“

3 Jakým způsobem probíhalo zaškolení na nový PIS a účastnila jste se jej?

„Upřímně jsem se účastnila pouze jednoho školení, ale to bylo spíše pro pokročilé. V té době jsem bohužel ale neměla ani základy. Žádného dalšího školení jsem se neúčastnila“

3.1 Školení za Vás tedy tímto nebylo dostatečné?

„Školení bylo z mého pohledu velmi nedostatečné. Jak jsem již zmínila v předešlé otázce, na školení jsem program viděla poprvé. Školitel se zároveň nezajímal o úroveň znalosti a náš nadřízený nás na toto školení taktéž nepřipravil. Školení tedy tímto pro mě bylo zbytečné. S celým programem mě musela naučit až kolegyně. Samotné školení by bylo potřeba vzít celé kompletně od začátku – představit systém, seznámit nás s ním okrajově včetně toho, co vše umí a neumí a dále nás také naučit se v systému orientovat.“

4 Bylo zavedení PIS přínosné pro Vaší pozici a jak často s novým systémem pracujete?

„Zavedení pro moji pozici bylo velmi nutné a přínosné. S novým systémem pracuji denně.“

5 Jakým způsobem nový PIS ovlivnil, popřípadě zjednodušil Vaši práci?

„I přes jeho nedokonalosti mi práci usnadňuje. I když věřím, že jsou i jiné schopnější programy. Díky programu mám jednotnější přehled zaměstnanců, veškeré data na jednom místě a vytváření dokumentů je teď pro mě mnohem snadnější.“

6 Jak hodnotíte s odstupem času vybraný PIS? Na základě vlastní zkušenosti - uživatelská přívětivost, smysluplnost, hlavní výhody a nevýhody aj.

„Myslím si, že pro naše potřeby by byl vhodný jiný program. Uživatelská přívětivost systému je nevyhovující. PIS je nepřehledný, nevyhovuje veškerým naším požadavkům.

Hlavní výhody jsem již zmínila v předešlé otázce. A to jsou mít veškerá data zaměstnanců na jednom místě, možnost stahování dat, rozdělení zaměstnanců do jednotlivých struktur, tisk hromadných dokumentů (pracovních smluv, dodatků). Nevýhody jsou nedostatečná upozornění na vypršení platnosti potravinových průkazů, BOZP a školení řidičů, nepřehlednost programu, program neumí automaticky vypočítat dobu určitou u pracovního poměru, není možné veškeré dokumenty do programu ukládat z důvodu nedostatku kapacity.“

7 Využívá společnost dle Vás plný potenciál nového PIS?

„Myslím, že ano. Zároveň si myslím, že by naše společnost naplno využila jiný systém.“

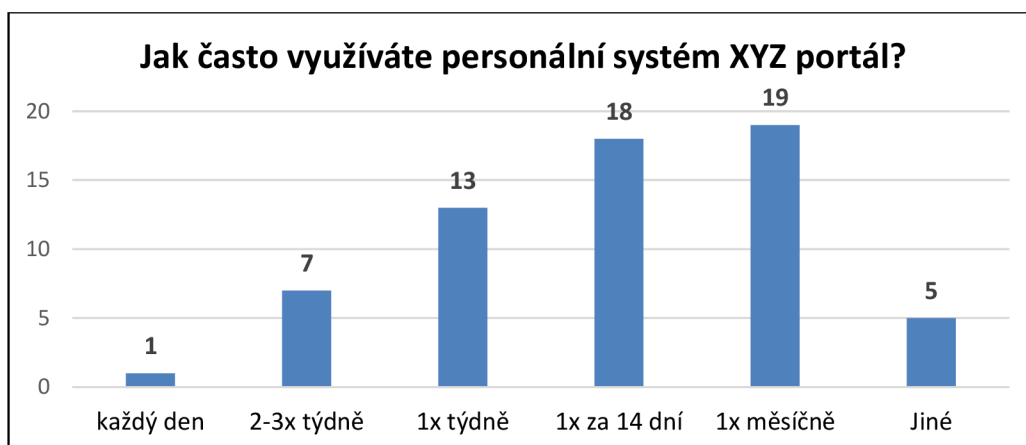
4.4 Dotazníkové šetření zaměstnanců využívající nový PIS

Kvantitativní metodu výzkumu v této práci zastupuje dotazníkové šetření zaměstnanců využívající nový PIS. Pro úplnost je třeba zmínit, že zaměstnanci mimo HR oddělení, nevyužívají přímo stejnou aplikaci jako zaměstnanci HR oddělení, ale využívají tzv. portál, ve kterém vidí všechny informace, které o nich společnost má. Zaměstnanci zde mají možnost nalézt retrospektivně své výplatní pásky, plánovat si absenci/dovolenou, schvalovat si docházku, plánovat svoje kapacity, ale i kapacity svého týmu a kolegů, atd.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 10. – 12. 11. 2021 a účastnilo se jej celkem **63** respondentů.

Z již dříve zmíněného důvodu bude název personálního systému/společnosti dodavatele nahrazen písmeny „XYZ“.

Graf 1: Jak často využíváte personální systém XYZ portál?

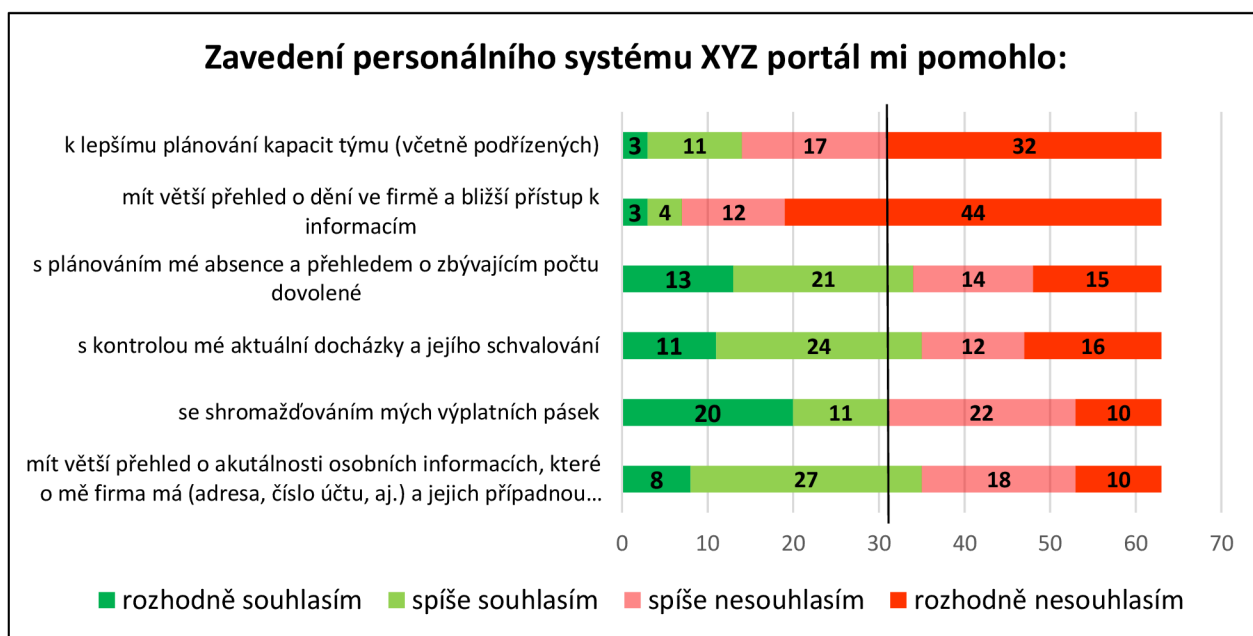


První otázka se zaměřovala na četnost využívání nového PIS portálu ze strany zaměstnanců backoffice. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce zúčastněných respondentů se do portálu přihlásí pouze jednou měsíčně (19 respondentů), 1x za 14 dní portál navštíví 18 respondentů. Každý týden se do portálu přihlásí 13 respondentů, 2-3x týdně 7 respondentů a každý den pouze jeden respondent. Pod odpovědí „Jiné“ se nejčastěji skrývala odpověď nového zaměstnance, který nastoupil například během listopadu a nemůže tedy objektivně posoudit.

Četnost přihlášení 1x měsíčně nebo 1x za 14 dní odpovídá zhruba zobrazení výplatního lístku po vyplacení mzdy, popřípadě naplánování dovolené/absence na další měsíc.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že se společnosti zatím nepodařilo zaměstnance „naučit“ navštěvovat portál pravidelně, popřípadě do něho umístit dostatek zajímavých informací a prvků, aby se do něho zaměstnanci přihlašovali sami čistě ze zvědavosti či by to pro ně bylo nějak potřebné. Společnost do budoucna plánuje v portálu shromažďovat interní směrnice, stejně tak intranet, školení a mnoho dalšího. Otázkou je, jak těžký úkol bude zaměstnance naučit do portálu chodit.

Graf 2: Zavedení personálního systému XYZ portál mi pomohlo:



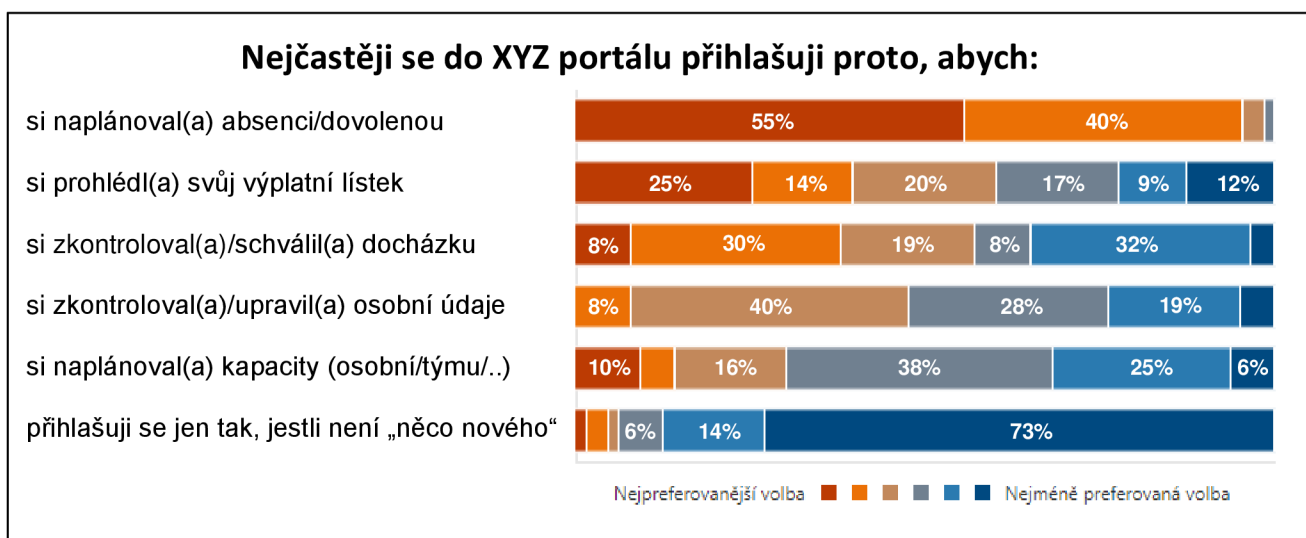
Druhá otázka se týká zhodnocení přínosu zavedení PIS pro jednotlivé zaměstnance a zda jim zavedení nějakým způsobem pomohlo v předem vytipovaných činnostech. Vzhledem k tomu, že se pro tyto otázky nehodily pouze odpovědi typu „ano“ či „ne“, byla zvoleny odpovědi formou Likertovy škály, tedy měřením i určité míry spokojenosti možnostmi „rozhodně souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – rozhodně nesouhlasím“.

Zavedení personálního systému XYZ nepomohlo k lepšímu plánování kapacit týmu (a podřízených) celkem 49 respondentům (32 rozhodně nesouhlasilo, 17 spíše nesouhlasilo). Stejně tak zavedení nepomohlo zaměstnancům k tomu mít větší

přehled o dění ve firmě a bližímú přístupu k informacím, negativně odpovědělo celkem 56 respondentů (44 rozhodně nesouhlasilo, 12 spíše nesouhlasilo). Oproti tomu zavedení PIS pomohlo více jak polovině respondentů s plánováním absence a dovolené – celkem 34 respondentů (13 rozhodně souhlasí, 21 spíše souhlasí); s kontrolou aktuální docházky a schvalování – celkem 35 respondentů (11 rozhodně souhlasí, 24 spíše souhlasí); s přehledem o aktuálnosti osobních informací, které firma o zaměstnanci má – 35 respondentů (8 rozhodně souhlasí, 27 spíše souhlasí). Na pomezí půl na půl zůstala možnost shromažďování výplatních pásek, kde posun vpřed rozhodně pocítilo 20 respondentů, 11 spíše ano, 22 spíše ne a 10 rozhodně ne.

Celkové výsledky této otázky nejsou nikterak pozitivní, ani v jedné z možností není vidět převažující souhlas ze strany respondentů, většinou se výsledky pohybují kolem hranice 50/50.

Graf 3: Nejčastěji se do XYZ portálu přihlašují proto, abych:



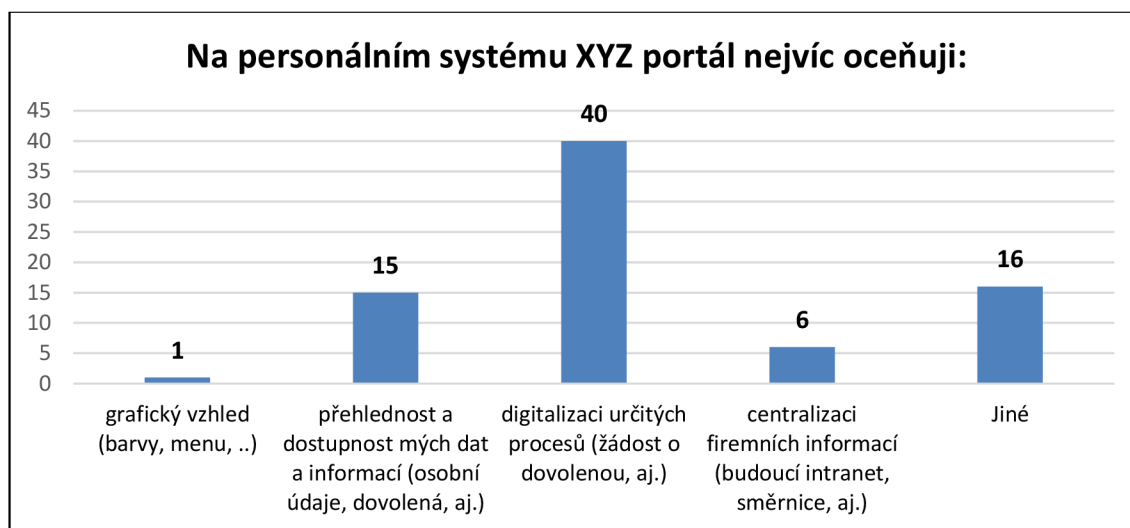
Třetí otázka měla za cíl zjistit, co je hlavním důvodem, proč se zaměstnanci do portálu přihlašují. Odpovídat bylo možné seřazováním jednotlivých činností od nejčastější až po nejméně časté.

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji se zaměstnanci do portálu přihlašují z důvodu naplánování si absence/dovolené (jako první tuto možnost uvedlo 55 % respondentů, jako druhou 40 % respondentů; v součtu tedy 95 % respondentů). Druhým nejčastějším důvodem návštěvy portálu je prohlédnutí si výplatního lístku

(jako první možnost uvedlo 25 % respondentů, jako druhou 14 %, jako třetí 20 %). Umístění těchto dvou činností na první dvě příčky potvrzuje odhad zmíněný u prvního grafu, tedy že četnost návštěvy 1x za 14 dní – 1x měsíčně odpovídá naplánování absence/dovolené nebo zobrazení výplatního lístku.

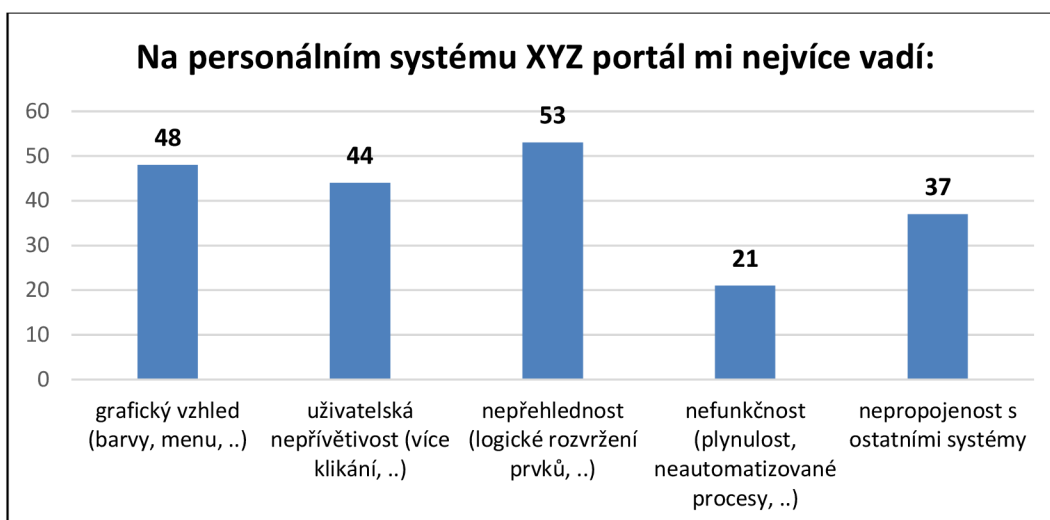
Za zmínku také stojí možnost, kterou umístilo na poslední místo 73 % respondentů, tedy, že se zaměstnanec přihlašuje jen tak, jestli není v portálu „něco nového“ – to potvrzuje fakt, že zaměstnanci nejsou naučení do portálu chodit pravidelně.

Graf 4: Na personálním systému XYZ portál nejvíce oceňují:



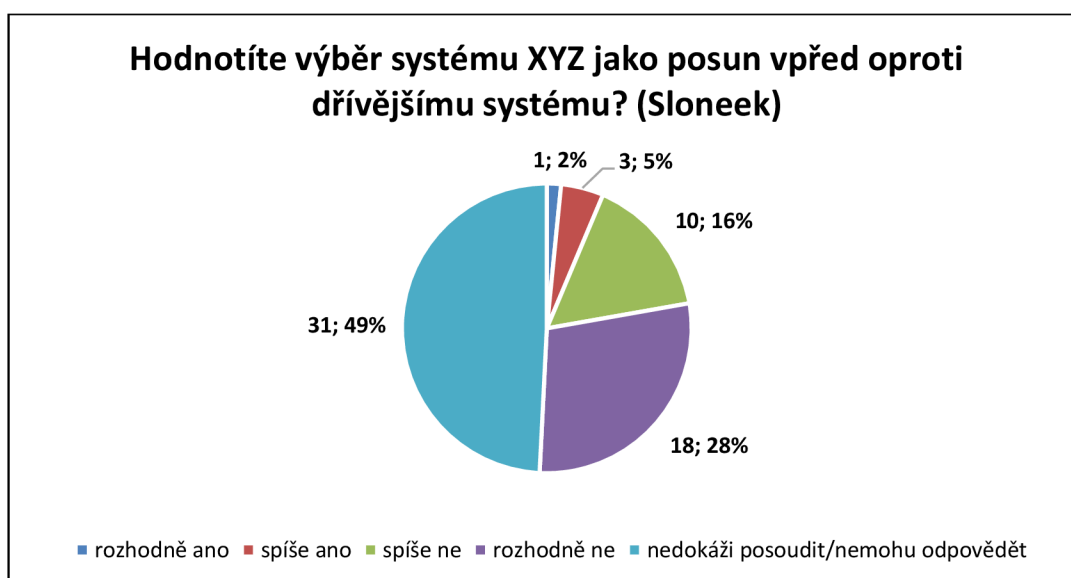
Odpovědi na otázku, co zaměstnanci nejvíce oceňují na systému XYZ portál, bylo možné metodou „multiple-choice“, tedy zakliknutí více možných odpovědí. Z těch jasně vyplynula odpověď „digitalizaci určitých procesů (žádost o dovolenou, aj.)“, pro kterou se rozhodlo 40 respondentů (51 % všech odpovědí). Druhou nejčastější zakliknutou odpovědí byla možnost „Jiné“, v níž se v drtivé většině objevovala odpověď „nic“. Jako další zaměstnanci (15 respondentů) oceňují přehlednost a dostupnost dat a informací – osobní údaje, dovolená, aj.

Graf 5: Na personálním systému XYZ portál mi nejvíce vadí:



Pátá otázka naopak oproti otázce č. 4 zjišťovala, co zaměstnancům na portálu nejvíce vadí. Stejně jako v předešlé otázce, i zde bylo možné odpovídat multiple-choice. Nejpočetnější odpovědí je „nepřehlednost“, kterou zvolilo 53 respondentů, dále grafický vzhled (48 respondentů) a uživatelská nepřívětivost (44 respondentů). Oproti tomu nejméně zaměstnancům na portálu vadí nefunkčnost v rámci plynulosti a neautomatizovaných procesů, tu zvolilo pouze 21 respondentů.

Graf 6: Hodnotíte výběr systému XYZ jako posun vpřed oproti dřívějšímu systému?



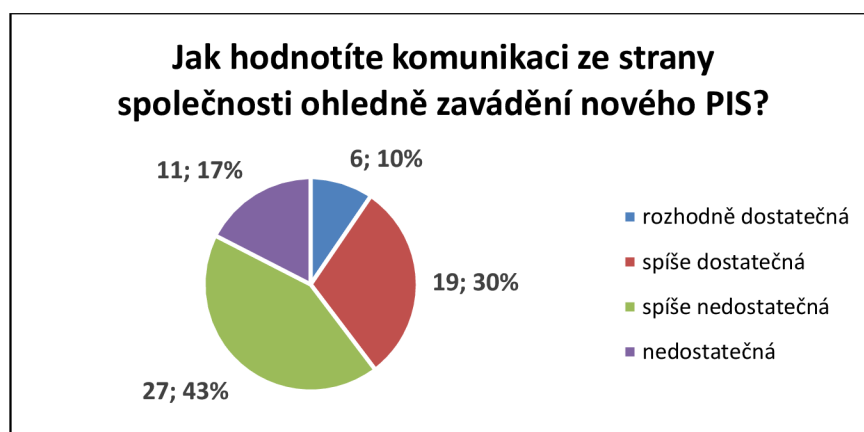
Další otázka byla určena především pro služebně starší zaměstnance, kteří pracovali s dřívějším systémem Sloneek, který společnost používala několik let. Vzhledem k počtu nových zaměstnanců byla do odpovědí zařazena i možnost „nedokáží posoudit/nemohu odpovědět“, kterou zvolilo 49 % (31) respondentů. Celkem 28 z celkových 32 zbývajících respondentů nehodnotí nový systém jako posun vpřed oproti dřívějšímu systému (18 rozhodně ne, 10 spíše ne). Pouze 4 zaměstnanci shledávají posun (1 rozhodně ano, 3 spíše ano).

Graf 7: Bylo Vám umožněno komunikovat své představy/požadavky při výběru PIS?



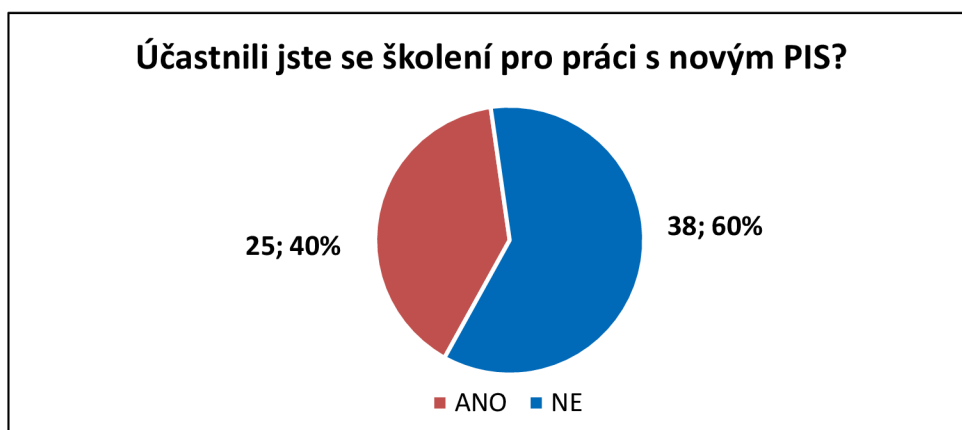
Sedmá otázka zjišťovala, zda měli zaměstnanci backoffice možnost komunikovat své představy nebo požadavky při výběru PIS. 61 respondentů (97 %) nemělo možnost své představy a požadavky komunikovat, pouze 2 respondenti (3 %) tuto možnost měli.

Graf 8: Jak hodnotíte komunikaci ze strany společnosti ohledně zavádění nového PIS?



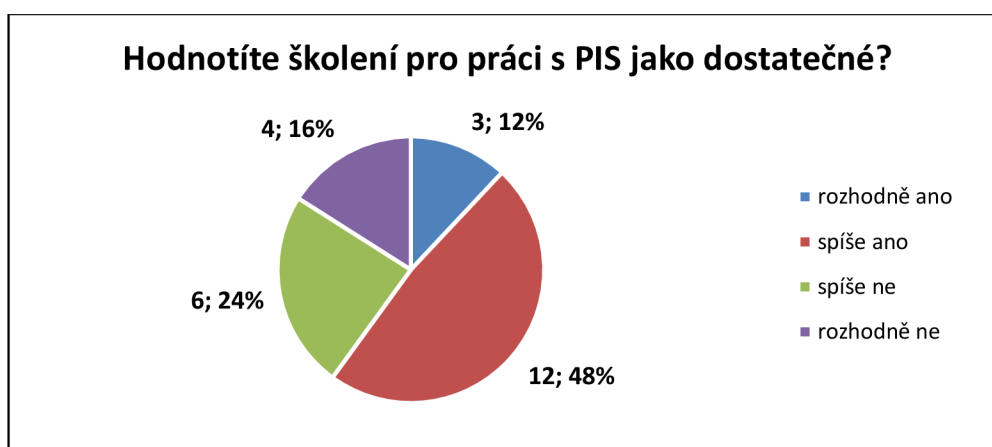
Další otázka zkoumá postoj zaměstnanců ke komunikaci společnosti při zavádění nového PIS, v detailu myšleno komunikování, že nový PIS přichází, od kdy se bude využívat, atd. Celkem 38 respondentů (60 %) hodnotí komunikaci ze strany společnosti jako nedostatečnou (27 jako spíše nedostatečnou a 11 jako nedostatečnou), oproti tomu 19 respondentů (30 %) hodnotí komunikaci jako spíše dostatečnou)

Graf 9: Účastnili jste se školení pro práci s novým PIS?



Devátá otázka zjišťuje, zda se zaměstnanci společnosti účastnili školení pro práci s novým PIS. 38 respondentů (60 %) se školení neúčastnilo, 25 respondentů (40 %) se školení naopak účastnilo.

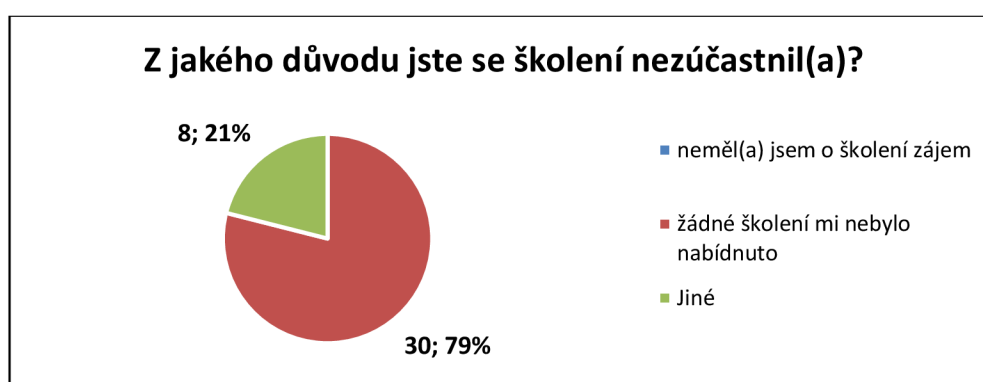
Graf 10: Hodnotíte školení pro práci s PIS jako dostatečné?



V případě odpovědi „ANO“ na otázku č. 9 ohledně školení s PIS, měli respondenti možnost zhodnotit i školení samotné, které probíhalo interním zaměstnancem společnosti.

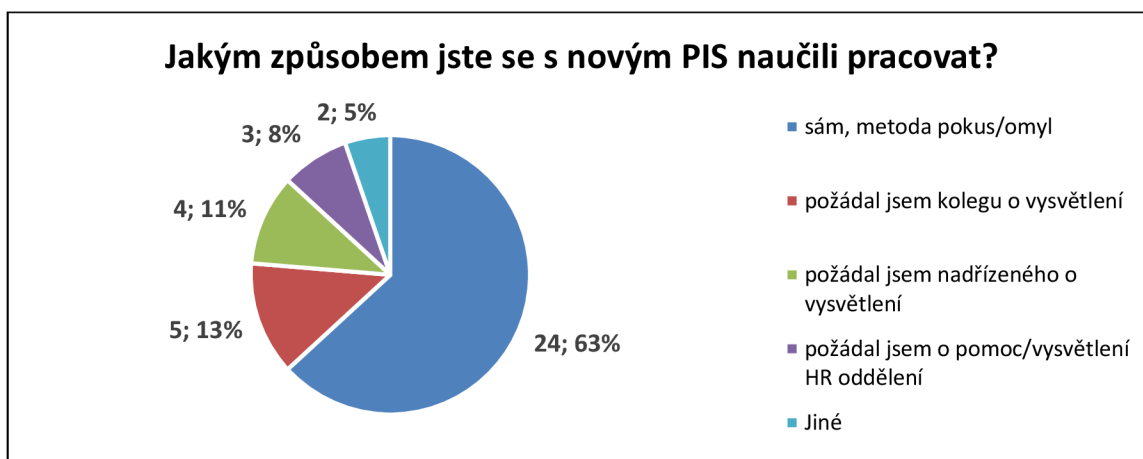
Celkem 15 respondentů (60 %), kteří se školení zúčastnili, jej hodnotí jako dostatečné (3 jako rozhodně dostatečné a 12 jako spíše dostatečné), naopak 10 respondentů (40 %) jej hodnotí jako nedostatečné (4 jako rozhodně nedostatečné a 6 jako spíše nedostatečné).

Graf 11: Z jakého důvodu jste se školení nezúčastnil(a)?



Oproti tomu v případě odpovědi „NE“ na otázku č. 9 následovala otázka „Z jakého důvodu jste se školení nezúčastnil(a)?“, na níž odpovědělo 30 respondentů (79 %), že jim žádné školení nebylo nabídnuto, zbytek odpovědí (8, 21 %) bylo na možnost Jiné, kdy šlo především o zaměstnance, kteří nastupovali až po zavedení systému. Možnost „neměl(a) jsem o školení zájem“ nezvolil nikdo.

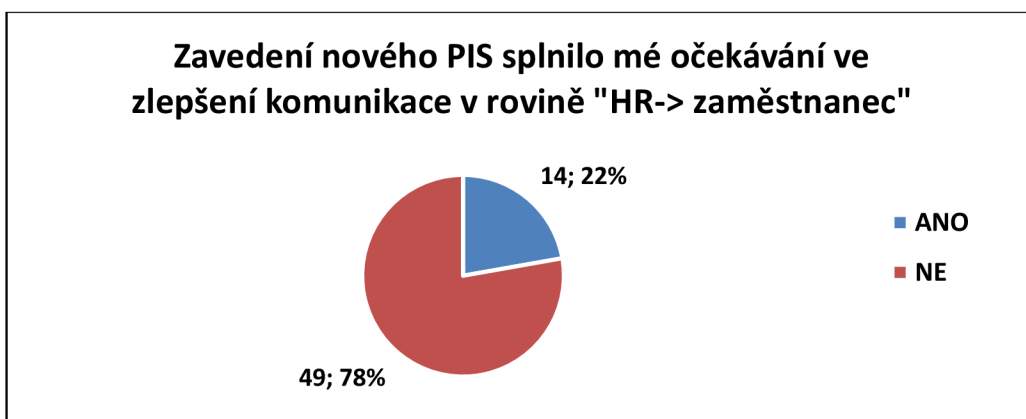
Graf 12: Jakým způsobem jste se s novým PIS naučili pracovat?



I další otázka navazovala na otázku č. 9 a odpověď „NE“, nyní s cílem zjistit jakým způsobem se zaměstnanci naučili s novým PIS pracovat, když se neúčastnili žádného školení ze strany společnosti.

Celkem 24 respondentů (63 %) se se systémem naučilo pracovat sami, metodou pokus/omyl, 5 respondentů (13 %) využilo rady kolegy, 4 respondenti (11 %) požádali o pomoc svého nadřízeného a 3 respondenti (8 %) využilo možnosti obrátit se na HR oddělení.

Graf 13: Zavedení nového PIS splnilo mé očekávání ve zlepšení komunikace v rovině „HR -> zaměstnanec“



Poslední otázka z dotazníkvého šetření mapovala celkové splnění očekávání, které si firma od zavedení PIS slibovala, a to zlepšení komunikace v rovině „HR -> zaměstnanec“. Celkem 49 respondentů (78 %) si nemyslí, že by zavedení nového PIS komunikaci zlepšilo, 14 respondentů (22 %) si myslí, že se komunikace naopak zlepšila.

5 Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, navrhovaná řešení

Cílem této části práce je vyhodnotit a interpretovat jednotlivé rozhovory.

5.1 Vyhodnocení rozhovoru s personální ředitelkou společnosti

Cílem rozhovoru s personální ředitelkou společnosti bylo zanalyzovat proces výběru a plánování implementace nového PIS v porovnání s nabytými teoretickými znalostmi z teoretické části této práce.

V první otázce bylo cílem zanalyzovat důvody, které vedly společnost k tak velkému kroku, jako je zavedení PIS, obzvláště v případě, že se začínalo doslova tzv. „na zelené louce“. Společnost správně zvládla první stupeň analýzy podniku, tak jak ji popisuje Basl (2012), a to vycítění potřeby ke změně – v tomto případě především kvůli stavům procesů v podniku (excelovské tabulky, externí mzdy), informačních tocích (docházky, dovolené, ...) v podniku, ale i strategických cílech podniku (zmíněná expanze a růst firmy).

Oproti tomu společnost nezvládla druhou, podstatnější část, a to samotnou analýzu potřeb podniku, která byla dle odpovědi na druhou otázku, prováděna ze strany firmy pouze personální ředitelkou, která sama v tehdejší době byla ve firmě pouze krátce, a konzultanty dodavatele, kteří měli o fungování firmy minimální povědomí. Na výše rozebranou otázku navazovala i třetí otázka týkající se „řídící komise projektu“, resp. týmu, který by na výběru a systému pracoval. Absence existence projektu samotného, ale i jakékoliv participace firemního projektového manažera, vedlo k praktické nemožnosti zpracovat jakoukoliv strategii v rámci výběru PIS. Jak již bylo uvedeno, Basl (2012) i Vrana (2005) zmiňují klíčovost řídící komise projektu především v možnosti zapojit zástupce veškerých oddělení, které budou následně s PIS pracovat, aby mohli vznést své požadavky a návrhy, které by měly být následně prodiskutovány s konzultanty dodavatele a měly být podniknuty kroky pro jejich zavedení.

Otázkou o vývoji PIS firma správně vyhodnotila, stejně jako tvrdí Basl (2012), Vrana (2005) i Molnár (2010), že vývoj PIS ve vlastní režii je v dnešní době již čistá utopie a náročnost tohoto vývoje by se firmě nevyplatila finančně ani funkčně.

Následující série tří otázek týkající se implementace měla za cíl zjistit, jakým způsobem se implementace plánovala, rozvrhovala, zda alespoň v tomto případě byl stanoven určitý tým, který ji měl na starost.

Společnost, ve spolupráci s konzultanty dodavatele, správně rozdělila implementaci do etap dle důležitosti – bohužel však společnost opět chybovala v sestavení určitého realizačního týmu, který by měl implementaci na starost. Vrana (2005) i Molnár (2010) sestavení realizačního týmu prioritizují především kvůli detailnímu naplánování a průběžné kontrole, díky které by se dalo předejít například i zmíněnému problému se špatným stavem dat od externí účetní, které personální ředitelka zmiňuje v předposlední otázce. Ze strany dodavatele naopak nemělo dojít k oddělení implementace mzdového/personálního modulu od modulu docházkového, obzvláště při absenci realizačního týmu.

V neposlední řadě se v předposlední otázce objevuje hned dvakrát nespokojenost ze strany společnosti s implementačním týmem dodavatele, resp. s konzultanty, kteří dle slov personální ředitelky nebyli dostateční zkušení a sami někdy tápali. Ještě více překvapující byl problém s holdingovou strukturou, kdy dodavatel ujišťoval, že ji systém zvládá a umí, a přitom se ukázal pravý opak – v takovém případě by společnost měla přejít k reklamaci dle podmínek ve smlouvě.

5.2 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení

Zaměstnanci HR oddělení jsou ve styku s novým personálním systémem každodenně a z velké míry se podílí i na jejich pracovní náplni. Cílem rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení tedy bylo zjistit, jakým způsobem ovlivnil nový PIS jejich práci, zda a jakým způsobem měli možnost se podílet na jeho výběru a celkově porovnat jejich odpovědi jak mezi sebou, tak i s odpověďmi personální ředitelky v prvním rozhovoru. V neposlední řadě opět poukázat na kontrast zaběhlé teorie zavádění PIS.

Cílem první otázky bylo zjistit, zda některý ze zaměstnanců HR oddělení měl vůbec možnost vznést své požadavky na systém, popřípadě se na jeho výběru aktivně podílet. Možnost potenciálně se účastnit analýzy nebo vznést své požadavky byla u dvou zaměstnanců nemožná z důvodu jejich nástupu do společnosti až v době, kdy už byl personální systém vybrán. U zbylých dvou zaměstnanců nedošlo k významnému začlenění do procesu výběru, u HR administrátorky došlo k možnosti v bodech sepsat své hrubé požadavky na systém, u HR Business Partnerky, která dříve zastávala roli HR manažerky, jinými slovy představeň HR ředitelky (*pozn. společnost dříve kvůli své velikosti neměla natolik velké HR oddělení, aby bylo třeba mít HR ředitele*), však k možnosti komunikovat požadavky

nedošlo, ačkoliv právě ona ve společnosti a na HR oddělení působí již řadu let a zná kompletně všechny procesy. K této otázce by se opět hodilo uvést a podtrhnout důležitost stanovení řídicí komise projektu pro výběr PIS, tak jak zdůrazňuje Basl (2012) i Vrana (2005), které by alespoň jeden z výše uvedených zaměstnanců měl být členem.

Tab. 7 Vyhodnocení otázky č.1

Otázka č.1: Účastnili jste se analýzy potřeb podniku?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
v době analýzy podniku ve společnosti nepracovala	v době analýzy podniku ve společnosti nepracovala	neúčastnila se	neúčastnila se, pouze měla možnost v bodech podat své požadavky

Na první otázku následovala i doplňující otázka pro HR administrátorku, zda její požadavky byly následně vyslyšeny. Výsledkem bylo, že byla vyslyšena jen část požadavků, některé nebyly vyslyšeny vůbec.

Následující otázka směřovala na celkový proces implementace, na což se všichni čtyři zaměstnanci shodují, že proces implementace byl nezvládnutý, probíhal značně nešťastně a celkově z něho mají záporný pocit. Nejčastěji se zmiňuje chybějící komunikace v rovině „vedení – zaměstnanci“, kdy zaměstnanci neměli dostatek informací – ať už o implementačním harmonogramu, tak i o systému samotném. Objevují se také body shodující se s odpovědí personální ředitelky, které se týkají konzultantů a osob zodpovědných za implementaci ze strany dodavatele, kteří nedostatečně komunikovali nebo nepůsobili dostatečně zkušeně. Taktéž se u odpovědi personalistky objevují, totožně jako u personální ředitelky, informace, že PIS některé funkce, které byly přislíbeny, neumí nebo není schopný nabídnout, čímž se značně stížil implementační proces. Odpovědi zaměstnanců HR oddělení jen potvrzují slova autorů Vrana (2005) a Molnár (2010) o důležitosti sestavení i realizačního týmu pro implementaci, který by měl zamezit výše zmíněným problémům s komunikací a stanovením implementačního harmonogramu.

Tab. 8 Vyhodnocení otázky č.2

Otázka č. 2: Jak hodnotíte průběh zavádění/implementace PIS, popřípadě styl, jakým byla implementace podána a komunikována ze strany vedení?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
implementaci nehodnotí příliš kladně, nebyla seznámena s harmonogramem; nedostačující komunikace ze strany konzultantů dodavatele	implementace probíhala velmi nešťastně	implementace ze strany vedení velice nedostatečná	zavádění velmi nezvládnuté, komunikace téměř nulová

Třetí otázka, směřovala na školení pro práci s novým PIS a zda se jej zaměstnanci HR oddělení účastnili. Z odpovědí vyplynulo, že se zaměstnanci HR oddělení účastnili pouze jednoho fyzického školení, které však nemělo žádnou strukturu a bylo již na pokročilé funkce systému, i přes to, že zúčastnění systém viděli na tomto školení, mimo mzdovou účetní, poprvé. Zbytek zaučení pro práci s novým PIS probíhalo v režii mzdové účetní, která vzdáleně komunikovala s konzultantkou dodavatele ve snaze systém pochopit a naučit se s ním pracovat, což následně předávala ostatním zaměstnancům. Zaměstnanci tedy hodnotí proces zaškolování ze strany dodavatele jako nedostatečný a neprofesionální, obzvláště když se většinu věcí museli naučit sami metodou pokus/omyl, popřípadě s výše zmíněnou mzdovou účetní. Šikýř (2014) i Basl (2012) dávají školení pro práci s novým PIS velkou důležitost, obzvláště pokud se jedná o zaměstnance HR oddělení, kteří se systémem pracují každý den a zásadně ovlivňuje jejich práci. Stejně tak mají poté na starost zaškolení ostatních zaměstnanců firmy, kteří se systémem přijdou do styku – tedy v případě, že nejsou sami podstatně proškoleni, nemohou efektivně a správně zaškolit další zaměstnance a roztáčí se tím pomyslná spirála nedostatečně proškolených zaměstnanců. Samotné školení by mělo probíhat kontinuálně od začátku zavádění/instalace PIS, nikoliv na poslední chvíli před spuštěním – obzvláště v případě, kdy zaměstnanci dříve s žádným jiným PIS nepracovali a je to pro ně úplná novinka, popřípadě pokud má společnost zakoupeno více modulů a školení je tak obsáhlejší, je vhodné se vyvarovat možnému informačnímu zahlcení, pokud bude školení např. jednodenní na kompletní systém. Dobu, kdy je vhodné začít se školením, zobrazuje i Obrázek 1 a Obrázek 4 (na straně 15 a 27).

Tab. 9 Vyhodnocení otázky č.3

Otázka č. 3: Jakým způsobem probíhalo zaškolení na nový PIS a účastnila jste se jej, popřípadě jak na Vás školení působilo?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
vzdálené konzultace, pouze jedno osobní školení, které nenaplnilo očekávání, nedostatečně proškolení konzultanti	účastnila se pouze jednoho školení, které hodnotí jako neužitečné, vše se naučila svépomocí/od kolegyně	účastnila se pouze jednoho školení, které bylo na pokročilé funkce systému	účastnila se pouze jednoho školení, které bylo na pokročilé funkce systému

Čtvrtá otázka se věnuje přínosu zavedení PIS pro jednotlivé zaměstnance a jak často s PIS pracují. Všichni čtyři dotázaní zaměstnanci s PIS pracují na denní bázi. Stejně tak panuje shoda, že zavedení PIS bylo přínosné – především kvůli velikosti společnosti, která by nyní již na databázích v Excelu fungovat nemohla; taktéž se opakovaně zmiňuje přínos v podobě dat na jednom místě, vytváření dokumentů, exporty, přípravy sestav, analýzy, zpracování docházek atd.

Oproti přínosům se ale také často objevuje nedostatečná funkčnost, neuspokojivá obsluha systému a další nedokonalosti.

Tab. 10 Vyhodnocení otázky č.4

Otázka č. 4: Bylo zavedení PIS přínosné pro Vaši pozici a jak často s novým systémem pracujete?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
se systémem pracuje denně, zavedení přínosné bylo – kvůli zpracovávání mezd	s PIS pracuje denně, zavedení bylo přínosné	se systémem pracuje denně, přínos v tom, že jsou data na jednom místě	zavedení bylo přínosné a nutné, s PIS pracuje každý den

Pátá otázka měla za cíl zjistit, jakým způsobem nový PIS ovlivnil či zjednodušil práci zaměstnanců HR oddělení. V polovině případů u Personalistky a HR administrátorky, které pracují s větším objemem dat došlo ke zjednodušení práce – v přehledu zaměstnanců, vytváření dokumentů, exportech, sestavách a dalších podkladech např. pro analýzy nebo mzdy. Z pohledu mzdové účetní není možné hodnotit zjednodušení či ovlivnění práce, protože pozice mzdové účetní byla ve

společnosti zavedena až s příchodem PIS, aby se mzdy mohly začít zpracovávat interně. Dle slov HR Business Partnerky nedošlo k výraznému zjednodušení práce.

Tab. 11 Vyhodnocení otázky č.5

Otázka č. 5: Jakým způsobem nový PIS ovlivnil, popřípadě zjednodušil Vaši práci?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
není schopna hodnotit, protože mzdy se před příchodem systému zpracovávaly externě; bez PIS by je ale interně zpracovávat nešlo	zjednodušení především v oblasti exportů, evidencí, přípravě sestav a podkladů pro analýzy, zpracování docházek, atd.	nemá pocit, že by systém nějak výrazně práci zjednodušil	práci zjednodušil – jednodušší přehled zaměstnanců, veškerá data na jednom místě, vytváření dokumentů

Šestá otázka je zaměřena ryze na zhodnocení vybraného PIS – především z pohledu uživatelské přívětivosti, smysluplnosti, atd. Zaměstnanci se ve svých odpovědích shodují, že systém má velké rezervy a že je v mnoha ohledech zastaralý – ať už z pohledu grafického zpracování, tak i automatizace určitých kroků, intuitivnosti ovládání, neschopnosti komunikace s dalším SW, který firma využívá, aj.

Tab. 12 Vyhodnocení otázky č.6

Otázka č. 6: Jak hodnotíte s odstupem času vybraný PIS? Na základě vlastní zkušenosti - uživatelská přívětivost, smysluplnost, hlavní výhody a nevýhody aj.

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
PIS má velké rezervy, neintuitivní ovládání, nepřehlednost, nelogické rozvržení prvků, neotevřenost, neflexibilita	systém je zastaralý (graficky), neintuitivní ovládání, neautomatizované procesy, neschopnost komunikovat s dalším SW	špatná funkčnost systému, nepřívětivá uživatelská obsluha, náročné napojení na další SW	nevyhovující uživatelská přívětivost, nepřehlednost, neautomatizované procesy

Poslední otázka měla za cíl zjistit, zda si zaměstnanci ze svého úhlu pohledu myslí, že společnost využívá plně potenciál nového PIS. Z odpovědí vyplývá, že si zaměstnanci nemyslí, že by společnost plně nový PIS využívala – ať už z důvodu nevyužívání všech zakoupených modulů, popřípadě nemožnosti napojit další

společností využívané systémy, které by vedly k možnosti PIS využívat ještě více než nyní.

Tab. 13 Vyhodnocení otázky č.7

Otázka č. 7: Využívá společnost dle Vás plný potenciál nového PIS?

Mzdová účetní	Personalistka	HR BP	HR Administrátor
ne	ne	ne	ano

5.3 Zjištění

Společnost DoDo Czech s.r.o. se vzhledem k svému růstu a zvětšujícímu se objemu dat správně rozhodla pro pořízení a zavedení personálního informačního systému. Vzhledem k tomu, že se v této společnosti zaváděl systém tzv. „na zelené louce“, tedy bez dříve fungujícího personálního systému, bylo za potřebí o to více a důkladně systém vybrat a správně naplánovat jeho implementaci. Z rozhovoru s personální ředitelkou vyplývá, že společnost nepostupovala při výběru a zavádění dle ověřených a doporučovaných postupů – především v případě nevytvoření řídicí komise projektu pro provedení analýzy potřeb podniku a výběr systému, kdy byla analýza podniku vytvořena pouze personální ředitelkou ve spolupráci s konzultanty dodavatele systému, a následně nesestavení řešitelského týmu pro implementaci, který mohl pomoci zažehnat některé z problémů, které při procesu implementace nastaly.

Z rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení lze vyvodit, že zavedení nového PIS bylo pro jejich práci přínosné, především z důvodu růstu firmy a počtu dat, která již nebylo možné spravovat a odbavovat původním způsobem za využití excelovských tabulek. Tito zaměstnanci však nebyli přizváni do analýzy potřeb podniku, ačkoliv se systémem pracují každý den a zásadně ovlivňuje jejich práci. I přes to, že pro tyto zaměstnance a jejich práci je nový PIS přínosný, v mnohém je zároveň překážkou a není funkční tak, jak by potřebovali a předpokládali. Celkově tak nesplnil jejich očekávání a jeho výběr a zavádění nehodnotí kladně.

V neposlední řadě z dotazníkového šetření zaměstnanců backoffice, kteří využívají tzv. portál nynějšího personálního systému, vyplývá, že ani oni nejsou s tímto portálem spokojeni a jeho zavedení nenaplnilo očekávání ani z pohledu funkčnosti, tak i z pohledu zlepšení interní komunikace. Stejně negativně hodnotí i proces zavádění a komunikaci ze strany vedení ohledně nového PIS.

5.4 Navrhované řešení

Společnost by nyní měla zhodnotit, v jaké fázi se nachází implementační proces PIS a společně s konzultanty dodavatele stanovit jasný implementační plán zbývajících prvků PIS.

Následně by společnost měla přistoupit k vypracování nové analýzy potřeb podniku, která by měla zahrnovat i zástupce jednotlivých oddělení (popřípadě stanovit celou řídicí komisi), kteří by měli mít možnost vznést požadavky na personální systém. Vzhledem k tomu, že společnost rychle roste a zároveň expanduje do zahraničí, bylo by pravděpodobně vhodné provést analýzu ve spolupráci s některou z externích poradenských firem, které se na informační systémy specializují a dokázaly by tak pomoci s analýzou, která by byla použitelná i pro budoucí výběr systému, který bude fungovat tzv. cross-country.

Po zpracování analýzy by bylo vhodné, aby se nová analýza porovнала s původní analýzou, na základě které se vybral nynější personální systém a zhodnotily se body, které jsou již popsány v kapitole 2.4 „Provoz a údržba“ této bakalářské práce, tedy:

- Došlo ke změně potřeb a požadavků ze strany podniku na IS?
- Které komponenty/moduly IS plní své funkce a jsou pro podnik užitečné a podstatné?
- Které komponenty/moduly IS neplní své funkce a jsou pro podnik zbytečné, a proč?
- Je systém pro naše potřeby dostatečně zabezpečený?
- Vyhovuje podniku celková koncepce a architektura IS?

(Vrana, 2005), (Šikýř, 2014), (Basl, 2012)

Po zodpovězení výše uvedených otázek a v případě, že by se nová analýza výrazně lišila od té původní, by společnost měla navázat kontakt s konzultanty dodavatele nynějšího PIS a společně probrat, zda je nynější systém schopen pokrýt potřeby vyplývající z nové analýzy nebo zda je systém nevyhovující.

V případě, že by se systém shledal jako nevyhovující a nebyla by možnost jej nějakým způsobem modernizovat a provést potřebné úpravy, je i na vedení společnosti DoDo Czech s.r.o., zda v nynější chvíli chce hledat nový PIS pouze pro Českou republiku nebo zda již chce investovat do systému fungujícího cross-country a tím mít všechny země „pod jednou střechou“.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá tématem personálních informačních systémů. Personální informační systémy v dnešní době hrají klíčovou roli pro správné fungování personálního řízení ve společnosti a jejich velkou výhodou je přehledné uchování a sdílení dat a informací o zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech. S těmito daty dále pracují nejen vedoucí pracovníci a manažeři, ale třeba i účetní a další zaměstnanci společnosti. Právě proto je proces výběru a implementace nesmírně důležitý a je třeba jej zvládnout co nejlépe.

Cílem této práce bylo zanalyzovat proces výběru a implementace ve vybrané společnosti, podniknuté kroky porovnat s teorií obsaženou v manažerských příručkách a případně navrhnout následný postup nebo řešení.

Teoretická část této bakalářské práce se zaměřila na definování samotného personálního informačního systému, jeho výhod, nevýhod a přínosu pro společnost. Dále byl popsán životní proces systému od analýzy, výběru, implementace, provozu/údržby až po případnou likvidaci.

V praktické části proběhlo šetření nejprve formou rozhovoru s personální ředitelkou společnosti, která měla výběr systému na starost, ale i rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení společnosti. Pro dokreslení celkového přínosu a dojmu ze systému proběhlo v neposlední řadě i dotazníkové šetření pro backoffice zaměstnance společnosti.

Po vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření vyšlo najevo, že společnost nepostupovala při výběru a implementaci dle doporučovaných postupů, což vedlo pravděpodobně k výběru nevhodného systému, jehož zavedení sice pro některé zaměstnance bylo přínosné, ale systém i tak nezvládá všechny funkcionality, které by zaměstnanci požadovali a tím nesplnil očekávání, které společnost od zavedení systému měla. Na základě tohoto zjištění byl společnosti navrženo, aby byla vypracována nová analýza potřeb podniku, která by se následně porovнала s analýzou původní a společně s konzultanty dodavatele by bylo nutné posoudit, zda nynější systém dokáže obsáhnout veškeré požadavky z nové analýzy nebo zda je nutné, aby se společnost začala zabývat výběrem nového systému, a nyní již dle doporučovaných postupů.

Seznam literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. 2017. Armstrong's handbook of human resource management practise. 14th edition. New York: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9

BASL, J. -- BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy.: Podnik v informační společnosti. 3.,aktualizované a doplněné vydání. 3. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MOLNÁR, Zdeněk. Manažerské informační systémy. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04596-1

RICHTA, K. -- VRANA, I. Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2005. 188 s. ISBN 80-247-1103-6.

SODOMKA, P.; KLČOVÁ, H.: Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9

VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. Principy a modely řízení podnikové informatiky. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 9788024514406.

VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6280-7.

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

Elektronické zdroje

KDO S KOHO - B2E ZAMĚSTNANECKÝ PORTÁL NEBO INTRANET? SOVA NET [online]. 3. 5. 2019 [cit. 2021-9-27]. Dostupné z: <https://www.sovanet.cz/kdo-s-koho-b2e-zamestnanecky-portal-nebo-intranet/>

DANEL, Roman. INFORMAČNÍ SYSTÉMY [online]. Ostrava, 2013 [cit. 2021-11-17]. ISBN 978-80-248-3051-3. Dostupné z:

https://projekty.fs.vsb.cz/463/edubase/VY_01_041/Informační%20systémy.pdf.

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

DoDo [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://idodo.cz/>

Jak vybrat ten správný informační systém. 2018. BusinessIT [online]. Praha. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/jak-vybrat-ten-spravny-informacnisystem.php>.

NOVÝ, Pavel. Výběr nového HR informačního systému. PC HELP [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.pchelp.cz/aktualne/145-vyber-noveho-hr-informacniho-systemu>

ŠIKÝŘ, Martin. Jak vybírat HRIS? Hospodářské Noviny [online]. 21.7.2008 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-26021190-jak-vybirat-hris>

ŠIKÝŘ, Martin. Zavádíme personální informační systém a sestavujeme projektový tým. Hospodářské Noviny [online]. 24.11.2008 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-30563850-zavadime-personalni-informacni-system-a-sestavujeme-projektovy-tym>

Seznam obrázků

Obr. 1	Graficky znázorněné etapy zavádění IS do podniku	15
Obr. 2	Porovnání insourcingu a outsourcingu IS na základě dat	20
Obr. 3	Trychtýřový, dvoukolový výběr dodavatele IS	22
Obr. 4	Příklad etap a činností v rámci implementace produktů SAP	27

Seznam tabulek

Tab. 1	Přehled hlavních činností v průběhu analýzy podniku	16
Tab. 2	Vlastní vývoj.....	17
Tab. 3	Externí dodavatel / (outsourcing)	19
Tab. 4	Přehled hlavních činností v průběhu výběru IS	21
Tab. 5	Skupiny kritérií hodnocení IS ve fázi „jemného výběru“	23
Tab. 6	Přehled hlavních činností v etapě implementace	25
Tab. 7	Vyhodnocení otázky č.1	58
Tab. 8	Vyhodnocení otázky č.2	59
Tab. 9	Vyhodnocení otázky č.3.....	60
Tab. 10	Vyhodnocení otázky č.4	60
Tab. 11	Vyhodnocení otázky č.5	61
Tab. 12	Vyhodnocení otázky č.6	61
Tab. 13	Vyhodnocení otázky č.7	62

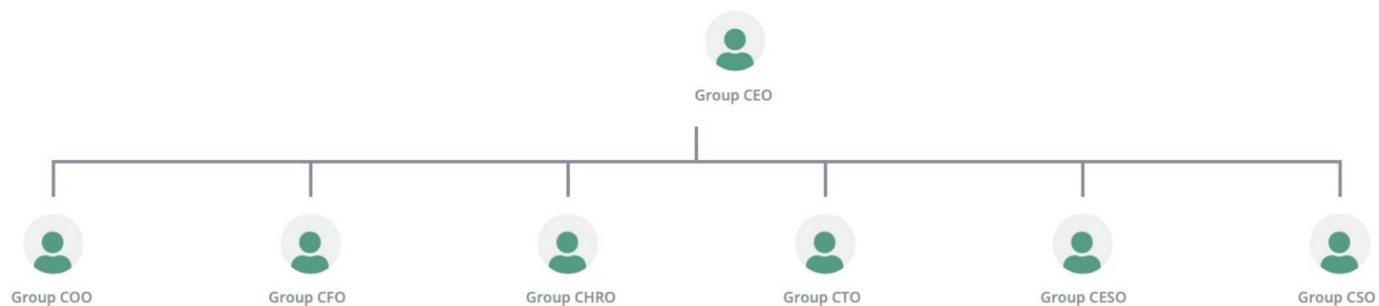
Seznam grafů

Graf 1: Jak často využíváte personální systém XYZ portál?	47
Graf 2: Zavedení personálního systému XYZ portál mi pomohlo:	48
Graf 3: Nejčastěji se do XYZ portálu přihlašuji proto, abych:	49
Graf 4: Na personálním systému XYZ portál nejvíce oceňuji:	50
Graf 5: Na personálním systému XYZ portál mi nejvíce vadí:	51
Graf 6: Hodnotíte výběr systému XYZ jako posun vpřed oproti dřívějšímu systému?.....	51
Graf 7: Bylo Vám umožněno komunikovat své představy/požadavky při výběru PIS?	52
Graf 8: Jak hodnotíte komunikaci ze strany společnosti ohledně zavádění nového PIS?	52
Graf 9: Účastnili jste se školení pro práci s novým PIS?	53
Graf 10: Hodnotíte školení pro práci s PIS jako dostatečné?	53
Graf 11: Z jakého důvodu jste se školení nezúčastnil(a)?	54
Graf 12: Jakým způsobem jste se s novým PIS naučili pracovat?	54
Graf 13: Zavedení nového PIS splnilo mé očekávání ve zlepšení komunikace v rovině „HR -> zaměstnanec“	55

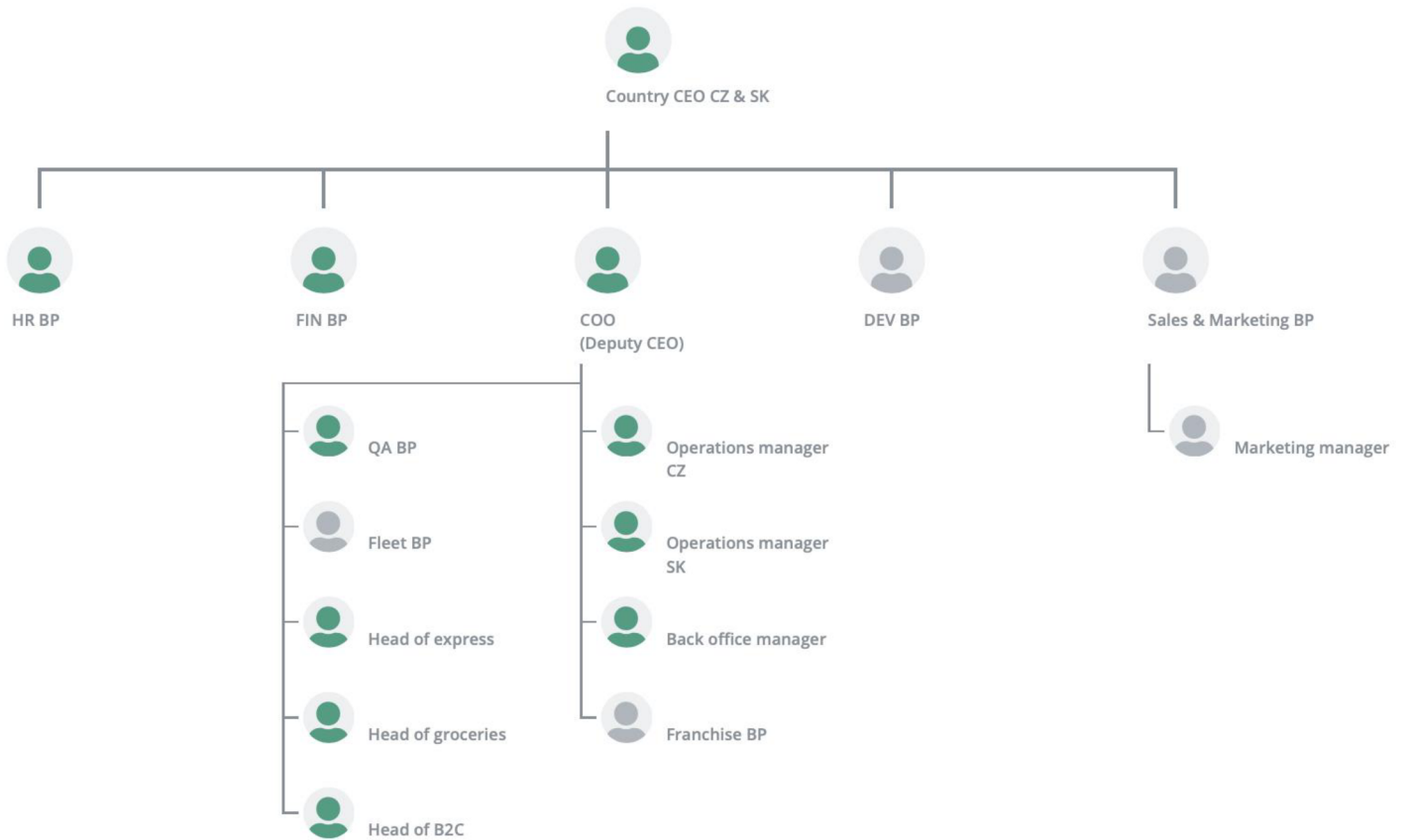
Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura (group).....	71
Příloha 2	Organizační struktura (CZ&SK).....	72

Příloha 1 Organizační struktura (group)



Příloha 2 Organizační struktura (CZ&SK)



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kryštof Korecký		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY, JEJICH VÝBĚR A IMPLEMENTACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	74		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	13		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na téma personálních informačních systémů včetně jejich výběru a implementace. Teoretická část této práce definuje a vysvětluje samotný pojem personální informační systém a zároveň i přibližuje celý životní proces systému. Praktická část je zaměřena na analýzu procesu výběru a implementace personálního informačního systému ve společnosti DoDo Czech s.r.o. Analýza je prováděna jak formou polostrukturovaných rozhovorů s personální ředitelkou společnosti a se zaměstnanci HR oddělení, tak i dotazníkovým šetřením zaměstnanců backoffice. Na základě provedené analýzy a jejího porovnání s odbornou literaturou a postupy je následně navržen postup, jak by měla společnost postupovat dále.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	HR, personální informační systém, PIS, implementace, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Kryštof Korecký		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	HR INFORMATION SYSTEMS, THEIR SELECTION AND IMPLEMENTATION IN THE SELECTED COMPANY		
SUPERVISOR	Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	74		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	13		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focused on the topic of HR information systems including their selection and implementation. The theoretical part of this thesis defines and explains the concept of HR information system and also presents the whole life process of the system. The practical part is focused on the analysis of the process of selection and implementation of HR information system in DoDo Czech s.r.o. The analysis is carried out both in the form of semi-structured interviews with the HR director of the company and with the employees of the HR department, as well as a questionnaire survey of back-office employees. On the basis of the analysis and its comparison with the professional literature and procedures, a course of action is subsequently proposed as to how the company should proceed.</p>		
KEY WORDS	<p>HR, human resources information system, HRIS, implementation, human resources management</p>		