

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využití informačních systémů pro podporu procesů v oblasti řízení lidských zdrojů

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6. 2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Petra Kolářová/KEMMA01

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Praze dne 21. 4. 2022

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Doporučit využití nových možností zpracování vybraných personálních procesů ve společnosti XY.

**Dílčí cíle:** Sumarizovat teoretické poznatky na danou problematiku a vyvodit předpoklady pro praktickou část práce. Identifikovat nastavení vybraných personálních procesů ve společnosti XY a potřeby jejich klíčových uživatelů pro doporučení jejich změny.

### 2. Výzkumné metody:

Práce byla rozdělena do 2 hlavních částí, teoreticko-metodologické části a části praktické. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše a komparace názorů českých i zahraničních odborníků z dané problematiky. Nejprve byly v teoreticko-metodologické části mapovány základní procesy personální práce, následně byly přiblíženy nové možnosti digitalizace vybraných personálních procesů a jejich zavádění do praxe. Tato zjištění byla použita jako teoretická východiska pro část praktickou. V praktické části byly nejprve čerpány sekundární zdroje, které byly extrahovány z webových stránek společnosti, interních směrnic, podpořené metodou pozorování. Dále bylo uskutečněno kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů a Foucous Group s klíčovými uživateli personálních procesů. Provedeno bylo i kvantitativní šetření s návratností (42 dotazníků z 50 poptaných), jehož výsledky byly ověřeny metodou Pearsnova korelačního koeficientu. Syntéza informací z vlastního šetření a zjištění z teoreticko-metodologické části byly podkladem pro mapování vhodných řešení pro změnu zpracování vybraných personálních procesů. Součástí praktické části bylo uspořádání výběrového řízení, které bylo vyhodnoceno bodovací metodou s vahami. Na základě zjištěných informací a výsledků výběrového řízení byla vedení společnosti formulována doporučení digitalizace vybraných personálních procesů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků šetření vyplynulo, že ve společnost XY již byla využívána moderní digitální forma zpracování procesu získávání a výběru pracovníků a zpracování docházky. Co však bylo zjištěno jako nevhodně nastavené, byla evidence školení, OOPP, pracovních pomůcek nebo lékařských prohlídek, ke které neměli přístup vedoucí pracovníci, pouze pracovníci personálního oddělení. Dále bylo nekonceptně nastaveno předávání podkladů ke mzdám do mzdové účtárny. Z výsledků šetření také vyplynul požadavek na zavedení digitalizace předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům nebo požadavek na digitalizaci interního vzdělávání.

### 4. Závěry a doporučení:

Pro formulaci doporučení byly u každého navrhovaného řešení spočítány náklady na aktivitu v současném stavu v porovnání s náklady na jeho zavedení a provoz. Po porovnání bylo společnosti XY doporučeno zavést předávání mzdových dokumentů a daňových dokumentů digitální formou při využití nástrojů stávajícího HRIS. Dále bylo doporučeno zajistit přístup vedoucím pracovníkům do HRIS, a to díky pořízení nadstavbového modulu. Změna by vedoucím pracovníkům umožnila nahlížet a editovat informace o svých podřízených. Ke zvážení bylo dáno zavedení e-learningového modulu, který by při současném plánovaném využití výrazné ušetření nákladů nepřinesl, ale při rozšířeném používání už ano.

## KLÍČOVÁ SLOVA

HRIS, digitalizace, automatizace, personální proces, vedoucí oddělení, zaměstnanci, HR

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective is to apply new personal processes in company XY. Partial objective: Summarize theoretical conclusions of the given topic and assume parameters for practical part of the study. Identify the set-up of selected personal processes in the company XY and needs of its key users in order to recommend modifications.

### 2. Research methods:

The work has been divided into two main parts, theoretical-methodological and practical part. The theoretical-methodological part was based on literature research and comparing opinions of Czech and International experts in the given field. First of all basic personal processes were mapped in the theoretical-methodological part and later these processes were brought towards possible digitalization and its implementation in practice. These findings were used as theoretical outcomes for the practical part. First of all in the practical part relevant secondary sources were used, those were extracted from company web page, internal regulation and supported by method of observation. Further a qualitative search in form of semi-structured interviews and Focus Group (42 of 50 asked) with key users of personal processes was applied. A quantitative search has been also applied of which results have been verified by Pearson's Correlation Coefficient method. A synthesis of the own research and the outcome of the theoretical-methodological part were base for mapping of suitable solutions for changes in selected personal processes. In the practical part a tender process was organized, which was classified by a weighted scoring method. Based on the information derived from the tender process a digitalization of selected processes was recommended to company's management.

### 3. Result of research:

The outcome of the research showed that company XY has already been using a modern digital form of processing acquisition and selection of employees and keeping an attendance. However there was an inappropriate set-up of training evidence, personal data protection, working equipment or medical checks, which was not available to top management, but only to the HR department. Further there was a poor conception in transfer of information to the payroll department. Based on the research a requirement evolved providing digitalization of transferring payroll and tax document to employees and digitalization of internal trainings.

### 4. Conclusions and recommendation:

The formulation of recommendations of every solution took into consideration costs associated with a given activity in current state compared to cost of its implementation. Company XY was recommended for a comparison to implement transferring payroll and tax documents digitally using the existing HRIS system. Further it was recommended to allow an access into the HRIS system to the top management using an add-on module. Such change would allow top management viewing and editing information about its employees. It was proposed that implementing e-learning module should be considered, which would not have immediate cost saving effect under current usage, but in case of expanded usage, yes.

## KEYWORDS

HRIS, digitalization, automatization, personal process, top management, employees, HR

## JEL CLASSIFICATION

O330, M530, M510, M540, M48

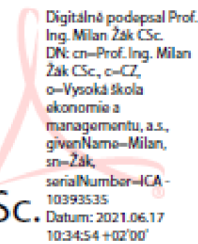
## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Kolářová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Využití informačních systémů pro podporu procesů v oblasti řízení lidských zdrojů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Procesy v oblasti HRM</li><li>2.2 Nové trendy zpracování HRM procesů</li><li>2.3 Přechod k digitalizaci HRM procesů</li><li>2.4 Přínos digitalizace HRM procesů</li><li>2.5 Metodická část</li></ol></li><li>3 Praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení organizace</li><li>3.2 Zmapování aktuálního stavu</li><li>3.3 Zjištění požadavků uživatelů</li><li>3.4 Prověření možností stávajícího systému</li><li>3.5 Porovnání nabídky konkurenčních produktů</li><li>3.6 Formulace doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• HOOK, C., JENKINS, A. <i>Introducing Human Resource</i>. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-1-2922-3034-4.</li><li>• KALWALA, S., SEKHAR, C. <i>Human resource information systems &amp; Its importance in organizations</i>. <i>ijamtes.org [online]</i>. 2019. ISSN 2249-7455. [cit. 8. 6. 2021]. Dostupné z: <a href="http://www.ijamtes.org/gallery/321%20jan%2019ijamte%20-%20cw.pdf">http://www.ijamtes.org/gallery/321%20jan%2019ijamte%20-%20cw.pdf</a>.</li><li>• KAVANAGH, M. J., CARLSON, K. D. <i>Human resource information systems: basic, applications, and future directions</i>. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5443-9674-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 8. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 11. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 28. 2. 2022</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 17. 6. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof.  
Ing.  
Milan  
Žák CSc.



Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=CZ,  
o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2021.06.17  
10:34:54 +02'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Procesy v oblasti HRM .....	3
2.1.1	Povinnosti zaměstnavatele v oblasti sociálního a zdravotního pojištění .....	9
2.1.2	Ochrana osobních údajů (GDPR) .....	9
2.2	Nové trendy zpracování personálních procesů .....	10
2.2.1	Získávání a výběr nových zaměstnanců .....	10
2.2.2	Elektronická výplatní páska .....	11
2.2.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	12
2.2.4	Zpracování docházky .....	13
2.2.5	Využití personálního informačního systému .....	14
2.2.6	Povinnosti zaměstnavatele v oblasti sociálního a zdravotního pojištění .....	15
2.3	Přechod k digitalizaci HRM procesů .....	16
2.3.1	Zavádění digitalizace u vybraných personálních procesů .....	17
2.3.2	Možná rizika při elektronické evidenci a elektronickém přenosu .....	22
2.4	Přínos digitalizace personálních procesů .....	23
2.5	Metodická část .....	24
3	Praktická část práce .....	29
3.1	Představení organizace .....	29
3.2	Zmapování aktuálního stavu .....	29
3.2.1	Získávání a výběr zaměstnanců ve sledované společnosti .....	30
3.2.2	Řízení a hodnocení pracovního výkonu ve sledované společnosti .....	30
3.2.3	Odměňování ve sledované společnosti .....	31
3.2.4	Vzdělávání ve sledované společnosti .....	31
3.2.5	Péče o zaměstnance ve sledované společnosti .....	32
3.2.6	Využívání personálního informačního systému a evidence osobních údajů zaměstnance .....	34
3.3	Zjištění požadavků uživatelů .....	35
3.3.1	Rozhovor s vedoucí personálního oddělení .....	35
3.3.2	Rozhovor se mzdovou účetní .....	41
3.3.3	Focus Group s vedoucími oddělení .....	42
3.3.4	Identifikace klíčových kategorií ke změně .....	44
3.3.5	Rozhovor s provozním ředitelem společnosti .....	45
3.4	Prověření možností stávajícího systému .....	46

3.4.1	Rozhovor s IT specialistou I.....	46
3.4.2	Rozhovor s IT specialistou II .....	47
3.4.3	Zmapování zájmu o digitalizaci dílčích činností u zaměstnanců společnosti .....	49
3.5	Porovnání nabídky konkurenčních produktů .....	52
3.5.1	Definování výběrových kritérií pro výběr e-learningového modulu .....	52
3.5.2	Přidělení bodů podle hodnocení důležitosti kritéria .....	53
3.5.3	Zmapování kritérií u konkrétních e-learningových systémů a výběr nejvhodnější varianty.....	54
3.6	Formulace doporučení.....	56
3.6.1	Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou .....	57
3.6.2	Přístup vedoucích pracovníků do HRIS .....	60
3.6.3	E-learningový modul .....	61
4	Závěr .....	64
	Literatura .....	67
	Přílohy .....	I

## **Zkratky**

A – autor

API – application program interface

ATS - applicant tracking system

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

ERP - enterprise resource planning

HR – human resource

HRIS – human resource information system

HTML – hypertext Markup Language

ITS - IT specialista

MZ – mzdová účetní

OOPP - osobní ochranné pracovní pomůcky

PŘ – provozní ředitel

TOS – Target online solution

VO – vedoucí oddělení (obecný název)

VOIT – vedoucí IT oddělení

VOM – vedoucí marketingového oddělení

VOP – vedoucí personálního oddělení

VOR – vedoucí oddělení rozvoje

VOS – vedoucí oddělení skladu

VOU – vedoucí účetního oddělení

VOZ – vedoucí zákaznického servisu

ZP – zdravotní pojišťovna

## **Seznam tabulek, grafů a obrázků**

Obrázek 1 Zadání hesla pro otevření dokumentu s výplatní páskou.....	17
Tabulka 1 Výstup z kvantitativního šetření u zaměstnanců.....	51
Tabulka 2 Četnosti odpovědí ANO u otázek digitalizace dokumentů dle 3 skupin ZAM.....	51
Tabulka 3 Korelační vztah jednotlivých veličin.....	52
Tabulka 4 Přidělení bodů důležitosti kritériím a vypočítaná váha.....	53
Tabulka 5 Výběr vhodného e-learningového systému pomocí Bodovací metody s vahami.....	56
Tabulka 6 Náklady na předávání výplatních pásek osobní formou.....	58
Tabulka 7 Náklady na předávání dokumentu ELDP osobní cestou.....	59
Tabulka 8 Náklady na distribuci dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu osobní cestou.....	59
Tabulka 9 Aktivity vhodné k přesunutí do digitální podoby – přístup VO do HRIS.....	61
Tabulka 10 Činnosti, které by mohly být přesunuty do E-learningového modulu.....	63
Tabulka 11 Náklady navrhovaných řešení v porovnání se současnými náklady na aktivity.....	66

# 1 Úvod

Technologický pokrok je nezadržitelnou součástí našeho života. To, co bylo považováno před deseti lety za převratné, může být již nyní zastaralé. Automatizace a digitalizace jsou pojmy, které již prostupují do většiny oborů a řízení lidských zdrojů není výjimkou. Totah (2021) ve svém článku konstatuje, že je přijetí a nasazení technologie prioritou, především proto, že je nutné sjednotit už kvůli zkušenosti s pandemií své pracovníky, kteří jsou digitálně rozptýleni. Millner in Totah (2021) dokonce vyzdvihuje data jakožto budoucí novou měnu, a také hlavní součást fungování HR v nadcházejících letech. Totah (2021) ve svém článku konstatuje, že byl rok 2020 plný změn, který donutil organizace po celém světě reagovat na globální pandemii COVID-19 a uvádí, že byl rok 2020 poučný hlavně v tom, že pokud se společnosti netransformují, zůstanou pozadu. Toto platí, jak dále Totah uvádí (2021), pro vývoj strategie digitální transformace, díky které budou řešeny nejen technologické problémy, ale digitalizace bude také zaměřena na řešení problémů lidí. Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti Amcobex (2021), digitalizace je proces, při kterém jsou papírové dokumenty převáděny do elektronické podoby. Zpracování dokumentace v papírové formě je v celkovém životním cyklu jejich obsahu v systémech pro správu dokumentů velmi složité. Možnost uchovat dokumenty v elektronické podobě usnadňuje správu, vyhledávání nebo možnost provazování dokumentů s používaným informačním nebo účetním systémem, Amcobex (2021). Barták (2017, s. 32) se ve svém článku odkazuje na Studii „Leaders 2020“, která byla provedena Oxford Economics mezi 4 000 zaměstnanci celkem z 21 zemí. Ze studie vystoupilo, že jsou společnosti, které prošly digitalizací, a to nejen v oblasti HR, úspěšnější. Změnu k lepšímu lze, dle Bartáka, sledovat nejen ve finančních výsledcích, ale také ve spokojenosti zaměstnanců, a to dle studie 87 %, oproti tomu ve firmách, které digitalizací neprošly, byla míra spokojenosti zaměstnanců jen kolem 63 %. Jak dále Barták (2017, s. 32) uvádí, digitalizované společnosti mají jednodušší rozhodovací procesy, jsou více nakloněny k diverzitě a jsou také atraktivnější pro uchazeče o práci. Digitalizované pracoviště je pak schopné rychle přilákat, jak píše Barták (2017, s. 32), kvalitní lidi. Celková spokojenost zaměstnanců, která podněcuje vyšší angažovanost má přímý vliv na výsledky firmy a spokojenost zákazníků.

Vejsada (2020) ve svém článku uvádí, že právní úprava nebrání v pracovním právu využití elektronické formy dokumentů nebo elektronického podpisu. Toto využití je upraveno Občanským zákoníkem, nařízením eIDAS a prováděcího zákona o službách, vytvářejících důvěru v elektronické transakce. Elektronická forma, jak dále Vejsada (2020) uvádí, splňuje požadavek většiny pracovněprávních dokumentů. Tato forma je považována za zachovanou i v případě elektronického zhotovení dokumentu, který je elektronicky podepsán a tato forma musí být akceptovaná i soudy a správními orgány. Murad a Uhrinová (2019) konstatují, že je právní forma písemnosti zachována v případě, jestliže je zajištěna technickou formou, která zachycuje obsah i určení jednající osoby. Elektronickou písemností může být tedy uznán dokument, který obsahuje jméno a příjmení zaměstnance, jenž byl autorizován zaměstnancem přes PIN kód nebo kliknutím na nastavené tlačítko, Murad a Uhrinová (2019).

Jak vyplývá z výše uvedeného, digitalizace je postupně začleňována do procesů kolem nás a v době šíření pandemie COVID-19 je přechod k novým metodám a technologiím ještě daleko rychlejší a je také okolím postupně vyžadován. V personální činnosti je mnoho aktivit, které jsou již do režimu digitalizace převedeny. Tato oblast však vyžaduje přísnější podmínky jejího nastavení, vzhledem k tomu, že se jedná převážně o zpracovávání citlivých údajů zaměstnanců.

Diplomová práce byla členěna na hlavní cíl a dva cíle dílčí. Hlavním cílem práce bylo doporučit využití nových možností zpracování vybraných personálních procesů ve společnosti XY. Prvním dílčím cílem bylo sumarizovat teoretické poznatky na danou problematiku a vyvodit předpoklady pro praktickou část práce. Druhým dílčím cílem práce bylo identifikovat nastavení



vybraných personálních procesů ve společnosti XY a potřeby jejich klíčových uživatelů pro doporučení jejich změny.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část poskytla popis základních personálních činností, který byl čerpán z odborné literatury, doplněný o názory odborníků, kteří posuzují problematiku z různých úhlů a poukazují na toto téma v širších souvislostech. V teoreticko-metodologické části byl dále popsán pohled na nové přístupy a technologie, které jsou v současné době do oblasti řízení lidských zdrojů zaváděny. V závěru části teoreticko-metodologické byla uvedena metodika práce, ve které bylo popsáno, jakých výzkumných metod bylo při zpracování této písemné práce použito, a to především literární rešerše, kvalitativního a kvantitativního šetření, bodovací metody s vahami nebo Pearsnova korelačního koeficientu. Teoretické poznatky poskytly podklad pro praktickou část práce, ve které bylo nejprve zmapováno současné nastavení personálních procesů ve společnosti XY. Následně byly identifikovány potřeby klíčových uživatelů personálních procesů, na základě, kterých byly v komparaci s teoretickými poznatky z teoreticko-metodologické části u vybraných personálních činností zmapovány možnosti pokrytí těchto požadavků a navrženy konkrétní kroky k jejich nastavení. Pro poskytnutí komplexnějšího pohledu byly u každé varianty spočítány náklady spojené se zavedením a provozem nových variant řešení v porovnání s náklady na zpracování dílčích personálních činností při současném stavu. V závěru práce byla, na základě zjištěných informací a porovnání variant, formulována doporučení pro změnu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato diplomová práce je zaměřena na jednu ze základních firemních oblastí, a to lidské zdroje a zpracování její agendy. V oblasti zpracování této agendy jsou v praxi zaváděny nové postupy a metody, které mají za cíl zjednodušit a urychlit práci v této oblasti. V teoreticko-metodologické části jsou nejprve představeny základní činnosti personální práce. Následně jsou přiblíženy nové trendy, které jsou v praxi již v těchto činnostech nastavovány a používány. Po představení nových trendů u konkrétních vybraných činnostech jsou tyto nové procesy přiblíženy z pohledu jejich zavedení do praxe. V závěru této kapitoly je deklarován přínos přechodu digitalizace a jsou shrnuty důležité poznatky z teoreticko-metodologické části.

### 2.1 Procesy v oblasti HRM

Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci, jak komentuje Armstrong a Taylor (2015, s. 78) vychází z nastavení řízení lidských zdrojů, které zahrnuje oblast řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb. Odpovědnost za poskytování poradenství a služeb, které s řízením lidských zdrojů souvisí, je odpovědností personalistů, tedy personálního útvaru. Samotné řízení lidských zdrojů je již ale odpovědností liniových manažerů, Armstrong a Taylor (2015, s. 78). Kavanagh et al. (2020, s. 11) ve své knize dělí činnosti v personálním oddělení na 3 typy, a sice na transakční aktivity, tradiční aktivity a transformační aktivity. Mezi transakční aktivity dle Kavanagh et al. (2020, s. 11) jsou řazeny každodenní transakce jako je uchovávání záznamů o zaměstnancích, editace jejich změn, zadávání informací pro výpočet mezd, nebo správa zaměstnaneckých benefitů. Jak Kavanagh et al. (2020, s. 11) konstatují, tyto činnosti jsou časově nejnáročnější a nejnákladnější, jaké jsou v HR prováděny, a to navzdory možnostem technologického pokroku. Do tradičních činností HR jsou zahrnuty činnosti jako plánování, nábor a výběr pracovníků, vzdělávání, odměňování nebo řízení pracovního výkonu. Ze strany personálního oddělení je těmto aktivitám věnováno dle Kavanagh et al. (2020, s. 11) od 15 % do 30 % jejich času, ale pro organizaci jsou tyto aktivity velmi důležité.

Šikýř (2016, s. 176) vyjmenovává systém personálních činností, který organizaci umožňuje účinně a účelně získávat, používat a rozvíjet schopné a také motivované zaměstnance a tím dosahovat požadovaného výkonu. Mezi tyto personální činnosti patří, Šikýř (2016, s. 176):

- vytváření a analýza pracovních pozic;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pozic;
- řízení a hodnocení pracovního výkonu;
- odměňování;
- vzdělávání;
- péče o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

Jak dále Šikýř (2016, s. 176) uvádí, do personální práce jsou zapojeni manažeři, kteří zabezpečují rozmanité personální činnosti od získávání a výběru zaměstnanců po hodnocení pracovního výkonu. Armstrong a Taylor (2015, s. 88) dodávají, že jsou personalisté hodnoceni liniovými manažery spíše podle kvality a efektivity služeb, které jsou jimi poskytovány, tedy podle získávání, vzdělávání nebo řešení problémů lidí, ale nehledí na ně jako na strategické partnery. Armstrong a Taylor (2015, s. 82) také konstatují, že personální zajištění personálního útvaru a jeho organizační uspořádání v zásadě vychází z role, která je personálnímu útvaru udělena, na velikosti organizace a centralizace nebo decentralizace činností, na typu

prováděných prací nebo na druhu lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnáváni, Amstrong a Taylor (2015, s. 82).

Transformační činnosti jsou podle Kavanagh et al. (2020, s. 11) definovány jako činnosti, kterými je přinášena organizaci přidaná hodnota, jako například kulturní nebo organizační změny nebo změny strategie či podpora inovací. Na tyto činnosti, jak autoři dodávají, bohužel v personálním oddělení zbývá jen 5 % až 15 %, protože je většina času věnována právě transakčním a tradičním činnostem, Kavanagh et al. (2020, s. 11). S tím souhlasí také Amstrong a Taylor (2015, s. 88), kteří konstatují, že jsou role personalistů spojeny s poskytováním personálních služeb, které jsou postaveny na strategickém řízení organizace, což má za cíl podporu dosahování cílů organizace a také uspokojování potřeb jejich zaměstnanců, ale upozorňují také na to, že je pro mnoho personalistů jejich role postavena především na transakčních činnostech, jako je získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání a řešení každodenní agendy, která se zaměstnáváním lidí souvisí, Amstrong a Taylor (2015, s. 88).

Jeden z hlavních důvodů a cílů vývoje a implementace personálních informačních systémů, jak dodávají Kavanagh et al. (2020, s. 11) je tedy snížení objemu času, který je v HR odděleních věnován činnostem transakčním. Nově využívané technologie přináší, jak píše Barták (2017, s. 32), náhradu náročných manuálních nebo administrativních činností automatizovanými procesy, díky kterým se mohou pracovníci soustředit na klíčové aktivity, jako je strategie, spolupráce a také inovace.

### **Plánování, získávání a výběr lidských zdrojů**

Jako nejběžnější metodu plánování lidských zdrojů uvádí Amstrong a Taylor (2015, s. 267) metodu, která je založená na úsudku manažerů o potřebě lidského kapitálu. Z těchto úsudků vznikají aktivity, mezi které patří i získávání nových zaměstnanců. Amstrong a Taylor (2015, s. 269) se zabývají dvěma základními faktory, které organizace zohledňuje při plánování lidských zdrojů, a to je poptávka po práci a nabídka lidských zdrojů. Dvořáková (2012, s. 142) uvádí při sestavování požadavků na nového pracovníka dva dokumenty, a to popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa. V těchto dokumentech jsou shrnuty požadavky na pracovní místo, které jsou následně využívány vedoucím pracovníkem a pracovníkem HR oddělení jako podklad při výběrovém řízení, Dvořáková (2012, s. 142).

Šikýř (2016, s. 102) konstatuje, že při získávání zaměstnanců je možné využít vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je možné nabídku nové pracovní příležitosti uveřejnit na intranetu zaměstnavatele, na úřední desce nebo nástěnce, případně rozeslat elektronickou poštou, či přímo předat konkrétnímu uchazeči na pracovišti. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, jak dále popisuje Šikýř (2016, s. 102), je vhodné pracovní nabídku uveřejnit na webových stránkách společnosti nebo využít služby pracovního serveru, či oslovit úřady práce, personální agentury, školy, popřípadě pracovní nabídku zveřejnit v tisku, rozhlase nebo televizi apod. Amstrong a Taylor (2015, s. 144) komentují, že je nutné při procesu získávání a výběru zaměstnanců zajistit k uchazeči ohleduplný a odpovědný přístup, např. potvrdit uchazeči, že byla jeho žádost o zaměstnání přijata, zajistit co nejrychlejší informování uchazeče o rozhodnutích jeho žádosti a urychlit celý proces tak, aby nedocházelo ke zbytečnému čekání na pozvání k výběrovému pohovoru.

Hutníková (2021, s. 56) ve svém článku konstatuje, že automatizace a digitalizace je postupně začleňována i do oboru lidských zdrojů v oblasti naboru nových pracovníků. Podle Hutníkové (2021, s. 54) jsou ještě stále v některých společnostech tištěny životopisy, které jsou při výběrovém řízení doplňovány personalisty o vlastní poznámky a postřehy z pohovoru. V menších a středních firmách, jak dále autorka uvádí, bylo již od tisknutí životopisů upuštěno a uchazeči o zaměstnání jsou evidováni v excelových tabulkách, ve kterých jsou evidovány

další informace, jako výsledky testů nebo splnění jednotlivých kvalifikačních kritérií, jak doplňuje Hutníková (2021, s. 56).

### **Řízení a hodnocení pracovního výkonu**

Šikýř (2014, s. 62) konstatuje, že většina výzkumů ukazuje, že výkon každé organizace je daný výkonem jejich pracovníků a dále říká, Šikýř, (2014, s. 53), že lidský zdroj je nejdůležitější zdroj v organizaci, a že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí, která je v organizaci řízena. Urban (2017, s. 60) přibližuje řízení pracovního výkonu podle cílů, které je založeno na nastavování dlouhodobých cílů, kontrole jejich splnění, ale hlavně na důvěře pracovníkovi, že najde cestu, jak dojít k cíli a splnit ho. Armstrong a Taylor (2015, s. 395) se zastávají nad přezkoumáváním pracovního výkonu, který hodnotí jako nedílnou součást celého procesu a konstatují, že během přezkoumávání je možné s pracovníkem prodiskutovat zásadní otázky, které se týkají pracovníka rozvoje. Armstrong a Taylor (2015, s. 395) se také zabývají metodami hodnocení pracovního výkonu a sice tradiční formu hodnocení pracovního výkonu, kdy je 1 × ročně doporučeno manažerům ze strany personálního oddělení uspořádat formální zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za uplynulý rok. V kontrastu s tím je, jak dále doplňuje Armstrong a Taylor (2015, s. 395), druhý přístup, který je založen na měření, sledování a usměrňování pracovního výkonu, kdy jsou pak v procesu přijata opatření na jeho optimalizaci. Jak Armstrong a Taylor konstatují (2015, s. 395) je důležité, aby manažeři vnímali, že je tato aktivita přirozenou součástí jejich role, a ne nutností a povinností.

### **Odměňování**

Šikýř (2016, s. 128) komentuje, že je účelem odměňování zaměstnanců spravedlivé ocenění jejich pracovního výkonu a efektivní stimulování k dosahování dohodnutého výkonu a sjednané práce. Strategie odměňování je v organizaci nastavena s ohledem na výsledky jejího hospodaření, ale musí být také nastavena v souladu s pracovněprávními předpisy. Moderní systémy odměňování, jak dále Šikýř (2016, s. 128) uvádí, zahrnují jak peněžní formy odměňování ve formě mzdy, platu případně odměn z dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti nebo nepeněžní formy, a to například možnost odborného rozvoje, formální i neformální pochvalu, motivující pracovní úkol nebo dokonce v povýšení. Každý zaměstnavatel má nastavený svůj mzdový systém, který nepodléhá konkrétní úpravě žádného právního předpisu, je však nutné, aby byly respektovány zásady odměňování za práci dle zákoníku práce a navazujícími prováděcími předpisy, Šikýř (2016, s. 128).

Podle § 142 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb. je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad, který obsahuje údaje o složkách mzdy nebo platu a případných provedených srážkách z ní. Tento doklad je zaměstnavateli vydáván při měsíčním vyúčtování mzdy nebo platu, § 142 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb. Na portálu společnosti Money (2021) je uvedeno, že je nutné každý měsíc vystavit výplatní pásku zaměstnancům. Tento doklad obsahuje informaci o odpracované době, a hlavně o odměně, která jim za opracovanou práci náleží. V bližším náhledu také výplatní páska obsahuje jednotlivé složky mzdy nebo platu, povinné odvody za zaměstnance, informaci o čerpané dovolené nebo jejím zůstatku případně srážky, které byly ze mzdy strženy. Výplatní páska, jak je dále uvedeno na portálu Money (2021) je zaměstnanci odesílána buďto poštou, emailem nebo je osobně předávána, a to v termínu výplaty mzdy nebo platu, nejpozději však do konce kalendářního měsíce, následujícího po vykonané práci.

### **Vzdělávání**

Koubek (2015, s. 280) komentuje, že vzdělávání, které je zajištěno ze strany organizace podporuje dosahování lepšího pracovního výkonu zaměstnanců. Jako důležité vnímá hodnocení pracovního výkonu, které je podkladem pro další potřebu vzdělávání. Kazík (2017, s. 16) konstatuje, že při zadání potřeby vzdělávání hrají zásadní roli přímí nadřízení, kteří mohou

získat podklady k potřebě vzdělávání svého podřízeného z poznámek o hodnocení zaměstnance, kde by měly být popsány nutné oblasti rozvoje, a tím také udán cíl vzdělávání. Další pomůckou při definování potřeby vzdělávání, jak doplňuje Kazík (2017, s. 17) mohou být aktuální informace z úspěchů firmy nebo zprávy o aktuálních problémech, které by se měly eliminovat. Další, kdo by měl zadávat požadavky na vzdělávání zaměstnanců je personalista, který má za úkol sladit témata jednotlivých kurzů s dlouhodobým plánem rozvoje, který musí vycházet z personální strategie. Zásadní roli mají samozřejmě také členové top managementu, v jejich zájmu je především sledovat efektivitu a míru přidané či bohužel někdy ztracené hodnoty, protože vzdělávání generuje kromě přímých nákladů také náklady nepřímé v podobě dočasného snížení pracovního výkonu vzdělávaných pracovníků, související s jejich nepřítomností, případně vyšším vytížením, Kazík (2017, s. 17).

Koubek (2015, s. 193) dále uvádí, že určitá forma vzdělávání je také orientace nového pracovníka, a je také již často do oblasti vzdělávání zařazována. Jedná se o formování schopností pracovníka, který na pracovní pozici přichází (případně přechází z jiné pozice). Obsahem orientace pracovníka je sdělování odborných i neobdobných informací, dále pak informací o používaných technologiích, popisu používané techniky nebo i o možnostech dalšího vzdělávání nebo rozšiřování kvalifikace, Koubek (2015, 193). Při nástupu do zaměstnání, jak autor doplňuje, je předána pracovníkovi složka materiálů v písemné podobě, tzv. orientační složka. Pracovník si tuto složku odnáší k prostudování a případné vzniklé dotazy konzultuje se svým nadřízeným nebo pracovníkem HR oddělení. Složka s materiály bývá sestavena podle charakteristiky pracovního místa, na které pracovník přichází. Jedním z prioritních účelů zavedení a předávání písemných materiálů novým pracovníkům je předání standardizovaných informací. Při osobním předávání informací může docházet, dle Koubka k opomenutí nebo nepřesnému předání důležitých informací, Koubek (2015, s. 193).

### **Péče o zaměstnance**

Šikýř (2016, s. 146) popisuje, že péče o zaměstnance je starost zaměstnavatele o pracovní podmínky svých zaměstnanců, které by měly být zajištěny pro výkon sjednané práce a tím také umožnit dosahování žádoucího výkonu, jako je například pracovní doba a doba odpočinku, pracovní prostředí, pracovní vztahy nebo bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Péče o zaměstnance je dělena na dvě oblasti, jak dále uvádí Šikýř (2016, s. 146), a to na oblast povinnou, která je definována Zákoníkem práce a zahrnuje vytváření pracovních podmínek pro zaměstnance, které jsou v souladu s bezpečností práce, dále pak péči o rozvoj zaměstnanců, oblast stravování zaměstnanců a oblast zabezpečení zvýšené ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením atd. Druhá část péče o zaměstnance, jak uvádí Šikýř (2016, s. 146) je péče dobrovolná, která je postavena na personální politice společnosti a zahrnuje oblasti, jako jsou zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a další. Horváthová (2016 s. 40) uvádí, že fakt, jak si organizace váží svých zaměstnanců, je odražen v péči, kterou jim věnuje, především fyzické pracovní prostředí, které zahrnuje uspořádání zařízení a jeho vybavení, minimalizace přesunů a maximalizace pohodlí nebo estetického řešení. Horváthová (2016, s. 41) také doplňuje, že je pro mnoho pracovníků velmi přívítáno, když mohou pro svoji práci využívat nejmodernější nástroje a vybavení, ať už se jedná o moderní počítač, nejnovější operační systému, mobilní telefon nebo moderní vysokozdvíhací vozík, Horváthová (2016 s. 41).

Jako oblast povinnou v péči o zaměstnance uvádí Vybíhal (2018, s. 50) povinnost zaměstnavatele v evidenci odpracované směny svých zaměstnanců, vzniklou práci přesčas, délku vzniklé pracovní pohotovosti a práce v noci nebo pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel. Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnanci na jeho žádost nahlédnout do evidence jeho pracovní doby, anebo jeho účtu mzdy a umožnit zaměstnanci, aby si z těchto záznamů pořídil výpis, případně kopii na náklady zaměstnavatele, Vybíhal (2018, s. 50). Oblast evidence docházky zaměstnanců řeší ve svém článku také Výhonská (2021b), která upozorňuje

na to, že je personální oddělení každý měsíc zahlceno tím, že musí manuálně kontrolovat docházku a dělat v ní zaměstnancům různé zásahy, opravy, prepisy nebo přepočítávání. Vlivem těchto zásahů může často docházet ke vzniku chybných přepočtů v jednotlivých dnech, ale také v nesprávném uvedení záznamu, Výhonská (2021b). Jako další riziko v nesprávné evidenci docházky zaměstnanců jsou i neustálé změny v předpisech a úpravy v legislativě, které je nutné znát a vždy být informován. Zaměstnavatel může být za nedodržení Zákoníku práce pokutován ze strany inspektorátu práce, a to i bohužel v případě, že nebyl omyl v záznamu způsoben úmyslem, Výhonská (2021b).

Zákon č. 262/2006 § 103 definuje **povinnosti zaměstnavatele k zaměstnanci** v oblasti bezpečnosti a ochrany jeho zdraví, mezi které podle § 103 odst. 1 písm. a) až l) zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce, patří např.:

- zabránit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, které neodpovídají jeho zdravotní způsobilosti a jeho schopnostem;
- informovat zaměstnance o kategorii, do které je zařazena práce, kterou vykonává;
- sdělit zaměstnanci poskytovatele pracovnělékařských služeb, pro zajištění pracovně – lékařských prohlídek a jak často se mají těmto lékařským prohlídkám podrobit, případně povinnému očkování, § 103 odst. 1 písm. a) až l) zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Jak uvádí BOZP.CZ (2018) pracovnělékařská prohlídka je zabezpečována poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Jedná se především o vstupní prohlídku, periodickou prohlídku a mimořádnou prohlídku. Při lékařské prohlídce se posuzuje zdravotní stav pracovníka s kritérii pro navržení zařazení pracovníka do dané kategorie práce. Kategorizace prací je rozdělena do 4 skupin, z nich každá skupina vyjadřuje různou úroveň zátěže na zaměstnance. Vstupní lékařská prohlídka je provedena před vznikem pracovního poměru případně před převedením pracovníka na jinou práci. Mimořádná prohlídka je provedena při vzniku potřeby ověření zdravotního stavu pracovníka. Periodická prohlídka je provedena za účelem preventivního zjištění změny zdravotního stavu pracovníka a je vázána na lhůty, dle zařazení do příslušné kategorie práce pracovníka, BOZP.CZ (2018).

Zákon č. 262/2006 Sb. upravuje **povinnost proškolení zaměstnanců v oblasti BOZP** a říká: „Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení podle věty první je zaměstnavatel povinen zajistit při nástupu zaměstnance do práce“, zákon 262/2006 Sb. zákoníku práce. Další povinností zaměstnavatele, jak uvádí Šikýř (2016, s. 161) je zajistit školení při změně pracovního zařazení zaměstnance nebo při změně druhu práce, pracovních postupů, technologií a jiných, které zásadně ovlivňují bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci. O poskytnutých informacích a školeních je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci, Šikýř (2016, s. 161). Zákoníkem práce, dle § 104 odst. 1 zákona 266/2006 Sb., je stanovena další povinnost zaměstnavatele, a sice poskytnou zaměstnanci **osobní ochranné pracovní prostředky**, kterými je zaměstnanec chráněn před riziky. Zaměstnavatel je povinen dle § 104 odst. 2 až odst. 5 zákona 266/2006 Sb., zákoníku práce poskytovat zaměstnancům **pracovní oděv**, vyžaduje-li to situace, dále pak **čisticí a dezinfekční prostředky** podle rozsahu znečištění kůže a oděvu a další.

### **Využívání personálního informačního systému a evidence osobních údajů zaměstnance**

Osobní údaje zaměstnanců jsou, jak Šikýř (2016, s. 166) konstatuje, základem personálního informačního systému, kdy jsou zaměstnavatelem zpracovávány doklady zaměstnanců v souladu s právními předpisy, a to před vznikem, při založení, za doby trvání, ale i po ukončení

pracovního poměru zaměstnance. Součástí osobního spisu zaměstnance jsou tedy dokumenty jako životopis nebo žádost o zaměstnání, dokumenty o dosavadní praxi, potvrzení o zaměstnání /zápočtový list), nebo také pracovní posudek z předcházejícího zaměstnání. Dále pak mzdový výměr, pracovní náplň, evidenci pracovních úrazů nebo nemocí z povolání, evidenci pracovní doby, daní z příjmů, sociálního a zdravotního pojištění, evidenci vzdělávání nebo hodnocení pracovního výkonu, Šikýř (2016, s. 166). Toto potvrzuje i Gottwaldová, (2018), která dodává, že je také součástí osobního spisu zaměstnance osobní dotazník s identifikačními údaji uchazeče nebo již zaměstnance, informace o dosaženém vzdělání, potvrzení o absolvovaném školení (BOZP a OP), prohlubování kvalifikace, informace o zdravotní způsobilosti pro sjednaný druh práce. Dále pak potvrzení, že byl zaměstnanec seznámen s vnitřními předpisy zaměstnavatele, případně další dokumenty, jako je dohoda o hmotné odpovědnosti nebo dohoda o srážkách ze mzdy. V praxi bývají, jak dodává Gottwaldová (2018) také někdy součástí osobního spisu dokumenty, které souvisí se mzdovou agendou, což Gottwaldová (2018) vnímá jako možné riziko. Osobní spis může být dle Žůrky (2019, s. 132) buďto v listinné formě nebo ve formě elektronické, případně v obou formách najednou. Jak dále Žůrek (2019, s. 124) uvádí, někteří personalisté mají při nástupu nového zaměstnance tendenci pořizovat kopii občanského průkazu zaměstnance do osobního spisu, ale tento akt nemá oporu v právních předpisech a dělat by to tedy neměli. Stejně tak není nutné, jak doplňuje Žůrek (2019, s. 126) pořizovat do osobního spisu kopii zdravotní kartičky, ale personalistovi postačí při nástupu pouze sdělit příslušné informace.

Vedení personální a mzdové agendy, jak konstatuje Bulla (2018), je založeno na shromažďování informací, které mzdová účetní nebo personalista zpracovává, třídí, aktualizuje nebo archivuje. Informace, které jsou takto zpracovávány, jsou nejenom základní informace o zaměstnanci nebo bývalém zaměstnanci, v některých případech jsou zpracovávány také informace o rodinných příslušnících pracovníka, případně informace o praxi, vzdělání atd. Tyto informace jsou většinou kromě písemné formy také spravovány informačními systémy zaměstnavatelů, jakož jsou personální a mzdové systémy nebo účetní softwary s modulem mezd. Tato evidence totiž, jak Bulla (2018) dodává, významně usnadňuje jejich sběr, zpracování či třídění. Žůrek (2019, s. 130) upozorňuje na to, že jsou zaměstnavateli předkládány velice citlivé informace o zaměstnanci, jako například informace o rodném čísle, zdravotní pojišťovně, skutečnosti, týkající se případné slevy na dani, velikost pracovních pomůcek, např. oděvů nebo informace o exekucích. Z tohoto důvodu je nutné, jak doplňuje Žůrek (2019, s. 130), vhodně zabezpečit přístup k osobním údajům v personálním informačním systému a dokumentaci v osobním spisu zaměstnance. Co není vhodné trvale udržovat v osobním spisu zaměstnance je dle Žůrka (2019, s. 132) životopis a vstupní dotazník uchazeče, neboť již bylo pozbyto účelů, pro které byly tyto dokumenty u zaměstnavatele shromážděny.

Gottwaldová (2018) se zabývá právní úpravou osobního spisu a uvádí, že je tato problematika zakotvena v ustanovení § 312 Zákoníku práce, ale dodává, že to není povinnost zaměstnavatele nýbrž jeho oprávnění osobní spis vést, a co je nutné, je dodržet zásady zpracování osobních údajů v souladu s nařízením „GDPR“, kterým je vymezeno, že mohou být osobní údaje zpracovávány pouze v omezeném rozsahu, který je nezbytný ve smyslu k účelu využití, Gottwaldová (2018).

Jako přínos využívání personálního informačního systému uvádí Šikýř, (2016, s. 167):

- zajištění jedinečnosti pořizovaných personálních dat;
- zdokonalování používaných personálních procesů;
- propojování žádoucích znalostí, hodnot a standardů;
- zlepšení koordinace, kooperace a komunikace.

Šikýř (2016, s. 167) ale dodává, že je využívání personálního informačního systému funkční v případě, že je zaveden a dále používán s ohledem na specifika dané organizace a v souladu s jejími strategickými cíli. Personální informační systém je vnímán nejen jako nástroj pro automatizaci personální práce, ale hlavně také jako pomocník pro strategické řízení organizace, Šikýř (2016, s. 167).

Jako negativní stránku využívání personálního informačního systému vnímá Šikýř (2016, s. 167) neschopnost a neochotu osob, od kterých se používání tohoto systému požaduje jako personalistů, manažerů ale i řadových zaměstnanců. Problémy s používáním personálního informačního systému mohou být také důsledkem špatně vyjasněné odpovědnosti nebo nenaplnění očekávání ze zavedení systému. Nepříjemnosti bývají také spojeny s častými technickými problémy, dlouhou časovou odezvou podpory, nevhodným uživatelským rozhraním, náročnou spoluprací s navazujícími informačními systémy a další, Šikýř (2016, s. 167).

### **2.1.1 Povinnosti zaměstnavatele v oblasti sociálního a zdravotního pojištění**

Zaměstnavatel, dle portálu České správy sociálního zabezpečení (2021), plní v oblasti **nemocenského pojištění** úkoly oznamovací, evidenční a při přijímání žádostí o dávky svých zaměstnanců. V oblasti oznamovací je zaměstnavatel povinen oznámit den nástupu svého zaměstnance do zaměstnání, změnu údajů zaměstnance nebo skončení zaměstnání, a to do 8 kalendářních dnů ode dne, kdy tato skutečnost nastala. V oblasti evidenční je zaměstnavatel povinen vést evidenci o svých zaměstnancích, kteří jsou účastní nemocenského pojištění a uchovávat záznamy o uvedených skutečnostech po dobu 10 kalendářních let, následujících po roce, ke kterému jsou tyto skutečnosti vázány. V případě údajů, které mají charakter účetních záznamů, jsou lhůty pro uchovávání delší. Zaměstnavatel je dále povinen, jak je popsáno na webových stránkách České správy sociálního zabezpečení (2021) přijímat žádosti svých zaměstnanců o dávky nemocenského pojištění, převést je z písemné podoby do podoby elektronické, případně alespoň do formy prosté kopie a bez prodlení je dle stanovených lhůt spolu s údaji pro potřeby výpočtu dávek předat na příslušnou správu sociálního zabezpečení, Česká správa sociálního zabezpečení (2021).

Na portálu České správy sociálního zabezpečení (2021) je uvedeno, že je zaměstnavatel také povinen vést záznamy o skutečnostech, které jsou potřebné pro uznání nároku na vyplácení **dávek důchodového pojištění** a předkládat je příslušnému orgánu sociálního zabezpečení. Dále je zaměstnavatel povinen, jak vyplývá z informací na portálu České správy sociálního zabezpečení (2021) písemně hlásit veškeré změny, které mají vliv na skutečnosti, rozhodující pro vznik nároku na dávku a jeho trvání, a to nejpozději do 8 dnů od vzniku změny.

**Povinnosti zaměstnavatele v oblasti zdravotního pojištění** jsou popsány na portálu Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR (2021), a jsou to:

- oznamovací povinnost, tedy oznámení nástupu, ukončení zaměstnání, změny pojišťovny nebo zahájení platby pojistného státem;
- povinnost odvést pojistné za své zaměstnance;
- podat přehled o platbách pojistného, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR (2021).

V souvislosti s výše definovaným, jak je uvedeno na portálu Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR (2021), je zaměstnavatel povinen vést o těchto oznamovaných skutečnostech evidenci a dokumentaci.

### **2.1.2 Ochrana osobních údajů (GDPR)**

Šteffek (2017) konstatuje, že nelze očekávat, že jsou zásady a zákonné povinnosti dle nařízení GDPR automaticky zajištěny jakýmkoliv personálním informačním systémem, ale je nutné posuzovat konkrétní podmínky nastavení a zpracování procesů.



Splnění požadavků dle nařízení GDPR by mělo být personálními informačními systémy podporováno a mělo by v obecné rovině zajišťovat, Šteffek (2017):

- v případech, kdy je souhlas potřebný, podporu pro udělení nebo odvolání souhlasu s jejich evidencí;
- přístup k osobním údajům prostřednictvím přístupu do systému, případně exportu dat;
- evidenci počtu osob, respektive pracovněprávních vztahů dle platných legislativních lhůt, včetně dalších událostí;
- nastavení přístupu k osobním údajům v čase, zamezení přístupu pracovníkům HR po uplynutí zákonné doby a ponechání přístupu pouze mzdové účetní;
- nastavit automatizovanou podporu pro výmaz nebo anonymizaci konkrétních kategorií údajů dle změny stavu osob;
- minimalizovat rozsah používaných údajů;
- specifikovat zabezpečení a zamezení přístupu do vybraných položek, díky kterým je možné identifikovat subjekty, Štefek (2017).

K dodržování nařízení GDPR Šteffek (2017) dodává, že je také nutné ošetřit podmínky zpracovávání osobních údajů smluvně mezi správcem a zpracovatelem osobních údajů a informovat subjekty o tom, kteří zpracovatelé s jejich osobními daty nakládají. Bulla (2018) dodává, že je vhodné v souladu s dodržováním směrnice GDPR zajistit, aby bylo možné jednoduše spravovat osobní údaje, vkládat je a dále je upravovat, tedy minimalizovat rozsah jejich používání, evidovat údaje spíše skutečně nezbytné. Pro práci s osobními údaji je dále vhodné mít, podle Bully (2018) propracovaný systém přístupových oprávnění s jejich nakládáním. Dále je doporučeno jednotlivým uživatelům přidělit přístupová práva ke konkrétním agendám a definovat, jakou operaci bude moci jednotlivý pracovník / skupina pracovníků provádět, zda pouze nahlížení, záznam nebo výmaz, export atd. V zásadě je nutné, jak dále Bulla (2018) dodává, omezit přístup k citlivým údajům pro co nejmenší počet osob, jakož to pro mzdové účetní a personalisty.

## **2.2 Nové trendy zpracování personálních procesů**

Tato kapitola byla zaměřena na vybrané činnosti z oblasti personální práce, které jsou v praxi již zpracovávány a převáděny do digitální formy, a to buď z důvodů zjednodušení jejich evidence, nebo z důvodu zajištění lepší přehlednosti a praktičtějšího zpracování. Vybrané činnosti jsou popsány níže.

### **2.2.1 Získávání a výběr nových zaměstnanců**

Millner in Totah (2021) konstatuje, že díky vlivu pandemie COVID-19 byly zavedeny nové postupy v oblasti lidských zdrojů, jako je cesta od tradičních postupů nábory při osobním pohovoru k výběru nových zaměstnanců na dálku. V organizacích, které se nábory zaměstnanců věnují pravidelně, musely být nastaveny a zdokonaleny, jak Millner in Totah (2021) doplňuje, metody a techniky hodnocení tak, aby obsahovaly online metody, jako jsou video rozhovory a automatické třídění kandidátů. Kalwala a Sekhar (2019, s. 2689) uvádí, že jeden z procesů, které je možné zpracovávat přes funkční personální informační systém, je řízení nábory, kdy je možné v HRIS celý nábor řídit a sledovat.

Hutníková (2021, s. 56) konstatuje, že ve velkých firmách již došlo k mnohem významnější změně, díky které mají pracovníci personálních úseků více času na kreativnější práci, a sice využívání tzv. ATS, tedy Applicant Tracking Systemu. ATS systém, jak popisuje Hutníková (2021, s. 56) je online řešení, díky kterému jsou personalistům k dispozici všechny úkony v jedné aplikaci, která zahrnuje vytvoření inzerátu, které je možno dále publikovat na firemních webových stránkách nebo libovolných pracovních portálech. V ATS systému jsou následně

sbírány reakce všech uchazečů, které obsahují životopisy, případně i motivační dopisy. V další fázi je možné v systému došlé reakce třídit případně hodnotit se svými kolegy. ATS systém může být plně využíván ke komunikaci s kandidátem a k zadávání případných úkolů a testů, video dotazníků apod. Řadu kroků, jak dodává Hutníková (2021, s. 56) je možné v systému ATS zautomatizovat. Talentované uchazeče, kteří ve výběrovém řízení nebyli pro konkrétní pozici vybráni, je možné s jejich souhlasem v systému ATS uchovat a při dalším výběrovém řízení na vyhovující pozici je opět oslovit, Hutníková (2021, s. 56).

Barták (2017, s. 32) uvádí, že nábor nových zaměstnanců se dá zkrátit v průměru o 33 %, pakliže jsou do tohoto procesu vhodně zapojeny technologie. Nábor zaměstnanců je složen z několika sekvencí, od těch nezákladnějších, jako vyhledání a přijetí nového zaměstnance, přes péči o značku zaměstnavatele a marketing otevřených pozic, až po proces samotného nástupu a zaškolení zaměstnance. Do nábora zaměstnance je začleněna celková automatizace, která usnadňuje řízení celého procesu, který začíná vypsáním pozice, přes její zveřejnění a vlastní řízení nábora. Díky automatizaci, jak doplňuje Barák (2017, s. 32) by měl být nábor otázkou několika kliků. Jedna z podpůrných technologií v této oblasti je např. rozpoznávání emocí, čehož je možné dosáhnout při vedení video-pohovoru i přes mobilní telefon. Je tak možné rozpoznat pocity kandidáta při pokládání nečekaných otázek.

Používáním personální platformy Teamio, jak vyplývá webových stránek Teamio (2021) je možné na jednom místě spravovat celý proces získávání a výběru zaměstnanců. Platforma Teamio je propojena s dalšími pracovními portály a oborovými weby, jako je Jobs.cz, Práce.cz, Prácezarohem.cz, Atmoskop.cz, Monster.cz, Aktuálně.cz, Kurzy.cz, Ihned.cz, Byznys.ihned.cz, Ekonom.ihned.cz, Tech.ihned.cz, a další. Díky tomu je možné inzerovat a oslovovat uchazeče hned na několika místech najednou a využívat jejich databázi uchazečů. V platformě Teamio je následně možné editovat celý náborový proces, jakož to předvybrat zajímavé uchazeče, přeposílat uchazeče dalším kolegům, třídit uchazeče do skupin podle libovolných štítků, sledovat komunikaci, která přes Teamio proběhla, zapojit manažera a sdílet společně poznámky a názory na uchazeče, nebo zamítnou nevhodné uchazeče, a to jednotlivě nebo i hromadně. Nově je také možné na portálu Teamio zaznamenávat a sledovat kalendář svých pohovorů nebo generovat statistiky proběhlých náborů, Teamio (2021).

### **2.2.2 Elektronická výplatní páska**

Malá (2017) konstatuje, že se v současné digitální době rozšiřuje způsob výplatní pásky v elektronické podobě, který může plnohodnotně nahrazovat papírovou verzi výplatní pásky, neboť splňuje podmínku na písemnou formu. Malá (2017) dodává, že zaměstnavatel není povinen výplatní pásku podepsat, což znamená, že není ani nutnost ji v elektronické verzi doplňovat elektronickým podpisem. Zaměstnavatel je povinen výplatní pásku předat, ale způsob předání už si může zvolit sám, což je vhodné upravit vnitřním předpisem zaměstnavatele, případně kolektivní smlouvou. Žůrek (2019, s. 144) také konstatuje, že je zaměstnavatel povinen výplatní pásku vydat, respektive zpřístupnit, tedy dát zaměstnanci k dispozici, ale zákoníkem práce již není blíže specifikován způsob vydání. Je tedy možné pojem vydání výplatní pásky, i s ohledem na již běžné způsoby předávání informací, uskutečnit, jak doplňuje Žůrek (2019, s. 144) také ve formě elektronické.

Malá (2017) doplňuje, že zaměstnavatel může elektronickou výplatní pásku odeslat na pracovní email zaměstnance nebo na jeho soukromý email, jestli mu tento soukromý email zaměstnanec sdělil. Pokud zaměstnanec nemá pracovní email ani nesdělil, na jaký soukromý email mu má zaměstnavatel výplatní pásku odesílat, nesmí ho zaměstnavatel nutit mu soukromou emailovou adresu sdělit ani si ji zřídit. V tomto případě je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se mohl zaměstnanec k elektronické verzi své výplatní pásky dostat, tedy například zřídit terminál na pracovišti, na němž se bude moci zaměstnanec přes své přidělené heslo k výplatní pásce dostat.

Zaměstnavatel musí také zajistit, aby si zaměstnanec mohl svou výplatní pásku vytisknout, což v případě zaměstnanců, kteří nepracují na počítači a nemají k němu ani přístup, může zajišťovat pověřená osoba, Malá (2017). Co je velmi důležité, jak dodává Malá (2017), je zajistit zaměstnavatelem při předávání výplatních pásek zaměstnancům ochranu osobních údajů, a to v případě odesílání na firemní elektronickou adresu, tak i v exportu z terminálu přes pověřenou osobu. V návaznosti na to Bulla (2018) upozorňuje, že je vhodné heslem ochraňovat výstupní PDF dokumenty, které obsahují osobní údaje zaměstnanců, jako například výplatní pásky a ELDP (*Evidenční list důchodového pojištění*), Bulla (2018). Možností, jak zajistit bezpečné předání elektronické výplatní pásky může být, jak dodává Malá (2017), vystavení jedinečného přihlašovacího hesla případně předání formou zaheslovaného souboru.

### 2.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Hook a Jenkins (2019, s. 284) uvádějí, že se rychlé rozvíjí technologie podporující vzdělávání, velmi oblíbené je e-learningová forma vzdělávání nebo kombinovaná forma učení, při kterých jsou používány škály přístupů k digitálnímu učení, jako například webináře nebo přístupy do virtuálních učeben. Jednou z hlavních výhod, jak dále uvádí Hook a Jenkins (2019, s. 284) je fakt, že mají jednotlivci přístup přímo k technologiím a mají možnost si zvolit, kdy, kde a co se naučí, což by mělo zvýšit příležitost k učení, Hook a Jenkins (2019, s. 285). Na portálu LMC (2021) je rozděleno vzdělávání zaměstnanců na off-line a online a jsou zde porovnávány jejich zásadní výhody. U off-line vzdělávání je vyzdvihována možnost interakce s lektorem, který se vzdělávanou osobou může při kurzu komunikovat, spolupracovat a vzdělávaná osoba se může aktivně do výuky zapojit, případně si něco vyzkoušet. Další přednost off-line vzdělávání je narušení každodenní rutiny, kdy zaměstnanec za školením odchází mimo své pracoviště, a tím si také obohatí běžný pracovní den. Jako třetí výhoda off-line vzdělávání je na portálu LMC, (2021) hodnocen přínos dobrého lektora, který dokáže svým projevem nadchnout a vtáhnout do dění, zároveň může školení vždy aktuálně přizpůsobit situaci. Oproti tomu online vzdělávání přináší zaměstnanci flexibilitu, protože si může školení pustit podle vlastního tempa a ve chvíli, kdy má na to chuť a prostor, LMC, (2021). Koch (2018, s. 48) konstatuje, že i když se již zásadně změnil obsah a cíle samotných školení, vyučovací metody se od konce osmnáctého století změnily pouze nepatrně. Své tvrzení opírá o výzkum, který byl proveden mezi IT manažery českých společností. Většina z dotazovaných podle Kocha (2018, s. 48) uváděla, že je u nich zajišťováno vzdělávání formou různých forem e-learningů, obyčejných neinteraktivních přednášek a v zásadě nudného učení. Jen pouze čtvrtina českých společností, dle výzkumu Kocha (2018, s. 48) používalo pro školení svých zaměstnanců praktické kampaně „hands-on“. Bohužel interaktivní metody učení, jako jsou videa, gamifikace, kvízy je využíváno dle slov Kocha (2018, s. 48) jen v 10 % firem.

Štichová (2020) konstatuje, že je přesvědčena že nouzový stav pomohl změnit přístup lidí k digitálnímu vzdělávání. Díky nové situaci vymizely předsudky, že se nejedná o plnohodnotnou alternativu vzdělávání. Již nyní jsou kolegy vnímána pozitiva online vzdělávání, a to především v úspoře času, financí a také v podpoře zlepšení work-life balance. Jako příklad uvádí Štichová (2020) zaučení nových zaměstnanců, kteří dříve museli za úvodním školením cestovat na centrálu, ale nyní se již učí z domova. Mezi další výhody online vzdělávání řadí Barták (2017, s. 32) možnost monitorovat pracovníka, který právě sleduje online kurz na počítači přes zapnutou webovou kameru. Lze tak rozpoznat emoce, zjistit, jestli dává pracovník pozor či zda ho sledované školení baví. Díky sledování reakcí pracovníků na jednotlivých školeních je následně možné průběh školení upravit pro dosažení větší efektivity, Barták (2017, s. 32).

Poula (2021, s. 48) popisuje možnost zaškolení nového zaměstnance při nemožnosti osobního setkávání. Vhodné je v tomto případě vytvořit pro nové zaměstnance, tzv. onboarding příručku,

díky které je možné nového pracovníka v prvních dnech seznámit s chodem společnosti na dálku. Je vhodné příručku strukturovat na několik částí, např. „*První dny ve firmě, Seznam úkolů, Oblasti znalostí a kompetencí a Osobní rozvoj*“, Poula (2021, s. 48). Michl (2021, s. 48) uvádí podobné zkušenosti v onboarding a dodává, že mají ve společnosti složku, která obsahuje podrobné informace o chodu společnosti, vykazování práce, až po návod zacházení s firemním autem. Michl (2021, s. 48) doplnil, že tuto složku postupně aktualizují a vždy ji předkládají novým zaměstnancům při zaučení.

Jako další výhoda online vzdělávání, dle LMC, (2021) je hodnocena úspora financí, neboť tato forma vzdělávání nevyžaduje osobní přítomnost lektora a zaměstnanec tak může nastudovat více kurzů s kvalitními řečníky, a to určitě za kratší časové období. Zároveň je díky online vzdělávání možné kontrolovat, jaké kurzy již zaměstnanec dokončil či ne. Některé videokurzy, jak je uvedeno na portálu LMC (2021) nabízí také přehled v nastaveném studijním plánu zaměstnance.

#### **2.2.4 Zpracování docházky**

Výchonská (2021a, s. 60) konstatuje, že je v oblasti docházkových systému stále využíváno klasických terminálů se čtecími kartami, a to hlavně ve výrobní oblasti, oproti tomu v administrativní oblasti je již zvýšená poptávka po evidenci pracovní doby pomocí biometrických údajů. Výchonská (2021a, s. 60) ale dodává, že v návaznosti na šíření pandemie COVID-19 i řešení docházky zaměstnanců v podobě využívání biometrických údajů, respektive otisků prstů, začíná být omezováno, a to jednak z důvodu zvýšení poměru práce z domu, ale také z hygienických důvodů, neboť při otisku prstu na terminálu může docházet k nežádoucímu přenosu infekce. Podle Výchonské (2021, s. 60) jsou tyto důvody dalším důkazem toho, že přechod ke cloudovému řešení docházky je bezpečný a spolehlivý.

Greš (2020, s. 48) konstatuje, že právě v době zvýšeného využívání režimu home office je pořízování moderního docházkového systému opodstatněné, a to hlavně z důvodu přehledu o práci a dění ve firmě, a to nejen díky sledování aktuální docházky, ale také kvůli možnosti sledování času, stráveného pracovníky na jednotlivých projektech. Přes docházkový systém, jak Greš (2020, s. 48) dodává, je možné snadno naplánovat směny, svou nepřítomnost v kanceláři, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i jejich nadřízených. V moderních docházkových systémech je možné vyřídit žádosti o změny v plánovaných směnách, případně žádat o dovolenou. Zaměstnanci se tímto způsobem nemusí tedy osobně setkávat se svým nadřízeným, případně vážit cestu na personální oddělení. Díky funkcím moderních docházkových systémů je také možné nastavit omezený počet pracovníků na pracovišti a tím regulovat povolený počet přítomných, Greš (2020, s. 48). Výchonská (2021b) také vyzdvihuje přínos používání elektronického docházkového systému, který má nastaven a umožňuje automaticky dodržovat platnou legislativu a interní firemní směrnice. Tuto možnost je ale, dle Výchonské (2021, s. 60), možné očekávat od menších docházkových systémů, a ne od velkých globálních systémů. Byla by ale škoda, dle slov Výchonské (2021b), se o tuto pomocnou funkci ošidit. Další velkou výhodou ve využívání docházkového systému vidí Výchonská (2021b) v ulehčení práce personalistům na konci měsíce, kdy mají předložit podklady pro mzdy mzdové účtárně. Docházkový systém může zaměstnance automaticky upozornit, že je nutné uzavřít docházku za uplynulý měsíc a v případě, že zaměstnanci chybí v evidenci nějaké úkony, docházka za měsíc uzavřít nelze. Podklady pro mzdy je možné následně jednoduše vyexportovat a odeslat mzdové účtárně ke zpracování, Výchonská (2021b).

Také Hochman (2019, s. 43) vyzdvihuje ulehčení procesu schvalování docházky a konstatuje, že díky individuálnímu nastavení práv mohou uživatelé zůstatky svých fondů nejen prohlížet, ale také editovat nebo schvalovat. Systémy umožňují například žádat o dovolenou, která je systémem odeslána kompetentní osobě, která žádost schválí či zamítne. Díky modernímu

docházkovému systému může zaměstnavatel převést schvalovací kompetence na další úroveň řízení například na střední management, který je zodpovědný za řadové zaměstnance a jejich docházku (schvalování dovolené, plánování směn atd.). Díky potvrzení docházky členem středního managementu se tak dostanou k pracovníkovi, který docházku zpracovává, již schválená data, což v důsledku může ušetřit čas, ale i například náklady, spojené s činností mzdové účetní, Hochman (2019, s 43).

### **2.2.5 Využití personálního informačního systému**

Murad a Uhrinová (2019) uvádějí, že v současné době, kdy nastává progresivní vývoj informačních technologií, dochází čím dál častěji ke snaze zaměstnavatelů nastavit úplnou elektronizaci pracovněprávního jednání a digitalizaci pracovněprávní dokumentace. Přínos tohoto přechodu vnímají zaměstnavatelé zejména v oblasti úspory nákladů, větší přehlednosti a také v jednoduchosti a efektivitě skladování dokumentace svých zaměstnanců. Tyto tendence však mají, dle Murada a Uhrinové (2019) podmínku v důsledném dodržování požadavků dle zákona, a to především na formu a způsob jejich doručování. Současná právní úprava, jak doplňuje Murad a Uhrinová (2019) připouští písemnou formu dokumentu také v elektronické podobě a podepsání elektronickým podpisem.

Kalwala a Sekhar (2019 s. 2692) ve svém článku popisují 4 základní kameny personálního informačního systému, a sice soulad, přesnost, cenu, a včasnost. Pod pojmem soulad je očekáváno HR manažery, že bude personální systém nastaven v souladu s platnými zákony dané země, kde je zaváděn, jako např. sazby pro výpočet daně, nastavení odchodu do důchodu apod. Pod pojmem přesnost je očekáváno HR manažery, jak dále dodávají Kalwala a Sekhar (2019, s. 2693), že data o zaměstnancích, která jsou personálním informačním systémem poskytována, budou přesná, neboť jsou následně využívána pro výpočet mezd, přesčasů atd. Nepřesnost údajů by mohla vést k problémům v organizaci a snížit morálku zaměstnanců. Náklady jsou řazeny mezi hlavní priority personálních manažerů v procesu výběru a implementace personálního informačního systému. Do těchto nákladů jsou započítávány transakční náklady, náklady na technický personál, který implementaci nebo upgrade softwaru provádí. Vždy je nutné, jak dodává Kalwala a Sekhar (2019 s. 2692), aby byl zachován poměr mezi náklady na software a jeho přínosem. Posledním pilířem, na kterém je podle Kalwala a Sekhara (2019, s. 2692) postavena funkčnost dobrého personálního systému, je včasnost neboli aktuálnost informací, které jsou personálním informačním systémem poskytovány za účelem výpočtu mezd, srážkách a dalších. Personální informační systém, jak uvádí Kavanagh et al. (2020, s. 11) je zaměřen na podporu funkcí a činností řízení lidských zdrojů a procesů na ně navázaných. Díky HRIS jsou získávána, ukládána, zpracovávána a analyzována data, která jsou využívána v procesu řízení lidských zdrojů pro manažerská rozhodnutí, Kavanagh et al. (2020, s. 11).

Personální systém může, jak doplňuje Kalwala a Sekhar (2019, s. 2688), mimo jiné také obsahovat různé dokumenty, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům, nebo je s nimi musí seznámit, jako jsou různé příručky, etické kodexy, předpisy atd. Další výhody zpracovávání dat v personálním informačním systému spatřuje Kalwala a Sekhar (2019, s. 2689) samozřejmě v eliminaci využívání papírových formulářů, při jejichž zpracování může vzniknout velké množství chyb.

Šikýř (2014, s. 149), popisuje tzv. Personální portál, což je webová platforma, kde je propojeno uživatelské rozhraní personálního informačního systému s dalšími informačními systémy. V tomto prostředí získávají manažeři a personalisté přístup k personálním a dalším souvisejícím údajům, které pro práci potřebují. Přístup k těmto údajům je umožněn z počítače přes prohlížeč internetových stránek a je uživatelsky přívětivý. Díky možnosti zpřístupnit vybrané údaje také zaměstnancům, je tento způsob považován za účinný nástroj komunikace

se zaměstnanci, jak dodává Šikýř (2014, s. 149). Personální portál umožňuje nastavit tzv. samoobslužný systém, a to jak pro manažery, tak i pro zaměstnance. Manažerský samoobslužný systém je praktický pomocník, který manažerům poskytuje informační podporu při řízení a vedení lidí. Přínos manažerského samoobslužného systému spočívá ve zvýšení účinnosti personální činnosti manažerů, ale také v jejich metodické, koncepční, analytické nebo administrativní podpoře ze strany pracovníků personálního oddělení. Využíváním manažerského samoobslužného systému je zajištěno snížení administrativních nákladů, ale hlavně zvýšení účinku personálních procesů a tím také podpoření dosahování strategických cílů organizace, Šikýř (2014, s. 149).

Na serveru Personalistika bez papíru (2021) je řešeno téma bezpapírové personalistiky a je zde uvedeno, že přechod na tuto formu evidence personálních aktivit nespočívá pouze ve změně nosiče informací, ale hlavně ve změně některých zavedených procesů a v proměně rizik. Z tohoto důvodu je tedy nutné zmapovat současné fungování a přihlédnout k němu při nastavování nového směru ve formě bezpapírového fungování, Personalistika bez papíru (2021).

Kačírková (2020) se zabývá využíváním elektronického podpisu v pracovněprávním vztahu a uvádí, že k výraznému posunu využívání elektronických dokumentů došlo v roce 2018, kdy byla přijata novela zákona, která umožňuje některé typy dokumentů podepisovat elektronicky bez certifikovaného podpisu. Zákoník práce podle Murada a Uhrinové (2019) nenastavuje specifické požadavky pro podpis pracovněprávních dokumentů při jejich vyhotovení. Pokud zajišťuje zvolená forma podpisu dostatečnou prokazatelnost právního jednání, lze použít jakýkoliv z běžně užívaných forem elektronického podpisu, Murad a Uhrinová (2019), které jsou, jak doplňuje Vejsada (2020), kvalifikovaný elektronický podpis, zaručený elektronický podpis nebo jiný typ elektronického podpisu.

### **2.2.6 Povinnosti zaměstnavatele v oblasti sociálního a zdravotního pojištění**

Na stránkách České správy sociálního zabezpečení (2021) je vysloveně uvedeno, že je zaměstnavatel povinen tato hlášení a tiskopisy podávat na ČSSZ na předepsaných tiskopisech, a to výhradně v elektronické podobě. Tiskopisy mohou být na ČSSZ odeslány třemi způsoby, a to buďto na elektronickou adresu podatelny pro e-Podání, které je podmíněno uznávaným elektronickým podpisem nebo odesláním do datové schránky, příslušné pro místně příslušnou správu sociálního zabezpečení anebo prostřednictvím ePortálu ČSSZ, což je nejpřímější kanál odeslání, který je nabízen přímo na interaktivním tiskopisu. Pro toto odeslání je ale nutné, jak je dále uvedeno na stránkách České správy sociálního zabezpečení (2021), mít nastaven přístup přes tzv. zaručenou identitu, což je vstup přes nastavené identifikační prostředky jako například potvrzovací číslo občanského průkazu, jméno, heslo, SMS a další. Tiskopisy, které je zaměstnavatel povinen touto cestou na správu sociálního zabezpečení podat jsou mimo jiné Evidenční list důchodového pojištění, *Oznámení o nástupu do zaměstnání (skončení zaměstnání)* nebo *Příloha k žádosti o dávku*, Česká správa sociálního zabezpečení (2021). Na portálu je dále uvedeno, že je zaměstnavatel povinen převést z písemné podoby do elektronické podoby, a to alespoň do formy prosté kopie, také žádosti svých zaměstnanců o dávky nemocenského pojištění a také podklady, které jsou potřebné pro schválení a vyplacení těchto dávek, jako je například *Žádost o peněžitou pomoc v mateřství*, *Rozhodnutí o potřebě ošetřování (péče)*, *Žádost o vyrovnávací příspěvek v mateřství*, a další, Česká správa sociálního zabezpečení (2021).

Na portálu je dále uvedeno, že byl dne 1. 1. 2020 zahájen ostrý provoz kompletního systému **eNeschopenky**, který přinesl zjednodušení v předávání informací mezi nemocnými, lékaři, ČSSZ a zaměstnavateli, a to díky jejich elektronickému propojení. Z uvedených informací na

portálu České správy sociálního zabezpečení (2021) vyplývá, že díky této změně, již nemusí pojištěnec při vzniku pracovní neschopnosti předávat písemné doklady svému zaměstnavateli.

Zaměstnavatel má možnost, jak je uvedeno na portálu České správy sociálního zabezpečení (2021), požádat o zaslání automatických notifikací s informacemi o vzniku, trvání, ukončení, změně nebo stornu dočasné pracovní neschopnosti svých zaměstnanců, a to buď zasláním informací do datových schránek, nebo na určené emailové adresy, dle požadavku zaměstnavatele. Po 14 dnech trvání pracovní neschopnosti je povinností zaměstnavatele zaslat tzv. *Přílohu k žádosti o dávku* příslušné Správě sociálního zabezpečení, a to již také výlučně v elektronické podobě, jak je uvedeno na portálu České správy sociálního zabezpečení (2021), s poznámkou, že papírovou podobu už je možné odeslat pouze v případě technického výpadku. Při ukončení dočasné pracovní neschopnosti, která trvala více jak 14 dní, je zaměstnavatel povinen, jak je uvedeno na portálu České správy sociálního zabezpečení (2021) vyplnit a odeslat tzv. *Hlášení zaměstnavatele / osoby dobrovolně nemocensky pojištěné při ukončení pracovní neschopnosti*. Tiskopis je rovněž nutné odeslat v elektronické podobě. V případě, že zaměstnavatel nepožádá o zaslání notifikací o pracovní neschopnosti svých zaměstnanců, má k dispozici přihlášení do tzv. ePortálu ČSSZ, kde jsou pro něj všechna data o pracovní neschopnosti svých zaměstnanců k dispozici, Česká správa sociálního zabezpečení (2021).

V oblasti zpracování e-neschopenky má organizace možnost, jak je popsáno na portálu České správy sociálního pojištění (2021), využít služby, „**Data zaměstnavatelům o dočasné pracovní neschopnosti**“, díky které je možné nastavit automatizované stahování informací o dočasných pracovních neschopnostech zaměstnanců přímo do mzdového nebo personálního softwaru. Tuto možnost už dříve uvádí také Buraňová in Kučerová (2019), která popisuje nastavení služby. Zároveň je možné, jak je dále popsáno na portálu České správy sociálního pojištění (2021) z personálního nebo mzdového softwaru touto cestou odesílat na správu sociálního zabezpečení formulář *Hlášení zaměstnavatele / osoby dobrovolně nemocensky pojištěné při ukončení pracovní neschopnosti zpět*, stejně jako *Přílohu k žádosti o dávku*. Tato služba už je ale podmíněna nastavením konkrétního softwaru zaměstnavatele a jeho dodavatelé, Česká správa sociálního zabezpečení (2021).

Na webových stránkách společnosti IT.MOS (2021) je popsáno, že je elektronická komunikace se zdravotními pojišťovnami možná nastavit přes jejich komunikační servery, tzv. Portály. Dále je vysvětleno, že je portál internetová aplikace podobající se elektronickému bankovníctví, ve kterém lze pohodlně, rychle, snadně a bezpečně vyřídit potřebnou agendu se zdravotní pojišťovnou. Portály, jak dále uvádí IT.MOS (2021) jsou plně v souladu se zákony o veřejném zdravotním pojištění, elektronickém podpisu a ochraně osobních údajů a jsou nastaveny tak, aby plně splňovaly všechna bezpečnostní opatření pro práci s citlivými údaji.

Všeobecná zdravotní pojišťovna, jak je popsáno na webových stránkách Všeobecné zdravotní pojišťovny (2021), provozuje pro elektronickou komunikaci svých klientů tzv. VZP POINT a uvádí, že tento formát umožňuje, aby docházelo k bezpečné výměně dat a poskytování žádaných informací ze systému VZP, a to kdykoliv a odkudkoliv je potřeba, protože je to služba, kterou je možné využívat 24 hodin denně. Pro zaměstnavatele je díky používání této aplikace umožněno zpracovávat a odesílat například *Hromadné oznámení zaměstnavatele, Přehled o platbě pojistného na zdravotním pojištění*, vyúčtování plateb a další, Všeobecná zdravotní pojišťovna (2021).

### 2.3 Přechod k digitalizaci HRM procesů

V předchozí kapitole byly přiblíženy vybrané personální činnosti, které jsou již v současné době v praxi zpracovávány digitální formou za účelem zjednodušení a urychlení jejich využití nebo zautomatizování celého procesu. Přechod od tradičních postupů k těm novým metodám



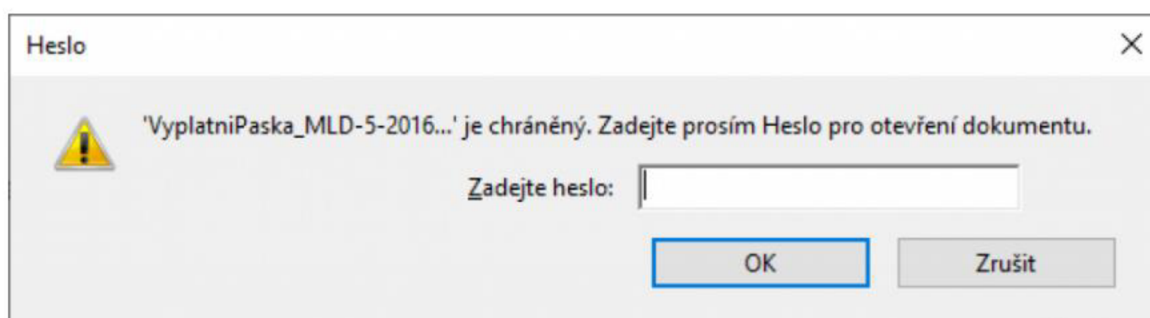
ale nese mnoho úskalí počínaje prvotní finanční investicí do nové technologie, přes nastudování nových postupů až po přístup jejich uživatelů, který může být mnohdy ne zcela aktivní a podporující. V této kapitole budou přiblíženy kroky, které je nutné zajistit pro uvedení vybraných metod a postupů, které mají zjednodušit a urychlit oblasti řízení lidských zdrojů, do praxe.

### 2.3.1 Zavádění digitalizace u vybraných personálních procesů

#### Elektronická výplatní páska

Na webových stránkách společnosti Abra (2020), která je jedním z dodavatelů personálního a mzdového systému je uveden způsob, jak lze odesílání výplatních pásek e-mailam nastavit. Nasazení uživatelského doplňku je zajištěno přes konzultanta a trvá jen několik hodin. Pro nastavení je nutné mít připravený e-mailový účet, ze kterého budou výplatní pásy odesílány, například [uctarna@firma.cz](mailto:uctarna@firma.cz). Pro nastavení doplňku postačí označit zaměstnance, kterému bude výplatní páska na jejich uvedený e-mail odesílána a následně vygenerovat heslo pro e-mail, které je v tomto případě tvořeno z rodného čísla zaměstnance (část rodného čísla za lomítkem). Heslo zde šifrováno není, ale má k němu přístup pouze mzdová účetní, která má i tak přístup k veškerým mzdovým údajům. Jak dále uvádí portál Abra (2020) změna vygenerovaného hesla a případně zamítnutí odesílání výplatní pásky tímto způsobem je možné tedy opět přes mzdovou účetní, ale vždy na základě žádosti zaměstnance. Software provádí šifrování PDF souborů a je tedy nutné ho mít lokálně instalován na pracovní stanici, kde budou e-maily generovány. Následně je možné elektronické výplatní pásy odeslat zaměstnanci, který obdrží e-mail se zaheslovaným souborem, viz obrázek níže, Abra (2020):

Obrázek 1 Zadání hesla pro otevření dokumentu s výplatní páskou



Zdroj: Abra.cz.

Po uvedení hesla by mělo dojít k náhledu do PDF dokumentu, viz portál Abra (2020).

Také společnost Stormware, která je dodavatelem personálních a mzdových systémů Pamica a Pohoda na svých webových stránkách, Stormware (2021) uvádí způsob odesílání elektronických výplatních pásek na e-maily zaměstnanců. Oproti společnosti Abra uvádí, že je možnost, nikoliv povinnost, opatřit email heslem. Jako heslo je možné uvést 12 alfanumerických znaků bez diakritiky. Další postup je už ale obdobný jako u produktů společnosti Abra. Po vyhotovení mezd je nutné označit výplatní pásy, které budou převedeny do formátu PDF a odeslány e-mailem. Hromadné odeslání elektronických pásek následně vyžaduje nastavení s poštovním serverem, viz Stormware (2021).

#### Vzdělávání zaměstnanců online formou – Learning management systém (LMS)

Na stránkách společnosti Kontes (2021) jsou popsány možnosti využití platformy i Tutor, která integruje stěžejní systém vzdělávání (LMS) společně s nástroji pro řízení výkonu a nástroji pro podporu spolupráce. Tím, že je platforma modulární, je díky tomu umožněno integrovat jednotlivé funkcionality podle toho, jak se vyvíjí organizace. Tuto platformu je možné zajistit



jak instalaci do vlastní infrastruktury systémů nebo formou cloudového řešení. Platformu je možné, dle portálu Kontes (2021) propojit se stávajícím personálním systémem a přizpůsobit její funkčnost nebo vzhled, což umožní uživatelům lepší orientaci v obsluze a užívání. V oblasti vzdělávání platforma implementuje nejnovější trendy e-learningu, kontextové, interaktivní vzdělávání, gamifikaci, vzájemnou sociální spolupráci formou sociálních skupin a komunikačních kanálů pro propojení spolupráce školitelů, studentů a manažerů. Systém umožňuje vývoj vlastních multimediálních a interaktivních e-kurzů, a to bez znalostí programování nebo HTML. Dále je možné do systému importovat PowerPoint prezentace a převést je do formy interaktivních kurzů, dále je možné v systému skládat kurzy kombinací různých textů, obrázků, otázek, tlačítek, animací, zvuků nebo videí za pomoci průvodce pro tvorbu interakcí. Systém iTutor, jak je uvedeno na webové stránce Kontis (2021) také nabízí službu pro testování účastníků kurzů na jakémkoliv zařízení včetně mobilů nebo tabletů. Testy je možné sestavit z nabízené řady otázek, případně je importovat z externích zdrojů. Přes platformu iTutor je také možné centrálně evidovat zdravotní způsobilost pro jednotlivé pracovní pozice, nastavit způsob jejich získávání, obnovu a kontrolu. Další možností v systému je zajištění podpisu jakéhokoliv elektronického dokumentu (směrnice, pracovní postupy, pracovní smlouvy, zákonem dané dokumenty, a další) a jeho následné uchování. Systém odešle, jak je doplněno na portálu Kontis (2021), dokument zvoleným zaměstnancům nebo zvolené skupině dle organizační struktury, zároveň je systémem zajištěna kontrola změny stavu dokumentů a samozřejmě kontrola, zda všichni zúčastnění dokumenty digitálně podepsali. Z platformy je následně možné vyexportovat certifikace, notifikace, reporting a jiné potřebné přehledy, Kontis (2021).

Na webovém portálu Edjet (2021) je popsáno, že přes tuto aplikaci je možné zajistit zákonná školení zaměstnancům, školení v prodejních dovednostech, produktová školení, compliance školení a další možná školení, která jsou navázaná na certifikaci, či další potvrzení. Mimo jiné je možné přes tuto službu nastavit digitální cestou onboarding a preboarding nových zaměstnanců. Na všechny aktivity je možné nastavit automatizované testování znalostí, které byly ze vzdělávací aktivity poskytnuty. Díky platformě Edjet (2021) je možné sestavit tzv. trénovací kanál, ve kterém mohou být jednotně nastaveny informace, které mají být předávány v rámci organizace dále a tím je dosaženo udržení kvality a pověsti značky a produktů. Dále je možné přes aplikaci vytvořit vlastní znalostní databázi, tedy popis dílčích pracovních postupů a zkušeností týmů a tím minimalizovat ztrátu know how při odchodu zaměstnance při minimálním nákladu na nové školení zaměstnanců. Kurzy, které byly v aplikaci sestaveny je možné nabídnout k odkupu jiným firemním zákazníkům. Pro rozšíření nabídky kurzů také platforma nabízí propojení s dalšími e-learningovými portály, viz portál Edjet (2021).

### **Elektronický docházkový systém**

Hochman (2019, s. 42) upozorňuje na výhody řešení docházkového systému přes cloudovou službu, a to především v zabezpečení informací, které je mnohdy daleko bezpečnější než v případě zpracovávání a ukládání dat na počítačích a serverech. Lepší ochranu vnímá především v tom, že jsou data uložena na vysoce zabezpečených serverech v datových centrech dodavatele, který je držitelem bezpečnostních certifikátů. V tomto případě je potom nemožné data zcizit případně ohrozit napadením virem. V datových centrech dochází k pravidelnému zálohování dat a následnému uložení na několika alokovaných serverech. Vše probíhá samozřejmě v šifrované komunikaci. Za případný únik informací je dle Hochmana (2019, s. 42) zodpovědný poskytovatel služby. Jako další výhodu vnímá Hochman v nulové investici do softwaru, není třeba investic do navýšení kapacit výkonu serverů, není třeba řešit kompatibilitu s novými technologiemi ani zajištění síťové infrastruktury. Další výhodou cloudového řešení je podle Hochmana (2019, s. 42) možnost aktuální verze docházky ve vlastním zařízení pro všechny uživatele, kam mají možnost přístupu bez nutnosti instalace jakéhokoliv programu. To

také vyzdvihuje Greš (2020, s. 48), který dodává, že moderní docházkové systémy umožňují využívat mobilní a webové aplikace pro záznam pracovní doby zaměstnanců. Tento nový přístup umožňuje zaznamenat pracovní dobu nejen pracovníkům v režimu home office, ale i pracovníkům přepravních společností, obchodním zástupcům a dalším pracovníkům, kteří vykonávají svoji pracovní činnost v terénu, Greš (2020, s. 48). Zpravidla není zákazník ani omezen počtem přístupů nebo licencí, jak doplňuje Hochman (2019, s. 42) čímž také řeší dodatečné náklady na nákup dalších licencí. Některé systémy jsou nastaveny jako responzivní webová aplikace, což umožňuje zaznamenávat svoji docházku odkudkoliv z jakéhokoliv zařízení. To mimo jiné umožňuje evidovat docházku také při práci z domu, ze služební cesty, dovolené či jiných odloučených pracovišť, Hochman (2019, s. 42).

### **Komunikace se správou sociálního zabezpečení**

V oblasti zajištění služby „*Data zaměstnavatelům o dočasné pracovní neschopnosti*“ Buraňová in Kučerová (2019) dodává, že je tato služba zřízena přes kanál VREP (APEP). Tento kanál je již využíván pro příjem elektronických podání od zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé, případně jimi pověřené osoby, sdělí příslušné OSSZ nebo ČSSZ, že budou chtít tuto službu využít. Tuto informaci sdělí příslušnému orgánu přes interaktivní tiskopis nebo službu ePortálu, které jsou určeny k pověřování k elektronickým službám. Buraňová in Kučerová (2019) doplňuje, že zaměstnavatelé, kteří již rozhraní VREP (APEP) využívají k zasílání elektronických podání, nemusí příslušné OSSZ nebo ČSSZ údaje o certifikátech pro elektronický podpis, který ke svým podáním připojují, sdělovat. Jak dále Buraňová in Kučerová (2019) uvádí, komunikace u této služby bude šifrována komerčním certifikátem, který bude zaměstnavateli zasílán přes e-podání. Navíc bude tato nová služba dostupná i prostřednictvím datových schránek, kde není nutná registrace, ale sděluje se pouze požadované pověření. Služba „*Data zaměstnavatelům o dočasné pracovní neschopnosti*“ zajistí zaměstnavatelům automatizované stahování informací o dočasných pracovních neschopnostech svých zaměstnanců po dobu maximálně 3 měsíce zpětně, jak upřesňuje Buraňová in Kučerová (2019). Tato služba nastavena na průběžné přenášení dat do personálních či mzdových systémů, a tudíž nedává smysl umožnit stahování informací po delší dobu. Oproti tomu služby eNeschopenky přes ePortál ČSSZ, jak doplňuje Buraňová in Kučerová (2019), zajistí dostupnost informací zaměstnavatelům o pracovních neschopnostech jejich zaměstnanců po dobu 3 let.

Kučerová (2019) ve svém článku přibližuje přístup vybraných poskytovatelů mzdových programů k této nové možnosti zpracování elektronické neschopenky v informačním systému zaměstnavatele. Lukáš Krifta ze společnosti Vema a. s., Krifta in Kučerová (2019) vysvětluje, že jejich informační systém bude připraven pro automatickou komunikaci pomocí APEP (VPEP), kdy si bude moci sám uživatel zvolit frekvenci dotazů o aktuální informace a podotýká, že je velkou výhodou této aktivity zautomatizování procesu, které bude přijetím dat vyvoláno. Jako příklad uvádí situaci, kdy informace o vzniklé pracovní neschopnosti pracovníka poputuje přímo na vědomí jeho nadřízenému a bude automaticky zaznamenána do jeho docházky, plánování směn, a další. Tato služba bude v jejich případě zpoplatněna, ale bude se jednat o desítky korun na jednoho zaměstnance. V případě, že zaměstnavatel nezakoupí nový modul systému Vema, který bude automaticky převedené data zpracovávat, bude moci zadat data do systému ručně. Oproti tomu společnost STORMWARE s.r.o., jak dodává Jiříčková in Kučerová (2019) nebude u obou svých systémů Pamica a Pohoda vyžadovat žádné další poplatky pro zajištění nové služby „*Data zaměstnavatelům o dočasné pracovní neschopnosti*“, ale tato služba bude součástí upgradu obou systémů v rámci předplatného souboru služeb. Data o vzniku, trvání nebo ukončení dočasné pracovní neschopnosti bude možné do programu načíst dvěma způsoby. Prvním způsobem bude tento úkon probíhat přes kanál VREP a druhý za pomoci importu ve formátu XML datové věty eNeschopenky, která bude zasílána do datových schránek

zaměstnavatele. Tyto informace, jaké dodává Jiříčková in Kučerová (2019) budou dále promítnuty do výpočtu náhrady mzdy. V případě nepřítomnosti, která bude trvat déle než 14 kalendářních dní, bude v systému Pamica a Pohoda k dispozici podklad pro odeslání *Přílohy k žádosti o dávku*, Jiříčková in Kučerová (2019). Mzdový systém Money S3 od společnosti Solitea ČR a.s., jak dodává Krupa in Kučerová (2019) bude automaticky zajišťovat stažení informací z portálu ČSSZ jednou za hodinu a automaticky budou tyto údaje doplňovány do podkladů pro další zpracování. Informace o stažení nových údajů budou uživateli zjištěny pomocí automatické e-mailové notifikace nebo náhledem do systému samotného. Nové nastavení bude součástí aktualizace a bude připraveno pro všechny uživatele systému Money S3, jak dodává Krupa in Kučerová (2019).

### **Komunikace se zdravotními pojišťovnami**

Na webových stránkách Všeobecné zdravotní pojišťovny (2021) je v sekci Povinnosti plátců uvedena metodika pro předávání tiskopisů a změnových formulářů přes tzv. VZP Point, tedy zabezpečenou výměnu digitálně podepsaných dat a předávání informací z informačního systému VZP. Možnost přihlášení do tohoto systému je umožněna odkudkoliv a kdykoliv v závislosti na nastavení parametrů. Tato služba je VZP, jak je dále uvedeno na portálu pojišťovny, poskytována zdarma, podmínkou je uzavřená smlouva se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou o elektronické komunikaci. V porovnání se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou není na webových stránkách Oborové zdravotní pojišťovny (2021) uvedena žádná možnost komunikačního portálu pro plátce pojistného. V sekci podatelna OZP jsou uvedeny běžné kanály elektronické komunikace se zdravotní pojišťovnou přes e-mail nebo datovou schránku oborové zdravotní pojišťovny, viz portál Oborové zdravotní pojišťovny (2021).

Pro elektronickou komunikaci se zdravotními pojišťovnami: Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna, Zaměstnanecká pojišťovna škoda, Zdravotní pojišťovna Raiffeisenbank, Vojenská zdravotní pojišťovna je možné využít Portálu ZP, viz Portál ZP (2021). Registrace do tohoto portálu je zprostředkována buďto přes vlastní elektronický certifikát nebo ověřením identity přes SMS autentizaci. Využíváním sdruženého Portálu ZP je možné odesílat výše uvedeným pojišťovnám *Hromadná oznámení zaměstnavatele, Přehledy plateb o pojistném* nebo nahlížení do odeslaných dokumentů a další. V případě, že bude s portálem komunikovat za plátce jiný subjekt, například zaměstnanec, je nutné zaslat na jakoukoli registrovanou pojišťovnu plnou moc zaměstnavatele, jak uvádí Portál ZP (2021). Na stránkách Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra ČR (2021) je uvedeno, že je nutné formuláře, které jsou odesílány plátcí pojistného na e-mailové adresy doplnit o zaručený (certifikovaný) elektronický podpis.

### **Využití personálních informačních systémů**

Šikýř (2016, s. 166) konstatuje, že bývá moderní personální informační systém nastaven buď jako samostatná počítačová aplikace, anebo součást systému plánování podnikových zdrojů, tedy ERP systému (enterprise resource planning). ERP bývá jádrem podnikového informačního systému, který zahrnuje další důležité oblasti, jako například finance a logistiku. Škála nabídky aplikací se různí, ve standardních aplikacích bývá zpracována pouze personální administrativa, tedy osobní a mzdová evidence, ale v pokročilejších aplikacích je již možné sledovat personální rozvoj, tedy aktivity od plánování, přes výběr, hodnocení a odměňování až po vzdělávání zaměstnanců. Jak Šikýř (2016, s. 166) dodává, rozšiřování možností stávajících aplikací souvisí s využíváním internetu, díky kterému je umožněno propojení navazujících informačních systémů a je umožněno realizovat tzv. on-line personalistiku, tedy e-personalistiku. Kalwala a Sekhar (2019, s. 2689) konstatují, že funkce v HRIS je možné nastavit tak, aby svým uživatelům automaticky připomínaly události, které mají být nebo měly být provedeny a je nutné je vykonat, jako například hodnocení pracovního výkonu, termíny, akce a jiná oznámení, Kalwala a Sekhar (2019, s. 2689).

První otázkou při výběru informačního systému, jak je uvedeno v odborném článku časopisu na portálu BusinessIT (2018) je, zda bude systém provozován online, tedy klasické řešení nebo informační systém přes cloudové řešení. Obě cesty mají, jak je dále popsáno, své výhody i nevýhody, vždy záleží na konkrétní situaci dané firmy. Zároveň, dle serveru BusinessIT (2018), je v ČR k dispozici vhodné cloudové řešení pro všechny typy a velikosti firem. Důležitou otázkou také je, jak bude nový informační systém spolupracovat se systémem, který je ve firmě již využíván nebo je v plánu ho pořídit a také jak do něj budou importována stávající data. Nevhodně zvolené řešení může v budoucnu vygenerovat výrazné navýšení nákladů nebo komplikací při samotném uvedení systému do provozu. Dalšími důležitými aspekty při výběru nového informačního systému, jak uvádí server BusinessIT (2018), je plánovaný počet uživatelů, kteří budou systém nyní nebo v budoucnu využívat, jaké jsou jejich jazykové schopnosti nebo také odkud se do systému budou připojovat, tedy lokalita, ale i typ zařízení (například mobilní telefon, apod). To, co je také nutné při jednání s dodavatelem vyřešit, je otázka samotného provozu informačního systému, jeho upgradech či realizaci budoucích změn, které za používání systému nastanou. Důležité také je nastavit oblast zaškolení a podpory uživatelů. Jak zdůrazňuje článek na odborném portálu BusinessIT (2018), důležité je ve fázi výběru dodavatele navázat vzájemnou hladkou spoluprací, která je předpokladem úspěchu při zavádění informačního systému do organizace.

Také Barták (2017, s. 32) ve svém článku uvádí, že důležitou roli mezi novými technologiemi hraje cloud, neboť jsou díky jeho využívání sníženy celkové náklady při umožnění kontinuální inovace. U řešení on-premise je možné aktualizovat systém pouze 1 × za 4 roky, cloud umožňuje aktualizovat několikrát ročně a přináší tak neustálé inovace, jako například umělou inteligenci, chatbot, rozpoznávání tváří a emocí apod. Kromě těchto výhod, jak dále doplňuje Barták (2017, s. 32) je cloudovým řešením shromažďováno velké množství dat, které jsou nutné jako vstupy pro strojové učení a fungování umělé inteligence, kterou budou postupně nahrazeny rutinní (nejen) HR funkce. Také Mečiar (2019, s. 12) jako vhodné řešení pro malé a střední podniky vnímá využití hotových cloudových řešení, která již zahrnují předpřipravené formuláře a postupy standardních personálních procesů jako je například formulář nástupu zaměstnance, který je pravidelně v cloudovém řešení aktualizován podle platné legislativy. Z těchto připravených formulářů je možné, jak dále Mečiar (2019, s. 12) dodává, automaticky generovat smlouvy a jiné pracovně právní dokumenty, případně lze využívat cloudové řešení i jako úložiště personálních dokumentů. To vše je zajišťováno v souladu s platnými normami dle GDPR, Mečiar (2019, s. 12).

Vejsada (2020) se zabývá problematikou elektronického podpisu. Uvádí, že právní předpisy rozeznávají 3 typy elektronických podpisů:

- kvalifikovaný elektronický podpis;
- zaručený elektronický podpis;
- jiný typ elektronického podpisu.

Jednotlivé druhy podpisů, jak dále doplňuje Vejsada (2020) se liší v několika aspektech, a to primárně v úrovni záruky, že podpis patří správné osobě, mírou zabezpečení, ale také finanční nebo administrativní náročností. **Kvalifikovaný podpis** zajišťuje největší jistotu, co se týká pravosti podpisu. Jeho vydání je právně upraveno, kdy dochází ke kontrole totožnosti žadatele a podpis je uložen na **kvalifikovaném prostředku** (kartě či tokenu), které pro svoje další použití vyžaduje dodatečné ověření, např. zadání hesla. Tato forma elektronického podpisu je ale spojena s vyšší finanční a také administrativní náročností a v praxi bývá využita hlavně ze strany zaměstnavatele. **Zaručený elektronický podpis**, jak uvádí Vejsada (2020) se dělí na dva typy, záleží, jestli byl založen na **kvalifikovaném certifikátu** nebo byl založen na tzv. **komerčním certifikátu**. Zajištění kvalifikovaného certifikátu podléhá stejným pravidlům

vydání jako kvalifikovaný podpis, s tím rozdílem, že nemusí být uchován na kvalifikovaném prostředku, ale stačí uložení v počítači. Touto cestou je ale již sníženo jeho zabezpečení. Vydání komerčního podpisového certifikátu není upraveno žádnými právními předpisy a může být vydáno kýmkoliv. Důvěra v takový podpis je tedy postavena na nastavených procesech kontroly totožnosti, jejich zabezpečení, ale také důvěře v osobu, která ho vydala. Podpisové certifikáty jsou nejčastěji používány při elektronizaci pracovněprávní dokumentace. Jak Vejsada (2020) dále uvádí, vydavatelem podpisových certifikátu bývá obvykle zaměstnavatel, z jehož strany jsou nastaveny procesy pro vydání certifikace a používání podpisového vzoru. Nejčastěji bývá podpisový vzor zaměstnance uložen v interním systému zaměstnavatele. Jeho použití může být následně podmíněno dalším zabezpečovacím krokem, např. zadáním hesla, Vejsada (2020).

Nevýhodu tohoto druhu elektronického podpisu (kvalifikovaného a zaručeného) vnímá Vejsada (2020) ve větší podpoře ze strany IT, z tohoto důvodu je toto řešení vhodné spíše pro větší zaměstnavatele, kteří vlastní IT oddělení mají. Nespornou výhodou využití podpisových certifikátů oproti prostému elektronickému podpisu v praxi je ochrana dokumentu před nevyžádanou změnou dokumentu, což s prostým elektronickým podpisem jednoduše zajistit nelze, Vejsada (2020). Prostý elektronický podpis může mít různé formy, jako je potvrzení souhlasu heslem, scan obrázku s podpisem, který je vkládán do dokumentu nebo tzv. dynamický biometrický podpis. Při využití vloženého obrázku – podpisu – bude však, jak dodává Vejsada (2020) velmi těžce ověřitelná pravost takového podpisu. Murad a Uhrinová (2019) konstatují, že se biometrický podpis v současné době prosazuje stále častěji. Jedná se o podpis, který je učiněn na speciálním zařízení, např. singpad nebo tablet. Jeho výhodou je schopnost snímat dynamiku podpisu, který zejména rychlost, křivky, tlak, tvar nebo čas, za který byl podpis vyhotoven. Murad a Uhrinová (2019) uvádí, že se jedná o biometrickou stopu, kterou ve standardní podobě grafického podpisu nenalezneme a díky nimž je možné určit jednatelkou osobu.

### **2.3.2 Možná rizika při elektronické evidenci a elektronickém přenosu**

Bulla (2018) konstatuje, že existuje mnoho nástrojů, kterými je zajišťována bezpečnost osobních údajů v elektronické podobě. Základním prvkem je tzn. Autentizace, tedy ověření identity (totožnosti) při přihlašování do mzdového nebo personálního systému, a to prostřednictvím přístupových hesel nebo různých certifikátů, čipů. Správce systému pak musí nastavit přístupová práva pro jednotlivé uživatele. Při komunikaci s příslušnou správou sociálního zabezpečení nebo zdravotní pojišťovnou je bezpečnost zajišťována šifrováním nebo doplněním dat o elektronický podpis. Jak Bulla (2018) dále doplňuje, je nutné, aby byla data z personálního a mzdového systému v počítačové síti umístěna tak, aby je nebylo možné načíst za pomoci jiných aplikací, databáze musí být také zcela zabezpečena proti zneužití (šifrování, zaheslování nebo případnému zcizení).

Bulla (2018) připomíná možná rizika, která s využíváním elektronické evidence osobních údajů a jejich přenosu mohou nastat, jako je například, Bulla (2018):

- nesprávné nastavení uživatelských práv v účetním softwaru, kdy se může finanční účetní dané společnosti dostat například k osobním údajům zaměstnanců do oblasti personalistiky nebo mezd;
- sdělení uživatelských přístupů jiné osobě na pracovišti za účelem zajištění případné zastupitelnosti, případně používání v praxi slabých hesel, která jsou snadno prolomitelná, jako například číselný kód „1234“;
- uložení elektronických sestav v uživatelsky čitelném tvaru, např. v PDF na veřejně přístupná místa v síti (na serveru), kam se běžně mohou dostat i pracovníci, kteří nemají oprávnění k nahlížení do těchto sestav;

- odesílání nezaheslovaných souborů jako přílohu e-mailu, například výplatních pásek, e-Podání ELDP – *Evidenčních listů důchodového pojištění*, PVPOJ – *Přehledu o výši pojistného*, OZN – *Oznámení o nástupu do zaměstnání*, a dalších;
- porušování pravidla mlčenlivosti ze strany uživatelů, kteří přicházejí s osobními údaji do styku;
- cílené stažení osobních údajů zaměstnanců a jejich případné zneužití některým z oprávněných i neoprávněných osob, Bulla (2018).

Bulla (2018) k možným rizikům dodává, že je kromě nutnosti zajistit správné nastavení příslušného systému výpočetní techniky, také důležité provést správné nastavení celého procesu zpracování osobních údajů ve společnosti.

## 2.4 Přínos digitalizace personálních procesů

Digitalizace, jak dále uvádí server Amcobex (2021), přináší úsporu prostorových nároků, které se promítnou do úspor v nákladech na skladování nebo spotřeby materiálu. Význam digitalizace dokumentů, které jsou archivovány v šanonech a jiných úložných prostorech, lze rozdělit do několika oblastí. Přes ty základní, jako je zajištění větší bezpečnosti, ztráty, poškození nebo odcizení originálů, se jedná hlavně o význam zrychlení přístupu k dokumentům, které byly převedeny do digitální podoby, možnost elektronického odesílání a prezentování vyhledaných dokumentů nebo rychlejšímu prohledávání archivních databází, Amcobex (2021). Neméně důležitý přínos má digitalizace pro vedoucí a řídicí pracovníky, kteří musí rozhodovat, a k tomu se potřebují rychle dostat k informacím. Nespornou výhodou má digitalizace pro práci zaměstnanců obecně, jak je doplněno na serveru Amcobex (2021). Kalvala a Sekhar (2019, s. 2687) ve svém článku konstatují, že díky nárůstu konkurenčních tlaků ve společnosti je nutné omezovat náklady ze strany vyššího managementu, což je přechodem k větší automatizaci a uchování záznamů, které právě personální informační systém, umožněno. Další výhody, které personální informační systém přináší, je možnost aktualizace databází všech poboček v reálném čase, standardizace procesů nebo vylepšení systému řízení lidských zdrojů v souladu s legislativou, Kalvala a Sekhar (2019, s. 2689), to vše ke spokojenosti pracovníků personálního oddělení, jejichž práce se stává jednodušší a efektivnější.

Millner in Totah (2021) konstatuje, že přínos digitalizace HR je hlavně postaven na optimalizaci procesů, ve které jsou využívány analytické, sociální, mobilní a cloudové technologie k zefektivnění funkce řízení lidských zdrojů. Millner in Totah (2021) ale dodává, že aplikace nových technologií není postavena pouze na digitalizaci, ale je nutné tyto nové metody skloubit s firemní kulturou, procesy, talentovými postupy a strukturami za účelem vyvážení jak inovační příležitosti, tak také efektivitu. Další velkou výhodou, kterou přináší zpracování informací v personálním informačním systému je, jak uvádí Kalvala a Sekhar (2019, s. 2689), že je možné data o zaměstnancích doplnit do systému pouze jednou a pak už je lze pouze aktualizovat. Informace je možné zpřístupnit různým skupinám zaměstnanců, od managementu, středního managementu až po zaměstnance. Zaměstnancům je možné nastavit přístup do personálního informačního systému tak, aby si byli schopni svá data v systému, jako třeba adresu, telefonní číslo, atd, sami aktualizovat, Kalvala a Sekhar (2019, s. 2689).

Také Šikýř (2014, s. 149) uvádí další úroveň využití personálního informačního systému o využívání platformy samoobslužného systému, která může být využívána samotnými zaměstnanci. Přes toto rozhraní může být zaměstnancům nejen zpřístupněn přístup k jejich základním personálním údajům, ale také, jak Šikýř (2014, s. 150) dodává, může být zaměstnanců umožněno účastnit se personálních procesů v organizaci, komunikace s personalisty a manažery, možnost ucházet se o volná pracovní místa, čerpat zaměstnanecké

výhody nebo například vybrat si kurz ze vzdělávacího programu a další možnosti, které jsou zaměstnancům zpřístupněny na základě definovaných práv, jak ve své knize dodává Šikýř (2014, s. 150).

### **Shrnutí teoretických východisek práce**

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že digitalizace a zautomatizování procesu vstupuje do většiny personálních činností, které mapují celý životní cyklus zaměstnance u zaměstnavatele. Cílem těchto změn je urychlení zpracování velkého množství dat, jejich zpřehlednění, zajištění lepšího třídění, nastavení provázanosti, dále umožnění větší dostupnosti informací jejich uživatelům a v neposlední řadě také redukce papírové formy dokumentace. Celému procesu přechodu k digitalizaci napomohla také současná situace s šířením koronavirové infekce a tím také přesunutí mnoha činností do online prostředí, aby byl co nejvíce omezen osobní kontakt. Jak vyplynulo z literární rešerše, stěžejní a klíčové je centralizování informací o zaměstnancích ve funkčních personálních informačních systémech, které pokrývají zpracování většiny personálních procesů nebo činností. Jak vyplynulo z literární rešerše, některé informační systémy mohou pokrývat tyto služby samostatně, případně jsou napojeny na další doplňkové systémy, ať už se jedná o docházkový systém, případně systém pro vzdělávání, a další. Moderní personální informační systémy umožňují přístup k informacím nejen pracovníkům personálního nebo mzdového úseku, ale, dle nastavených práv, také například členům managementu, kteří s daty pracují při řízení pracovního výkonu svých pracovníků. Některé systémy umožňují přístup i řadovým zaměstnancům, a to za účelem korekce svých údajů nebo hlášení změn.

Velmi zásadní v oblasti digitalizace a automatizace je evidence docházky zaměstnanců a její zpracování a transfer do mzdového systému. Další z již běžných činností, která je v praxi převáděna do digitální podoby, je distribuce výplatních pásek zaměstnancům. Kromě výplatních pásek se již v praxi objevuje distribuce dalších mzdových nebo daňových dokumentů v digitální podobě, jako například ELDP, Prohlášení poplatníka daně z příjmu apod. Velkou změnu zaznamenává i distribuce vnitropodnikových dokumentů, interních směrnic, a zákonných školení, které jsou již také převáděny z náročného procesu, kdy museli docházet zaměstnanci na personální oddělení, aby dokumenty v papírové formě podepsali do formy digitální. Významnou roli sehrála digitalizace také v oblasti vzdělávání, které je ve velké míře zajišťováno formou online kurzů s možností opakovaného spuštění kurzu. Zásadní změnu zaznamenal také proces naboru zaměstnanců, který lze celý řídit a spravovat přes internetový portál, přes který lze vystavit danou pozici hned na několik pracovních webů, kategorizovat příchozí uchazeče nebo s nimi komunikovat a další.

U některých nově zaváděných postupů je, jak vyplynulo z teoreticko-metodologické části, mnohdy přijímán nový přístup s obavami, a to například v oblasti online vzdělávání zaměstnanců. U jiných činností je zase možné setkat se s nechutí přechodu k novému systému a potřebě učit se novým věcem, jako například v oblasti zpracování naboru nových pracovníků. Velmi zásadní otázkou přechodu k digitalizaci dat v personální oblasti je zajištění ochrany osobních údajů a jejich správné zacházení. Jako další důležitý aspekt při přechodu k digitálnímu zpracování určitých činností je také jejich právní uznatelnost, případně zajištění elektronického podpisu, či jiné formy ověřování. Z obecného pohledu lze ale říci, že je přechodem k novým metodám a využívání nových technologií docíleno větší přehlednosti, automaticnosti některých činností, ale hlavně úspory času a tím také nákladů.

## **2.5 Metodická část**

V této kapitole je podrobně popsána metodika, která byla při zpracování diplomové práce použita. Práce je dělena na 2 hlavní části a to teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše a komparace



názorů odborníků z dané problematiky. V praktické části bylo nejprve využito metody pozorování a deskripce. Pro získání potřebných informací k dané problematice bylo nutné uskutečnit vlastní šetření, a to formou kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými klíčovými uživateli, Focus Group a doplňující kvantitativní výzkum. V závěru práce byl proveden rozbor variant řešení a formulace doporučení.

V písemné práci byla řešena problematika digitalizace vybraných personálních procesů. Nejprve byly tedy v teoreticko-metodologické části stručně popsány obvyklé a používané procesy a aktivity, které personální činnost zahrnuje. Pro popis těchto aktivit byly čerpány informace z české i zahraniční odborné literatury, odborných článků nebo webových stránek institucí zajišťujících zákonné pojištění. Následně byly v další části představeny nové metody a formy zpracování vybraných personálních procesů, které jsou v praxi převáděny do digitální podoby, případně automatizovány. Protože se jednalo o nová témata, byly poznatky pro tuto oblast čerpány převážně z článků v odborných publikacích na webových stránkách, které byly doplněny literární rešerší z odborné literatury. Popisovaná byla témata jako vedení výběrového řízení, vzdělávání zaměstnanců, zpracování docházky, zajištění zákonných povinností v oblasti sociálního či zdravotního pojištění, a další. Následně byl u vybraných personálních činností přiblížen přechod k jejich digitalizaci a kroky, které s tímto přechodem souvisí. Pro zmapování této oblasti byly využity odborné články specialistů v oboru, informace z webových stránek institucí, zajišťujících zákonné pojištění nebo informace z webových stránek výrobců a poskytovatelů personálních informačních systémů. V závěru teoreticko-metodologické části byl rozebrán přínos digitalizace a automatizace personálních činností, a to jak pro firmu, tak i pro její uživatele a zaměstnance.

V praktické části byla nejprve představena společnost XY, a to sběrem a zpracováním sekundárních dat, která byla extrahována z webových stránek společnosti. Následně již byla praktická část soustředěna na oblast personálních procesů a jejich zpracování. Informace pro tuto část byly zjišťovány z interních materiálů společnosti, pozorováním a vlastním šetřením. Aby bylo docíleno komplexního přehledu o nastavení a fungování personálních činností ve společnosti XY, byl pro zmapování interních směrnic uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení, jehož podstatné informace byly přepsány do teoretické části jako doplnění k představení personálních procesů ve společnosti XY. U vedoucí personálního oddělení byl předpoklad, že personální procesy ve společnosti XY a jejich zpracování zná nejlépe. Vzhledem k tomu, že byla vedoucí personálního oddělení za nastavené procesy zodpovědná, mohlo vzniknout riziko, že je bude obhajovat a komentovat, že jsou zcela vyhovující. Byla tedy před rozhovorem upozorněna, že záměr zmapování nastavení není z důvodu dokazování špatné organizace její práce, ale z důvodu poskytnutí pomoci a zjednodušení práce do budoucna. Rozhovor trval cca 2 hodiny a byl uskutečněn formou otevřených otázek, které byly dopředu připraveny na základě zjištěných skutečností v teoreticko-metodologické části. Otázky mapovaly nastavení vybraných personálních činností ve společnosti XY a zjištění případných požadavků a potřeb na změnu. Připravené otázky byly během rozhovoru spontánně doplňovány o další doplňující dotazy. Rozhovor byl zaznamenán na záznamník a následně přepsán metodou redigované transkripce do dokumentu ve Wordu, ve kterém byla vytvořena jednoduchá tabulka, která je uvedena v Příloze 1. Text byl očištěn od mimoslovních projevů, přeřeknutí a byl stylisticky upraven. Text byl dále segmentován na tematické jednotky, které byly vždy vztaženy k jedné personální oblasti. Následně byl text doplněn o kódy, kterými byly zdůrazněny významy ve větách. Jednalo se o induktivní kódování, neboť nebyly kódy dopředu definovány. Po přiřazení kódů byly k textu doplněny poznámky, kterými byla data předběžně interpretována.

Na základě výstupu z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, který poukázal na oblasti, které by bylo vhodné v porovnání s poznatky z teoreticko-metodologické části upravit, byly



uskutečněny polostrukturované rozhovory s dalšími klíčovými aktéry personálních procesů ve společnosti XY, a sice se mzdovou účetní a skupinou vedoucích pracovníků. Rozhovory byly zaměřeny na **oblasti předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům, předávání podkladů ke mzdám, vzdělávání zaměstnanců a jeho evidence, seznamování zaměstnanců s interními směrnici, odborná a zdravotní způsobilost a její evidence a přístup vedoucích pracovníků k důležitým informacím o svých zaměstnancích**. Účelem těchto dalších rozhovorů bylo ověřit, vyvrátit nebo doplnit poznatky z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.

Polostrukturovaný rozhovor se mzdovou účetní byl zaměřen na kategorii předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům, zároveň měl za cíl zmapovat spokojenost mzdové účetní s formou předávání podkladů ke mzdám. Trval zhruba 30 minut a byl nahrán na záznamník. Rozhovor byl přepsán metodou redigované transkripce do jednoduché tabulky v dokumentu Word, viz Příloha 2. Přepsaný text byl doplněn o deduktivně vytvořené kódy, které byly definovány při zpracování přepisu rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a také o poznámky. Při zpracování byly také induktivně vytvořené další kódy.

Následoval rozhovor Focus Group s vedoucími pracovníky všech oddělení, kromě vedoucí personálního oddělení, účastnilo se tedy 6 lidí. Ve Focus Group byly otázky zaměřeny na všechny oblasti, které byly v rozhovoru s vedoucí personálního oddělení detekovány jako vhodné ke změně a bylo žádoucí, aby se vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za přidělené zaměstnance, k těmto oblastem vyjádřili. Rozhovor trval cca 60 minut, byl nahrán na záznamník a přepsán jako shrnující protokol, vzhledem k počtu respondentů a velkému množství dat. Rozhovor byl opět přepsán do dokumentu Word, ve kterém byla vytvořena jednoduchá tabulka, viz Příloha 3. Přepsaný text byl doplněn o deduktivně vytvořené kódy, které byly definovány při zpracování rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Při zpracování byly také induktivně vytvořené kódy. Přepis byl doplněn o poznámky, které předběžně interpretovaly výsledky výzkumu, podstatné odpovědi byly v poznámkách kvantifikovány a popsány v textu diplomové práce.

Po zmapování požadavků od výše jmenovaných skupin uživatelů byla sestavena XLS tabulka, která byla uvedena jako Příloha 7 s induktivně a deduktivně vytvořenými kódy, které vystoupily při mapování dotčených oblastí. Kódy byly barevně označeny, vždy podle podobnosti problematiky, při zohlednění poznámek, viz přepisy rozhovorů. Výstupem z tohoto rozřídění byly 3 kategorie, které v porovnání se zjištěními poznatky z teoreticko-metodologické části vystoupily jako nevhodně nastavené nebo již v praxi digitalizované a byly tedy předmětem dalšího zkoumání. Tyto kategorie byly **předávání mzdových a daňových dokumentů mezi ZAM a firmou, digitalizace interního vzdělávání a poslední kategorie byla zaměřena na přístup VO do HRIS (personálního informačního systému)**.

Na základě definovaných kategorií byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem společnosti XY, který měl personální oblast ve společnosti XY na starosti. Účelem rozhovoru bylo představení návrhu na zmapování možností změny ve výše uvedených oblastech a odsouhlasení dalšího postupu. Rozhovor trval zhruba 30 minut a byl zaznamenán na záznamník. Z rozhovoru byl pořízen shrnující protokol do dokumentu Word, viz Příloha 4. Přepsaný text byl doplněn o deduktivně vytvořené kódy, při zpracování byly také definovány induktivně vytvořené kódy. Přepis byl doplněn o poznámky. Výstup z rozhovoru byl shrnut v praktické části.

Následně byly, na základě odsouhlasení dalších kroků s provozním ředitelem, uskutečněny 2 konzultace s interním IT specialistou společnosti, a to formou polostrukturovaných rozhovorů. Účelem rozhovorů s IT specialistou bylo ověření možností stávajícího personálně mzdového systému, případně zmapování dalších variant, kterými by bylo možné pokrýt potřeby

uživatelů. Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny ve dvou termínech, při prvním byly IT specialistovi předneseny požadavky a při druhém již byly řešeny varianty provedení, které byly IT konzultantem zmapovány u dodavatele stávajícího personálně informačního systému. Rozhovory trvaly vždy 2 hodiny. Přepis z rozhovorů byl zpracován formou shrnujících protokolů v dokumentu Word a uveden v Příloze 5 a 6. Výstup z rozhovorů byl shrnut v praktické části této písemné práce.

Z rozhovorů s IT specialistou vystoupilo, že 2 ze 3 kategorií požadavků, a sice **předávání mzdových a daňových dokumentů mezi ZAM a firmou a přístup vedoucích pracovníků do HRIS**, by bylo možné řešit úpravou a pořízením novější verze stávajícího personálně mzdového systému. U poslední kategorie požadavků, tedy zajištění **digitalizace interního vzdělávání**, bylo IT specialistou zjištěno, že stávající personálně mzdový systém tuto možnost neumožňuje. Bylo tedy nutné uspořádat výběrové řízení na výběr vhodného e-learningového modulu, který by pokryl požadavky uživatelů společnosti XY.

Vzhledem k tomu, že by měla kategorie digitalizace předávání mzdových a daňových dokumentů přímý dopad na zaměstnance společnosti, bylo v dalším kroku uskutečněno kvantitativní šetření, které mělo za cíl zmapovat jejich názor na tuto změnu. Kvantitativní šetření bylo uskutečněno přes aplikaci Google Forms. Počet dotazovaných respondentů byl 50, na vyplnění dotazníků byla určena doba 10 dní. V dotazníku byly položeny 4 uzavřené otázky, které byly v popisu blíže vysvětleny. Zaměstnancům byl vždy položen dotaz, zda by souhlasili s převodem konkrétního dokumentu (výplatní páska, ELDP, Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování záloh na daň) do digitální formy zpracování. Odpovědi byly zaškrtačací s variantou odpovědi ANO, NE. Protože bylo předpokladem, že pracovníci skladu budou mít spíše negativní postoj k přechodu vybraných dokumentů do digitální podoby, bylo také účelem výzkumu ověřit toto očekávání. Na začátku dotazníku byly uvedeny 2 otázky, které rozlišovaly typ pracovníka. První mapovala, zda se jedná o pracovníka skladu nebo administrativy. V případě, že se jednalo o pracovníka skladu, zaškrtnl pracovník v další otázce, jestli pracuje na lince (byl označen jako skladník L) nebo jako administrativní podpora ve skladu (byl označen jako skladník A). Toto rozlišení skladových pracovníků bylo nastaveno na základě času, který jednotlivé typy pracovníků skladu vykonávají na počítači. Pracovníci na lince pracují na počítači odhadem 1 hodinu denně, oproti pracovníkům skladu, kteří vykonávají kromě práce na lince také administrativní podporu ve skladu. Tito pracovníci pracují na počítači zhruba 3 hodiny denně.

V dotazníkovém šetření bylo vráceno 42 dotazníků, z toho 29 odpovědí od administrativních pracovníků a 13 odpovědí od pracovníků skladu (10 od skupiny skladník L a 3 od skupiny skladník A). Návratnost dotazníkového šetření byla tedy 88 %. Výsledky z kvantitativního šetření byly vyjádřeny v absolutních i poměrových hodnotách a zpracovány v excelové Tabulce 1 v textu praktické části písemné práce, výstup byl slovně interpretován. V Tabulce 1 byly uvedeny výsledky za všechny zaměstnance, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření, bez zohlednění, zda se jednalo o pracovníky skladu L, pracovníky skladu A nebo administrativní pracovníky.

Pro ověření očekávání, že bude u pracovníků skladu přijat návrh s převodem vybraných mzdových a daňových dokumentů do digitální podoby negativně, které zaznělo v rozhovoru nejen se mzdovou účetní, ale také v rozhovorech s vedoucími pracovníky a také v rozhovoru s provozním ředitelem společnosti, bylo přistoupeno k prověření tohoto očekávání. Výsledky, které vystoupily z kvantitativního šetření mezi zaměstnanci společnosti, byly ověřeny pomocí Pearsnova korelačního koeficientu. Pracovníci byli pro výpočet koeficientu rozděleni do třech skupin podle počtu hodin práce u počítače. Rozdělení skupin bylo tedy nastaveno na 8, 3 a 1 hodinu práce u počítače za den. S těmito hodnotami byly porovnávány četnosti

odpovědi ANO u otázek, které mapovaly názor na přechod k digitalizaci vybraných dokumentů. Počítané hodnoty byly uvedeny v Tabulce 2 v textu diplomové práce. Pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu byl použit vzorec níže (Matematická biologie, 2022):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (1)$$

kde:

r je výběrový Pearsonův korelační koeficient,

X, Y jsou náhodné veličiny v rozsahu n, u kterých byl počítán korelační vztah

K výpočtu Paersnova korelačního koeficientu byl v této diplomové práci využit program Excel a funkce korelace. Vypočítané hodnoty byly uvedeny v Tabulce 3, která byla také uvedena v textu písemné práce. Výsledky byly v textu slovně interpretovány.

Následně bylo uspořádáno výběrové řízení na vhodného dodavatele e-learningového modulu. Výběrové řízení bylo uskutečněno ve spolupráci s IT specialistou společnosti XY. Výběrové řízení bylo provedeno na základě vícekritériálního rozhodování. Kritéria byla definována na základě požadavků uživatelů a zkušeností IT specialisty. Krátký popis jednotlivých kritérií byl uveden v textu písemné práce. Kritéria byla uvedena v excelové Tabulce 4 v textu práce. K jednotlivým kritériím byly metodou ordinální bodové stupnice přiděleny body od 1 do 9. Dále byly v tabulce metodou váženého průměru vypočítány váhy jednotlivých kritérií. Po definování kritérií a výpočtu jejich vah byly vybrány 4 e-learningové moduly, u kterých byly IT specialistou úrovně jednotlivých kritérií mapovány, a to sběrem dat z webových stránek dodavatelů jednotlivých modulů nebo telefonickou či emailovou konzultací. Hodnocení jednotlivých kritérií u konkrétních e-learningových modulů bylo v textu slovně okomentováno. Pro přehlednost byl slovní komentář v textu doplněn Tabulkou 5, ve které byly uvedeny všechny e-learningové moduly a hodnocení sledovaných kritérií. Následně byla v Tabulce 5 použita bodovací metoda s vahami, na základě, které byl vybrán nejvhodnější produkt. Výběr nejvhodnější varianty byl v textu slovně okomentován.

V závěru kapitoly byly shrnuty výsledky a formulováno doporučení. Pro porovnání, zda je vhodné pro společnost XY přistoupit k zavedení navrhovaných řešení, byly u každé doporučené varianty spočítány náklady finanční náročnosti ve stávajícím řešení personálních procesu v porovnání s předpokládanými náklady na implementaci navrhovaných řešení (viz tabulky 6, 7, 8, 9 a 10). Propočítané náklady na zavedení navrhovaných doporučení společně se spočítanými náklady na aktivity v současné době byly uvedeny v závěru písemné práce v Tabulce 11.

Celý proces porovnání teoretického hlediska s výstupy z vlastního šetření a rekapitulací doporučení byl shrnut v závěru diplomové práce.

### **3 Praktická část práce**

V praktické části diplomové práce bylo nejprve mapováno nastavení vybraných personálních činností ve společnosti XY, a to zmapováním interních směrnic a procesů. Následně byly uskutečněny rozhovory s klíčovými uživateli personálních procesů, jako je vedoucí personálního oddělení, mzdová účetní, vedoucí jednotlivých oddělení a provozní ředitel společnosti, které, v porovnání s teoretickou rešerší, daly základ k definování oblastí, které by bylo vhodné převést to digitální formy. Další část praktické práce byla věnována hledání řešení pro pokrytí požadavků klíčových uživatelů, a to ve spolupráci s IT specialistou společnosti. Na základě zjištěných informací byly v závěru práce zformulovány doporučení k digitalizaci vybraných personálních procesů.

#### **3.1 Představení organizace**

Společnost XY byla v ČR založena před 30 lety, viz webové stránky společnosti XY (2021) a zabývá se distribucí produktů dvou výrobců, které jsou dováženy ze Švýcarska. Jedná se o přímý prodej, produkty jsou tedy po české republice distribuovány přes odborně vyškolené poradce. Distribuované produkty jsou vyrobeny na přírodní bázi a jsou využívány hlavně pro podporu imunity a zdraví člověka. Ve společnosti XY je v současné době dle Organizační struktury XY (2021) zaměstnáno 50 zaměstnanců. Organizace je členěna do 7 oddělení, a to sklad, zákaznický servis, IT oddělení, marketingové oddělení, oddělení rozvoje, účetní oddělení a personální oddělení. V organizaci jsou nastaveny 3 stupně řízení, a to generální ředitel, odborní ředitelé (provozní ředitel, obchodní ředitelka, ředitel prodejní sítě, finanční ředitel a ředitelka rozvoje) a vedoucí jednotlivých oddělení, viz Organizační struktura XY (2021). Společnost XY sídlí, jak vyplynulo z pozorování XY (2021), ve dvou budovách, v administrativní budově a budově skladu, obě umístěné na stejné adrese. Ve společnosti XY je nastaven jednosměrný režim se stanovenou pracovní dobou od 7 do 15:30 h, jak vyplývá z Pracovního řádu XY (2021). Personální práce a její agenda prošla ve společnosti postupným vývojem, tak jak se firma rozšiřovala. Samotné personální oddělení bylo založeno v roce 2015, viz Organizační struktura XY 2015. V současné době má personální oddělení 2 členy, vedoucí personální oddělení, která vykonává svoji činnost na plný úvazek, tedy 40 h týdně a personální asistentku, která v personálním oddělení pracuje na 20 h týdně. Personální oddělení patří v organizační struktuře pod provozního ředitele, Organizační struktura XY, (2021). Součástí náplně práce pracovníků personálního oddělení je nejen zajišťování standardní personální práce, ale také příprava společenských akcí a eventů, které jsou ve společnosti XY pro zaměstnance zajišťovány, viz pracovní náplně XY (2021). Ve společnosti XY byla v roce 2015, viz Manuál cílů XY (2015) zavedena metoda řízení pracovního výkonu podle cílů, na základě, které je ve společnosti řízen výkon pracovníků, který má dopad do dalších personálních činností ve firmě, jako například oblasti odměňování nebo vzdělávání.

#### **3.2 Zmapování aktuálního stavu**

V teoreticko-metodologické části této diplomové práce byly nejprve přiblíženy základní činnosti, které personální oblast obnáší. Následně byly zjišťovány nové přístupy a možnosti digitalizace vybraných personálních činností, které jsou v současné době zaváděny do běžné praxe. Na základě zjištěných poznatků z teoretické části bylo v praktické části nejprve přistoupeno ke zmapování nastavených personálních činností ve sledované společnosti XY, které bylo převážně zaměřeno na nové trendy v používání procesů, které byly mapované v části teoretické. Zjišťování aktuálního stavu nastavení personálních činností ve společnosti XY bylo v první fázi provedeno pozorováním a prozkoumáním interních procesů a směrnic.

### **3.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců ve sledované společnosti**

Oblast získávání a výběru zaměstnanců má společnost XY zpracovanou v procesní dokumentaci v programu Vizio, viz Proces nábor pracovníků XY (2019). Z bližšího prozkoumání výše uvedených dokumentů bylo zjištěno, že je celý proces náboru nového pracovníka rozdělen do několika fází. První fáze začíná u zadání požadavku na nového pracovníka vedoucím pracovníkem, který do svého týmu pracovníka potřebuje nalézt. Tento vedoucí pracovník společně s personalistou vytvoří v dokumentu Word nový popis pracovní pozice, požadavky na uchazeče a nabízené finanční ohodnocení. Následně dochází ke schválení zadání pro novou pracovní pozici personálním manažerem. Po schválení personálním manažerem dochází k vystavení hledané pracovní pozice. Nejprve je, jak je popsáno v Procesu nábor pracovníků XY (2019), nabídka pracovní pozice rozeslána na pracovní email zaměstnanců, pro případ, že by některý z kolegů doporučil na hledanou pozici vhodného kandidáta. Tato možnost je časově ohraničena na 5 dnů. Po proběhlé lhůtě 5 dnů, jak je dále popsáno v Procesu nábor pracovníků XY (2019), je na základě popisu nové pozice přistoupeno k vystavení hledané pozice na pracovním portálu TEAMIO. Po vystavení pozice na pracovním portálu přichází na email pracovníka personálního oddělení, jak je popsáno v Procesu nábor pracovníků XY (2019), notifikace o reakcích na vystavený inzerát na pracovní email. Pracovník personálního oddělení probere nabídky jednotlivých uchazečů a odesílá předvybrané uchazeče, jak je dále popsáno v Procesu náboru pracovníků (2019), vedoucímu pracovníkovi, se kterým na výběru nového pracovníka spolupracuje. Následně dochází k rozhodnutí, kdo bude přizván k osobním pohovorům. Vybraní kandidáti jsou pozváni k osobnímu pohovoru, zamítnutí kandidáti jsou informováni přes elektronickou komunikaci na portálu TEAMIO o ukončení jejich účasti ve výběrovém řízení. V Procesu nábor pracovníků (2019) je také popsáno, že jsou všechny citlivé údaje o uchazečích, které byly poskytnuty během výběrového řízení, po ukončení celého procesu výběru automaticky zneprístupněny systémem TEAMIO.

### **3.2.2 Řízení a hodnocení pracovního výkonu ve sledované společnosti**

V oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu má personální oddělení klíčovou roli, protože je využíváno jako základní podpora celého procesu. Ve společnosti XY, jak bylo zjištěno ze Mzdového výměru XY (2021), je nastaveno řízení pracovního výkonu podle cílů. Cíle jsou nastavovány pravidelně 1 × za čtvrtletí, a to individuálně pro každého zaměstnance. Pro evidenci cílů zaměstnance je ve společnosti XY využíván tzv. Formulář cílů, viz Formulář cílů XY (2018). Formulář je zpracován formou excelové tabulky, která je rozdělena na 4 čtvrtletí roku. Každé čtvrtletí je na konci vyhodnoceno. Ve formuláři jsou uvedeny základní informace zaměstnance (jméno, název oddělení, jeho základní mzda) a dále konkrétní specifikace nastaveného a odsouhlaseného cíle (název cíle, specifikaci cíle, datum zadání a termín splnění, dále pak popis cíle a kritérium jeho splnění, váha cíle v procentech, jeho vyhodnocení a prostor pro slovní komentář. Ve formuláři jsou nastaveny vzorce, aby se automaticky po doplnění procent splnění pracovníkovi vypočítala finanční odměna za splnění cíle. Tato tabulka, jak je popsáno v Manuálu cílů XY (2015), je vyplněna vedoucím pracovníkem a odeslána na email zaměstnance a také personalistovi. Personalista tabulku uchovává v elektronické složce každého zaměstnance na personálním disku zaměstnavatele, jak je uvedeno v Manuálu cílů XY (2015). Tato složka, jak vyplynulo z pozorování, je přístupná pouze pracovníkům personálního oddělení. V návaznosti na řízení pracovního výkonu jsou ve společnosti XY, jak vyplývá z Manuálu cílů XY (2015), uskutečňovány 1 x za rok hodnotící schůzky vedoucího pracovníka se svým podřízeným, kde probíhá hodnocení jeho celoročního pracovního výkonu. Schůzka je uskutečněna za účelem motivace pracovníka k vyššímu výkonu a nastavení dalšího profesního rozvoje, které je navázáno na vzdělávání, Manuál cílů XY (2015).

### **3.2.3 Odměňování ve sledované společnosti**

Oblast odměňování je ve společnosti XY zpracována ve Mzdovém předpisu XY (2021), dále pak ve Mzdovém výměru XY (2021). Zaměstnanci jsou, dle Mzdového předpisu XY (2021), odměňováni mzdou, která je vyplácena vždy nejpozději do 15. dne v měsíci, následujícím po měsíci vykonané práce. K základní mzdě, viz Mzdový výměr XY (2021), jsou zaměstnanci poskytnuty nenárokové složky mzdy, jako je odměna za splnění čtvrtletních cílů a 13. mzda. Zaměstnanci může být dále udělena mimořádná odměna. Dílčí činnosti, které jsou v procesu odměňování vykonávány personálním oddělením, jsou popsány v Procesu zpracování mezd XY (2019). Základem pro výpočet mzdy je informace o odpracované době a dalších skutečnostech, které tuto odpracovanou dobu ovlivňují. Odpracovaná doba je evidována v docházkovém systému, který je upravován personální asistentkou. Z docházkového systému jsou podklady automaticky převedeny do systému mzdového. K informacím z docházkového systému, jak je dále uvedeno v Procesu zpracování mezd XY (2020), jsou vedoucí personálního oddělení předávány další podklady do mzdového oddělení, a to podrobnější informace o vzniklých pracovních neschopnostech, potřebách ošetřovného, udělených mimořádných odměnách a dalších. Tyto podklady jsou vedoucí personálního oddělení doplňovány do sdíleného zápisníku OneNote, do kterého má přístup pouze ona, mzdová účetní a provozní ředitel.

Tento zápisník je rozdělen na jednotlivé měsíce a informace, podklady pro mzdy za daný měsíc, jsou tak vždy na jednom místě. Personalista zapisuje do tohoto elektronického zápisníku informace ručně, mzdová účetní z těchto informací čerpá data, která, jak je uvedeno v Procesu zpracování mezd XY (2020) doplňuje do mzdového systému. Personální manažer má v tomto procesu funkci kontrolní, případně doplňující. Kromě personálního oddělení předávají podklady pro zpracování mezd také přímo vedoucí pracovníci, kteří odesílají mzdové účetní informace o procentuálním splnění čtvrtletních cílů. Tyto informace předávají vedoucí pracovníci mzdové účetní v jednoduché emailové komunikaci, jak vyplývá z Procesu zpracování mezd (2020). Po vyhotovení mezd vytiskne mzdová účetní výplatní pásky, které zalepí do papírových obálek a předá účetnímu oddělení, jak vyplývá z náhledu do Procesu zpracování mezd XY (2020). Předání výplatních pásek zaměstnancům je již v kompetenci personálního oddělení. Pracovníci personálního oddělení roznesou výplatní pásky jednotlivým pracovníkům na pracovišti a nechají si od nich podepsat podpisovou listinu, na které je stvrzeno, že byla výplatní páska zaměstnancem převzata. Zaměstnancům, kteří jsou dlouhodobě mimo pracoviště, je výplatní páska, jak dále vyplývá z Procesu zpracování mezd XY (2020), odeslána doporučeným dopisem poštou. Podpisová listina je následně archivována ve mzdové účtárně jako podklad o převzetí výplatní pásky zaměstnancem, viz Proces zpracování mezd XY (2020).

### **3.2.4 Vzdělávání ve sledované společnosti**

Vzdělávání, jak vyplývá z interní směrnice Poskytování vzdělávání XY (2019), je navrženo na základě potřeb dané pozice a budoucích požadavků na jeho roli, ale také umožněno jako benefit pro zaměstnance, kteří o další vzdělávání mají zájem a firma má zájem je v tomto směru podpořit. Všem zaměstnancům je umožněno prezenční jazykové vzdělávání, a to tak, že dochází lektor přímo do prostor firmy a učí zaměstnance. Kromě jazykového vzdělávání se zaměstnanci účastní, dle směrnice Poskytování vzdělávání XY (2019), také prezenčních vzdělávacích kurzů mimo pracoviště. Seznam poskytnutých vzdělávacích kurzů zaměstnancům je evidován pracovníky personálního oddělení v excelové tabulce na personálním disku, do kterého zapisují informace pouze pracovníci personálního oddělení. Personální disk je přístupný, jak vyplývá z pozorování, pouze pracovníkům personálního oddělení.

V roce 2019 bylo zahájeno poskytování online vzdělávání přes portál SEDUO, přes který mohou pracovníci studovat libovolný počet vzdělávacích kurzů a shlédnout natočené přednášky. Pracovníci mohou toto vzdělávání využívat jako formu benefitu. Zároveň je doporučeno, dle interní směrnice Poskytování vzdělávání XY (2019), využít tuto možnost pro řízený rozvoj pracovníků a nastavit jim shlédnutí vybraných kurzů jako studijní povinnost do čtvrtletních cílů. Tato aktivita je řízena, jak je podrobněji popsáno ve směrnici Poskytování vzdělávání (2019), vedoucím pracovníkem.

Jak bylo zmapováno v teoretické části, do vzdělávání bývá řazena i adaptace nového pracovníka, který při nástupu do nového zaměstnání dostává informace o používaných metodách, postupech nebo zařízeních. Ve společnosti XY je tato adaptace nového zaměstnance, viz Proces adaptace nového pracovníka XY (2019), zajišťována ve dvou fázích, a to na personálním oddělení a následně vedoucím pracovníkem a kolegy z oddělení. Při procesu adaptace nového pracovníka, který je prováděn personalistou, dostává nový pracovník do ruky tzv. Manuál nového pracovníka XY (2021), což je tištěná dokumentace, ve které jsou obsaženy důležité informace, jako například představení společnosti a její historie, popsané hodnoty a postoje společnosti, aktuální organizační struktura, aktuální interní telefonní seznam zaměstnanců, popis používání docházkového systému, popis nároku na benefity a vzdělávání nebo důležité interní směrnice jako je Mzdový předpis XY (2021) a Pracovní řád XY (2021), viz Manuál nového pracovníka XY (2021). Tento dokument je pravidelně aktualizován v počítači, jak je popsáno v Procesu adaptace nového pracovníka XY (2019), vytisknut a předán každému novému pracovníkovi, aby měl tyto dokumenty kdykoliv k dispozici. Přečtení interních směrnic jako je Pracovní řád a Mzdový předpis musí zaměstnanec stvrdit svým podpisem na podpisové listině, která je uchovávána v personálním oddělení. Při nástupu také zaměstnanec podepisuje tzv. Souhlas se zpracováním osobních údajů XY (2018), který zůstává uložen v osobním spisu zaměstnance, viz Manuál nového pracovníka XY (2021).

### **3.2.5 Péče o zaměstnance ve sledované společnosti**

Jak vyplynulo z teoretické části, péče o zaměstnance je dělena do dvou oblastí, a to zákonné a dobrovolné. V oblasti zákonné péče byla v této diplomové práci prozkoumána oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a evidence pracovní doby a doby odpočinku, a to z pohledu jejich zpracování a evidování ve sledované společnosti XY.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je jednou z nejdůležitějších oblastí v otázce zaměstnávání lidí ve společnosti a jak vyplynulo z pozorování XY (2021), má tuto oblast na starosti personální oddělení. Společnost XY začala v roce 2021 spolupracovat s firmou CIVOP, která pro společnost XY zajišťuje nastavení standardů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jak vyplývá z Dokumentace BOZP XY (2021). Tato dokumentace je evidována v papírové formě, v šanonu a obsahuje mimo jiné obecné směrnice z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, knihu kontrol, do které zapisuje zodpovědná osoba, že provedla namátkovou kontrolu pracoviště, dále potom zařazení jednotlivých typů pozic do kategorií. Součástí šanonu je také metodika pro nastavení povinných periodických lékařských prohlídek pro jednotlivé typy kategorie práce s ohledem na věk pracovníka. Tyto povinné pracovnělékařské prohlídky u jednotlivých pracovníků jsou ve společnosti XY evidovány, jak vyplývá z dokumentu Lékařské prohlídky XY (2021), v excelové tabulce, kterou edituje personální oddělení. Excelová tabulka je doplněna o vzorce, které vypočítávají termín další periodické prohlídky u každého zaměstnance. Pracovník personálního oddělení tyto termíny kontroluje a dává pokyn zaměstnanci, kdy je u něj nutné periodickou prohlídku opět vykonat. Další oblastí, která je popsána v Dokumentaci BOZP XY (2021), je popis školení bezpečnosti práce, školení řidičů referentských vozidel nebo školení vedoucích pracovníků, které je prováděno, jak vyplynulo z teoretické části, již při nástupu do zaměstnání, periodicky



nebo při každé změně charakteristiky práce. Periodika těchto školení musí být, dle Dokumentace BOZP XY (2021), prováděna nejpozději 1 × za 2 roky a musí být o uskutečnění těchto školení proveden záznam. Dle Dokumentace BOZP (2021) jsou tato periodická školení prováděna fyzicky na pracovišti, a to bezpečnostním technikem ze společnosti CIVOP. Potvrzením, že bylo periodické školení provedeno, je v Dokumentaci BOZP XY (2021) přiložená podpisová listina zaměstnanců, kteří se školení účastnili. Pro případ, že je potřeba zajistit školení mimo plánovaný termín, například při nástupu nového pracovníka, jsou společností CIVOP poskytovány tzv. online kurzy (za úplaty), které nový pracovník absolvuje na počítači. Tyto kurzy jsou zpřístupněny přes webovou aplikaci CIVOP. O provedení těchto školení u nových pracovníků je evidence pouze ve webové aplikaci společnosti CIVOP, ale v papírové formě o těchto provedených školeních evidence není. Další oblast, která je uvedena v Dokumentaci BOZP XY (2021), popis přidělení osobních ochranných pracovních prostředků dle klasifikované kategorie rizika a Interní směrnice pro přidělování osobních ochranných prostředků pro kategorii 2., která je ve společnosti XY hodnocena jako nejrizikovější. Tyto osobní ochranné pracovní prostředky jsou pracovníkům této kategorie, kteří jsou pracovníci skladu, přidělovány a evidovány v osobní kartě pracovníka. Tyto osobní karty jsou v papírové podobě a jsou součástí Dokumentace BOZP XY (2021).

Co se týče evidence pracovní doby, je ve společnosti XY využíván docházkový systém Fingera, viz Manuál pro nového pracovníka XY (2019), který byl do společnosti zaveden v roce 2019. Zápis záznamů do docházkového systému probíhá trojím způsobem. První způsob je přes otisk prstu, kdy pracovník zaznamenává na docházkovém terminálu konkrétní zvolenou aktivitu, jako je příchod do zaměstnání nebo jeho opuštění, dále potom příchod/odchod k lékaři, příchod/odchod na služební cestu nebo na oběd. Další aktivity může pracovník, jak je dále popsáno v Manuálu pro nového pracovníka XY (2019), doplňovat přes webovou aplikaci, kterou mají všichni zaměstnanci nainstalovanou na svých počítačích, případně na sdílených počítačích, pokud se jedná o pracovníky skladu.

Do webové aplikace se každý zaměstnanec přihlašuje přes své uživatelské jméno a heslo, které si pracovník nastaví při prvním přihlášení. Přes webovou aplikaci má pracovník přístup k přehledu záznamů ve své docházce. Zároveň může přes tuto aplikaci vygenerovat tzv. Žádost, což je elektronická forma žádosti nadřízeného pracovníka o schválení dovolené, náhradního volna a další. Do žádosti je možné, jak vystoupilo z pozorování, vepsat detaily požadované aktivity, jako datum, čas nebo doplnit slovní komentář k případnému odůvodnění Žádosti. Žádost je následně odeslána nadřízenému pracovníkovi, kterému se objeví v jeho webové aplikaci Fingera v sekci nevyřízené Žádosti. Zároveň přijde nadřízenému pracovníkovi, jak dále vyplynulo z Manuálu pro nového pracovníka XY (2020), notifikace na email, proto je vždy informován o nové Žádosti, která čeká na schválení. V momentě, kdy vedoucí pracovník schválí Žádost pracovníka o uvedenou aktivitu, je pracovníkovi jeho Žádost automaticky zaznamenána do docházky. Na konci měsíce si pracovník musí zkontrolovat výkaz své docházky přes webovou aplikaci. Pakliže s docházkou za uplynulý měsíc souhlasí, potvrdí tuto informaci svému nadřízenému, a to buďto emailem nebo ústně. Vedoucí pracovník, který může nahlížet na docházkové záznamy svých podřízených, docházku zkontroluje a v případě, že se vším souhlasí, dává pokyn personálnímu oddělení, že může být pracovníkova docházka uzavřena a předána ke zpracování do mzdové účtárny. V případě, že je potřeba docházku upravit, požádá pracovníka personálního oddělení, který plní roli administrátora a může záznamy v docházce upravovat, jak je popsáno v Manuálu pro nového pracovníka XY (2020). Po kontrole a uzavření měsíce v docházkovém systému jsou data, dle komentáře vedoucí personálního oddělení XY (2021), importována do mzdového systému.



### 3.2.6 Využívání personálního informačního systému a evidence osobních údajů zaměstnance

Ve společnosti XY, jak vyplynulo z pozorování XY (2021), jsou osobní údaje zpracovávány ve dvou formách, a to v písemné a elektronické. Pro evidenci písemné formy je využívána kartotéka, která obsahuje složky jednotlivých zaměstnanců. Každá složka obsahuje, jak dále vyplynulo z pozorování, pracovní smlouvu, mzdový výměr, evidenční list důchodového pojištění za jednotlivé roky v zaměstnání, potvrzení o zdravotní způsobilosti, dále pak dotazník se vstupními informacemi, zápočtový list z předchozího zaměstnání, přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, podklady ke zpracování daně z příjmu fyzických osob, souhlas s předáním rodného čísla a souhlas se zpracováním osobních údajů. K elektronické evidenci a zpracování personálních a mzdových dat je využíván personálně mzdový systém Target. Do tohoto systému mají přístup pracovníci personálního oddělení, mzdová účetní a hlavní účetní, která zastupuje mzdovou účetní v případě její nepřítomnosti, viz Proces zpracování mezd XY (2020). Role pracovníků personálního oddělení je, jak vyplývá z Procesu nástup nového pracovníka XY (2021), doplnit do personálně mzdového systému informace o novém zaměstnanci, jeho národnosti, rodné číslo, adresu a kontaktní údaje, typ úvazku, mzdu, číslo účtu, na které bude pracovníkovi mzda odesílána, informaci o zdravotní pojišťovně, případně, informace o rodinných příslušnících, které mají vliv na výpočet daně z příjmu fyzických osob. Dále pak pracovní zařazení, druh práce a přiřazení pod konkrétního vedoucího pracovníka, viz Proces nástup nového pracovníka XY (2021). V případě, že dojde ke změně výše uvedených údajů, provádí pracovník personálního oddělení jejich úpravu. Po doplnění údajů o novém pracovníkovi vygeneruje pracovník personálního oddělení z informačního systému tzv. *Hromadné hlášení zaměstnavatele*, které odesílá, jak dále vyplývá z Procesu nástup nového pracovníka XY (2021) na příslušnou zdravotní pojišťovnu poštou, případně přes datovou zprávu. Zároveň je při nástupu nového pracovníka odesílána pracovníkem personálního oddělení přihláška k sociálnímu pojištění, tzv. *Oznámení o nástupu zaměstnance*. Toto oznámení je vyplněno do online formuláře na webových stránkách České správy sociálního zabezpečení a odesláno přes datovou zprávu, jak je popsáno v Procesu nástup nového pracovníka XY (2021).

Při změně nebo ukončení pracovního poměru je tato skutečnost opět hlášena pracovníkem personálního oddělení na příslušné instituce, viz Proces nástup nového pracovníka XY (2021) a Proces ukončení pracovníka XY (2021). Mzdová účetní, jak vyplývá z Procesu zpracování mezd XY (2020) zpracovává v informačním systému Target pravidelně každý měsíc mzdy, na základě podkladů pro mzdy, které jsou do informačního systému Target po uzavření měsíce automaticky importovány z docházkového systému Fingera. Doplnující informace získává mzdová účetní od pracovníků personálního oddělení ze sdíleného poznámkového zápisníku OneNote, jak vyplynulo z popisu v kapitole 3.2.3.

Velkou oblastí, která je částečně zpracovávána pracovníky personálního oddělení a mzdovou účetní, je zpracování pracovní neschopnosti zaměstnance případně potřeby ošetřování člena rodiny. Tato činnost je popsána v Procesu zpracování neschopenky a ošetřovačky XY (2021), který se týká jak personálního oddělení, tak i mzdové účetní. V procesu je popsáno, že v případě vzniku pracovní neschopnosti přijde notifikace o této skutečnosti do datové schránky zaměstnavatele, ke které má přístup vedoucí personálního oddělení. Ta zapíše tuto skutečnost do sdíleného zápisníku OneNote a do docházky daného pracovníka. Při trvání pracovní neschopnosti více jak 14 dní přichází opět notifikace do datové schránky o trvání pracovní neschopnosti. V návaznosti na to vygeneruje vedoucí personálního oddělení tzv. *Přílohu k žádosti o dávku* z informačního systému Target. Tu přepíše do online formuláře *Příloha k žádosti o dávku*, který je k dispozici na webových stránkách České správy sociálního zabezpečení a odešle přes datovou schránku. Po ukončení pracovní neschopnosti přichází do

datové schránky opět nová notifikace o ukončení pracovní neschopnosti pracovníka. Pakliže trvala více jak 14 dní, posílá vedoucí personálního oddělení tzv. *Oznámení o ukončení pracovní neschopnosti*, které vyplní opět v online formuláři na webovém portálu České správy sociálního zabezpečení a odesílá opět přes datovou schránku na příslušnou správu sociálního zabezpečení. Informace o ukončení pracovní neschopnosti uvede do sdíleného zápisníku OneNote, ze kterého čerpá informace mzdová účetní, které následně zanesou informace o ukončení pracovní neschopnosti do informačního systému Target, jak je popsáno v Procesu zpracování neschopenky a ošetřovačky XY (2021).

Při zpracování *Žádosti o ošetřování člena rodiny*, jak je dále popsáno v Procesu zpracování neschopenky a ošetřovačky XY (2021), dostává pracovník personálního oddělení *Žádost o ošetřovné* v papírové podobě od zaměstnance, který o ošetřovné žádá. Tuto žádost vyplní a odesílá poštou v obálce na Českou správu sociálního zabezpečení. Zároveň musí pracovník personálního oddělení odeslat *Přílohu k žádosti o dávku*, kterou opět nejprve vytiskne z informačního systému Target, jak je popsáno v Procesu zpracování neschopenky a ošetřovačky XY (2021) a potom vyplní online formulář na webovém portálu České správy sociálního zabezpečení, který odešle elektronicky přes přihlášení do datové schránky. Pro vyplnění formuláře je nutné opět vytisknout *Přílohu k žádosti o dávku* z programu Target, a data z této přílohy ručně přepsat do webového formuláře.

Jak vyplývá z Interní směrnice na ochranu osobních údajů XY (2018), všichni pracovníci personálního oddělení i další osoby, kteří přijdou do styku s citlivými daty zaměstnanců, jako je mzdová účetní, vedoucí účetního oddělení a management, musí nakládat s citlivými údaji zaměstnanců v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob při zpracovávání osobních údajů (GDPR).

### 3.3 Zjištění požadavků uživatelů

Zmapování nastavení vybraných personálních procesů ve společnosti XY v porovnání s poznatky z teoretické části daly podklad pro uskutečnění vlastního šetření ve společnosti XY, a to mezi pracovníky firmy, kterých se konkrétní personální činnosti dotýkají.

#### 3.3.1 Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Nejprve byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení (viz Příloha 1), která byla v oblasti zpracování personálních činností a procesů klíčovým uživatelem. Otázkami byly mapovány jednotlivé personální činnosti se zaměřením na konkrétní oblasti, u kterých byly v teoretické části zjištěny nové postupy a možnosti v jejich zpracování, které jsou v současné době využívány. Cílem polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení bylo zjištění spokojenosti se stávajícím nastavením procesů případně zjištění u vybraných činností potřeby ke změně. Klíčové otázky byly sestaveny na jednotlivá témata dopředu, při rozhovoru ale z kontextu vyplynuly i další otázky, které byly vedoucí personálního oddělení během rozhovoru položeny pro detailnější dokreslení stávající situace.

První otázka byla soustředěna na oblast získávání a výběru nových pracovníků. Z Procesu náborem nových pracovníků XY (2019) bylo zjištěno, že je ve společnosti XY využíván náborový portál TEAMIO. Vedoucí personálního oddělení byla tedy položena otázka, **jak je spokojena s nastaveným procesem vyhledávání pracovníků do společnosti a zpracováním celého výběru.** Vedoucí personálního oddělení konstatovala, že je s nastaveným procesem velmi spokojená, protože pro výběr nových pracovníků ve firmě využívají portál TEAMIO, který, jak vedoucí personálního oddělení XY (2021) dodala, je velmi návodný a jednoduchý. K sestavení inzerátu je možné využít šablony s různými nabídkami, filtrovat možnosti od výběru a zařídění pozice, přes možnost škály nabízených benefitů až po výběr lokality vystavení. Je také možné,

dle slov vedoucí personálního oddělení XY (2021) zvolit, zda bude inzerát vystaven pouze na 1 pracovním portále nebo na více. Dále je možné nastavit uveřejňovaný termín inzerátu. Po vystavení inzerátu je možné přes portál TEAMIO samotný inzerát kdykoliv aktualizovat a upravovat, což je vedoucí personálního oddělení velmi oceňováno, viz rozhovor s vedoucí personálního oddělení XY (2021). Co je také velmi oceňováno, je správa celého výběrového procesu přes portál TEAMIO, kdy k jednotlivým kandidátům, kteří se na konkrétní inzerát přihlásí, vedoucí personálního oddělení doplňuje své komentáře, přiřazuje kandidátům jednotlivé kategorie a odesílá předvybrané životopisy vedoucímu pracovníkovi, se kterým na náboru spolupracuje. Vedoucí personálního oddělení také v rozhovoru dodala, že dříve komunikovala s předvybranými kandidáty, které zvala k osobním schůzkám, přes pracovní email, ale nyní už s kandidáty komunikuje přímo přes portál TEAMIO, protože je vhodné, že je tato komunikace v portále uchovávána a má tak o proběhlé komunikaci přehled, viz rozhovor s vedoucí personálního oddělení XY (2021). Dále také velmi oceňuje, že může přes pracovní portál jednoduše zamítnout i několik kandidátů najednou, tím, že jim odešle hromadnou zprávu. Na pracovním portále, jak uvedla v rozhovoru vedoucí personálního oddělení XY (2021), má k dispozici také všechny své vystavené inzeráty, které může kdykoliv aktivovat a znovu vystavit, což je dle jejích slov velmi praktické. Jako velkou výhodu, jak uvedla vedoucí personálního oddělení v rozhovoru XY (2021), je možnost upravit a znovu vystavit již dříve uveřejněnou pozici, protože jsou na portále dříve vystavené pozice uchovávány.

Následně byla vedoucí personálního oddělení položena otázka, **jestli je něco, co by v nastavení této oblasti potřebovala změnit**. Vedoucí personálního oddělení uvedla, že ještě nevyužívají všechny možnosti, které portál nabízí a v případě, že vznikne potřeba, tak je využívat začnou. Dodala ale, že je momentálně s nastavením spokojená, viz rozhovor s vedoucí personálního oddělení XY (2021).

Další základní personální činností je **řízení a hodnocení pracovního výkonu**. Tento proces byl ve firmě XY také nejprve mapován nahlédnutím do interních směrnic a procesů, kde bylo zjištěno, že je ve společnosti XY používán systém řízení pracovního výkonu podle cílů. Na základě těchto poznatků byla položena vedoucí personálního oddělení otázka, **jak jí nastavený proces, z hlediska jeho zpracování, vyhovuje**. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) na otázku odpověděla, že je tento proces řízení a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti využíván již 6 let a je neustále vylepšován. Komentovala, že si každý vedoucí oddělení vede excelovou tabulku pro jednotlivé zaměstnance, ve které jsou nastavené cíle evidovány. Tabulka je rozdělena na 4 čtvrtletí, takže má každý vedoucí přehled, jaké cíle pracovníkovi během roku zadal, což vnímá vedoucí personálního oddělení jako vhodné. Po vyhodnocení každého čtvrtletí odesílají vedoucí pracovníci tabulku vedoucí personálního oddělení, která ji ukládá na personální disk k archivaci. Tabulka je také odeslána jednotlivým pracovníkům na jejich email. Dle slov vedoucí personálního oddělení je systém nastaven funkčně a dodala, že je více než evidence tohoto procesu důležité samotné setkání se zaměstnancem a jeho způsob vedení. I přesto byla ještě vedoucí personálního oddělení položena otázka, **zda by navrhovala v oblasti zpracování a předávání informací v procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu nějaké změny**. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) na otázku odpověděla, že je tato činnost náročná na evidenci mnoha detailů, k čemuž právě slouží přehledné excelové tabulky. Z odpovědi také vyplynulo, že již před časem ke zjednodušení procesu došlo a to tím, že nyní už vedoucí pracovníci posílají mzdové účetní pouze jednoduchou souhrnnou tabulku s informacemi za všechny své zaměstnance v oddělení a jejich procentuálním splnění cílů, ale dříve zahlcovali vedoucí pracovníci mzdovou účetní tím, že jí posílali celou tabulku i s detailními slovními komentáři nastavených a vyhodnocených cílů za každého zaměstnance, viz rozhovor s vedoucí personálního oddělení XY (2021).

Další otázka byla soustředěna na oblast odměňování. **Vedoucí personálního oddělení byla položena otázka, jak je s nastavením a zpracováním této oblasti spokojena.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) bylo odpovězeno, že do této oblasti spadá hned několik činností od navržení mzdy, její úpravy, zpracování čtvrtletních odměn, 13. mezd až po udělení mimořádných odměn. Do oblasti odměňování je také zapojeno několik stran, jako jsou vedoucí pracovníci, pracovníci personálního oddělení, a především mzdová účetní. Dle slov vedoucí personálního oddělení XY (2021) jsou u nich prvním podkladem pro výpočet mzdy informace z docházkového systému, které jsou automaticky importovány do mzdového systému po ukončení měsíce. Další informace, tedy podklady pro mzdy, jsou předávány jednotlivými vedoucími pracovníky emailem právě vedoucí personálního oddělení, která je vpisuje do elektronického poznámkového bloku OneNote. Tento poznámkový blok je sdílen se mzdovou účetní, která v něm čerpá informace a doplňuje je do mzdového systému.

**Po této odpovědi byla opět vedoucí personálního oddělení položena otázka, zda by v nastaveném procesu navrhovala nějaké změny.** Na otázku vedoucí personálního oddělení XY (2021) uvedla, že by nastavení neměnila, protože zatím nemají tolik zaměstnanců, a tedy ručně doplňovaných poznámek během měsíce do poznámkového bloku OneNote není mnoho. Jak uvedla vedoucí personálního oddělení, tento počet odhaduje na 15 až 20 doplňujících informací za měsíc. To, co by ale dle slov personální vedoucí bylo vhodně změnit, je způsob předávání výplatních pásek zaměstnancům, protože tento proces stále probíhá ručně. Pracovník personálního oddělení musí obejít všechny zaměstnance, předat jim zalepenou výplatní pásku a nechat si od nich podepsat předávací protokol. Případně tuto činnost zastoupí vedoucí každého oddělení, aby výplatní pásku svým lidem rozdal. Jak dále uvedla vedoucí personálního oddělení XY (2021), v době, kdy byl firmou pořízen stávající personálně mzdový systém Target, bylo uvažováno o zavedení elektronické výplatní pásky, ale původní personální manažer tuto možnost zamítl z důvodu finanční náročnosti.

Dále byla vedoucí personálního oddělení položena otázka, **jaké další dokumenty jsou zaměstnancům předkládány během roku k podpisu, které s oblastí odměňování souvisí.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) v rozhovoru odpověděla, že zaměstnancům k podpisu dává již zmiňované výplatní pásky dále *Evidenční listy důchodového pojištění*, který je vyhotoven ve dvou originálech, z čehož si jeden odnáší zaměstnanec domů a druhý je uložen do osobního spisu zaměstnance. Dále pak, jak vedoucí personálního oddělení XY (2021) dodala, *Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob* a *Roční zúčtování daně z příjmu fyzických osob*. Dokumenty dostávají připravené od mzdové účetní a pouze je zaměstnancům roznáší a podepisují s nimi. Vedoucí personálního oddělení doplnila, že je to zdlouhavý proces.

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení byl dále nasměrován na oblast vzdělávání, a to otázkou, **jaký je ve firmě nastavený systém vzdělání.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) odpověděla, že poskytují zaměstnancům hned několik druhů vzdělávání, a to buď formou účasti na externích prezenčních kurzech nebo nově využitím online kurzů na portále SEDUO, na který zajišťují přístup každému zaměstnanci. Jak vedoucí personálního oddělení XY (2021) ve své odpovědi doplnila, tuto variantu také doporučují využít vedoucím pracovníkům jako nástroj rozvoje svých lidí v týmu. V návaznosti na předchozí odpověď byla vedoucí personálního oddělení položena otázka, **jakou formu evidence proběhlých kurzů ve firmě využívají.** Na tuto otázku bylo odpovězeno, že na portále SEDUO má každý zaměstnanec možnost vidět své absolvované kurzy. Ostatní kurzy, které neprobíhají přes portál SEDUO, evidují pracovníci personálního oddělení v excelové tabulce, která se váže k jednotlivým rokům a je uložena na personálním disku.

Následovala další doplňující otázka k této oblasti a sice, **kde mohou vedoucí pracovníci čerpat informace o absolvovaných kurzech svých pracovníků z oddělení,** na kterou vedoucí

personálního oddělení XY (2021) odpověděla, že vedoucí pracovníci vidí absolvované kurzy svých pracovníků v tabulce s nastavenými cíli, pokud jim je dají do cílů. O jiných kurzech a školeních, jak vyplynulo z odpovědi, přehled nemají, protože nemají možnost nahlédnout do excelové tabulky, ve které jsou jednotlivé kurzy evidovány. Tato tabulka je totiž uložena na personálním disku, kam vedoucí pracovníci přístup nemají. V praxi tedy funguje varianta, že se doptají na personálním oddělení a ti jim informaci předají.

Do oblasti vzdělávání je řazena i oblast **orientace nového pracovníka**, jak vystoupilo z teoretické části, další otázka byla tedy směřována k tomuto tématu. Z interních směrnic vyplynulo, že je novému pracovníkovi při nástupu předán v tištěné formě tzv. Manuál nového pracovníka XY (2021). Vedoucí personálního oddělení byla tedy položena otázka, **zda nezvažuje o jiné formě předání těchto informací novému pracovníkovi?** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) odpověděla, že změnu plánuje. Chce uložit tento Manuál pro nového zaměstnance v elektronické podobě na sdílené disky, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Manuál bude na tomto místě pravidelně aktualizován a bude novým zaměstnancům kdykoliv k dispozici. Domnívala se, že v tištěné podobě je tento Manuál pracovníky někde založen a více se k němu již nevrací, což je mimo jiné plýtvání papírem. Zároveň jsou po čase informace v něm uvedené již zastaralé. Jak dále doplnila vedoucí personálního oddělení XY (2021), v manuálu jsou také uvedeny interní směrnice, které si nový zaměstnanec musí přečíst a následně podepsat na podpisové listině, že s nimi byl seznámen. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) uvedla, že plánuje, že si nový zaměstnanec interní směrnice přečte právě na sdílených discích a pak už se jen podepíše na podpisovou listinu. Vedoucí personálního oddělení také uvedla, že nový zaměstnanec ještě při nástupu podepisuje Souhlas se zpracováním osobních údajů, ale ten je následně uložen do osobní složky zaměstnance.

V návaznosti na podepisování interních směrnic novým zaměstnancem byla vedoucí personálního oddělení také položena otázka, **jakou formou dochází ve firmě k předávání aktualizací interních směrnic stávajícím zaměstnancům.** Vedoucí personálního oddělení odpověděla, že tento proces je rozdělen na dvě části, nejprve pošle zaměstnancům aktualizaci směrnice na email, aby si ji mohli přečíst. Následně je obejde s podpisovou listinou, kde zaměstnanci stvrdí svým podpisem, že se směrnicí byli seznámeni. Do budoucna přemýšlí vedoucí personálního oddělení, jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení XY (2021), že by již zaměstnancům poslala pouze odkaz na aktualizovanou směrnici a potom by je obešla s podpisovou listinou.

Další mapovanou oblastí z personálních činností byla oblast **péče o zaměstnance**, do které patří problematika evidence pracovní doby zaměstnanců. Z interních směrnic vyplynulo, že společnost XY před časem přešla k používání docházkového systému Fingera. **Vedoucí personálního oddělení byla položena otázka, jak je s fungováním tohoto systému spokojena a jestli by navrhovala nějakou změnu.** Vedoucí odpověděla, že jsou s docházkovým systémem spokojeni, protože jim velmi urychlil práci. Pracovníci si doplňují většinu aktivit do docházky sami, přes systém odesílají také žádost o aktivitu, která se automaticky objeví jejich nadřízenému v mailu, ten ji potvrdí a aktivita se tak automaticky doplní do docházky pracovníka. Na konci měsíce si pracovník svoji docházku v systému zkontroluje, stejně tak to udělá jeho nadřízený, který má nastavený přístup do docházek svých podřízených. Vedoucí personálního oddělení uvedla, že mají všichni zaměstnanci přístup do docházky přes webový prohlížeč, a tak mohou jednoduše vykazovat docházku i při práci z domu, momentálně tedy nemají potřebu nějaké změny.

Do oblasti péče o zaměstnance také patří oblast BOZP. Společnost XY využívá pro zajištění této oblasti, jak vystoupilo z interní dokumentace, služby společnosti CIVOP. Školení BOZP

je zajišťováno převážně osobní formou a online forma školení je využita jen pro zaškolení nově přichozích zaměstnanců, kteří do firmy přichází mimo termín periodického prezenčního školení. Z toho důvodu byla položena vedoucí personálního oddělení otázka, **zda přemýšlela o rozšíření využívání online školení v oblasti BOZP pro zaměstnance.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) v rozhovoru připustila, že to může v této době působit poněkud zastarale, ale že se u školení pracovníků skladu shoduje s bezpečnostním technikem o zachování prezenční formy školení. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) v rozhovoru připustila, že si dovede představit pro administrativní pracovníky online verzi, i vzhledem k situaci s šířením nákazy COVID-19 by bylo možná vhodnější k online verzi přejít, viz Vedoucí personálního oddělení XY (2021).

Vedoucí personálního oddělení byla také položena otázka, **jakou formou jsou ve společnosti XY hlídány termíny periodického školení BOZP.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) odpověděla, že periodiku hlídá právě ona a domlouvá termín se společností CIVOP. Dále ale vedoucí připustila, že je velmi náročné naplánovat termín, který by vyhovoval všem zaměstnancům, kteří se školení musí účastnit. Evidenci o absolvovaném školení mají uchovanou, jak dodala vedoucí personálního oddělení XY (2021), na podpisové listině, která je vždy vložena do Dokumentace BOZP.

Zaměstnanci musí také pravidelně podstupovat pracovnělékařské prohlídky, jak vystoupilo z teoretické části této písemné práce. Další otázka byla tedy zaměřena na **formu evidence a hlídání termínů pracovnělékařských prohlídek zaměstnanců společnosti XY.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) odpověděla, že jsou termíny pracovnělékařských prohlídek hlídány její kolegyní z personálního oddělení, která eviduje všechny zaměstnance v excelové tabulce, kde jsou nastaveny vzorečky a tímto způsobem je vypočítáno, kdy je potřeba zaměstnance na periodickou prohlídku opět poslat. Záznam o provedené pracovnělékařské prohlídce, který potvrdí lékař, je následně uložen do osobního spisu zaměstnance.

Poslední otázka, která byly vedoucí personálního oddělení položena, byla soustředěna na **spokojenost s funkcemi personálního informačního systému, který ve firmě používají. Zároveň byla vedoucí personálního oddělení doptána, zda by v systému chtěla něco změnit.** Vedoucí personálního oddělení XY (2021) uvedla, že je se systémem spíše spokojena. Dobré je, dle jejich slov, že může přepínat mezi personálním a mzdovým systémem, protože jsou tyto moduly provázané. Vedoucí personálního oddělení ale uvedla, že ona zapisuje informace do personálního modulu a mzdová účetní zase do toho mzdového. Za důležité považuje to, že je systém nastaven v souladu s českými zákony a je pravidelně aktualizován. Za skvělé považuje import dat z docházkového systému do mzdového, takže není třeba data přepisovat. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) ale připustila, že systém nevyužívají tak, jak by mohli. Uvedla, že v systému například nejsou evidovány pracovnělékařské prohlídky, ty jsou evidovány v excelové tabulce, kterou ale musí kontrolovat. Zároveň uvedla, že personální systém nevyužívají ani pro evidenci osobních ochranných pracovních prostředků. Tyto ochranné pomůcky jsou evidovány na kartách zaměstnanců ve složce BOZP a kolegyně vedoucí tyto vydané osobní ochranné pracovní prostředky evidují ve své excelové tabulce, takže probíhá dvojitá evidence. Bohužel, jak dále vedoucí personálního oddělení XY (2021) v rozhovoru uvedla, vedoucí pracovníci do personálního systému přístup nemají, takže by se stejně k těmto informacím nedostali, je tedy zbytečné to tam dávat.

Vedoucí personálního oddělení XY (2021) ale v rozhovoru uvedla nespokojenost s nastavením komunikace s Českou správou sociálního zabezpečení a zpracováním pracovní neschopnosti zaměstnanců, která nyní probíhá náročnou manuální formou, kdy musí vedoucí personálního oddělení nejprve vygenerovat informace ze systému a pak je pracně přepisovat do online formulářů a odesílat je na Českou správu sociálního zabezpečení přes datovou zprávu. Důvod

není ten, že by tuto službu personální systém nezajišťoval, ale interní IT oddělení zatím tuto službu nebylo schopné nastavit, jak vyplynulo z odpovědi vedoucí personálního oddělení XY (2021), ale situace je řešena.

Poslední otázka, která byla Vedoucí personálního oddělení položena se týkala nastavení komunikace se zdravotními pojišťovny. Vedoucí personálního oddělení XY (2021) uvedla, že s některými pojišťovny komunikuje, tedy odesílá hlášení přes datovou schránku, s některými stále ještě papírovou formou. Vedoucí ale dodala, že se jedná maximálně o 5 dokumentů za rok a když bude potřebovat, nastaví si tuto komunikaci výhradně digitálně.

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení XY (2021) byl přepsán metodou redigované transkripce do jednoduché tabulky ve Wordu jako Příloha 1. Byl segmentován podle oblastí zaměření. Odpovědi byly doplněny o induktivně vytvořené kódy, dále byly doplněny poznámky, které předběžně interpretovaly výstupy z rozhovoru. Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení v porovnání s teoretickými východisky z teoreticko-metodologické části vystoupilo, že je oblast **získávání a výběru nových pracovníků**, zpracovávána přes náborový portál TEAMIO, nastavena v souladu se současnými trendy. Pracovníkům personálního oddělení tento způsob vyhovuje, zatím nevyužívají všechny možnosti portálu, ale v případě potřeby začnou. Další mapovanou oblastí bylo **Řízení a hodnocení pracovního výkonu**. Jak vyplynulo z rozhovoru a také z pozorování, tento proces je nastaven již od roku 2015 a je postaven na plnění čtvrtletních cílů. Proces je evidován v excelových tabulkách přímo vedoucími pracovníky. Ti rozesílají tabulky konkrétním pracovníkům a dále potom na HR oddělení. Jak vedoucí personálního oddělení uvedla, tato agenda vyžaduje podrobnější popisy, z tohoto důvodu je pro vedoucí pracovníky evidence v excelových tabulkách vyhovující. Co je však ke zvážení, je předávání informací o splnění cílů, tedy podkladů pro mzdy do mzdové účtárny. V současné době tato aktivita probíhá přes emailovou komunikaci a mzdová účetní musí ručně přepsat všechny odměny do systému.

Další dotazovanou oblastí, která s výše uvedeným také souvisí, je oblast **odměňování**. Vedoucí personálního oddělení zdůraznila náročnější proces předávání podkladů ke mzdám, který se skládá ze 3 zdrojů. Základem jsou podklady z elektronického docházkového systému, které se automaticky překlápí do mzdového systému. Dalším zdrojem jsou informace o splnění čtvrtletních odměn, které dostává mzdová účetní emailem od vedoucích pracovníků a posledním zdrojem je sdílený OneNote, kam vedoucí personálního oddělení doplňuje další informace a změny ke mzdám. Mzdová účetní tyto informace ručně přepisuje do mzdového systému. Vedoucí personálního oddělení je s tímto nastavením spíše spokojená, protože má věci pod kontrolou a zatím předávaných informací není tolik, v porovnání s teoretickými východisky je však nedostatečně automatizován. Z rozhovoru také vystoupilo, že jsou ve společnosti XY stále distribuovány **výplatní pásky zaměstnancům v papírové podobě**. Jak vyplynulo z teoreticko-metodologické části, tento způsob je již v praxi běžně převáděn do formy digitální a také sama vedoucí personálního oddělení uvedla, že by o tuto změnu stála, neboť je pro ně současný stav velmi časově náročný. Kromě výplatnic uvedla vedoucí personálního oddělení, dávají také k podpisu zaměstnancům 3 další dokumenty ze mzdové nebo daňové oblasti v papírové podobě (**ELDP a dokumenty, týkající se daně z příjmu fyzických osob**). U těchto dokumentů by bylo také vhodné zmapovat možnost přechodu k elektronické verzi. V oblasti vzdělávání popsala vedoucí, že ve firmě využívají jak online, tak prezenční vzdělávání.

Co však ve firmě není dobře nastaveno je **centrální evidence poskytnutých školení**, do které by měli přístup hlavně vedoucí pracovníci, aby věděli, jaké kurzy mají jejich pracovníci absolvované. Evidence je sice prováděna, ale v XLS tabulce na personálním disku, kam nemají vedoucí pracovníci přístup. Další oblast, která by byla vhodná ke změně, je seznamování



zaměstnanců s **interními směrnici nebo proces orientace nového pracovníka**. Všechny interní směrnice, případně Manuál pro nového pracovníka, jsou v současnosti, jak vystoupilo z pozorování, ale také z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení XY (2021), předávány v papírové formě při nutném osobním setkání. Celý proces distribuce směrnic a jejich podpis je časově náročný, a to hlavně pro pracovníky personálního oddělení. Zde by bylo také vhodné zmapovat možnosti digitalizace procesu. V oblasti péče o zaměstnance vyzdvihla vedoucí funkčnost docházkového systému, se kterým jsou spokojeni. Co však vystoupilo jako **nevhodně nastavené, je evidence lékařských prohlídek a školení BOZP**, které není opět centrálně evidováno v HRIS, ale pouze na personálním disku, kam nemají přístup vedoucí oddělení. HR musí ručně hlídat termíny obou povinností. Tento způsob je vzhledem k důležitosti této oblasti a k dostupnosti informací pro vedoucí pracovníky, nevhodný a je doporučeno zmapovat možnosti **centralizace evidence a možnosti přístupu vedoucích do HRIS**. **Školení BOZP prezenční cestou** je již také v současné době zaměřováno za praktičtější způsob online školení vzhledem k jeho časové flexibilitě, a proto by bylo vhodné i tuto variantu zvážit. Co se týče využívání personálního informačního systému, již z odpovědí výše vyplynulo, **že není využíván dostatečně, protože v něm nejsou evidovány ani školení, ani vydané pracovní pomůcky, OOPP a další**. Důvodem však je, jak uvedla vedoucí personálního oddělení, že do HRIS nemají vedoucí přístup, takže by stejně tyto informace neviděli. V systému HRIS není nastavena elektronická komunikace s Českou správou sociálního zabezpečení, což také komplikuje personálnímu oddělení práci. Na vyřešení tohoto problému již však IT pracuje. Nastavení komunikace se zdravotními pojišťovnami je v rámci potřeby funkční a není potřeba změny.

Na základě výše uvedených zjištění byly uskutečněny další rozhovory s klíčovými uživateli, které měly za cíl zmapovat potřebu změny detekovaných oblastí.

### 3.3.2 Rozhovor se mzdovou účetní

Následně byl uskutečněn rozhovor se mzdovou účetní. Rozhovor byl zaměřen na oblasti, související s odměňováním, byl přepsán metodou redigované transkripce do jednoduché tabulky ve Wordu v Příloze 2. Odpovědi byly doplněny o induktivně vytvořené kódy, dále byly doplněny poznámky, které předběžně interpretovaly výstupy z rozhovoru. V první otázce byl mzdové účetní položen dotaz, **zda by uvítala předávání výplatních pásek zaměstnanců přes email**. Mzdová účetní XY (2021) uvedla, že by tuto možnost určitě uvítala, protože ji současný postup velmi zdržuje. Musí všechny výplatnice zalepit do obálek a nadepsat. Uvedla, že by si zaměstnanci mohli vybrat, na jaký email by se jim výplatnice odesílala, ale ona sama by doporučila soukromý email, z důvodu případného odchodu ze zaměstnání. Doplňující otázka byla zaměřena **na potřebu tisku výplatnic**, zde mzdová účetní upozornila, že by si mohli pracovníci výplatnice vytisknout v práci, případně by jim byla poskytnuta z jejich strany pomoc. Mzdová účetní XY (2021) byla poptána, zda se o možnost elektronické výplatnice dříve zajímala, na což odpověděla, že zajímala, ale že byla tato varianta původním manažerem z důvodu finanční náročnosti zamítnuta. Mzdové účetní XY (2021) byla dále položena otázka, zda by si dokázala představit předávat **elektronickou formou také evidenční list důchodového pojištění (ELDP)**. Mzdová účetní XY (2021) odpověděla, že předávání ELDP zajišťují kolegyně z personálního oddělení, ale že si tuto formu také dokáže představit. Je však nutné, aby forma předání splňovala legislativní povinnosti.

Dále byla mzdové účetní položena otázka, zda by mohlo být do elektronické formy převedeno vyplňování dokumentů **Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a také Žádost o roční zúčtování**. Mzdová účetní uvedla, že je vyplňování těchto dokumentů již **velmi náročné** a byla by nutná velká podpora z jejich strany. U dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob uvedla mzdová účetní, že si to představit dokáže, pokud to



pracovníci pochopí a budou to dělat správně. Ale druhý dokument by touto formou vyplňovat nedoporučovala, protože je k jeho vyplnění nutné znát daňové souvislosti a zaměstnanci jsou pohodlní se sami v těchto informacích orientovat. V poslední otázce byla mzdová účetní poptána, **jak ji vyhovuje předávání podkladů ke mzdám**. Mzdová účetní XY (2021) uvedla, že informace z docházky jsou automaticky překlápěny do mzdového systému, což je funkční. Mzdová účetní XY (2021) dále uvedla, že také dostává informace od vedoucí personálního oddělení, která doplňuje informace do sdíleného bloku OneNote. Od vedoucích pracovníků dostává informace o čtvrtletních odměnách emailem. Tento způsob je trochu roztržitý, ale současná situace neumožňuje jiné řešení.

Z rozhovoru se mzdovou účetní vyplynulo, že je nakloněna přechodu některých aktivit do digitální podoby, a to hlavně odesílání výplatních pásek zaměstnancům přes email, protože tato aktivita ji momentálně velmi zdržuje. Další, co by podpořila, je odesílání ELDP zaměstnancům digitální formou, protože to není složitý úkon, ale musí být dodrženy legislativní povinnosti. Vyplňování dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob digitální formou hodnotí mzdová účetní jako náročné pro zaměstnance, ne však nemožné. Co by ale nedoporučovala, vzhledem k náročnosti orientace v daňové problematice je vyplňování Žádosti o roční zúčtování záloh a daňové zvýhodnění. Ke způsobu předávání podkladů ke mzdám mzdová účetní uvedla, že je současné nastavení poněkud roztržitěné, ale v současné době není ani jiný způsob možný, protože kolegové vedoucí nemohou sami informace zadávat do mzdového systému.

### 3.3.3 Focus Group s vedoucími oddělení

Následně byl proveden rozhovor se skupinou vedoucích oddělení metodou Focus Group. Rozhovoru se zúčastnilo 6 vedoucích oddělení, kromě vedoucí personálního oddělení, která se již ke všem oblastem vyjádřila v individuálním rozhovoru dříve. Rozhovoru se tedy zúčastnili vedoucí marketingu (VOM), vedoucí zákaznického servisu (VOZ), vedoucí účetního oddělení (VOU), vedoucí IT oddělení (VOIT), vedoucí oddělení rozvoje (VOR) a vedoucí skladu (VOS). Rozhovor byl zaměřen na oblasti, které vystoupily z předchozího šetření jako nevhodně nebo ne příliš funkčně nastavené. Zásadní otázky byly dopředu připraveny a byly doplněny během rozhovoru o další upřesňující otázky. Rozhovor se skupinou vedoucích pracovníků byl přepsán formou shrnujícího protokolu jako Příloha 3 do jednoduché tabulky v dokumentu Word. Přepsaný text byl doplněn o deduktivně a induktivně vytvoření kódy a poznámky.

První oblast, která byla ve Focus Group mapována, byla Předávání mzdových a daňových dokumentů. Vedoucí byli optáni, jaký mají názor na možný **přechod od papírových výplatních pásek k elektronickým**. 6 z 6 VO konstatovali, že by s přechodem k elektronické výplatní pásce souhlasili, vedoucí oddělení skladu vyjádřil obavy z přijetí této možnosti od kolegů ve skladu, protože kolegové nepracují na počítači. Uvedl ale, že mají kolegové přístup na sdílené počítače, což jim umožní se k výplatní pásce dostat. Důležité je, což konstatovalo 6 z 6 vedoucích pracovníků, umožnit zaměstnanců tisk výplatní pásky v zaměstnání. Vedoucí IT oddělení doporučil odesílání výplatních pásek na soukromé emailové adresy zaměstnanců, aby nemohlo dojít ke zneužití přístupu na firemní emaily a uvedl, že bude nutné zajistit bezpečnostní otázku přes nastavení hesla nebo autorizační kód. Další otázka se týkala možného přechodu od papírového předávání **ELDP k digitálnímu**, podobně jako výplatní pásky. 6 z 6 vedoucích s touto možností také souhlasilo, vedoucí účetního oddělení upozornila, že musí být splněny legislativní povinnosti, protože zaměstnavatel musí tyto evidenční listy podepsat. Další dotaz byl zaměřen na každoroční aktivitu podepisování a vyplňování se zaměstnanci dokumentu **Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a dokumentu Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění**, které v současné době probíhá fyzický při osobním setkání. Vedoucí byli poptáni, zda si myslí, že by bylo možné

i podepisování těchto dokumentů přesunout do digitální podoby. 3 z 6 vedoucích řekli, že si dovedou představit vyplňovat touto cestou dokument Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob. 2 z 6 přiznali, že jsou rádi, když za ně tyto dokumenty zpracovává mzdová účetní, ale že dokument Prohlášení poplatníka daně by asi zvládli. Vedoucí skladu uvedl, že si vyplňování těchto dokumentů ve skladu vůbec nedovede představit a vůbec by je o to nežádal. 6 z 6 vedoucích uvedlo, že druhý dokument, tedy Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění vyplňovat digitální formou spíše nedoporučuje. Vedoucí účetního oddělení dodala, že si myslí, že by je tato agenda spíše zdržovala, protože by stejně museli zaměstnancům s vyplňováním dokumentů pomáhat.

Dále byla vedoucím pracovníkům položena **otázka, zda mají nějaké připomínky ke zlepšení postupu předávání podkladů ke mzdám**. 4 z 6 vedoucích uvedlo, že je současný nastavený systém neobtěžuje, 2 z 6 vedoucích navrhli, že by bylo fajn, když by mohli doplňovat informace přímo do mzdového systému, ale k tomu není informační systém nyní přizpůsobený.

Další otázky byly směřovány na oblast vzdělávání, vedoucí byli poptáni, kde mohou čerpat **informace o poskytnutých kurzech pro své pracovníky**. 6 z 6 vedoucích uvedlo, že **ucelený** přehled o poskytnutém vzdělávání pro své zaměstnance nemají. Když potřebují informaci, tak napíší na personální oddělení, kde jim info sdělí, ale shodli se, že by bylo zřejmě vhodné mít k těmto informacím přístup. Jedna vedoucí uvedla, že jsou kurzy částečně evidované ve Formuláři cílů, ale o zbytku poskytnutých kurzů přehled nemá. V další otázce byli vedoucí pracovníci optáni, zda by uvítali **přesun interních směrnic nebo Manuálu pro nového zaměstnance do digitální podoby**, protože v současné době tato aktivita probíhá opět papírovou formou. Pracovník si směrnice / Manuál pro nového zaměstnance přečte a následně musí podepsat. 6 z 6 vedoucích s touto možností také souhlasilo. Vedoucí účetního oddělení znovu upozornila na dodržení podmínek daných Zákoníkem práce, co se týče potvrzení přečtení směrnice podpisem. Vedoucí oddělení rozvoje doporučila možnost vzdělávacího modulu, přes který je možné distribuovat různé kurzy, směrnice nebo další dokumenty, které je možné touto formou podepsat. 5 z 6 vedoucích by tuto možnost uvítalo, 1 vedoucí řekla, že je zbytečné dokupovat zase další nástroj.

Dále byla vedoucím oddělení položena otázka, zda mají **přehled o lékařských prohlídkách svých pracovníků a také o školeních v oblasti BOZP**. 6 z 6 vedoucích oddělení uvedlo, že o těchto věcech přehled nemají a spoléhají, že tyto činnosti má pod kontrolou personální oddělení. Vedoucí skladu doplnil, že si eviduje sám termíny zkoušek na vysokozdvizný vozík pro pracovníky ze skladu. Na tuto oblast byla navázána otázka, zda by vedoucí pracovníci uvítali, kdyby se přesunulo také konání **školení BOZP do digitální formy**, protože se nyní koná ve formě prezenční. 5 z 6 vedoucích by tuto možnost velmi uvítalo, vzhledem k časové flexibilitě a také k současné situaci s koronavirem. Vedoucí skladu upozornil, že se obává, že tato forma není možná pro pracovníky skladu a že je nutné tuto možnost ověřit. Dále byla vedoucím pracovníkům položena otázka, jak jsou pracovníkům **evidovány OOPP nebo poskytnuté pracovní pomůcky** (notebook, telefon a další). 5 z 6 vedoucích pracovníků nepotřebují evidovat OOPP, protože je zaměstnanci nedostávají. Vedoucí skladu eviduje OOPP sám, aby měl přehled, OOPP je také evidováno personálním oddělením. Pracovní pomůcky 5 z 6 vedoucích pracovníků neeviduje, pouze vedoucí IT oddělení řekl, že mají evidenci vydaných notebooků a telefonů zaměstnancům.

Na základě informací, které již v rozhovoru s vedoucími pracovníky zazněly, byla vedoucím pracovníkům položena poslední otázka a to, **jestli jsou ještě nějaké informace o zaměstnancích, které by ke své práci potřebovali, ale nyní je nemají**. 4 z 6 vedoucích uvedli, že nemají přístup k aktuálním mzdám zaměstnanců, že tuto informaci dostanou jen 1 x ročně od HR. 1 z 6 vedoucích uvedl, že si informace eviduje sám. Vedoucí se také shodli,

že postrádají informace o poskytnutých odměnách svým zaměstnancům, které jim dříve udělili, a že si tyto informace zpětně zjišťují u HR.

Z Focus Group s vedoucími pracovníky vyplynulo, že by také vedoucí oddělení uvítali přechod od papírových výplatních pásek k digitálním, avšak je nutné zajistit možnost tisku výplatních pásek všem zaměstnancům v zaměstnání. Vedoucí oddělení také souhlasili s možností předávání ELDP zaměstnancům v digitální podobě. V případě vyplňování formuláře Prohlášení poplatníka daně vyjádřili vedoucí pracovníci obavy, ale 3 uvedli, že by si tuto možnost dokázali představit, což také v rozhovoru uvedla mzdová účetní. Stejně tak, jako mzdová účetní, také vedoucí oddělení zavrhl možnost vyplňování formuláře Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění daně digitální cestou s obavami, že by to bylo pro zaměstnance velmi náročné. Způsob předávání podkladů pro mzdy vedoucím pracovníkům spíše vyhovuje, ale uvedli, že by bylo přínosné, kdyby mohli doplňovat informace přímo do mzdového systému, do kterého nemají nyní přístup. Z rozhovoru s vedoucími pracovníky, také vystoupilo, že nemají k dispozici přehled o aktuálních mzdách svých pracovníků, historii vyplacených odměn, ucelený přehled o poskytnutém vzdělávání a kurzech svých pracovníků, lékařských prohlídkách, školeních BOZP, přidělených OOPP nebo pracovních pomůckách. Tuto evidenci si musí vedoucí pracovníci buďto zajišťovat sami nebo se doptat na personálním oddělení. Vedoucí pracovníci se také shodli, že by uvítali přesun školení BOZP do digitální podoby, případně i dalších školení podobného druhu, ale také seznamování zaměstnanců s aktualizacemi interních směrnic, dokumentů pro orientaci nového pracovníka, a další. V rozhovoru také zaznělo doporučení využívat pro vzdělávání a předávání dokumentů a testů zaměstnancům vzdělávací modul, ve kterém je možné přečtený dokument/test po přečtení elektronicky podepsat nebo jinak potvrdit přečtení. Tato možnost se vedoucími oddělení líbila.

### 3.3.4 Identifikace klíčových kategorií ke změně

Po provedení rozhovorů s vedoucí personálního oddělení, mzdovou účetní a skupinou vedoucích oddělení byly zjištěné poznatky v podobě vytvořených kódů, při zohlednění příslušných poznámek, sestaveny do excelové tabulky, viz Příloha 7. V tabulce byly kódy barevně rozlišeny do 3 kategorií, které identifikovaly vždy podobnou problematiku a možnost jejího řešení. **První kategorie byla nazvána Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou.** Do této kategorie byla zahrnuta možnost elektronického odesílání výplatních pásek, Evidenčního listu důchodového pojištění a také vyplňování dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob, případně digitální zpracování dokumentu Žádost o roční zúčtování záloh a daňové zvýhodnění. I když vyplňování tohoto dokumentu nebylo dotazovanými respondenty z řad vedoucích a mzdové účetní doporučeno k převedení do digitální podoby, bylo vhodné alespoň zmapovat tuto možnost pro případné využití do budoucna. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dokumenty navázané na personálně mzdový systém Target, bylo nutné zmapovat možnosti stávající verze případně verze novější, která by uvedené požadavky uměla zpracovat.

Další kategorie byla nazvána **Digitalizace interního vzdělávání.** Dle výstupu z rozhovorů bylo zřejmé, že je u vedoucích pracovníků zájem o přechod školení BOZP z prezenční formy do online formy. Zároveň z výzkumu vystoupilo, že jsou zaměstnanci seznamováni s interními směrnicemi, manuály pro nové zaměstnance a dalšími interními předpisy papírovou formou, protože vyžadují podpis zaměstnance. Vedoucí pracovníci i pracovníci personálního oddělení by ale uvítali, kdyby bylo možné tyto aktivity převést do digitální podoby. V současné době ale ve společnosti XY není využíván žádný technický nástroj, kterým by mohl být tento požadavek zajištěn. Tato kategorie byla tedy předmětem dalšího mapování.

Třetí kategorie byla nazvána **Přístup VO do HRIS.** Z rozhovorů vyplynulo, že nemají vedoucí pracovníci ucelený přehled o důležitých informacích o svých pracovnících, ať už je to výše

jejich aktuální mzdy, vyplacené odměny, přidělené pracovní pomůcky nebo třeba přehled o poskytnutém vzdělávání. Tyto informace bývají, jak také vystoupilo z teoretické rešerše, v praxi již běžnou součástí personálního informačního systému, ale vedoucí pracovníci ve společnosti XY nemají k těmto informacím přístup. Postrádají tedy informace, které by jim pomohly k vedení lidí ve svěřených útvarech. Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení však vyplynulo, že některé informace, jako jsou evidence lékařských prohlídek, školení BOZP, pracovních pomůcek, evidence OOPP do HRIS v současné době doplňovány nejsou, neboť se k nim stejně nikdo jiný než pracovnice personálního oddělení a mzdová účetní, nedostane. Proto jsou všechny tyto informace evidovány v excelových tabulkách na personálním disku a v případě potřeby jsou na vyžádání předávány vedoucím pracovníkům. Pro další šetření bylo tedy doporučeno zmapovat možnost přístupu vedoucích pracovníků do HRIS, který je ve firmě využíván.

### **3.3.5 Rozhovor s provozním ředitelem společnosti**

Po identifikaci klíčových kategorií, které upřesňovaly požadavky na řešení dílčích detekovaných oblastí, byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem společnosti. Účelem rozhovoru bylo představit provoznímu řediteli návrhy na zmapování možností změny ve výše uvedených oblastech a odsouhlasení dalšího postupu. Rozhovor byl postaven na několika klíčových otázkách, které byly během rozhovoru doplněny o spontánně vzniklé dotazy. Rozhovor byl nahrán na záznamník a přepsán formou shrnujícího protokolu do jednoduché tabulky ve Wordu a uveden jako Příloha 4. Přepsaný text byl doplněn o induktivně a deduktivně vytvořené kódy a doplněn poznámkami. Nejprve byla provoznímu řediteli přiblížena kategorie Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou. Provoznímu řediteli byly vysvětleny důvody přechodu k elektronické distribuci a možnosti zpracování těchto dokumentů, které se již v praxi vyskytují. Zároveň byly s provozním ředitelem probrány obavy, které uvedli vedoucí pracovníci, mzdová účetní a také vedoucí personálního oddělení. Provozní ředitel XY (2021) doporučil zmapovat možnost distribuce výplatních pásek zaměstnancům elektronickou cestou, jen upozornil, aby bylo ověřeno, že se k těmto dokumentům dostanou také pracovníci skladu. Provozní ředitel chtěl také, aby byl u zaměstnanců zmapován zájem o tuto formu předání výplatní pásky. Provozní ředitel v rozhovoru také souhlasil s prověřením možnosti odesílání zaměstnancům ELDP. Se zmapováním možnosti zpracovávání daňových dokumentů Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění provozní ředitel také souhlasil, ale v tomto případě upozornil na náročnost jejich zpracování. Závěrem uvedl, že firma nebude investovat do nákupu zcela nového softwaru, ale pouze do novější verze systému stávajícího. Zároveň doporučil, aby bylo u zaměstnanců prověřeno, zda by vůbec měli o zpracování těchto dokumentů elektronickou formou zájem.

Následně byla provoznímu řediteli představena možnost přechodu interního vzdělávání do digitální podoby. Provoznímu řediteli byla přiblížena možnost využívání vzdělávacího modulu, přes který by byly zaměstnancům distribuovány interní kurzy, aktualizace směrnic případně další interní dokumenty, které by bylo tímto způsobem možné digitálně podepsat, otestovat, případně potvrdit jejich přečtení, zhlédnutí atd. Provoznímu řediteli se tento nápad s novým vzdělávacím modulem líbil. Uvedl také, že by se dal tento modul využít i pro další nové možnosti, jako například školení kybernetické bezpečnosti apod. Provozní ředitel XY (2021) také souhlasil s nápadem převedení školení BOZP do online prostředí. Provozní ředitel XY (2021) uvedl, že je jasné, že bude pořízení nového vzdělávacího modulu znamenat další investici, ale souhlasil s prověřením možností a návrhem řešení.

Poslední kategorií, která byla provoznímu řediteli přiblížena, byl přístup vedoucích pracovníků do HRIS. Nejprve byly provoznímu řediteli představeny zjištěné poznatky z kvalitativního

šetření, ze kterého vystoupilo, jaké informace vedoucí pracovníci postrádají a k jakým informacím nemají jednoduchý přístup. Z odpovědi provozního ředitele vyplynulo, že nevěděl, že k těmto informacím vedoucí pracovníci přístup nemají, a že to zřejmě nebylo dobře nastavené. Následně bylo provoznímu řediteli vysvětleno, že nejsou ani všechny důležité informace v HRIS evidovány, protože se k nim nikdo nedostane. Provozní ředitel byl optán, zda souhlasí se zmapováním možnosti zajistit vedoucím pracovníkům přístup do HRIS. Provozní ředitel podotkl, že tato funkce určitě nebude možná ve stávající verzi, ale bude nutné prověřit verzi novější. Zároveň ale upozornil na to, že se musí omezit přístup dle definovaných rolí ve firmě, aby byla zajištěna ochrana osobních údajů. S přístupem vedoucích pracovníků do HRIS také souvisela poslední otázka, která byla provoznímu řediteli položena a sice možnost doplňování navržených odměn, které vedoucí pracovníci svým lidem navrhují, přímo do HRIS. Tato otázka provozního ředitele trochu zaskočila a podotkl, že si není jistý, jestli je vhodné, aby vedoucí pracovníci zasahovali přímo do výpočtu mezd svých lidí, a že by bylo ještě nutné nastavit schvalovací proces, a to buďto členem vedení společnosti nebo mzdovou účetní, ale souhlasil s prověřením možnosti.

### **3.4 Prověření možností stávajícího systému**

Na základě zmapovaných požadavků uživatelů ve srovnání s teoretickými poznatky byly sestaveny 3 kategorie témat k řešení, které byly představeny provoznímu řediteli společnosti. Ten odsouhlasil zahájení mapování možností v daných oblastech, které by umožnily přechod vybraných personálních činností do digitální podoby. Pro zmapování možností byl osloven interní IT specialista, se kterým byly vzniklé potřeby a možné varianty řešení prodiskutovány. S IT specialistou byly uskutečněny 2 polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly postaveny na několika klíčových otázkách, které byly během rozhovorů doplněny o spontánně vzniklé dotazy. Rozhovory byly nahrány na záznamník a přepsány formou shrnujícího protokolu do jednoduchých tabulek ve Wordu a uvedeny jako Příloha 5 a Příloha 6. Přepsaný text byl doplněn o kódy a poznámky.

#### **3.4.1 Rozhovor s IT specialistou I**

V prvním rozhovoru (Příloha 5) byly IT specialistovi představeny potřeby uživatelů, nastíněny požadavky na změnu vybraných procesů a byly s ním dohodnuty další kroky, které byly vázané na zjištění možností stávajícího systému, novější verze případně jiných externích řešení.

Nejdříve byla s IT specialistou probrána možnost převedení mzdových a daňových dokumentů, které se předávají mezi zaměstnanci a firmou do digitální podoby. Na problematiku elektronické výplatní pásky uvedl IT specialista XY (2022), že to určitě možné je, ale nebude to možné ve stávající verzi systému, ale je potřeba pořízení vyšší verze. Následně IT specialista doplnil, že na základě generování výplatních pásek jsou také vygenerovány zašifrované PDF dokumenty a odeslány na předem určené emaily. Důležité je, podle IT specialisty XY (2022), zajistit distribuci dešifrovacího klíče pro otevření PDF dokumentu, což není doporučeno stejným kanálem, jako je odesílán samotný PDF dokument. Dále byl IT specialista optán, zda by bylo možné také touto cestou odesílat Evidenční listy důchodového pojištění zaměstnancům. IT specialista XY (2022) uvedl, že je zajištění této možnosti zřejmě podobné jako u výplatních pásek. Poslední oblast z této kategorie byla předávání a vyplňování daňových dokumentů (Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování záloh a daňových slev) elektronickou cestou. IT specialista XY (2022) uvedl, že si myslí, že je tato funkce také v systému možná, ale je nutné zmapovat tyto informace u výrobce.

Další kategorie, která byla s IT specialistou v rozhovoru probrána, byla možnost přístupu vedoucích pracovníků do HRIS. IT specialistovi byly nejprve vysvětleny důvody tohoto požadavku a komplikace, které s tím, že vedoucí pracovníci nemají do systému přístup, souvisí.

IT specialista XY (2022) řekl, že ve stávající verzi systému tato možnost zajištěna určitě není. Dále uvedl, že pokud to umožňuje novější verze, pak musí být dobře nastaveno, aby se nemohli vedoucí pracovníci dostat k informacím, které jim nenáleží, například o pracovnících z jiných oddělení. Dále bylo IT specialistovi nastíněno, že by bylo účelné, když by mohli vedoucí pracovníci navrhnout například odměny svým zaměstnancům přímo do HRIS. IT specialista odpověděl, že si myslí, že bude možné zpřístupnit pro vedoucí pracovníky pouze přístup k nahlížení, ale ne k editaci, ale je potřeba informace zjistit u dodavatele softwaru.

Rozhovor byl také zaměřen na kategorii Digitalizace interního vzdělávání. IT specialistovi byla objasněna stávající situace a popsána potřeba distribuovat zaměstnancům informace, kurzy, dokumenty k přečtení v digitální podobě, aby následně došlo k potvrzení jejich přečtení, shlédnutí, seznámení se s nimi, protože tato aktivita v současné době probíhá papírovou /osobní cestou. Požadavek byl definován na **portál**, kam by byly umístěny interní kurzy a směrnice, které by si zaměstnanci přečetli, absolvovali a digitálně potvrdili, že se s nimi seznámili. IT specialista (2022) potvrdil, že taková možnost existuje a že jsou různé druhy e-learningových softwarů, které toto umožňují. Software je možné buďto nainstalovat na interní server, v tom případě je ve správě dané firmy. Druhá možnost, jak potvrdil IT specialista XY (2022), je forma služby, kdy si zákazník platí za využívání systému, který je provozován v cloudovém prostředí dodavatelem služby. Následně se zákazník rozhoduje, zda si koupí licence anebo bude platit pronájem licence. Dále byl IT specialista poptán, co by doporučoval jako vhodné řešení pro společnost XY. IT specialista XY (2022) uvedl, že je trend pro středně velké firmy využívat tyto služby v cloudovém prostředí, neznamená to však, dle slov IT specialisty, že je tato služba zajišťována v plném rozsahu, ale velkou část služby (správu jednotlivých kurzů) si může pronajímatel provozovat sám, což snižuje náklady na provoz. Na otázku samotného používání e-learningového nástroje uvedl IT specialista XY (2022), že je následně na rozhodnutí uživatele, zda si bude pořizovat již hotové kurzy nebo si bude kurzy a dokumenty tvořit sám, případně jsou možné obě varianty. V aplikaci je možné vytvářet například videa, nastavit testy, sledovat jejich přečtení, shlédnutí atd. IT specialista uvedl, že by bylo dokonce možné nastavit propojení mezi vzdělávacím portálem a HRIS, což by znamenalo, že by bylo možné propast splnění kurzů přímo do personálního systému, například kurzu BOZP. S IT specialistou bylo dohodnuto, že bude uspořádáno výběrové řízení pro výběr vhodné varianty řešení e-learningového portálu pro společnost XY. Při rozhovoru byly sestaveny základní požadavky na portál. IT specialista byl požádán o zmapování možností a navržení vhodných variant pro výběr. Jako kritéria pro výběr byla zvolena: pořizovací a provozní náklady, reference na produkt, funkcionality, uživatelská přívětivost, reference na dodavatele, vícejazyčnost, napojení na interní systémy (API), napojení na externí systémy (kurzy), mobilní aplikace – responzivita.

V prvním rozhovoru s IT specialistou, který je uveden v Příloze 5, bylo tedy domluveno, že IT specialista poptá stávajícího dodavatele systému Target, u kterého zmapuje možnosti pro zajištění požadavků uživatelů.

### **3.4.2 Rozhovor s IT specialistou II**

Po zjištění informací IT specialistou byl uskutečněn druhý polostrukturovaný rozhovor, který byl uveden jako Příloha 6. Nejprve bylo probráno téma Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou. Jako první byl IT specialista (2022) poptán na možnost odesílání výplatních pásek elektronickou cestou. IT specialista v rozhovoru uvedl, že tato možnost, dle zjištěných informací, je možná zavést okamžitě, a to ve stávající verzi personálně mzdového systému Target. Elektronická distribuce výplatních listků je nastavena přes službu EDO. Tato služba, jak dále uvedl zjištěné informace IT specialista XY (2022), je provozována v cloudovém prostředí, do kterého se přihlásí mzdová účetní a tím dojde k propojení dat z interního systému do distribučního systému a je možné potvrdit požadovanou dávku

k odeslání. Pro nastavení této služby ve firmě je nutné zjistit u zaměstnanců, na jakou emailovou adresu chtějí výplatní pásky odesílat. Systém následně vygeneruje výplatní pásky a odešle je na požadovaný email. Pro zajištění bezpečnosti je otevírání výplatní pásky v emailu ještě blokováno pinem, který musí zaměstnanec při otevírání souboru zadat, aby se mu výplatní páska v emailu otevřela. Tento pin, jak dále uvedl IT specialista (2022), je vygenerován ze systému Target a přidělen konkrétnímu zaměstnanci. Předání pinu zaměstnanci může proběhnout v papírové formě, při předávání poslední papírové výplatní pásky. Dodavatel systému však doporučil, aby byl zmapován u zaměstnanců zájem o zaslání výplatních pásek touto cestou, protože by někomu tato forma skutečně vyhovovat nemusela. Dle slov dodavatele, jak doplnil IT specialista XY (2021), ale většina zaměstnavatelů na odesílání výplatních pásek elektronickou cestou přechází. V otázce nákladů na odesílání výplatnic bylo zjištěno, že je za každou skutečně odeslanou elektronickou výplatní pásku dodavatelem účtována částka 3 Kč.

Dále byla diskuze převedena na možnost odesílání dokumentu ELDP zaměstnanců elektronickou cestou a také možnost vyplňování a odesílání formuláře Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a formuláře Roční zúčtování záloh na dan z příjmu. IT specialista uvedl, že převedení těchto dalších dokumentů do digitální podoby je také možné, ale vyžaduje instalaci subsystému Target 2100 EDD, což je rozšíření stávající verze o funkcionalitu, která umožňuje elektronickou distribuci dokumentů. Přes EDD je možné kromě ELDP, Prohlášení poplatníka daně z příjmu, Žádosti o roční zúčtování záloh na daň, také distribuovat Potvrzení o zdanitelných příjmech nebo Zápočtový list. IT specialista XY (2022) dále uvedl, že je odesílání dokumentu ELDP přes funkci EDD podobné jako odesílání výplatní pásky. Uzamčený dokument je ze systému Target přes službu EDD odesílán na emaily zaměstnanců. Pro odemčení dokumentu je možné využít stejného pinu, jako při otevírání výplatních pásek. Náročnější je potom zpracování daňových dokumentů, kdy je ze systému Target odeslán předvyplněný dokument přes funkci EDD zaměstnanci na jeho email jako editovatelný PDF dokument. Informace v dokumentu jsou čerpány z profilu zaměstnance v systému. Zaměstnanec má po otevření dokumentu možnost podle návodu PDF dokument upravit dle požadované skutečnosti a odeslat zpět přes email do systému Target. Následně dochází, dle zjištěných slov IT specialisty XY (2022), k aktualizaci informací v systému Target dle vyplněného formuláře, kterému ještě předchází verifikace ze strany mzdové účetní. Následně byl IT specialista poptán, jaké finanční náklady by s využíváním nadstavby EDD souvisely. IT specialista uvedl, že mu bylo v rozhovoru s dodavatelem řečeno, že instalace systému je vázána jednorázovým poplatkem ve výši 10 000 Kč. Za samotné odesílání výše jmenovaných dokumentů se hradí poplatek 4 Kč za každého zaměstnance za měsíc. Tato cena však zahrnuje využívání všech dokumentů, které nabízí. IT specialista dále potvrdil, že je možné funkcionalitu EDD nainstalovat jednoduše přes telefonní hovor s pověřeným pracovníkem a lze jej provozovat na současné verzi systému Target, kterou ve společnosti XY mají.

Dále byla v rozhovoru s IT specialistou prodiskutována možnost přístupu vedoucích pracovníků do personálního systému. IT specialista uvedl, že se dozvěděl, že dodavatel nabízí využití služby TOS, tedy Target online solution, která je provozována jako nadstavba nad informačním systémem Target Advance solution, kterou ale bohužel společnost XY nemá a musela by nejdříve tuto vyšší verzi systému Target pořídit, aby na ní mohla být nastavena nadstavba TOS. Nadstavba TOS, jak u dodavatele IT specialista zmapoval, využívá hierarchickou strukturu firmy, díky které je definováno, kdo na koho může v systému vidět. Služba TOS umožňuje dvě možnosti, a sice nahlížečský přístup a editovací přístup. Přes nahlížečský přístup je možné nahlížet na informace o zaměstnanci, které se týkají jeho pracovního poměru, tedy pracovní smlouvu a dodatky k pracovní smlouvě, kontaktní údaje nebo informace o mzdě současně i její historii nebo vyplacených odměn. Dále je umožněno nahlédnout do evidence absolvovaných vzdělávacích kurzů, termínů lékařských prohlídek, školení BOZP nebo



poskytnutých pracovních pomůcek a další. Nahlížečský přístup je umožněn vždy ale jen, jak uvedl IT specialista XY (2022), k informacím, které nemají charakter citlivých údajů. Není tedy možné pro vedoucího pracovníka zjistit, kolik má pracovník dětí, jaké má slevy na dani, případně zda nemá exekuci. Dále byl IT specialista dotázán, zda je možné přes portál TOS také některé informace vedoucími pracovníky do systému doplňovat. IT specialista uvedl, že to možné je na základě přidělených práv. Je možné doplňovat hodnocení pracovníků, stanovovat cíle nebo škálovat výsledek stanovených cílů. Do systému je také možné vedoucím pracovníkem touto cestou doplňovat mimořádné nebo periodické odměny pro své pracovníky. Pro doplňování periodických odměn je v systému nastavena tabulka, ve které jsou odměny spočítány na základě nastavených interních pravidel. Do tabulky jsou informace doplňovány buďto jako finanční částky nebo procenta. Pro schvalování udělené odměny je možné nastavit v hierarchii schvalování vedoucím pracovníkem nebo mzdovou účetní.

Před zvažováním využití služby TOS je tedy nutné zvážit investici do novější verze Target advance solution, která, jak bylo zjištěno IT specialistou, by vyšla na 25 000 Kč, což je rozdíl mezi verzí stávající a vyšší. K této částce je nutné připočítat měsíční náklady na využívání konkrétního balíčku různých typů přístupů, které by, dle zjištěných informací IT specialistou XY (2022), při využívání standardního balíčku (služeb), který pokrývají požadavky uživatelů, znamenaly částku 8 Kč za jednoho zaměstnance za měsíc. Dodavatel však požaduje minimální měsíční poplatek ve výši 1 500 Kč. Aplikace je provozována na interním serveru firmy, dle informací od výrobce, tato data nejsou běžně postupována do cloudového prostředí.

Z informací, které byly zjištěny IT specialistou, vystoupilo, že je možné stávající systém doplnit o další moduly a služby, které umožní pokrýt většinu požadovaných funkcí, které byly při mapování situace zjištěny. Co ale není možné personálně mzdovým systémem Target zajišťovat, jak vystoupilo z rozhovoru s IT specialistou, je tvorba vlastních kurzů, testů a dalších vzdělávacích online aktivit, což IT specialista zjistil u dodavatele systému. Ten ale uvedl, že je možné nastavit propojení vzdělávacího systému na personálně mzdový systém. Pro zajištění požadavků na digitalizaci vzdělávání tedy bylo nutné zjistit možnosti jiného externího řešení.

### **3.4.3 Zmapování zájmu o digitalizaci dílčích činností u zaměstnanců společnosti**

Vzhledem k tomu, že byla zvažována změna v distribuci mzdových a daňových dokumentů, což má přímý dopad na každého zaměstnance, bylo uskutečněno kvantitativní šetření, které mělo za cíl prověřit, zda mají zaměstnanci o tuto změnu zájem. Důvod, proč byl touto cestou mapován zájem o převod těchto dílčích aktivit do digitální podoby, byl reálný dopad na zaměstnance a jejich možnosti. V kvantitativním šetření byly mapovány tyto dílčí činnosti:

- **odesílání výplatní pásky na email zaměstnanců;**
- **odesílání ELDP na email zaměstnanců;**
- **digitální zpracování Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti;**
- **digitální zpracování Žádosti o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění.**

Zmapování zájmu u odesílání výplatních pásek zaměstnancům digitální cestou bylo doporučeno provozním ředitelem společnosti, ale také dodavatelem personálně mzdového systému, jak vyplynulo z rozhovoru s IT specialistou XY (2022). U převodu zpracování daňových dokumentů Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování záloh na dani byla obava o náročnost zpracování, kterou zmínila v rozhovoru nejen mzdová účetní, ale i vedoucí pracovníci. Dodavatel informačního systému ale uvedl, jak bylo



zjištěno IT specialistou XY (2022), že je v praxi již také tato činnost převáděna do digitální podoby, což bylo potvrzeno i v teoreticko-metodologické části.

Dotazníkové šetření bylo provedeno přes program Google Forms. Dotazník byl odeslán jako odkaz všem zaměstnancům společnosti XY na jejich pracovní emaily. Pracovníci skladu, kteří neměli přidělený konkrétní pracovní email, vyplnili formulář přes odkaz, který byl odeslán na sdílenou emailovou adresu [sklad@xy.cz](mailto:sklad@xy.cz). V době provedení výzkumu pracovalo ve společnosti XY 50 zaměstnanců, z toho 15 pracovníků skladu a 35 administrativních pracovníků. Otázky v dotazníkovém šetření byly položeny tak, aby mapovaly, zda má pracovník zájem o přechod k digitální podobě vybraných mzdových a daňových dokumentů. Odpovědi byly nastaveny jako zaškrťovací s možností ANO nebo NE. Ke každé otázce bylo doplněno krátké vysvětlení nového postupu, aby si zaměstnanci dokázali představit, jak by změna vypadala. Bylo předpokladem, že pracovníci, kteří jsou zvyklí na práci u počítače, nebudou mít s převedení vybraných dokumentů do digitální podoby problémy, tak jako to bylo očekáváno u pracovníků, kteří počítač ke své práci spíše nepoužívali, což mohlo v podmínkách společnosti XY nastat u pracovníků skladu. Ve skladu v době výzkumu pracovaly dva typy pracovníků, a to pracovníci na lince, kteří na počítači pouze generovali nové dodací listy, na základě, kterých připravovali zásilku. Doba, kterou tito pracovníci pracovali s počítačem byla odhadnuta na cca 1 h denně. Druhý typ pracovníků ve skladu vykonával kromě manuální práce také drobnou administrativu, evidenci zboží v systému a emailovou komunikaci. Odhadovaný čas práce s počítačem u tohoto typu pracovníků byl stanoven na 3 h denně. V dotazníku byly tedy tyto dva typy skladníků rozděleny na skladník L (linka) a skladník A (administrativa). U administrativních pracovníků byl odhad práce na počítači stanoven na 8 h denně.

Na vyplnění dotazníku bylo dáno pracovníkům časové období 10 dní. Po ukončení lhůty bylo obdrženo 42 vyplněných dotazníků, návratnost byla tedy 84 %. Z toho se vrátilo 29 odpovědí od administrativních pracovníků a 13 odpovědí od pracovníků skladu (10 od skupiny skladník L a 3 od skupiny skladník A). Na otázku, **zda chtějí pracovníci dostávat výplatní pásku v elektronické podobě na email**, bylo všemi pracovníky, tedy **42, odpovězeno že ANO**. Všichni pracovníci tedy souhlasili s přechodem k předávání výplatních pásek již pouze elektronickou cestou. Na otázku, **zda chtějí pracovníci dostávat ELDP (tedy Evidenční list důchodového pojištění) v elektronické podobě na email**, odpovědělo opět **42 pracovníků**, tedy 29 administrativními a 13 pracovníky skladu že ANO, tedy, **že mají o tuto změnu zájem**. Výsledky na tyto dvě otázky byly velmi překvapivé, a to hlavně u pracovníků skladu, kde byla předpokládána obava z přijetí nové změny.

Odpovědi na otázky, týkající se zpracování daňových dokumentů již tak překvapivé nebyly, neboť bylo očekáváno, že návrh na tuto změnu pracovníci pozitivně nepřivítají, a to zvláště pracovníci skladu. Na otázku, **zda mají pracovníci zájem o zpracování formuláře Prohlášení poplatníka daně z příjmu elektronickou formou** bylo v 10 případech odpovězeno že NE, z čehož byly 3 záporné odpovědi u administrativních pracovníků a 7 záporných odpovědí u pracovníků skladu, z nichž 1 ze skupiny skladník A a 6 ze skupiny skladník L. Naopak pozitivně tuto změnu komentovalo 26 administrativních pracovníků a 6 pracovníků skladu, z nichž 2 ze skupiny skladník A a 4 ze skupiny skladník L. **Celkově s touto změnou v době kvantitativního šetření souhlasilo 32 pracovníků**. Poslední otázka mapovala zájem o digitální zpracování dokumentu **Žádost o roční zúčtování záloh na dani**. Z celkového počtu 42 odpovědí bylo v 18 případech odpovězeno NE, z čehož bylo 9 záporných odpovědí od administrativních pracovníků a 9 záporných odpovědí od pracovníků skladu, z nichž nesouhlasil 1 ze skupiny skladník A a 8 ze skupiny skladník L. **Pouze 24 pracovníků tento přechod k digitálnímu zpracování hodnotilo kladně**, z čehož bylo 20 administrativních pracovníků a 4 pracovníci skladu, z nichž byl 1 pracovník ze skupiny skladník A a 2 pracovníci ze skupiny skladník L. Pro přehlednější orientaci v odpovědích na výše jmenované otázky byla

níže přiložena jednoduchá Tabulka 1, kde je ke každé otázce uvedena četnost kladných a záporných odpovědí celkem v absolutních hodnotách a pro lepší přehlednost byly u každé otázky přepočítány hodnoty také v poměrových ukazatelích:

Tabulka 1 Výstup z kvantitativního šetření u zaměstnanců

Ano/Ne	Chcete dostávat výplatní pásku v elektronické podobě na Váš email?	%	Chcete dostávat ELDP v elektronické podobě na Váš email?	%	Chcete zpracovávat formulář Prohlášení poplatníka daně z příjmu elektronickou formou?	%	Chcete zpracovávat formulář Žádost o roční zúčtování záloh záloh elektronickou formou?	%
Ano	42	100	42	100	32	76	24	57
Ne	0	0	0	0	10	24	18	43

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že pracovníci vyjádřili ve většině případů k případnému převedení vybraných mzdových a daňových dokumentů kladný názor. Pro zavedení elektronické výplatní pásky se kladně vyjádřilo **100 %** z dotazovaných, pro odesílání ELDP v digitální podobě se vyjádřilo **také 100 %** z dotazovaných. Nečekaně vysoký výsledek byl zjištěn u otázky na zpracování formuláře Prohlášení poplatníka daně z příjmu, kde byl zájem o převod do digitální podoby **76 %** z dotazovaných. Očekávaně menší zájem byl u převodu dokumentu Žádost o roční zúčtování záloh na dani, kdy s návrhem souhlasilo jen **57 %** z dotazovaných.

Výsledky z kvantitativního šetření potvrdily očekávání, že u pracovníků skladu bude negativně hodnocen přechod daňových dokumentů do digitální podoby. U administrativních pracovníků byl ale také zjištěn v některých případech negativní postoj k přechodu daňových dokumentů do digitální podoby. V návaznosti na tyto skutečnosti bylo uskutečněno šetření, které mělo za cíl zjistit korelační vztah mezi typem pracovníka, který pracuje denně na počítači buďto 8, 3 nebo 1 hodinu a rozhodnutím, zda chce změnu ve zpracování vybraných dokumentů (výplatní páska, ELDP, Prohlášení poplatníka daně a Žádost o roční zúčtování). Výpočet byl vytvořen pomocí vzorce pro výpočet korelace v excelové tabulce, kde byly porovnány četnosti odpovědí ANO u odpovědí jednotlivých otázek s počty pracovníků jednotlivých skupin, dle odhadnutých hodin práce na počítači denně, tedy 8, 3 a 1 hod. Počítané proměnné byly uvedeny v Tabulce 2 níže:

Tabulka 2 Četnosti odpovědí ANO u otázek digitalizace dokumentů dle 3 skupin ZAM

Hodin u počítače / den	Výplatní páska	ELDP	Prohlášení poplatníka daně	Žádost o roční zúčtování
8	29	29	26	20
3	3	3	2	2
1	10	10	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dat, uvedených v Tabulce, 2 byl proveden výpočet korelačního vztahu jednotlivých veličin, a to metodou Pearsonova korelačního koeficientu. Pro výpočet byla použita funkce korelace v excelu. Výsledky výpočtu byly uvedeny v Tabulce 3. Tabulka 3 ukazuje míru korelace mezi veličinami počet hodin u počítače za den a rozhodnutím, zda chce zaměstnanec odesílat nebo zpracovávat digitální cestou mzdové nebo daňové dokumenty. Bylo očekáváno, že zaměstnanci, kteří pracují u počítače méně hodin denně, vyjádří méně často odpověď ANO,

než pracovníci, kteří u počítače pracují po celou pracovní dobu. Výsledné hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu jsou uvedeny v Tabulce 3:

Tabulka 3 Korelační vztah jednotlivých veličin

	Hodin u počítače / den	Výplatní páska	ELDP	Prohlášení popl. daně	Žádost o r. zúčtování
Hodin u počítače / den	1				
Výplatní páska	0,855533723	1			
ELDP	0,855533723	1	1		
Prohlášení popl. daně	0,93722885	0,982377013	0,982377013	1	
Žádost o r. zúčtování	0,960768923	0,96556742	0,96556742	0,997176465	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplynulo, že u veličiny Hodin u počítače/den a vybraných dokumentů je vidět kladný korelační vztah, veličiny na sobě závisí. Síla závislosti u veličiny Hodiny u počítače / den a Žádost o roční zúčtování je větší, než síla závislosti u veličiny Hodiny u počítače / den a ostatních dokumentů. Je tedy zřejmé, že náročnost zpracování dokumentu Žádost o roční zúčtování ovlivňuje rozhodnutí přijmout tuto změnu a je nejvíce závislá na počtu hodin, které pracovník stráví denně u počítače, tedy jakou má pracovní zkušenost s prací na počítači. Tato zjištěná skutečnost potvrdila také očekávání vedoucích pracovníků i mzdové účetní.

### 3.5 Porovnání nabídky konkurenčních produktů

Jak vystoupilo z rozhovorů s IT specialistou, pro doporučení vhodného e-learningového modulu pro zajišťování interního vzdělávání zaměstnanců bylo nutné uspořádat výběrové řízení, na kterém bylo spolupracováno s IT specialistou firmy XY. Samotné výběrové řízení bylo rozděleno na 4 fáze. Nejprve byla stanovena kritéria výběru, tedy požadavky na e-learningový modul. Následně byly jednotlivým kritériím přiděleny body z pohledu důležitosti jejich významu pro výběr vhodného řešení pro společnost XY. Následně byly do výběrového řízení navrženy 4 produkty a zmapován IT specialistou stav jednotlivých kritérií u konkrétních produktů. Jako poslední krok proběhl na základě bodovací metody s vahami výběr nejvhodnějšího řešení pro společnost XY.

#### 3.5.1 Definování výběrových kritérií pro výběr e-learningového modulu

Při rozhovoru s IT specialistou byla pro výběr vhodného řešení e-learningového modulu definována tato kritéria:

- pořizovací a provozní náklady;
- reference na produkt;
- funkcionalita;
- uživatelská přívětivost;
- reference na dodavatele;
- vícejazyčnost;
- napojení na interní systémy (API);

- napojení na externí systémy (kurzy);
- mobilní aplikace – responzivita.

Význam jednotlivých kritérií byl vysvětlen níže.

**Pořizovací a provozní náklady** je kritérium, které je možné pro jednotlivé systémy kvantifikovat. Náklady na zajištění e-learningového systému mohou zahrnovat cenu licence, cenu implementace a provozní náklady za období. **Reference na produkt** jsou získané informace o stávajícím využívání informačního systému (produktu). Na webových stránkách nabízeného informačního systému jsou uvedeny společnosti, které daný systém používají, bývá zde také uveden jejich komentář. **Funkcionalita** je shrnutí obecných vlastností systému, které zahrnuje klíčové požadavky uživatelů na daný systém, jako byla v tomto případě možnost tvorby kurzů, možnost využití různých formátů kurzů, videí a dokumentů, sledování plnění, vyhodnocování, plánování a notifikace.

**Uživatelská přívětivost** zahrnuje přehlednost, intuitivnost, ergonomii, jednoduchost ovládání nebo možnost přizpůsobení uživateli. Kritérium **Reference na dodavatele** odráží hodnocení dodavatele produktu na základě poznatků jiných zákazníků, které mají s konkrétním dodavatelem zkušenosti. Referenci na dodavatele je možné získat dotázaním stávajícího zákazníka, kterého dodavatel uvádí jako referenční kontakt. **Vícejazyčnost** je kritérium, které zohledňuje existenci podpory více jazykového prostředí. **Napojení na interní systémy (API)** je možnost vytvoření datové komunikace mezi jinými systémy, provozovanými ve firmě, a e-learningovým systémem. **Napojení na externí systémy (kurzy)** je možnost napojení buď externího řešení, nebo vložení externího obsahu do kurzu. **Mobilní aplikace – responzivita** znamená, že má systém možnost přístupu z mobilního zařízení, a to buď pomocí samostatné aplikace, případně je-li jeho webové prostředí dostatečně responzivní (tedy přizpůsobivé webovému prohlížeči mobilního zařízení).

### 3.5.2 Přidělení bodů podle hodnocení důležitosti kritéria

Definovaným kritériím byly ve spolupráci s IT specialistou přiděleny metodou ordinální bodové stupnice body od 1 do 9, a to podle důležitosti jejich významu, kdy 9 je nejvíce důležité kritérium a 1 je kritérium nejméně důležité, viz Tabulka 4:

Tabulka 4 Přidělení bodů důležitosti kritériím a vypočítaná váha

Kritérium	Pořadí důležitosti	Váha
Funkcionalita	9	0,20
Pořizovací a provozní náklady	8	0,18
Reference na produkt	7	0,16
Uživatelská přívětivost	6	0,13
Napojení na externí systémy	5	0,11
Mobilní aplikace - responzivita	4	0,09
Reference na dodavatele	3	0,07
Napojení na interní systémy (API)	2	0,04
Vícejazyčnost	1	0,02
Součet	45	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší bodové hodnocení (9) bylo přiděleno kritériu Funkcionalita, protože zahrnuje zásadní požadavky klíčových uživatelů. 8 bodů dostalo kritérium Pořizovací a provozní náklady, neboť

je to z pohledu ekonomického vyhodnocení zásadní otázka. Kritériu reference na produkt bylo přiřazeno na škále důležitosti 7 bodů, protože je velmi důležité, jak jsou ostatní zákazníci s produktem spokojeni. O bod méně (6) dostalo kritérium Uživatelská přívětivost, což je také velmi vysoké hodnocení na škále důležitosti, protože je nutné, aby se koncovým uživatelům s vybraným produktem dobře pracovalo.

Na škále důležitosti dostalo 5 bodů kritérium Napojení na externí systémy (kurzy), neboť je díky této funkci možné rozšíření užívání systému o další využití do budoucna. Na střední úrovni důležitosti, tedy 4 body, dostalo kritérium Mobilní aplikace – responzivita, protože to není zásadní parametr, který ovlivňuje funkce systému, ale je to parametr, který rozšíří možnosti využívání systému i mimo prostředí pracoviště zaměstnavatele. Důležité je také kritérium hodnocení dodavatele, které může odrážet spolupráci, a to jak v rámci implementace, tak i v rámci životního cyklu informačního systému, z toho důvodu byly tomuto kritériu přiděleny 3 body. Bodové hodnocení 2 bylo přiděleno kritériu Napojení na interní systém, neboť toto kritérium nebylo v původních požadavcích klíčového uživatele, ale bylo navrženo IT specialistou. Bodové hodnocení 1 bylo přiděleno kritériu Vícejazyčnost, protože toto kritérium nebylo v základních požadavcích a také vzhledem k charakteru společnosti, která působí pouze na území České republiky. Bodové hodnocení bylo přepočítáno v Tabulce 4 na váhy jednotlivých kritérií, a to váženým průměrem. Tento přepočet na váhy byl následně použit při výpočtu nejlepší varianty výběru e-learningového modulu.

### 3.5.3 Zmapování kritérií u konkrétních e-learningových systémů a výběr nejvhodnější varianty

Na základě předvýběru na webových stránkách různých dodavatelů e-learningových systémů byly zvoleny 4 produkty, které byly zahrnuty do výběrového řízení. Zjištění potřebných informací bylo zajištěno IT specialistou, který čerpal informace buďto z webových stránek dodavatelů těchto řešení nebo při telefonické nebo emailové komunikaci.

Do užšího výběru byly zahrnuty tyto systémy:

- Educasoft;
- EdjetElearning;
- Scormium;
- Moodle.

V následujícím kroku byly u každého sledovaného systému bodově hodnoceny kritéria na škále od 1 do 4. Hodnocení kritérií bylo posouzeno IT specialistou na základě zjištěných informací, v porovnání s jeho zkušenostmi z IT oblasti.

**Kritérium Funkcionalita** bylo obecně u všech vybíraných systémů na vysoké úrovni, která odpovídala standardům moderních softwarů a požadavků, které vystoupily z kvalitativního šetření, tedy systémy umožňovaly vytvářet kurzy, plánovat kurzy jednotlivým uživatelům, hlídat termíny plnění, posílat notifikační emaily uživatelům, upozorňovat správce kurzů na neplnění termínů uživateli, a další. Pouze systém Educasoft neumožňoval sdílení zkušeností mezi ostatními uživateli v systému, z tohoto důvodu mu byla přidělena hodnota 3, ostatním produktům byla přidělena hodnota 4.

**Kritérium Pořizovací a provozní náklady** bylo složeno z ceny licence, ceny implementace a provozních nákladů za období. Schéma nákladů se u jednotlivých produktů lišilo. U SCORMIA byla cena složena ze všech tří složek, tedy nákupu licencí, implementace, která zahrnovala customizaci platformy, a také částky na provozních náklady. Cena byla předběžně vyčíslena na 250 000 Kč až 300 000 Kč za rok, produkt byl v tomto kritériu hodnocen hodnotou



2. U produktu Educasoft se neplatí pronájem jednotlivých licencí, ale pronájem celého systému za rok. K tomu se ještě platí poplatek za implementaci, celkové roční náklady by vyšly na 140 000 až 160 000 Kč, bylo mu tedy přiřazeno hodnocení 3. U produktu Edjet Elearning byly náklady za licenci počítány jako fixní paušál za aktivního uživatele, kdy roční náklady vycházely na 288 000 Kč, ale v této části nebyly ani zahrnuty náklady na implementaci. Tento produkt dostal tedy hodnotu 1, jako nejdražší z vybíraných řešení. U produktu Moodle bylo zjištěno, že je poskytován zdarma formou veřejné licence, do ročních nákladů se tedy započítává pouze složka implementace, která byla odhadnuta na 50 000 Kč, další náklady by se odvíjely ze situace, zda by si klient dokupoval hotové kurzy a implementoval je do Moodle nebo zda by si vytvářel kurzy své. Tomuto produktu bylo u kritéria Pořizovací a provozní náklady přiřazeno nejvyšší hodnocení, tedy 4.

**Reference na produkt** podle zveřejněných referencí na webových stránkách jednotlivých produktů měl nejvíce kladných hodnocení od tuzemských i zahraničních společností produkt Moodle, bylo mu přiděleno hodnocení 4. Ostatní systémy měly reference pouze od tuzemských uživatelů, ale ne od mezinárodní společnosti, která by byla známá. Z tohoto důvodu jim byla přidělena hodnota nižší.

Bylo zjištěno, že kritérium **Uživatelská přívětivost** byla u všech systémů splňována standardně a pokrývala obvyklé uživatelské očekávání. Z tohoto důvodu byl systém Educasoft, Edjet Elearning i Moodle hodnocen hodnotou 3. Na základě ukázky softwaru SCORMIUM bylo tomuto systému přiděleno nejvyšší hodnocení, protože systém disponoval řadou nadstandardních prvků.

U možnosti **Napojení systému na externí kurzy** bylo zjištěno, že produkty Scormium a Moodle tuto funkci podporovaly a byly tedy hodnoceny bodem 4. U systému Educasoft bylo výrobcem nabídnuto, že by tuto funkci zakázkově doprogramovali, hodnoceno bylo tedy hodnotou 2. Software Edjet Elearning tuto možnost nepodporoval, dostal tedy nejnižší ohodnocení 1.

U kritéria **Mobilní aplikace – responzivita** bylo zjištěno, že mobilní aplikaci obsahuje pouze systém Moodle, který zároveň splňoval požadavek na responzivitu. Dostal tedy nejvyšší hodnocení (4). Ostatní vybírané systémy umožňovaly, dle zjištěných informací, přihlášení z mobilních zařízení pouze přes webový prohlížeč, ale mobilní aplikaci neobsahovaly. Systémy Edjet Elearning a Scormium byly také plně responzivní, dostaly tedy hodnocení 3, systém Educasoft měl responzivitu částečnou, byl tedy hodnocen hodnotou 2.

Kritérium **Reference na dodavatele** bylo vzhledem k náročnosti získání daných informací u většiny systémů hodnoceno hodnotou 3, pouze u produktu Moodle byly zjištěny přímé pozitivní reference od jiného zákazníky a tento produkt byl hodnocen hodnotou 4.

U kritéria **Napojení na interní systémy (API)** bylo zjištěno, že produkt Edjet Elearning tuto skutečnost nepodporoval, dostal tedy nejnižší hodnocení (1). Hodnocení ostatních produktů bylo posouzeno dle nabídnuté ceny za napojení na interní systémy. Nejvyšší cena za napojení e-learningového modulu na interní systém by vycházela u produktu Scormium (60 000 Kč), následně Educasoft (45 000 Kč) a nejlevnější řešení bylo nabídnuto u produktu Moodle (30 000 Kč).

Kritérium **vícejazyčnost** byla nabízena všemi systémy, bylo tedy přiděleno hodnocení 4 všem mapovaným produktům.

Přepočítané váhy jednotlivých kritérií byly převedeny do Tabulky 5, do které bylo také doplněno hodnocení jednotlivých kritérií u konkrétních e-learningových systémů. Na základě těchto hodnot bylo v tabulce vypočítáno bodovací metodou s vahami celkové skóre

jednotlivých variant. Na základě výpočtů bylo určeno výsledné pořadí a stanoveno doporučení výběru, které je uvedeno v dolní části Tabulky 5 níže:

Tabulka 5 Výběr vhodného e-learningového systému pomocí Bodovací metody s vahami

Kritérium	Váha	Přidělené bodové hodnocení				Bodovací metoda s vahami			
		Educasoft	Edjet Elearnin g	Scormium	Moodle	Educasoft	Edjet Elearnin g	Scormium	Moodle
Funkcionalita	0,20	3	4	4	4	0,60	0,80	0,80	0,80
Pořizovací a provozní náklady	0,18	3	1	2	4	0,53	0,18	0,36	0,71
Reference na produkt	0,16	3	3	2	4	0,47	0,47	0,31	0,62
Uživatelská přívětivost	0,13	3	3	4	3	0,40	0,40	0,53	0,40
Napojení na externí systémy (kurzy)	0,11	2	1	4	4	0,22	0,11	0,44	0,44
Mobilní aplikace - responzivita	0,09	2	3	3	4	0,18	0,27	0,27	0,36
Reference na dodavatele	0,07	3	3	3	4	0,20	0,20	0,20	0,27
Napojení na interní systémy (API)	0,04	3	1	2	3	0,13	0,04	0,09	0,13
Vícejazyčnost	0,02	4	4	4	4	0,09	0,09	0,09	0,09
<b>Celkové skóre</b>						<b>2,82</b>	<b>2,56</b>	<b>3,09</b>	<b>3,82</b>
<b>Pořadí</b>						<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplynulo, že jako nejvhodnější řešení e-learningového systému pro společnost XY ze 4 zvažovaných možností na základě předem definovaných kritérií vystoupil produkt **Moodle**. Hodnocení systému Moodle se objevovalo v 5 kategoriích stejně jako u dalších produktů, a to hlavně u požadavků na Funkcionalitu, Hodnocení uživatelské přívětivosti nebo Napojení na externí systémy. U 4 kategorií byly ale hodnoty u systému vyšší než u konkurenčních variant, a to hlavně u kategorie Pořizovací a provozní náklady, Reference na produkt, Mobilní aplikace – responzivita a Reference na dodavatele. Na základě zjištěných informací byl tedy e-learningový systém Moodle navržen jako vhodná varianta pro zavedení e-learningového systému.

### 3.6 Formulace doporučení

Z proběhlých rozhovorů s klíčovými uživateli a zmapování situace z interních směrnic v porovnání s teoretickou řešerší, vystoupily oblasti, které bylo vhodné v rámci zlepšení nastavených personálních procesů převést do digitální podoby. Jako klíčové byly doporučeny 3 kategorie, a to **předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou, digitalizace interního vzdělávání a přístup VO do HRIS**. Na základě zjištěných požadavků klíčových uživatelů byly provedeny kroky ke zmapování možností a formulaci doporučení pro vedení společnosti, které byly uvedeny v kapitolách níže.

### 3.6.1 Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou

V oblasti předávání mzdových a daňových dokumentů byla řešena možnost odesílání elektronických výplatních pásek na email zaměstnancům, dále potom elektronické odesílání ELDP (Evidenčního listu důchodového pojištění) a dále pak případná možnost zpracování formuláře Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování daně. Tato oblast se přímo dotýká nejen pracovníků, kteří tyto dokumenty ve firmě zpracovávají a roznášejí, ale také zaměstnanců, kteří tyto dokumenty přijímají, podepisují nebo vyplňují, a proto bylo na tuto oblast uskutečněno také šetření u zaměstnanců, kde bylo mapováno, zda mají o přechod k digitalizaci těchto dokumentů zájem.

Z výsledků šetření u zaměstnanců překvapivě vystoupilo, že všechny zmiňované dokumenty by si většina zaměstnanců dokázala představit zpracovávat v digitální podobě, a to ve 100 % případů u výplatních pásek, ve 100 % případů u ELDP. Velmi překvapivá byla reakce u převedení daňových dokumentů do digitální podoby, kdy zájem o převod dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob do digitální podoby projevilo 76 % dotazovaných a dotazníku Žádost o roční zúčtování zálohy na daň 57 % z dotazovaných. Vzhledem k náročnosti problematiky a původnímu očekávání negativních reakcí, byl takto vysoký zájem překvapivý.

Možnosti pro změnu ve způsobu předávání daňových a mzdových dokumentů zaměstnancům byly mapovány u dodavatele stávajícího personálně mzdového systému, i proto, že bylo v rozhovoru s provozním ředitelem společnosti jasně deklarováno, že firma nebude investovat do nového personálně mzdového systému, protože ten stávající byl zaveden před několika lety.

Ze zjištěných informací u dodavatele stávajícího systému vystoupilo, že se jedná o 2 varianty řešení. První variantou by bylo možné pokrýt pouze požadavek na **odesílání výplatních pásek digitální cestou** na email zaměstnanců. Tuto variantu by bylo možné zavést téměř okamžitě, protože pro ni není potřeba pořízení dalšího softwaru nebo novější verze, neboť ta stávající verze softwaru tuto volbu umožňuje. Pro zajištění služby by byla pouze nutná registrace do služby EDO, což je cloudové řešení elektronické distribuce výplatních pásek, které je provozováno dodavatelem stávajícího systému. Následně by bylo nutné zjistit, na jakou emailovou adresu chce zaměstnanec výplatní pásku odesílat, s tím že dodavatel softwaru, ale i mzdová účetní jednoznačně doporučili odesílání na soukromou emailovou adresu zaměstnance.

Výplatní páska by byla odeslána na email zaměstnance, a to ihned po uzavření výpočtu mezd. Pro zajištění bezpečnosti proti zneužití informací, by byla výplatní páska odeslána v zašifrované podobě, a tu by bylo možné při otevření dešifrovat pouze po vyplnění unikátního kódu, který by byl předán zaměstnanci v obálce, společně s poslední papírovou výplatní páskou. Vedení společnosti byly přiblíženy výhody elektronického odesílání výplatní pásky, jako je minimalizace papírové formy, lepší evidence dokumentů v počítači každého pracovníka, ale také velká úspora času pracovníků personálního a mzdového oddělení. Vedení společnosti byla dále představena finanční náročnost této nové varianty. Za každou odeslanou výplatní pásku zaměstnanci by byla účtována dodavatelskou firmou **částka 3 Kč**. Z výše uvedeného tedy vyplynulo, že **měsíční** náklady na odesílání výplatní pásky digitální cestou by stály, při počtu 50 kmenových zaměstnanců a 10 brigádníků, kterým se také předává výplatní páska, **180 Kč** (60 lidí × 3 Kč).

Vedení společnosti bylo pro lepší porovnání situace spočítáno, jaké náklady představuje nastavení procesu předávání výplatních pásek papírovou formou v současné době. Tato aktivita nyní zahrnuje činnosti od nadepsání obálek personální asistentkou, tisku a naobálkování výplatních pásek mzdovou účetní, přes vlastní roznášení obálek jednotlivým zaměstnancům, což zajišťuje opět personální asistentka, až po odeslání výplatních pásek zaměstnancům, kteří ve společnosti nejsou delší dobu z důvodu pracovní neschopnosti nebo to jsou krátkodobí



brigádníci. Odesílání výplatních pásek poštou zajišťuje opět personální asistentka. Do výpočtu nákladů na tento proces nebyly zahrnuty náklady, spojené opotřebováním tiskárny ani spotřebou papíru nebo částkou za obálky, viz Tabulka 6:

Tabulka 6 Náklady na předávání výplatních pásek osobní formou

Činnosti u předávání výplatních pásek (50 ZAM + 10 brig.)	Doba aktivity v hodinách (h)	
	Pers. asistentka	Mzdová účetní
Nadepsání obálek	0,5	
Tisk + obálkování		1,5
Roznášení + podpis převzetí	2	
Odeslání poštou (5 obálek)	0,5	
<b>Celkem hodin</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>
Hodinová sazba pracovníka v Kč včetně odvodů na SP a ZP za ZA	288 Kč	361 Kč
Mzdové náklady na pracovníky	863 Kč	542 Kč
Mzdové náklady na pracovníky celkem		1 405 Kč
Ostatní náklady		
Odeslání 5 výplatic poštou (47 Kč/kus)		235
<b>Celkové náklady na předávání výplatních pásek papírovou formou za měsíc</b>		<b>1 640 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Spočítané náklady za tyto činnosti byly vyčísleny na **1 640 Kč** za každý měsíc, viz Tabulka 6, a časová náročnost pro personální asistentku a mzdovou účetní byla za současného stavu odhadnuta na 4,5 h práce každý měsíc. Na základě výše zjištěných skutečností **bylo tedy vedení společnosti doporučeno zavedení digitálního předávání výplatních pásek zaměstnancům**, a to z důvodu jednoduchého nastavení nového procesu, kladného vyjádření ke změně u zaměstnanců společnosti, ale hlavně z důvodu ušetření nákladů v porovnání se současným nastavením procesu.

Druhá varianta, která byla vedení společnosti doporučena, bylo zajištění distribuce také dalších dokumentů digitální cestou, a to ELDP (Evidenčního listu důchodového pojištění) a daňových dokumentů Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob a Žádost o roční zúčtování záloh na daň. Tato varianta již vyžadovala na stávající software instalaci rozšiřujícího modulu EDD (Elektronická distribuce dokumentů). Přes tuto novou funkci by bylo možné kromě výše zmiňovaných dokumentů také zaměstnancům odesílat dokumenty Potvrzení o zdanitelných příjmech a Zápočtový list.

Cena instalace rozšiřujícího modulu EDD by znamenala jednorázovou investici ve výši 10 000 Kč a měsíční platbu ve výši 4 Kč za zaměstnance pro využívání distribučního modulu. Cena za měsíc by tedy vycházela na **240 Kč** za distribuci všech 5 zmiňovaných dokumentů. Při přepočítání vstupní investice 10 000 Kč na období 5 let (což bylo IT specialistou doporučeno jako standardní období pro využívání softwarového vybavení bez nutnosti další investice) by přepočet na rok vycházel 2 000 Kč (tedy **167 Kč** za měsíc). Celková investice do procesu zajištění distribuce 5 dokumentů (ELDP, Prohlášení poplatníka daně z příjmu, Žádost o roční zúčtování záloh na daň, Potvrzení o zdanitelných příjmech a Zápočtového listu) by znamenala měsíční náklady ve výši **407 Kč** (240 + 167). Distribuce těchto dokumentů však probíhá převážně 1 x ročně, bylo tedy otázkou, zda by se tato investice společnosti XY vyplatila.

Pro srovnání, zda je výhodné platit pravidelný měsíční paušál za službu, kterou by zaměstnavatel využíval pouze 1 x ročně, bylo tedy spočítáno, jaké jsou náklady na předávání

jednoho z těchto dokumentu v papírové formě u stávajících podmínek nastavení procesu, tedy papírovou formou. Náklady byly počítány u dokumentu ELDP, viz Tabulka 7:

Tabulka 7 Náklady na předávání dokumentu ELDP osobní cestou

Činnosti u předávání ELDP (50 ZAM + 10 brig.)	Doba aktivity v hodinách (h)		
	Pers. asistentka	Vedoucí personálního oddělení	Mzdová účetní
Tisk a podepsání ELDP			1,5
Roznášení a podepisování přijetí ELDP		2,5	
Archivace 2 kopií ELDP		1	
Odeslání poštou ELDP (5 obálek)	0,5		
<b>Celkem hodin</b>	<b>0,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>
Hodinová sazba pracovníka v Kč včetně odvodů na SP a ZP za ZA	288 Kč	421 Kč	361 Kč
Mzdové náklady na pracovníky	144 Kč	1 475 Kč	542 Kč
Mzdové náklady na pracovníky celkem	<b>2 161 Kč</b>		
Ostatní náklady			
Odeslání 5 ELDP poštou (47 Kč/kus)		235	
<b>Celkové náklady na předávání ELDP za rok</b>	<b>2 396 Kč</b>		
<b>Průměrné náklady na předávání ELDP na 1 měsíc</b>	<b>200 Kč</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Po započítání všech aktivit, které zahrnují dílčí činnosti mzdové účetní, personální asistentky a vedoucí personálního oddělení, byly roční náklady na předávání dokumentu ELDP pro 60 lidí spočítány na částku **2 396 Kč**, což v průměru vychází na **200 Kč měsíčně**. Zjištěné náklady na využívání modulu EDD vyšly ale **407 Kč** na měsíc. Z toho důvodu byly spočítány ještě náklady na distribuci dalšího dokumentu, která v současné době probíhá osobní cestou, a sice dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu. Propočet nákladů na jeho zpracování byl obsažen v Tabulce 8 níže:

Tabulka 8 Náklady na distribuci dokumentu Prohlášení poplatníka daně z příjmu osobní cestou

Činnosti u podepsání Prohlášení poplatníka daně (50 ZAM)	Doba aktivity v hodinách (h)	
	Pers. asistentka	Mzdová účetní
Příprava a vyplnění formulářů	3	
Roznášení a podepisování formulářů	3	
Zpracování potvrzených info v systému		2
Archivace formulářů	1	
<b>Celkem hodin</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Hodinová sazba pracovníka v Kč včetně odvodů na SP a ZP za ZA	288 Kč	361 Kč
Mzdové náklady na pracovníky	2 014 Kč	723 Kč
Mzdové náklady na pracovníky celkem	<b>2 736 Kč</b>	
<b>Celkové náklady na předávání za rok</b>	<b>2 736 Kč</b>	
<b>Průměrné náklady na předávání ELDP na 1 měsíc</b>	<b>228</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplynulo, že při využívání modulu EDD pouze pro distribuci **2 dokumentů** ELDP (200 Kč/měsíc) a Prohlášení poplatníka daně z příjmu (228 Kč/měsíc), v součtu **428 Kč/měsíc**, by byly pokryty náklady na instalaci a provoz modulu EDD, které byly spočítány na částku **407 Kč/měsíc**.

Vzhledem k tomu, bylo možné modul EDD využít ještě pro distribuci dalších 3 dokumentů a dle informací od dodavatele, budou jeho využití do budoucna rozšiřovat, **bylo toto řešení doporučeno jako vhodné k zavedení**. Doporučení vedení společnosti bylo také podloženo výsledky z průzkumu mezi zaměstnanci společnosti, ze kterého vystoupilo, že se zaměstnanci k přechodu k digitalizaci zmiňovaných dokumentů staví převážně pozitivně. Odhadované náklady na zpracování dalších dokumentů digitální cestou nebyly, vzhledem k pokrytí nákladů na investici již při využívání 2 z 5 dokumentů, počítány.

### 3.6.2 Přístup vedoucích pracovníků do HRIS

Další z navrhovaných změn byla možnost přístupu vedoucích pracovníků do personálního systému společnosti, kde by mohli nejen čerpat některé důležité informace o svých pracovnících v týmu, ale zároveň by také měli možnost u některých činnostech editovat nebo doplňovat informace ke svým pracovníkům. Dosud vedoucí pracovníci, vždy když potřebovali zjistit informaci o svém zaměstnanci, museli kontaktovat personální oddělení, které jim informaci poskytlo. Na základě zmapování situace u dodavatele personálně mzdového systému Target bylo zjištěno, že je možné na systém napojit službu TOS, tedy Target online solution, která využívá hierarchii nastavených pracovních vazeb ve firmě, a díky které by bylo možné pro vedoucího pracovníka zajistit jak nahlížecí, tak také částečně editovací přístup informací svých podřízených. Nahlížecí přístup by umožnil pracovníkovi vidět informace o mzdě a její historii, vyplacených odměnách, zdravotní a odborné způsobilosti, poskytnutých pracovních pomůckách nebo například o stavu částky a čerpání ze sociálního fondu pracovníka a další. Vedoucímu pracovníkovi by aly byly poskytnuty pouze takové informace, které by neměly charakter citlivých údajů, tedy v souladu s zajištěním GDPR pravidel.

V oblasti editování informací by bylo možné, díky využívání služby TOS, doplňovat vedoucím pracovníkem informace o čtvrtletních nebo mimořádných odměnách, případně slovní hodnocení zaměstnance. U navrhování odměn by bylo možné nastavit schvalování odměny vyšší úrovní managementu. Přínos zavedení přístupu vedoucích pracovníků do HRIS má několik dopadů. První dopad je odražen v ušetření práce pracovníkům personálního oddělení, kteří v současné době musí vedoucím pracovníkům poskytovat na vyžádání potřebné informace o jejich pracovnících. Další vliv zavedení přístupu vedoucích pracovníků do HRIS by byl odražen v úspoře času mzdové účetní, která musí v současné době přepisovat informace o navrhovaných čtvrtletních a mimořádných odměnách z emailů a interního zápisníku OneNote do personálně mzdového systému a v některých případech je i ručně počítat.

Zásadní dopad zavedení ale souvisí s manažerskou činností vedení lidí. Vedoucím pracovníkům ve společnosti XY bohužel v současné době chybí ucelený pohled na pracovníky v jejich oddělení a požadované informace dostávají v nesystematické podobě a jen na vyžádání. Díky zavedení přístupu do HRIS by měli vedoucí pracovníci přístup k důležitým informacím a mohli tak koncepčněji plánovat a řídit své podřízené za pomoci informací, které nejsou momentálně ani v HRIS evidovány, protože se k nim nikdo nedostane. Tyto informace jsou evidovány v excelových tabulkách na personálním disku, což je již, v porovnání s výstupy z teoretické rešerše, zastaralé a nesystematické.

Jak bylo bohužel u dodavatele zjištěno, službu TOS není možné nainstalovat na stávající verzi systému Target, ale bylo by nutné pořídit verzi vyšší. Cena vyšší verze by vycházela na **25 000 Kč**, což je rozdíl mezi vyšší a stávající verzí systému. K této částce by bylo nutné započítat ještě cenu za využívání služby TOS, která závisí na počtu využívaných modulů služeb. Standardní balíček služeb by vyšel na 8 Kč/ZAM/měsíc, tedy při potřebě informací o 50 ZAM a v průměru o 4 brigádnících, by měsíční náklady na využívání služby TOS vyšly na  $(54 \times 8)$  **432 Kč**. Dodavatel však požaduje minimální měsíční poplatek za využívání služby TOS ve výši 1 500 Kč. Pravidelná měsíční částka by tedy byla **1 500 Kč**. Při zohlednění pořizovací ceny

vyšší verze, která by byla opět rozpočítána do 5 let používání bez potřeby další investice, by rozpočítané náklady na rok znamenaly (25 000 / 5) 5 000 Kč, což vychází na 417 Kč za měsíc. Při součtu rozpočítané investice do novější verze a částky za využívání služby TOS by **měsíční náklady** znamenaly částku (417 + 1 500) **1 917 Kč**.

Pro hlubší zmapování, zda by se firmě XY vyplatila investice do pořízení nadstavbové služby TOS, která by pokryla požadavky klíčových uživatelů, byly spočítány náklady na aktivity v současném provedení, viz Tabulka 9. Jednalo se především o propočet časové a finanční náročnosti dílčích činností u konkrétních pracovníků, kteří jsou do aktivit zahrnuti. Náklady byly počítány pouze na tu část aktivit, která by v případě přistoupení do pořízení služby TOS již nebyla prováděna nebo by byla prováděna automaticky.

Tabulka 9 Aktivity vhodné k přesunutí do digitální podoby – přístup VO do HRIS

Aktivita (zahrnuje přečtení emailu/rozhovor po telefonu, otevření systému, práce v systému, atd, celkem 50 ZAM)	Četnost aktivity průměrně/rok	Pers. Asistentka (h)	Vedoucí personálního oddělení (h)	Mzdová účetní (h)	VO (a = 1,66 h)
Informace o výši mzdy (a = 3,33 h)	2		6,66		3,32
Informace o udělení odměny (a = 3,33 h)	1,5		4,96		2,49
Informace o poskytnutém školení/vzdělávání (a = 3,33 h)	1	3,33			1,66
Informace o zdravotní způsobilosti / BOZP školení (a = 3,33 h)	2	6,66			3,32
Informace o stavu sociálního fondu (a = 3,33 h)	3	9,99			4,98
Informace o poskytnutých pracovních pomůckách (a = 3,33 h)	1	3,33			1,66
Informace o brigádnících (a = 3,33 h)	1		3,33		1,66
Informace o pracovním úvazku (a = 3,33 h)	0,5		1,67		0,83
Zpracování informací o udělení mimořádné odměny (a = 4,16 h)	3		12,48		4,98
Zpracování informací o výši Q. odměn (a = 4,16 h)	4		16,64	16,64	6,64
Výpočet Q. odměn u ZAM (a = 5,83 h)	4			23,32	
celkem hodin	12,64	23,31	45,74	39,96	31,54
Hodinová sazba pracovníka v Kč včetně odvodů ŠP a ZP		288	421	361	535
Roční mzdové náklady na pracovníky		6 713 Kč	19 257 Kč	14 426 Kč	16 874 Kč
Roční mzdové náklady na pracovníky celkem					57 269 Kč
<b>Průměrné měsíční náklady</b>					<b>4 772 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z popisu aktivit je patrné, že by při pořízení služby TOS již probíhat nemusely, a to hlavně ze strany personálního oddělení nebo mzdové účetní. Je logické, že některé činnosti by byly zachovány, jako například doplňování informací o odměnách ze strany vedoucího pracovníka do HRIS. Ale i u vedoucího pracovníka by došlo ke snížení zátěže kontaktováním personálního nebo mzdového oddělení, ať už psaním emailů nebo telefonováním.

Odhad mzdových nákladů na činnosti, které by mohly být zpracovávány přes službu TOS byl vypočítán na **4 772 Kč** za měsíc. Při porovnání těchto měsíčních nákladů s investicí do služby TOS, která by vyšla dle zjištěných informací na **1 917 Kč** na měsíc **bylo vedení společnosti doporučeno investici, vzhledem k ušetření mzdových nákladů, provést.**

### 3.6.3 E-learningový modul

Poslední kategorie, která vystoupila z šetření mezi uživateli, byl požadavek na výběr vhodného e-learningového modulu, ve kterém by byly vytvářeny a distribuovány zaměstnancům interní kurzy, videa, dokumenty ke schválení, interní směrnice a samozřejmě prováděno interní školení

zaměstnanců. Požadavek na tento modul vznikl primárně u vedoucí personálního oddělení, která zajišťovala distribuci a podpis interních dokumentů v papírové podobě a projevila zájem o změnu tohoto procesu. Ze strany vedoucích oddělení byl tento nápad podpořen také. Na základě zmapování situace byly sestaveny požadavky na provedení výběrového řízení na e-learningový modul. Jako hlavní kritéria byla zvolena funkcionality systému, cena, reference na produkt a na dodavatele, uživatelská přívětivost, možnost napojení na externí systémy a kurzy, mobilní aplikace, možnost propojení na interní systém (API) a vícejazyčnost. Dle požadovaných preferencí byly jednotlivým kritériím přiděleny váhy důležitosti. Následně bylo, za pomoci interního IT specialisty, provedeno výběrové řízení, do kterého byly zahrnuty 4 e-learningové softwary dostupné na českém trhu, a sice produkt Educasoft, Edjet Elearning, Scormium a Moodle. Na základě hlubšího prozkoumání a zjištění potřebných informací bylo jednotlivým softwarům přiděleno bodové hodnocení sledovaných kritérií a bodovací metodou s vahami přiděleno pořadí.

Z výše jmenovaných systémů byl jako nejvhodnější produkt doporučen vedení společnosti e-learningový software Moodle, který splňoval všechny požadavky na funkcionality a jehož náklady na pořízení nebo provoz byly nejnižší. Cena za implementaci vzdělávacího modulu byla dodavatelem vyčíslena na **50 000 Kč**. Dle zjištěných informací je minimální doba využitelnosti softwaru bez nutnosti další investice cca 5 let. Roční průměrná cena na používání modulu Moodle by tedy vyšla na cca **10 000 Kč ročně, ale je předpokladem, že by byl vzdělávací modul využíván mnohem déle**. Další náklady by ale vznikly při napojení e-learningového modulu na stávající HRIS systém (API), což by dle informací od dodavatele znamenalo částku ve výši **30 000 Kč**. Při přepočtu této částky na 5letou dobu standardního použití bez dalšího zásahu dodavatele, by roční náklad na toto napojení znamenal **6 000 Kč**. Celkové náklady na zavedení této služby e-learningového modulu s napojením na interní HRIS by vyšly **16 000 Kč za rok**. Za tuto částku by dostala firma XY k dispozici platformu, kterou by mohla využít pro tvorbu a distribuci vlastních dokumentů, kurzů, a dalších.

Vedení společnosti bylo představeno, že využití e-learningového modulu je velmi variabilní a záleží na samotných uživateli, jak široce by tento software dokázali využít. Základní požadavek, který vystoupil z rozhovorů s klíčovými uživateli, bylo zajištění digitální distribuce interních směrnic a dokumentů zaměstnancům, kteří je musí podepsat, tedy příslušnou formou potvrdit jejich přečtení nebo odsouhlasení. Jako další důležitý požadavek na e-learningový modul byla digitalizace procesu předávání vstupních informací, tedy vstupní zaškolení nového pracovníka, které je v současné době předáváno papírovou formou. Do společnosti XY nastupují ročně cca 4 noví zaměstnanci, kterým jsou osobně předávány standardizované informace o společnosti, a to vedoucí personálního oddělení. Do modulu by také mohlo být převedeno zaškolení práce nových brigádníků ve skladu, a to formou návodného videa práce. Další aktivita, která by mohla být převedena do digitální podoby, jak také vystoupilo z rozhovorů s klíčovými uživateli, je školení BOZP, které nyní probíhá osobní formou.

Odhadovaný čas, který nyní tráví pracovníci na prezenčním školení BOZP a následném splnění kurzu byl odhadnut na stejně dlouhý čas, ale převedení této aktivity do digitální podoby by přineslo především zjednodušení procesu, kdy by si mohl každý pracovník sám zvolit, kdy je pro něj vhodný čas kurz absolvovat, samozřejmě v doporučených termínech ze strany HR nebo VO, aby byly splněny zákonné podmínky pro bezpečnost práce. Ušetření času by ale v tomto případě jednoznačně přinesla evidence školení a doplňování informací ke každému pracovníkovi o splnění kurzu, neboť by informace o splnění byla k jednotlivým pracovníkům doplněna automaticky do HRIS přes napojení API. Stejně tak, jako například informace o splnění kurzu o kybernetické bezpečnosti, GDPR a dalších.



Tyto činnosti byly také zahrnuty do zvažovaných činností, které by bylo vhodné přesunout ke zpracování přes e-learningový modul. Odhadované náklady na tyto zmiňované aktivity byly vyčísleny na cca **14 582 Kč za rok, tedy 1 215 Kč měsíčně**. Rozpis odhadovaných nákladů na aktivity, které by mohly být zpracovávány přes e-learningový modul byl uveden v Tabulce 10 níže:

Tabulka 10 Činnosti, které by mohly být přesunuty do E-learningového modulu

Činnosti, které by mohly být přesunuty do E-learningového modulu	Doba aktivity nyní v hodinách (h) za rok		
	Pers. asistentka	Vedoucí personálního oddělení	Pracovník skladu
Distribuce a podpis interních směrnic 3 x ročně (a = 4 h)	12		
Doplnění informace o podepsání směrnice ZAM do HRIS 3 x ročně (1,65 h)	5		
Doplnění informace o BOZP periodickém školení u ZAM 1 x ročně (1,65 h)	1,65		
Doplnění informace o jiných kurzech (kibernetická bezpečnost, GDPR, jiné) (50 ZAM) 2 x ročně (1,65 h)	3,33		
Příprava Manuálu pro nového ZAM 4 x ročně (a = 1 h)	4		
Adaptace zaměstnance - příprava papírové dokumentace 4 x ročně (a = 1 h)	4	6	
Zaškolení nových brigádníků na práci ve skladu (video) 50 x ročně (a = 0,25 h)			12,5
<b>Celkem hodin</b>	<b>29,98</b>	<b>6</b>	<b>12,5</b>
Hodinová sazba pracovníka v Kč včetně odvodů na SP a ZP za ZAM	288 Kč	421 Kč	274,29
Náklady na pracovníky	8 624 Kč	2 529 Kč	3 429 Kč
Náklady na pracovníky celkem			<b>14 582 Kč</b>
Průměrné měsíční náklady			<b>1 215 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplynulo, že při současném plánovaném využití e-learningového modulu a stávajícím počtu zaměstnanců při rozprostření nákladů na investici do 5letého období, což by znamenalo **16 000 Kč ročně, tedy 1 333 Kč měsíčně**, se toto řešení v tento moment společnosti XY z finančního pohledu příliš nevyplatí, protože porovnané náklady vyšly podobně. Přínos této změny by ale přinesl přehlednější aktivit a také eliminaci chyb. Vedení společnosti tedy **bylo doporučeno uvážit další možnosti využití tohoto modulu**, například pro dílčí aktivity v jednotlivých odděleních, případně zvážit využití pro své obchodní aktivity, protože cesta digitalizace manuálních procesů je do budoucna nevyhnutelná.

## 4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zmapování nových možností v oblasti zpracování vybraných personálních procesů digitální formou a doporučení zavedení změn těchto procesů ve sledované společnosti XY. Za účelem co nejširšího obsažení celé problematiky byl hlavní cíl této písemné práce rozdělen na dva cíle dílčí, které byly chronologicky sestaveny dle postupu práce. Nejprve byly v teoreticko-metodologické části sumarizovány poznatky ze současné praxe v oblasti zpracování personálních procesů, které daly podklad pro další šetření v části praktické. Praktická část již byla zaměřena na zmapování nastavení konkrétních personálních procesu ve sledované společnosti a doporučení změny v zavedených procesech, které, na základě šetření u klíčových uživatelů v porovnání s teoretickými východisky z teoreticko-metodologické části, vystoupily jako nevhodně nastavené a neodpovídající současným možnostem moderních technologií. Pro zmapování výše uvedeného bylo využito metody rozboru primárních a sekundárních zdrojů, pozorování a kvalitativního i kvantitativního šetření, dále potom bodovací metody s vahami nebo Pearsonova korelačního koeficientu.

V teoreticko-metodologické části byly nejprve představeny základní personální činnosti, jako je zajišťování lidských zdrojů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému, a to teoretickou rešerší uznávaných autorů z oboru. Doplněny byly krátce i informace o povinnostech zaměstnavatelů v oblasti zákonného pojištění zaměstnanců a dodržování ochrany osobních údajů, tzv. GDPR. Po představení standardních procesů byla teoreticko-metodologická část zaměřena na zmapování nových trendů ve vybraných personálních procesech a jejich zavedení do praxe. Protože se jednalo o nové poznatky, byly pro tuto oblast čerpány informace převážně z internetových článků odborných publikací, ale také ze stránek výrobců personálně mzdových systémů. Ze zjištěných informací vystoupily například nové metody v oblasti nábory pracovníků, kdy jsou v praxi již velmi často využívány komplexní náborové portály, ve kterých je možné celý proces nábory řídit. Další velmi zajímavou oblastí, která prošla zásadním vývojem, jak vystoupilo z teoretické rešerše, byla oblast evidence pracovní doby, která byla přenesena do digitální podoby a využívání současných technologií zjednodušuje zpracování, evidenci a editaci docházek pracovníků, ale také napojení na docházkový systém nebo schvalování docházek podřízeným prakticky odkudkoliv. Také vzdělávání zaměstnanců prošlo v posledních letech velkou změnou a nemalou zásluhu na tomto faktu má zkušenost s šířením nákazy Covid-19, a to převážně v oblasti online vzdělávání zaměstnanců, které se již v praxi stalo běžnou součástí výukových aktivit a díky němuž je možné vzdělávat pracovníky v různých lokalitách ve stejném čase. Neméně důležitý vývoj zaznamenala také oblast předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům. Dnes je již běžné, že jsou výplatní pásky předávány zaměstnancům v elektronické podobě, ale i další dokumenty, které jsou zaměstnancům předávány, se v praxi přesouvají z papírové do digitální podoby. Výše jmenované změny jsou ale v praxi spjaty s funkčním personálním informačním systémem. Vývoj personálních systémů jde v praxi rychle kupředu a jak vystoupilo z teoretické rešerše, jeho využívání se začíná běžně rozšiřovat od personalistů a mzdových účetních k managementu společnosti, kteří mohou využít informace pro účely lepšího vedení lidí, v některých případech se personální systémy zpřístupňují také zaměstnancům, kteří mohou v systému sledovat svá data, případně hlásit změny a další. Zjištěné informace z teoreticko-metodologické části daly základ ke zmapování aktuálního nastavení vybraných personálních činností ve sledované společnosti a umožnily je porovnat s moderními trendy v dané oblasti.

V praktické části byla nejprve představena společnost XY, a to sběrem dat z webových stránek společnosti a prozkoumáním interních materiálů. Pro dokreslení přesnějšího pohledu na zpracování vybraných personálních procesů ve sledované společnosti XY byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která byla za nastavení

personálních procesů zodpovědná. Po provedení rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, načerpání informací z interních materiálů v porovnání s výstupy z teoreticko-metodologické části byly identifikovány oblasti, které byly již v době provádění vlastního šetření ve společnosti XY nastaveny dle aktuálních trendů v HR odvětví a nebylo nutné se jim více v této době věnovat. Tyto, v současnosti, dostatečně nastavené oblasti, byly **získávání a výběr nových pracovníků**, kdy bylo zjištěno, že jsou ve společnosti XY využívány služby náborového portálu, ve kterém je pracovníky personálního oddělení celý nábor digitální formou řízen a zpracováván. Další oblast, která byla vyhodnocena jako vhodně nastavená, byla oblast **zpracování docházky**, která je již ve společnosti XY zpracovávána v moderním docházkovém systému, který umožňuje pracovníkům využívat variabilitu evidence a schvalovacích oprávnění dle nastavené organizační hierarchie. V procesu příprav přechodu do digitální podoby byla shledána i oblast oznamovací povinnosti zaměstnavatele pro sociální a zdravotní pojištění a zpracování pracovní neschopnosti.

Ze zjištěných informací také vystoupily oblasti, které byly vyhodnoceny jako ne zcela vhodně nastavené, a proto byly předmětem dalšího šetření. Tyto oblasti byly **distribuce mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům, předávání podkladů ke mzdám mzdové účetní, vzdělávání zaměstnanců a jeho evidence, evidence pracovních pomůcek a přístup vedoucích pracovníků k důležitým informacím o svých zaměstnancích**. Tyto oblasti byly podkladem pro uspořádání dalších polostrukturovaných rozhovorů s dalšími klíčovými aktéry personálních procesů, a to se mzdovou účetní a Focus Group se skupinou vedoucích oddělení, které měly za cíl zmapovat spokojenost s nastavením výše jmenovaných oblastí a zjistit jejich požadavky pro změnu. Po vyhodnocení těchto rozhovorů byly požadavky rozříděny do 3 kategorií podle zaměření problematiky. Tyto kategorie byly **předávání mzdových a daňových dokumentů mezi ZAM a firmou, digitalizace interního vzdělávání a přístup VO do HRIS**. Na základě odsouhlasení s provozním ředitelem společnosti bylo ve spolupráci s IT specialistou společnosti XY zahájeno zmapování možností řešení těchto požadavků, které probíhalo na dvou úrovních. První úroveň zahrnovala zmapování možností stávajícího systému Target a zjištění nabídky pro rozšíření jeho funkcí a služeb. Z průzkumu u dodavatele systému Target vystoupilo, že oblasti distribuce mzdových a daňových dokumentů a také zpřístupnění dílčích informací pro vedoucí pracovníky do HRIS by byly ve stávajícím systému možné zajistit, ale vyžadovaly by pro každou z těchto činností dílčí investici. Pokrytí požadavku odesílání výplatních pásek by bylo možné při zprovoznění distribučního kanálu EDO, ze kterého jsou dokumenty odesílány v zašifrované podobě na emaily zaměstnanců. Odesílání ostatních dokumentů (ELDP a daňových dokumentů) by bylo možné za podmínek instalace nadstavbového modulu EDD na stávající verzi systému. Finanční náročnost těchto dvou variant byla vyčíslena v Tabulce 11 níže. Obě varianty, tedy služba EDO i instalace modulu EDD byly, v porovnání se stávajícími náklady na distribuci a zpracování výše jmenovaných dokumentů, vyhodnoceny jako vhodné pro zavedení, neboť by jejich využívání znamenalo snížení nákladů na zajišťování těchto činností.

V návaznosti na doporučení provozním ředitelem, ale také dodavatelem personálně mzdového systému, bylo uspořádáno kvantitativní šetření u zaměstnanců společnosti XY, které mělo za cíl zjistit, zda by měli zaměstnanci zájem o převod mzdových a daňových dokumentů do digitální podoby. Tato oblast má přímý dopad na zaměstnance a byly zde obavy z jejich přijetí, a to konkrétně u pracovníků skladu. Z výsledků kvantitativního šetření vystoupilo, že s přechodem do digitální podoby u jednoduššího typu dokumentů (výplatní páska a ELDP) souhlasili všichni, kteří dotazník vyplnili. S převodem do digitální podoby dokumentu Prohlášení poplatníka daně souhlasilo 76 % z možných a dokumentu Žádost o roční zúčtování jen 57 %, což bylo více, než se očekávalo. Vedení společnosti bylo s výsledky šetření seznámeno a uvedlo, že je zohlední při rozhodování o změně.



Oblast **přístup VO do HRIS** by bylo také možné řešit v personálně mzdovém systému Target. Tato služba ale není možná ve stávající verzi, nýbrž by bylo nutné pořídit verzi novější. Na tu by následně bylo možné implementovat službu TOS, která zajišťuje jak nahlížecký, tak editovací přístup pro vedoucí pracovníky. Náklady na provoz služby včetně částky za novější verzi byly také uvedeny v Tabulce 11. Po propočítání nákladů na stávající řešení personálních činností, které by mohly být zpracovávány přes službu TOS, byla i tato investice vedení společnosti doporučena jako vhodná k zavedení. Přínos této investice byl vyhodnocen nejen z finančního pohledu, ale také z pohledu posílení manažerské činnosti vedení lidí, která by touto cestou byla podpořena, neboť by byly vedoucím pracovníkům dány k dispozici informace o jejich podřízených, které souvisí s jejich pracovní činností (např. výše mzdy, historie udělených odměn nebo přehled o poskytnutém vzdělávání), ale v současné době k nim nemají jednoduchý přístup.

Pro poslední oblast, tedy zajištění e-learningového modulu, muselo být provedeno výběrové řízení externích produktů, neboť dodavatel interního personálně mzdového systému Target tuto možnost nezajišťuje. Do výběrového řízení byly zahrnuty 4 e-learningové systémy. Výběr byl proveden na základě vícekritériálního rozhodování, kdy finální produkt byl určen na základě Bodovací metody s vahami. Před formulací doporučení bylo spočítáno, zda by se zavedení vybraného produktu, vzhledem k počtu zaměstnanců a záměru jeho využití, vyplatí. Z výpočtu vyšlo najevo, že při zvažovaném záměru využití v porovnání s náklady na investici do tohoto řešení se momentálně řešení spíše nevyplatí, neboť byly náklady stávajícího a budoucího řešení srovnatelné. Vedení společnosti bylo ale doporučeno zvážit další využití e-learningového modulu, neboť bude do budoucna přibývat situací, jak tyto technologie zapojit do každodenního života. Tabulka 11 obsahuje náklady na zavedení navrhovaných řešení v porovnání s náklady na aktivity v současnosti.

Tabulka 11 Náklady navrhovaných řešení v porovnání se současnými náklady na aktivity

Navrhované řešení	Náklady na zavedení	Provozní náklady (na měsíc)	Průměrné náklady na zavedení a provoz (na měsíc)	Průměrné náklady na aktivitu/y nyní (na měsíc)
Služba EDO (elektronické výplatní pásky)	-	180 Kč	180 Kč	1 640 Kč
Modul EDD (ELDP, daně)	10 000 Kč	240 Kč	407 Kč	428 Kč (2 z 5 dokumentů)
Přístup VO do HRIS	25 000 Kč	1 500 Kč	1 917 Kč	4 772 Kč
E-learningový modul	80 000 Kč	-	1 333 Kč	1 215 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Diplomová práce poukázala na možnosti využívání digitalizace a automatizace v širokém spektru personálních činností. Z písemné práce vystoupilo doporučení k zavedení digitalizace dílčích personálních procesů, které by zajistilo jejich rychlejší zpracování a tím také v konečném důsledku ušetření nákladů. Vedení společnosti přijalo všechna doporučení ke zvážení.

I přes prokazatelný přínos digitalizace procesů je ale důležité nezapomenout na lidský rozměr práce s lidmi, který je na pozadí moderních technologií vždy ten nejdůležitější.

# Literatura

## Primární zdroje

Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

## Odborné knihy a časopisy

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOOK, C., JENKINS, A. *Introducing Human Resource*. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-1-2922-3034-4.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Kavanagh, M. J., Carlson, K. D., Johnson R. D. *Human resource information systems: basic, applications, and future directions*. 5th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5443-9674-3.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vybíhal, V. a kol. *Mzdové účetnictví 2018: Praktický průvodce*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0807-7.

ŽŮREK, J. *GDPR v personalistice*. Olomouc: ANAG, [2019]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-210-6.

## Internetové zdroje včetně vědeckých a odborných článků

ABRA. Aktuality: Jak odesílat elektronické výplatní pásky. *abra.cz [online]*. 2020. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/jak-odesilat-elektronicke-vyplatni-pasky/>.

Amcobex. Digitalizace. *amcobex.cz [online]*. 2021 [cit. 11. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.amcobex.cz/digitalizace/>.

Barták, p. Využití nových technologií v HR a budoucnost digitalizovaného pracoviště. *Časopis IT Systems [online]*. 2017, vol. 17, no. 12, p. 32. ISSN 1802-615X. [cit. 14. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/vyuziti-novych-technologii-v-hr.htm>.

BOZP.cz. Pracovnílékařské zdravotní prohlídky zaměstnanců: Druhy, lhůty a termíny. *bozp.cz [online]*. 2018 [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/pracovnelekarске-zdravotni-prohlidky/>.

Bulla, M. Ochrana osobních údajů: Osobní údaje v elektronické podobě a GDPR. *praceamzda.cz [online]*. 2018. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/osobni-udaje-v-elektronicke-podobе-gdpr>.

Buraňová, J. in Kučerová, D. Zaměstnanci a HR: Nové eNeschopenky, notifikace zasílané zaměstnavatelům a nová služba. *podnikatel.cz [online]*. 2019. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-eneschopenky-notifikace-zamestnavatelum-a-nova-sluzba/>.

BusinessIT. Jak vybrat ten správný informační systém. *Businessit.cz [online]*. 2018 [cit. 04. 10. 2021]. ISSN 1805-0522. Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/jak-vybrat-ten-spravny-informacni-system.php>.

ČSSZ. Nemoc: eNeschopenka. *cssz.cz [online]*. 2021 [cit. 18. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/eneschopenka>.

ČSSZ. Služby pro vás: Tiskopisy. *cssz.cz [online]*. 2021 [cit. 20. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/zakladni-informace-tiskopisy>.

ČSSZ. Základní informace: Základní informace pro zaměstnavatele. *cssz.cz [online]*. 2021 [cit. 18. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/eneschopenka/zakladni-informace-pro-zamestnavatele>.

ČSSZ. Životní situace: Povinnosti zaměstnavatelů při provádění důchodového pojištění. *cssz.cz [online]*. 2021 [cit. 20. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/povinnosti-zamestnavatele-pri-provadeni-duchodoveho-pojisteni>.

Edjet. EdjetElearning. *elearning.edjet.com [online]*. 2022 [cit. 29. 1. 2022]. Dostupné z: <https://elearning.edjet.com/cs-cz/e-learning>.

EDUCA)SOFT. *educasoft.cz [online]*. 2022 [cit. 29. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.educasoft.cz/>.

Gottwaldová, K. Mzdy: Osobní spis zaměstnance z pohledu GDPR. *daneprolidi.cz [online]*. 2018. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/aktualita/osobni-spis-zamestnance-z-pohledu-gdpr-top.htm>.

Greš, J. Moderní docházka dokáže pomoci s projektovým řízením i předcházet šíření nemoci. *Časopis IT Systems [online]*. 2020, vol. 20, no. 11, p. 48. ISSN 1802-615X. [cit. 10. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/moderni-dochazka-dokaze-pomoc-s-projektovym-rozenim.htm>.

Hochman, M. Nové technologie v evidenci docházky. *Časopis IT Systems [online]*. 2019, vol. 19, no. 11, p. 42-43. ISSN 1802-615X. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/nove-technologie-v-evidenci-dochazky.htm>

Hutníková, I. Od šanonů až po umělou inteligenci v HR. *Časopis IT Systems [online]*. 2021, vol. 21, no. 3, p. 56-57. ISSN 1802-615X. [cit. 12. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/od-sanonu-az-po-umelou-inteligenci-v-hr.htm>.

IT.MOS. Portál ZP: Elektronická komunikace se zdravotními pojišťovny. *itmos.cz [online]*. 2021 [cit. 28. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.itmos.cz/portal-zp/>.

Jiříčková, E. in Kučerová, D. Zaměstnanci a HR: Nové eNeschopenky, notifikace zasílané zaměstnavatelům a nová služba. *podnikatel.cz [online]*. 2019. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-eneschopenky-notifikace-zamestnavatelum-a-nova-sluzba/>.

Kalwala, S., Sekhar, Ch. International Journal of Mngement, Technology And Engineering: Human Resource information systéms & its importance in organizations. 2019, vol. 9, no. 1, p. 2686-2695. ISSN 2249-7455. *ijamtes.org [online]*. [cit. 26. 10. 2021]. Dostupné z: <http://www.ijamtes.org/gallery/321%20jan%2019ijamte%20-%20cw.pdf>.

Koch, O. Lze vzdělávat uživatele metodami z dob Marie Terezie? *Časopis IT Systems[online]*. 2018, vol. 18, no. 7-8, p. 48-49. ISSN 1802-615X. [cit. 31. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/lze-vzdelavat-uzivatele-metodami-z-dob-marie-terezie.htm>.

Kontis. Řešení. *kontis.cz [online]*. 2021. [cit. 31. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.kontis.cz/reseni.html#e-learning>

Krifa, L., in Kučerová, D. Zaměstnanci a HR: Nové eNeschopenky, notifikace zasílané zaměstnavatelům a nová služba. *podnikatel.cz [online]*. 2019. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-eneschopenky-notifikace-zamestnavatelum-a-nova-sluzba/>.

Krupa, R. in Kučerová, D. Zaměstnanci a HR: Nové eNeschopenky, notifikace zasílané zaměstnavatelům a nová služba. *podnikatel.cz [online]*. 2019. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-eneschopenky-notifikace-zamestnavatelum-a-nova-sluzba/>.

LMC. Magazín: HR akademie: Vzdělávání zaměstnanců v kostce. *lmc.eu [online]*. 2020. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>.

LMC. Magazín: Nejnovější články: Online vzdělávání zavedly firmy v horizontu dnů. *lmc.eu [online]*. 2020. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/online-vzdelavani-zavedly-firmy-v-horizontu-dnu>.

Malá, K. Právní poradna: Elektronická výplatní páska. *odbory.info [online]*. 2017. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/30/elektronicka-vyplatni-paska/20651>

Matematická biologie: Aplikovaná analýza klinických a biologických dat. *portal.matematickabiologie.cz [online]*. 2022. [cit. 28. 2. 2022]. Dostupné z: [Matematická biologie učebnice: Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu \(matematickabiologie.cz\)](https://portal.matematickabiologie.cz)

Mečiar, V. Jak na mzdy a personalistiku v SMB. *Časopis IT Systems[online]*. 2019, vol. 19, no. 6, p. 11-12. ISSN 1802-615X. [cit. 19. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/casopis-it-systems/obsah-small-business-solutions-2019.ht>.

Míchl, J. Onboarding zaměstnanců se dá úspěšně zvládnout i online. *Časopis IT Systems[online]*. 2021, vol. 21, no. 4, p. 48. ISSN 1802-615X. [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/onboarding-zamestnancu-se-da-uspesne-zvladnout-i-online.htm>.

Millner, D. in Totah, Z. HRIS: HR Trends in 2021: Future of Human Resource Management. *selecthub.com [online]*. 2021 [cit. 16. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

Money S3. Mzdy a personalistika. Výplatní páska 2021: Jaké informace na ní musíte uvádět. *money.cz [online]*. 2021. [cit. 14. 10. 2021]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/vyplatni-paska-2021-jake-informace-na-ni-musite-uvadet/>.

Moodle. *moodle.org [online]*. 2022 [cit. 29. 1. 2022]. Dostupné z: <https://moodle.org/>.

Murad, M., Uhrinová, A. Články: Elektronizace právního jednání v pracovněprávních vztazích. *epravo.cz [online]*. 2019 [cit. 17. 11. 2021]. Dostupné z:



<https://www.epravo.cz/top/clanky/elektronizace-pravniho-jednani-v-pracovnepravnich-vztazich-110269.html>

OZP. Kontakty: Podatelna OZP. *ozp.cz [online]*. 2021 [cit. 21. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.ozp.cz/o-pojistovne/podatelna-ozp>.

Poula, M. Onboarding zaměstnanců se dá úspěšně zvládnout i online. *Časopis IT Systems[online]*. 2021, vol. 21, no. 4, p. 48. ISSN 1802-615X. [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/onboarding-zamestnancu-se-da-uspesne-zvladnout-i-online.htm>.

Scormium. *scormium.com [online]*. 2022 [cit. 29. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.scormium.com/>.

Stormware. Mzdy: Otázky a odpovědi pro personalistika a mzdy PAMICA. *stormware.cz [online]*. 2020. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/podpora/faq/pamica/220/Je-mozne-odesilat-vyplatni-pasky-emailem/?id=3159>

Teamio. Co dokáže: 21 důvodů proč vyzkoušet Teamio. *teamio.com [online]*. 2021. [cit. 30. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>.

Totah, Z. HRIS: HR Trends in 2021: Future of Human Resource Management. *selecthub.com [online]*. 2021 [cit. 16. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

Urban, J. Rozvoj a vzdělávání: Zásady efektivního vzdělávání zaměstnanců. *praceamzda.cz [online]*. 2017. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/zasady-efektivniho-vzdelavani-zamestnancu>.

Vejsada, D. Elektronizace pracovněprávních dokumentů. *pamprofi.cz [online]*. 2020 [cit. 16. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/elektronizace-pracovnepravnich-dokumentu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIoi3ehGYe2PBrkKY8bsxpYQ/>

Výhonská, S. Nový normál v evidenci docházky. *Časopis IT Systems[online]*. 2021a, vol. 21, no. 3, p. 60. ISSN 1802-615X. [cit. 12. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/novy-normal-v-evidenci-dochazky.htm>.

Výhonská, S. Zaměstnání: Vzorná docházka. Moderní systém je digitální. *penize.cz [online]*. 2021b. [cit. 29. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/427020-vzorna-dochazka-moderni-system-je-digitalni>.

VZP ČR. Plátcí: Povinnosti plátců – metodika. *vzp.cz [online]*. 2021 [cit. 23. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/povinnosti-platcu-metodika/2-4-platce-pojistneho-zamestnavatel>

VZP. e-VZP, VZP Point: Co umožňuje VZP Point. *vzp.cz [online]*. 2021 [cit. 28. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/e-vzp/vzp-point/co-umoznuje-vzp-point>.

Zákony pro lidi. Zákon České národní rady o všeobecném zdravotním pojištění. *zakonyprolidi.cz [online]*. 2021 [cit. 26. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-550>

Znalostní systém prevence rizik v BOZP. Ochrana zdraví: Kategorizace prací. *zsbozp.vubp.cz [online]*. 2021 [cit. 19. 11. 2021]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/zdravi/kategorizace-praci/235-kategorizace-praci>.

ZPMV ČR. Dokumenty: Informace k využívaným typům formulářů pro plátce pojistného a způsobu jejich vyplnění. *zpmvcr.cz [online]*. 2021 [cit. 26. 10. 2021]. Dostupné z:

<https://www.zpmvcr.cz/sites/www.zpmvcr.cz/files/dokumenty/2020-07/informace-k-formularum-pro-platce-pojistneho.pdf>

### **Interní zdroje**

- XY. Dokumentace BOZP. Praha, 2021.
- XY. Formulář cílů. Praha, 2018.
- XY. Interní směrnice na ochranu osobních údajů. Praha, 2018.
- XY. Lékařské prohlídky. Praha, 2021.
- XY. Manuál cílů. Praha, 2015.
- XY. Manuál nového pracovníka. Praha, 2021.
- XY. Mzdový výměr. Praha, 2021.
- XY. Organizační struktura. Praha, 2021.
- XY. Pracovní řád. Praha, 2021.
- XY. Proces adaptace nového pracovníka. Praha, 2019.
- XY. Proces nábor pracovníků. Praha, 2019.
- XY. Proces zpracování mezd. Praha, 2020.
- XY. Procesu nástup nového pracovníka. Praha, 2021.
- XY. Souhlas se zpracováním osobních údajů. Praha, 2018.

## **Přílohy**

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce .....	I
Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru se mzdovou účetní formou redigované transkripce .....	VIII
Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přepis formou shrnujícího protokolu .....	XI
Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem společnosti, přepis formou shrnujícího protokolu .....	XVI
Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou I. formou shrnujícího protokolu .....	XIX
Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou II. formou shrnujícího protokolu .....	XXII
Příloha 7 Induktivně a deduktivně vytvořené kódy z přepisu z rozhovorů s klíčovými uživateli .....	XXVI

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce  
 Tabulka 12 Otázky na oblast Získávání a výběr nových pracovníků

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Oblast Získávání a výběr nových pracovníků	<p><b>A:</b> „<i>Jak jste spokojená s nastaveným procesem získávání a výběr nových pracovníků a jeho zpracováním?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Já jsem velmi spokojená. Pracujeme s portálem TEAMIO už několik let. Zpracování inzerátu přes portál TEAMIO je velmi návodné a jednoduché. Můžete využít návodné šablony s různými nabídkami filtrovaných možností od výběru a zařídění pozice, přes možnost výběru lokality vystavení, nabízených benefitů, až po finální výběr, zda budete vystavovat pouze na 1 pracovním portálu nebo na více a na jaké časové období, případně jak bude nastavena aktualizace inzerátu. Po vystavení inzerátu je možné přes portál TEAMIO samotný inzerát kdykoliv aktualizovat a upravovat, což ráda využívám, protože upravuji výběr dle situace. Skvělé je, že můžu celý proces přes portál TEAMIO spravovat. K Jednotlivým kandidátům, kteří se na konkrétní inzerát přihlásí, můžu doplňovat své komentáře, přiřazuju kandidátům různé kategorie a zařídění a odesílám před vybrané životopisy vedoucímu pracovníkovi, který se mnou na náboru spolupracuje, tedy hledá nového člověka pro sebe. Dřív jsem kandidátům posílala ještě emaily z firemního mailu, i když jsem už zpracovávala výběr přes TEAMIO, teď už s kandidáty komunikuji přímo přes portál TEAMIO, protože je na portále vše uložené a mám tak o veškeré historii komunikace přehled. Dobré je, že můžu přes pracovní portál jednoduše zamítnout i několik kandidátů najednou, a to odesláním hromadné zprávy. Co jsem pochopila, že je pro mě velmi praktické, je možnost znovu vystavení již vystaveného inzerátu s případnými úpravami, protože jsou všechna naše výběrová řízení na portálu uložena.“</i></p> <p><b>A:</b> „<i>Je něco, co byste v nastavení této oblasti potřebovala změnit?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>No, teď bych asi nic neměnila, ale vím, že má TEAMIO spoustu funkcí, které ještě nevyužíváme, ale až je budeme potřebovat, tak se zase něco naučíme dalšího. Takže je to spíše na našem rozhodnutí, nástroje na to máme. Když mě něco začne limitovat, tak se to snažím zjistit a nastavit, ale jak říkám, momentálně jsem spokojená.“</i></p>	<p>Portál TEAMIO</p> <p>Praktický nástroj</p>	<p>V oblasti získávání a výběru ZAM využívají služby portálu TEAMIO, jsou spokojeni, funguje třídění kandidátů, komunikace s kandidáty i kolegy přes portál. V případě potřeby dokáží využít i další služby portálu. Dobře nastaveno.</p>

Zdroj: vlastní zpracování



**Priloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce  
Tabulka 13 Otázky na oblast Řízení a hodnocení pracovního výkonu**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Oblast Řízení a hodnocení pracovního výkonu</b>	<p><b>A:</b> „<i>Jak Vám vyhovuje nastavený proces řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců z hlediska jeho zpracování?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Tento proces se snažíme neustále zlepšovat, pracujeme s ním zhruba 6 let a řekla bych, že je to živý organizmus. Vedoucí (VO) evidují čtvrtletní cíle v excelové tabulce pro každého svého zaměstnance. Tabulku mají rozdělenou na 4 čtvrtletí, takže vidí zadané úkoly během jednotlivých let, to mi přijde dobré. Po vyhodnocení čtvrtletních cílů posílají tabulku mě, abych ji uložila na personální disk do složky cílů jednotlivých pracovníků, abychom měli nějakou archivaci. Zároveň pošlou tuto tabulku zaměstnancům, aby měli informace u sebe. Toto mi přijde funkční. Mnohem důležitější než tabulky, mi přijde samotné setkání zaměstnance s jeho vedoucím, a to Vám žádná evidence nenahradí. Takže myslím, že máme systém nastavený funkčně.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Navrhovala byste nějaké změny v této oblasti, co se týče zpracování a předávání informací?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Nevím, tady potřebujeme evidovat hodně informací a detaily hodnocení, rozpady jednotlivých cílů, to vše je obsaženo v těch excelových tabulkách. Jsme na to zvyklí, přijde nám to přehledné. Zjednodušili jsme předávání vyhodnocení těchto čtvrtletních cílů do mzdové účtárny, dříve posílali vedoucí do účtárny celou tabulku se všemi zadanými úkoly, slovním hodnocením a procentuálním hodnocením, ale došli jsme k názoru, že je to zbytečné zahlcování mzdové účetní. Nyní jí už jenom VO předávají v emailu tabulku, která obsahuje jména zaměstnanců a u nich počet %, který v daném období získali.</i>“</p>	<p>Evidence v Excelu</p> <p>VO předávají info o odměnách mailem</p>	<p>Evidence v XLS tabulkách, podrobný popis. Podklady pro odměny předávají VO k MÚ každý zvlášť emailem, ta musí přepsat do systému.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce  
Tabulka 14 Otázky na oblast Odměňování**

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
III  Oblast Odměňování	<p><b>A:</b> „<i>Jednou ze základních činností personální práce je oblast odměňování. Jak jste spokojena s nastavením a zpracováním této oblasti?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Do odměňování zapadá mnoho činností od navržení mzdy přes její příležitostnou úpravu, dále pak systém našich čtvrtletních odměn přes nastavení 13. mezd až po navržení mimořádných odměn. Toto jsou činnosti, kterých se z velké části účastní vedoucí pracovníci, my v personálním oddělení, ale hlavně mzdová účetní. Veškeré podklady ke mzdám, které jdou od vedoucích pracovníků, dostávám nejprve já emailem a potom je doplňuji do sdíleného elektronického zápisníku OneNote, který sdílím se mzdovou účetní. Tohle mi přijde funkční, sice to je více práce pro mě, ale mám alespoň pod kontrolou, co se komu přiděluje. Ve OneNote vidíme se mzdovou účetní historii všech podkladů ke mzdám, takže můžeme kdykoliv zkontrolovat. Docházky překlápíme z docházkového systému automaticky po ukončení měsíce.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Je něco, co byste ve vaší práci v procesu zajišťování odměňování navrhovala změnit?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>V samotném procesu odměňování asi ne, zatím nemáme tolik zaměstnanců, takže poznámek ke mzdám, které doplňuji ručně do OneNote a mzdová účetní si je doplňuje na konkrétní místa ve mzdovém systému, není mnoho, řekla bych tak cca 15 až 20 informací každý měsíc, takže to se dá ohlídat. To, co nás ale v personálním oddělení zdržuje, je roznášení výplatních pásek zaměstnancům a dohánění jich, když zrovna v den roznášení nejsou v práci. Převzetí výplatnice je nutné podepsat a zároveň je nemůžeme nechat jen tak někde ležet, i když samozřejmě rozdáváme výplatní pásky v zalepených obálkách. Budťo to rozdáme my, nebo o to potom požádáme vedoucího pracovníka daného oddělení. Když jsme pořizovali personální a mzdový systém Target, tak nám byla už tenkrát nabídnuta možnost elektronického odesílání pásek, ale původním personálním manažerem to bylo zamítnuto, protože to bylo tenkrát drahé.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>A jaké další dokumenty dáváte zaměstnancům během roku k podpisu, které souvisí s odměňováním?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Dáváme jim k podpisu ty výplatní pásky, potom jim na jaře vždy předáváme Evidenční list důchodového pojištění, jeden si odnesou domů a jeden uchováváme v jejich složce, ale ten nám musí zaměstnanec podepsat. A potom samozřejmě se zaměstnanci podepisujeme Prohlášení poplatníka daně fyzických osob a Roční zúčtování daně. To nám mzdová účetní připraví a my zajišťujeme podepisování s lidmi, je to zdlouhavé, ale s tím se nedá nic dělat.</i>“</p>	<p>Podklady pro mzdy - 3 zdroje</p> <p>Docházka automaticky do mz. systému</p> <p>Zdržuje předávání výplat. p.</p> <p>Chce elektronické výpl. pásky</p> <p>ELDP a daň. dokumenty v papírové podobě.</p>	<p>VO pošlou doplňky ke mzdám na HR, ta je přepíše do OneNote, odkud je vytahuje MÚ. Systém předávání podkladů pro mzdy je roztržštěný, OneNote, email, docházka. Zatím jim to nevadí, stíhají.</p> <p>Stěžují si, že je roznášení výpl. pásek zdržuje. Doporučit digitálně. HR dávají k podpisu další 3 dokumenty 1 x ročně. Zjistit možnosti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce  
 Tabulka 15 Otázky na oblast Vzdělávání (1/2)

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Oblast Vzdělávání	<p><b>A:</b> „<i>Jaký máte ve firmě nastavený systém vzdělávání?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Poskytujeme několik druhů vzdělávání, teď už i několik let zajišťujeme zaměstnancům přístup na portál SEDUO, kde je mnoho kurzů ke shlédnutí. Zároveň tlačíme na vedoucí, aby svým lidem dávali tyto kurzy do cílů. Mimo tuto formu vzdělávání chodí zaměstnanci ještě na kurzy, které potřebují pro svoji roli.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Jakou formu evidence proběhlých kurzů ve firmě máte?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Absolvované kurzy přes portál SEDUO vidí každý zaměstnanec, když se do portálu přihlásí přes svoje přístupové kódy. Jinak my z HR evidujeme ostatní absolvované kurzy v tabulce vzdělávání za každý rok, která je uložena na personálním disku.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Kde můžou vedoucí pracovníci čerpat informace o vzdělávacích kurzech a školeních, které byly poskytnuty jejich pracovníkům?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Mají přehled v tabulce s cíli za každý rok, když jim ho dají do cílů. Ale o jiných kurzech a školeních vlastně přehled nemají, protože proběhlé kurzy evidujeme v excelové tabulce na personálním disku, kam vedoucí nemohou. Takže, když nám zavolají, tak jim to řekneme.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Do oblasti vzdělávání patří také oblast orientace nového pracovníka. Z interních směrnic vyplývá, že novému pracovníkovi předáváte v papírové formě dokumentaci, kterou má kdykoliv k dispozici a může z ní čerpat informace. Přemýšlela jste o jiné formě předání těchto standardních informací novému pracovníkovi?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Ano, přemýšlela a chystám se to také udělat. Chci udělat na veřejných discích složku, kam my vložíme tento Manuál pro nového zaměstnance, budeme ji pravidelně aktualizovat a noví zaměstnanci si tak budou moci informace kdykoliv přečíst, ale nebudeme je znovu a znovu tisknout. V tištěných manuálech jsou stejně po čase informace zastaralé. Myslím, že tuto složku pak stejně někde založí a už se k tomu nevrací. V této dokumentaci jsou také vloženy interní směrnice, které musí nový zaměstnanec přečíst a pak podepsat. Tak by si je mohl přečíst právě na počítači na sdíleném disku a my bychom mu už potom jen dali podepsat podpisovou listinu, ve které by potvrdil, že dokument četl. Při nástupu nový pracovník podepisuje také Souhlas se zpracováním osobních údajů, ale ten potom zakládáme do jeho složky.</i>“</p>	<p>Evidence vzdělávání na HR</p> <p>VO nemají komplexní přehled o vzdělávání</p> <p>Manuál pro nového ZAM v tištěné podobě.</p>	<p>Vzdělávání prezenční i online. VO však nemají k dispozici přehled o poskytnutých kurzech. Nemají přístup na úložiště na personálním disku. Ideálně centralizovat info do HRM a dát přístup i VO. HR chce přesunout Manuál na disky. I tak bude nutné směrnice podepsat. Ideálně nastavit do online podoby, s potvrzením o přečtení.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce**

**Tabulka 15 Otázky na oblast Vzdělávání (2/2)**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Oblast Vzdělávání</b>	<p><b>A:</b> „<i>Ted' mě napadá, když chcete dávat přečíst směrnice novým zaměstnancům v elektronické podobě, jakou formou u vás dochází k předání aktualizací interních směrnic stávajícím pracovníkům?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Stávajícím pracovníkům posílám aktualizaci směrnic nejprve do mailu k přečtení. Potom všechny obejdeme a necháme si podepsat originál směrnic na podpisovou listinu, abychom měli potvrzeno, že s tím byli seznámeni. Takže bych mohla přejít také k uložení na jednom místě a posílala bych jim jenom odkaz. Pak bychom je ještě obešli s podpisovou listinou.</i>“</p>	<p>Interní směrnice v tištěné podobě, ZAM</p>	<p>Opět doporučit převedení směrnic a potvrzení o seznámení do digitální formy.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 1** Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce  
**Tabulka 16** Otázky na oblast Péče o zaměstnance

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>	
<b>IV</b>	<b>Oblast Péče o zaměstnance</b>	<p><b>A:</b> „<i>Jak jste spokojeni se zpracováním docházky ve vašem docházkovém systému?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Spokojená jsem moc, protože nám tento systém velmi urychlil práci. Teď už si zaměstnanci doplňují většinu aktivit do docházky sami, respektive pošlou elektronickou žádost například o dovolenou svému nadřízenému, ten ji potvrdí a aktivita se propíše přímo do docházky zaměstnance. Na konci měsíce si to zkontrolují, a protože do tohoto systému vidí i vedoucí pracovníci, respektive vidí svoje lidi, mohou jejich docházku schválit i na dálku. Takže spokojeni.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Navrhovala byste nějakou změnu?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Momentálně mě nic nenapadá, vedoucí mají nainstalovanou docházku i v mobilu, řadovým zaměstnancům jsme to zatím nepovolili, ale je to otázka budoucnosti, protože tam není žádná překážka. Všichni mají nainstalovanou docházku na svém webovém prohlížeči kvůli práci z domu, takže ok.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Do oblasti péče o zaměstnance patří bezpečnost práce. Vy jste před časem přešli k nové společnosti, která pro Vás oblast bezpečnosti práce zajišťuje, zároveň také zajišťuje proškolení pracovníků na pracovišti. Nepřemýšleli jste o přechodu k online formě BOZP školení?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Ano, víme, že je to už v této době trochu zastaralé. Považuji za velmi důležité proškolit osobně pracovníky skladu a na tom se shodujeme i s bezpečnostním technikem. U kolegů z administrativy by za mě stačila už jen online forma, i vzhledem k situaci kolem nás, myslím tím situaci s nákazou COVID-19. Online školení zatím dělají jen pracovníci, kteří nastoupí noví a je nutné je v mezi čase zaškolit, než bude prezenční periodické školení.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Jakou formou hlídáte termíny a plánujete školení BOZP?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Periodiku hlídám já a pak dohodnu konkrétní termín a čas se společností CIVOP, kdy školení uspořádáme. Ale je to tedy náročné, aby se sešli všichni dohromady. Plánování nám zabere vždy nejvíce času. Evidenci, kdo prošel školení BOZP, máme vedenou na podpisové listině, kterou vždy založíme do Dokumentace BOZP.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>A co se týče pracovnílékařských prohlídek, jakou formu evidence a hlídání termínů u těchto prohlídek používáte?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Kolegyně v personálním oddělení eviduje všechny zaměstnance v excelové tabulce, kde má nastavené vzorečky, které ji upozorňují, kdy je potřeba zaměstnance na prohlídku poslat. Záznam o provedené prohlídce je následně uložen do osobního spisu zaměstnance.</i>“</p>	<p>Automatický docházkový systém</p> <p>Školení BOZP prezenčně</p> <p>BOZP online</p> <p>HR hlídá termíny BOZP v dokumentaci</p> <p>HR hlídá termíny lék. prohl. v XLS.</p>	<p>Není potřeba úpravy procesu.</p> <p>Zmapovat situaci ve firmě a doporučit spíše online formu školení. Otázka, co pracovníci skladu.</p> <p>Přesunout evidenci termínů školení a lékařských prohlídek do HRIS.</p> <p>Automatické hlídání termínů.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení formou redigované transkripce**  
**Tabulka 17 Otázky na oblast Využívání personálního informačního systému**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Oblast Využívání personálního informačního systému</b>	<p><b>A:</b> „<i>Jak jste spokojeni s Vaším personálním informačním systémem?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Asi jsem spíše spokojená, pro to, co potřebuju, mi dostačuje. Je dobré, že můžeme přepínat mezi personálním a mzdovým modulem. Já si zapisuju do toho mého – personálního, a mzdová účetní do toho mzdového a vzájemně je to provázané. Je důležité, že je systém nastaven v souladu s českými zákony a je pravidelně aktualizován dle platných novel ZP. Co je také skvělé je to, že už nemusíme doplňovat docházku zaměstnanců do systému ručně, ale data se automaticky importují z docházkového systému. My systém ale asi nevyužíváme dost, jak bychom mohli, už kvůli tomu, že si tam neevidujeme pracovní lékařské prohlídky, ale děláme to v excelu, jen na to musíme myslet a pravidelně excelovou tabulku kontrolovat. Taky tam vůbec neevidujeme osobní ochranné pracovní prostředky, ty si evidují kolegové vedoucí skladu sami v excelu a my si to píšeme do karet zaměstnanců ve složce v BOZP dokumentaci, takže to je dvojitá evidence, ale vedoucí do personálního systému stejně nemají přístup, takže je to asi zbytečné, to tam dávat. Vlastně ani pracovní pomůcky, jako přidělené telefony nebo notebooky. Do Targetu máme ve firmě jenom 3 licence.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Je něco, co byste chtěla změnit?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>To, co mi ale momentálně hodně nevyhovuje je komunikace s ČSSZ a zpracování pracovních neschopností, protože je zpracovávám vlastně ručně, přepisuju výdělky lidí za rok zpětně do formuláře Příloha k žádosti o dávku, který je na webové stránce, a ten pak odesílám přes datovou zprávu. Přitom tato komunikace již jinde funguje elektronicky. Některé systémy umí to, že stáhnout informace o neschopence přímo do personálního systému, myslím, že přímo do informací ke konkrétnímu zaměstnanci, ale my musíme všechno dělat ručně. Naše IT už na tom pracuje, ale trvá to už dlouho.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Mohu se ještě zeptat, jak máte ve společnosti nastavenou komunikaci se zdravotními pojišťovnami? Využíváte již možnost digitálního odesílání dokumentů?</i>“</p> <p><b>VOP:</b> „<i>Mzdová účetní určitě ano, já to mám tak, že jsem u některých pojišťoven přešla k odesílání přes datovou schránku, u jiných ještě používám klasické odesílání hlášení nástupů nebo změn přes papírovou poštu. Zatím je to aktivita, která mě moc nezdržuje, protože nový zaměstnanec nastupuje tak 3 až 5 × do roka, takže to moc agendy není. Až budu potřebovat, nastavím si digitální komunikaci. Důležité je, že Target automaticky vygeneruje hlášení na pojišťovnu, když dojde k nějaké změně, takže ho už jenom vytisknu a buďto dám do obálky, anebo pošlu datovou zprávou. Tady tedy necítím omezení.</i>“</p>	<p>HRIS v souladu s č. legislativou</p> <p>V HRIS nejsou evidovány OOPP, pracovní pomůcky, lékařs. prohl., BOZP</p> <p>HRIS nekomunikuje s ČSSZ portálem.</p> <p>IT řeší.</p> <p>ZP částečně digitálně.</p>	<p>S HRIS jsou spokojeni, ale HRIS není zcela využíván</p> <p>Není centrální evidence OOPP a další, VO nemají přístup do HRIS. Začít vyžít HRIS více.</p> <p>Ověřit možnosti přístupu VO do HRIS.</p> <p>IT řeší nastavení komunikace s ČSSZ.</p> <p>Komunikace s ZP dle potřeby nastavena.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru se mzdovou účetní formou redigované transkripce  
Tabulka 18 Otázky na oblast Předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům 1/2**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům</b>	<p><b>A:</b> „Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vystoupilo, že předáváte výplatní pásky zaměstnancům ručně. Uvítala byste odesílání výplatních pásek zaměstnancům na email?“</p> <p><b>MÚ:</b> „Určitě jsem pro přejít do digitální podoby, bylo by to pro nás mnohem jednodušší. Teď musím zalepovat výplatnice do obálek, které potom asistentka personálního oddělení roznáší. Nemá přístup k informacím o firemních mzdách, tak jí to nemohu nechat dávat do obálek. Zaměstnanci si vyberou, jestli to chtějí posílat na firemní nebo soukromý email. Nicméně bych je informovala a doporučila, aby si to spíše nechali posílat na soukromý email, když by odešli, už by je neměli.“</p> <p><b>A:</b> „Co, když si ale zaměstnanci budou chtít výplatní pásku vytisknout?“</p> <p><b>MÚ:</b> „Mají možnost si ji vytisknout na firemní tiskárně. V případě, že budou potřebovat pomoc, tak se na nás můžou kdykoliv obrátit. No a když nastoupí nový člověk, tak se hned při nástupu doplní informace, kam chce výplatní pásku posílat (tedy požádá o zaslání pásky), ve vstupním formuláři. Takže bychom o tuto změnu stáli, záleží za kolik.“</p> <p><b>A:</b> „A vy jste se o tuto možnost dosud nezajímali?“</p> <p><b>MÚ:</b> „Bylo nám to nabídnuto, když jsme si pořídili systém Target, ale tehdejší manažer to zamítl, protože by to stálo asi 3 Kč na jednu výplatní pásku. Od té doby už jsme to neřešili.“</p> <p><b>A:</b> „Z rozhovoru s VOP také vystoupilo, že předáváte ZAM 1 x ročně ELDP. Myslíte, že by bylo možné tento dokument předávat také elektronicky?“</p> <p><b>MÚ:</b> „To je spíše práce pro kolegyně z personálního oddělení, já to pouze vytisknu a předám jim to, ale ano, dokážu si to představit, pokud bude jejich schvalování nastaveno dle legislativy.“</p>	<p>Chce elektronické výplatní pásky</p> <p>zdržuje předávání výplatních p.</p> <p>možnost tisku</p> <p>možnost ELDP elektronicky</p> <p>Splňovat legislativu</p>	<p>Nutné zjistit možnost elektronických výplatních pásek ze systému Target, nyní velmi časově náročně nastavené.</p> <p>Předávání ELDP by MÚ vnímala jako možný krok, podmíněný ale legislativními standardy.</p>

Zdroj: vlastní zpracování



**Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru se mzdovou účetní formou redigované transkripce  
Tabulka 18 Otázky na oblast Předávání mzdových a daňových dokumentů zaměstnancům 2/2**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Předávání mzdových a daňových dokumentů</b>	<p><b>A:</b> „Uvítala byste, když by se zpracovávaly/podepisovaly formuláře <i>Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti elektronickou formou? V čem vidíte úskalí?</i>“</p> <p><b>MÚ:</b> „<i>Určitě bych to přivítala, protože odpadne fyzický chodení po lidech, případně aby chodili lidé k nám, ale vidím úskalí v tom, že lidé budou i tak chtít součinnost mzdové účtárny. Myslím, že se na to budeme muset hodně připravit. Teď nejsou sami schopni přečíst a pochopit ani papírovou formu. Pokud by to lidé pochopili, je to úspora času jednoznačně, ale pokud ne, tak to asi úspora času nebude. Další úskalí vidím v přístupu skladníků na počítač, u této skupiny pracovníků to bude spíše zůstat na nás.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Uvítala byste, když by se elektronickou formou zpracovávaly i Žádosti o roční zúčtování záloh a daňové zvýhodnění?</i>“</p> <p><b>MÚ:</b> „<i>To si vůbec nedovedu představit. Vyplňují se tam například úroky z úvěrů nebo jestli mají nárok na slevu za umístění dítěte ve školce. Neznají daňové souvislosti, a tak nevědí, jestli si to uplatnit můžou nebo nemůžou, proto si myslím, že se v tom nebudou orientovat. Jeden z důvodů, proč ne vidím i pohodlnost zaměstnanců, kteří jsou zvyklí, že to doplňujeme za ně. Ale jinak bych to určitě uvítala, bylo by to pro nás usnadnění práce.</i>“</p>	<p>Možnost daň. dokumenty elektronicky</p> <p>MÚ by uvítala, ale vidí úskalí.</p>	<p>Prohlášení p. d. dle MÚ možný je, ale Žádost o roční zúčtování v dig. podobě není možné nechat na lidech, nevyznají se v zákonech.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru se mzdovou účetní formou redigované transkripce**  
**Tabulka 19 Otázky na oblast Předávání podkladů ke mzdám**

	<b>Segmentace podle oblasti Předávání mzdových a daňových dokumentů</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Předávání podkladů ke mzdám</b>	<p><b>A:</b> „<i>Jak Vám vyhovuje předávání podkladů ke mzdám, co se týče technického zajištění? Mimořádných odměn, čtvrtletních odměn atd.?</i>“</p> <p><b>MÚ:</b> „<i>Mimořádné odměny a různé nestandardní drobnosti mi píše vedoucí personálního oddělení do OneNote, odkud čerpám, ale toho není zase tolik, to je v pohodě. Docházku naštěstí překlápíme automaticky z docházkového systému. Problém je trochu se čtvrtletními odměnami. Nastavili jsme si systém, že splnění čtvrtletních odměn mi posílají přímo vedoucí do mailu v tabulce, kde uvedou, na kolik % jejich lidí splnili a já to potom přepočítám a doplním do Targetu. Je to zdlouhavé, ale jinak to teď nelze. Třeba do budoucna by bylo dobré, kdyby mohli vedoucí doplňovat informace o odměnách sami do systému, přeci není možné, že ve velkých společnostech to vše doplňuje mzdová účetní. Ale náš současný systém to neumožňuje.</i>“</p>	<p>VO předávají info o odměnách mailem</p> <p>Současný systém neumožňuje jiné řešení</p>	<p>Momentálně systém neumožňuje doplnit VO odměnu do systému, VO musí předat info na HR nebo přímo MÚ a ta informaci do podkladů pro mzdy doplní. Při 50 lidech se dá zvládat, ale při větším počtu ZAM náročné. Jak je řešeno ve velkých společnostech? Co umožňuje mzdový/personální systém? VO nemají přístup, tedy jiná možnost není.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přepis formou shrnujícího protokolu  
Tabulka 20 Otázky na oblast Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM**

**Složení skupiny: VOS (vedoucí oddělení skladu), VOU (vedoucí účetního oddělení), VOM (vedoucí oddělení marketingu), VOIT (vedoucí IT oddělení), VOR (vedoucí oddělení rozvoje), VOZ (vedoucí zákaznického servisu).**

	<b>Segmentace podle oblasti Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM</b>	<p><b>A:</b> „<i>Pro kolegyně z personálního a mzdového oddělení je velmi časově náročná distribuce výplatních pásek ZAM v papírové podobě a rády by přešly k odesílání přes email. Jaký na tuto změnu máte názor? Bylo by to pro Vaše lidi náročné?</i>“</p> <p><b>VOR:</b> „<i>Já bych to uvítala, v minulém zaměstnání jsme takto fungovali, spíš mě překvapilo, že to tu ještě není zavedené.</i>“</p> <p><b>VOM, VOZ, VOU, VOIT</b> souhlasili s názorem VOR, doplnili, že tuto variantu také uvítají a nemyslí si, že by měl být problém u lidí.</p> <p><b>VOS:</b> „<i>Ve skladu to máme trochu náročnější, protože kolegyně nepracují na počítači, ale mají přístup na sdílené počítače, které ve skladu máme, na které se mohou přihlásit. Asi z toho nebudou nadšení, ale naučí se to. Hlavně je důležité, aby si mohli výplatní pásku v případě potřeby vytisknout.</i>“</p> <p><b>VOM, VOZ, VOU, VOIT, VOR</b> potvrdili také, že je nutné umožnit zaměstnancům vytisknutí výplatní pásky v práci.</p> <p><b>VOIT:</b> „<i>Určitě je vhodné, aby si to ZAM nechali posílat na soukromé emailové adresy i kvůli zneužitelnosti přístupu na firemní mail, do kterého mají přístup kolegyně z IT, ale i pro případ odchodu z firmy. Bude nutné také pořešit bezpečnostní otázku, uvidíme, jak to bude v systému zajištěné, buďto přes heslo nebo nějaký jiný autorizační kód.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>Podobné, jako odesílání výplatních pásek zaměstnancům by mohlo fungovat odesílání ELDP, které se předává 1 x ročně a je nutné potvrdit jeho převzetí. Myslíte si, že by bylo možné i tento dokument předávat zaměstnancům v digitální podobě?</i>“</p> <p><b>VOZ:</b> „<i>To je asi jednodušší než ty výplatní pásky, protože to je jen 1 x za rok. Myslím, že by nebyl problém.</i>“</p> <p><b>VOU:</b> „<i>Za nás bych to uvítala, ale musí být ošetřena legislativní oblast, protože my jako zaměstnavatel musíme ELDP podepsat, když ho předáváme zaměstnancům, ale věřím, že toto bude v systému ošetřeno.</i>“</p> <p><b>VOM, VOZ, VOIT, VOR</b> potvrdili, že by se přechodu k digitální podobě tohoto dokumentu také neobávali.</p>	<p>Chtějí elektronické výplatní pásky</p> <p>Soukromý email</p> <p>možnost tisku</p> <p>Nebrání se ELDP elektronicky</p> <p>Legislativně správně nastavené</p>	<p><b>6 ze 6 VO souhlasí s přechodem k elektronické výplatnici.</b> Ve skladu obavy z přijetí. Nutné zajistit možnost tisku. Doporučit odesílání na soukromý email.</p> <p><b>6 ze 6 VO s ELDP do elektr. podoby spíše souhlasí,</b> VOU upozorňuje, že musí být splněny legislativní povinnosti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přepis formou shrnujícího protokolu**  
**Tabulka 21 Otázky na oblast Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM, Předávání podkladů ke mzdám**

	<b>Segmentace podle oblasti Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Předávání mzdových a daňových dokumentů ZAM</b>	<p><b>A:</b> „Dále se dávají zaměstnancům k podpisu dokumenty z daňové problematiky, tedy <i>Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění. Myslíte, že by bylo možné uvažovat i o přechodu těchto dokumentů do digitální podoby? Bylo by to pro zaměstnance náročné?</i>“</p> <p><b>VOR:</b> „No, to je náročné i pro mne, tak nevím, co na to kolegové ze skladu.“</p> <p><b>VOM:</b> „Já bych se toho taky obávala, ale třeba se mýlím, třeba by se toho lidé nebáli.“</p> <p><b>VOU:</b> „Určitě bych to nedoporučovala u té Žádosti o roční zúčtování, ta je velmi náročná a myslím, že by to z naší strany vyžadovalo takovou podporu, že by nás to ve finále zdržovalo, takže tady jsem spíše proti. U toho Prohlášení poplatníka, tam to složitě není, to by asi šlo.“</p> <p><b>VOZ, VOIT</b> konstatovali, že jsou rádi, když to pro ně mzdová účetní udělá, ale že se tomu nebrání, ale pouze u formulář o Prohlášení poplatníka, ne u Žádosti o roční zúčtování.</p> <p><b>VOS</b> řekl, že to bude u kolegů ze skladu problém a vůbec by je o to nežádal.</p>	<p>Prohlášení poplatníka daně - zkusit</p> <p>Žádost o roční zúčtování - náročné</p> <p>VO Spíše nedoporučují</p>	<p>3 z 6 řeklo, že dokument. Prohlášení popl. by touto cestou bylo možné, 6 z 6 spíše zahrlo dokument Žádost o roční zúčtování z hlediska náročnosti vyplnění.</p>
<b>Předávání podkladů ke mzdám</b>	<p><b>A:</b> „Co se týče předávání podkladů ke mzdám, máte k této oblasti nějakou připomínku nebo návrh na zlepšení?“</p> <p><b>VOZ, VOR, VOM</b> uvedli, že k tomuto připomínku nemají, že to dělají, jak jim to mzdová účetní nebo personální řekla.</p> <p><b>VOS</b> podotkl, že je už pro něj, protože má hodně podřízených, náročnější vyplňovat speciální tabulku s kvartálními odměnami, ale je to zase přehlednější pro mzdovou účetní. Jinak k tomu asi připomínku nemá.</p> <p><b>VOIT a VOU</b> uvedli, že by bylo fajn, kdyby mohli VO doplňovat návrh na odměny přímo do systému, ale k tomu není náš software přizpůsobený, protože máme jen 3 licence, které slouží mzdové účtárně a vedoucí personálního oddělení, takže způsob zadávání podkladů pro mzdy napřímo ani v této chvíli možný není.</p>	<p>Možnost doplňování info do systému</p>	<p>4 z 6 VO toto spíše neobtěžuje, 2 z 6 VO navrhli možnost doplňování informací přímo do systému, ale do něj nyní nemají přístup.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Príloha 3 Přeepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přeepis formou shrnujícího protokolu  
 Tabulka 22 Otázky na oblast Vzdělávání zaměstnanců a jeho evidence, Seznamování ZAM s interními směrnici

	Segmentace podle oblasti Vzdělávání zaměstnanců a jeho evidence	Kódování	Poznámkování
Vzdělávání zaměstnanců a jeho evidence	<p><b>A:</b> „Dále bych se Vás chtěla zeptat na oblast vzdělávání zaměstnanců. Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vím, že zaměstnanci mají k dispozici online SEDUO kurzy a dále se účastní konkrétních prezenčních kurzů a školení, která potřebují ke své pozici. Kde máte k dispozici informace o poskytnutém vzdělávání pro své pracovníky?“</p> <p><b>VOM:</b> „Když dáme pracovníkovi do cílů, že má vystudovat nějaký kurz, tak o tom máme informaci ve Formuláři cílů na daný kvartál.“</p> <p><b>VOR:</b> „Já si to pamatuji, koho jsem kam poslala, ono toho zatím tolik nebylo, ale nikde to vlastně napsané nemám.“</p> <p><b>VOIT, VOS, VOU, VOZ</b> uvedli, že když potřebují nějakou informaci, tak se zeptají buď dotyčného nebo na personálním oddělení, kde jim řeknou, jaké školení mají jejich lidi za sebou, ale shodli se na tom, že by bylo asi vhodné, aby k těmto informacím měli standardně přístup, který teď nemají.</p>	Chybí ucelený přehled o kurzech	6 z 6 VO řekli, že přístup k info o vzdělávání nemají. Chybí celková evidence poskytovaných kurzů. Evidence je na disku, kam VO nemají přístup.
Seznamování ZAM s interními směrnici	<p><b>A:</b> „Do oblasti vzdělávání můžeme řadit také orientaci nového pracovníka, případně seznamování zaměstnancům s interními směrnici. Zatím tato aktivita probíhá formou papírové dokumentace, kterou musí zaměstnanec podepsat. Uvítali byste tuto oblast přesunout také do digitální formy?“</p> <p><b>VOIT, VOS, VOZ, VOR, VOM</b> se shodli, že je tato aktivita příliš nezatěžuje, protože si tuto oblast obstarává personální oddělení, ale shodli se, že je to logický krok, který podpoří lepší přehlednost a aktuálnost informací.</p> <p><b>VOU:</b> „Já bych jen chtěla upozornit na nutnost zajištění potvrzení o přečtení nebo nějakou formu digitálního podpisu, protože seznámení s některými směrnici je vázané na Zákoník práce, je nutné mít tedy toto ošetřeno. Když to bude zajištěno, tak s tím nemám problém.“</p> <p><b>VOR</b> podotkla, že existuje možnost využívat modul, přes který se dají zaměstnancům distribuovat různé kurzy nebo i interní směrnice a jiné dokumenty a sledovat, zda kurz shlédli, případně, zda digitálně podepsali směrnici. Zároveň je možné touto cestou pracovníky testovat v určitých znalostech, které získali například při shlédnutí nějakého kurzu.</p> <p><b>VOIT, VOS, VOZ, VOR, VOM</b> se návrh s modulem velice líbil.</p> <p><b>VOU</b> konstatovala, že je zbytečné mít zase další nástroj.</p>	<p>Interní směrnice digitální formou - VO – logický krok</p> <p>Modul pro distribuci dokumentů/kurzů</p>	6 z 6 VO s dig. formou inter. směrnic souhlasí. Návrh – modul pro distribuci směrnic, kurzů, sledování, potvrzení přečtení. 5 z 6 VO by uvítali, VOU řekla, že je další modul zbytečný.

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přepis formou shrnujícího protokolu

Tabulka 23 Otázky na oblast Zdravotní a odborná způsobilost a její evidence

	Segmentace podle oblastí	Kódování	Poznámkování
Zdravotní a odborná způsobilost a její evidence	<p><b>A:</b> „Naváží na předchozí otázku a zeptám se, jestli máte také přehled o lékařských prohlídkách vašich pracovníků, o podstoupení školení v oblasti BOZP.“</p> <p><b>VOR, VOZ, VOU, VOUT, VOZ</b> odpověděli, že je evidence lékařských prohlídek a bezpečnosti práce moc nezajímají, protože to má na starosti personální oddělení, a to to hlídá a vždy lidi na prohlídku posílají, případně zajišťují školení BOZP.</p> <p><b>VOS:</b> „Spoléháme na HR oddělení, ale co si hlídáme sami jsou zkoušky na vysokozdvizný vozík a periodicky si objednáváme školení od dodavatele.“</p>	<p>Evidence lékařských prohlídek a BOZP</p> <p>VO nemají přehled</p>	<p><b>6 z 6 VO nemají přehled o termínech uskutečnění, HR hlídá.</b></p> <p>VOS si hlídá sám zkoušky na vysokozdvizný vozík. Opět není centrální evidence.</p>
Zdravotní a odborná způsobilost a její evidence	<p><b>A:</b> „Co se týče školení BOZP, chci se zeptat, zda byste uvítali, kdyby se toto školení konalo již převážně v online formě?“</p> <p><b>VOZ:</b> „To bych velmi uvítala, je pro nás velmi náročné v zákaznickém servisu pokrýt telefonní linku, a přitom se účastnit školení.“</p> <p><b>VOR:</b> „Já bych to také uvítala, a hlavně v době COVID-19, kdy se setkávání většího počtu lidí omezuje.“</p> <p><b>VOU, VOM, VOIT</b> s výše uvedeným souhlasili a potvrdili, že jsou pro přechod do online kurzu s možností puštění kdykoliv, což jim přinese velkou časovou flexibilitu.</p> <p><b>VOS:</b> „Já si nejsem jistý, jestli je online forma školení BOZP pro skladníky, kteří jsou v kategorii rizika 2, vhodná. Pro nás není problém domluvit společný termín školení, takže mě je to jedno.“</p>	<p>Školení BOZP online</p> <p>BOZP online - časová flexibilita</p> <p>Prověřit BOZP online ve skladu</p>	<p><b>S možností přechodu k online školení BOZP 5 z 6 VO souhlasí a uvítají to.</b></p> <p><b>VOS se obává, že to pro jejich pracovníky není možné.</b></p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru Focus Group s 6 vedoucími oddělení, přepis formou shrnujícího protokolu**

**Tabulka 24 Otázky na oblast Zdravotní a odborná způsobilost a její evidence, Přístup vedoucích pracovníků k důležitým informacím o ZAM**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Zdravotní a odborná způsobilost a její evidence dokumentů ZAM</b>	<p><b>A:</b> „<i>Dále bych se Vás chtěla zeptat, jak evidujete u Vašich zaměstnanců vydané OOPP, případně kde vidíte poskytnuté pracovní pomůcky (mobil, notebook atd).</i>“</p> <p><b>VOS:</b> „<i>Vydané OOPP eviduje HR na papírových kartách a dává je lidem podepsat, ale my si také děláme svoji vlastní evidenci, abychom měli ve skladu přehled, co jsme komu vydali.</i>“</p> <p><b>VOIT, VOM, VOU, VOZ, VOR</b> v rozhovoru uvedli, že jejich pracovníci žádné OOPP nedostávají, tedy žádnou evidenci nemají.</p> <p><b>VOIT:</b> „<i>My máme záznamy v IT o vydaných telefonech a noteboocích, které byly lidem vydány.</i>“</p> <p><b>VOS, VOU, VOZ, VOR, VOM</b> uvedli, že spoléhají, že evidence vydaných pracovních pomůcek je zajišťována HR oddělením.</p>	<p>OOPP eviduje HR na papírových kartách</p> <p>Chybí centrální evidenci PP a OOPP</p> <p>VOS a VOIT evidují sami</p>	<p>5 z 6 OOPP neevidují, 1 z 6 eviduje sám.</p> <p>Chybí opět centrální evidence OOPP a pracovních pomůcek, kam by měli VO přístup. IT eviduje samo PP.</p>
<b>Přístup vedoucích pracovníků k důležitým informacím o ZAM</b>	<p><b>A:</b> „<i>Během našeho rozhovoru zaznělo několik věcí, o kterých vy, jako vedoucí pracovníci, nevíte nebo k nim nemáte přístup, jako poskytnutá školení pro vaše lidi nebo přidělené pracovní pomůcky a OOPP.</i>“</p> <p><b>Jaké další informace byste ke své práci potřebovali mít, ale nemáte k nim přístup? “</b></p> <p><b>VOR:</b> „<i>Já nemám přístup ke mzdám svých lidí, vždy se musím pít na personálním oddělení. Dostanu info 1 x ročně při navyšování mezd.</i>“</p> <p><b>VOZ:</b> „<i>Vlastně mě to dříve nenapadlo, ale je to trochu divné, máme řešit jejich mzdy, ale vlastně nikde nevidíme, kolik aktuálně mají a musíme si to zjistit nebo si vést svoji tabulku. To stejné platí o vyplacených mimořádných odměnách, které navrhuji. Také si musím dělat svoji evidenci, abych zpětně věděla, kdy jsem komu jakou odměnu dala.</i>“</p> <p><b>VOS</b> uvedl, že si vede vlastní tabulku se mzdami svých lidí, protože jich má hodně, tak aby byl v obraze.</p> <p><b>VOU</b> řekla, že jim nemohou dát přístup do excelové tabulky, která obsahuje všechny mzdy zaměstnanců, protože mohou znát pouze mzdy svých lidí. Takže si to musí evidovat sami nebo požádat HR nebo mzdovou účetní o informaci.</p> <p><b>VOIT a VOM</b> řekli, že je to neobtěžuje, že nemají mnoho lidí a v případě potřeby se zeptají.</p>	<p>VO nemají přehled o mzdách</p> <p>VO nemají přehled o vyplacených odměnách</p>	<p>4 z 6 VO konstatovali, že nemají přístup k informacím o mzdách svých lidí, dostanou informaci 1 x ročně. 1 z 6 si vede evid. sám. Také postrádají přehled o vyplac. odměnách. Musí zjišťovat na HR.</p>

Zdroj: vlastní zpracování



**Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem společnosti, přepis formou shrnujícího protokolu  
Tabulka 25 Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou**

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou	<p><b>A: Provoznímu řediteli bylo nejprve vysvětleno, proč by bylo vhodné přejít k odesílání výplatních pásek zaměstnancům emailem.</b>  PŘ: „<i>No tak proč ne, s tím mohli přijít už dávno. Zjistěte podmínky, za jakých bude tato aktivita možná a přednete mi je. Ale není nutné se zaměstnanců zeptat, jestli tuto cestu chtějí?</i>“  A: „<i>Dle ZP určuje způsob předání výplatní pásky zaměstnavatel, tedy není.</i>“  A: PŘ souhlasil, ale dále upozornil na ověření přístupu kolegů ze skladu k počítači a doporučil, aby se raději zmapoval zájem u zaměstnanců, kdo chce dostávat výplatnice na email. Jednoznačně také doporučil odesílání na soukromé maily.</p> <p><b>A: Dále bylo provoznímu řediteli vysvětleno, že je možné digitální cestou odesílat také ELDP, případně i Prohlášení poplatníka daně z příjmu nebo Žádost o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění, ale je nutné prověřit, zda jsou tyto aktivity možné provádět ve stávajícím personálně mzdovém systému Target a také, zda by zaměstnanci o tuto možnost stáli.</b>  PŘ také souhlasil, aby byly zjištěny možnosti stávajícího systému nebo jeho upgradu.  PŘ: „<i>Rozhodně ale nebudeme pořizovat zcela nový personálně mzdový systém. Ten současný máme jen pár let a přechod na něj stál taky dost peněz a hlavně času. Tak prověřte, jaké možnosti nabízí novější verze systému. Obávám se ale, že tyhle daňové věci už jsou náročné a že se toho budou lidé bát a budou neustále chodit za mzdovou účetní nebo do personálního oddělení, aby jim poradili. To by pak spíše zdržovalo, než pomohlo. Ale zjistit možnosti můžete.</i>“  PŘ: „<i>Doporučuji také u zaměstnanců zjistit, jestli o tuto změnu elektronického odesílání a zpracování ELDP a daňových dokumentů vůbec stojí.</i>“</p>	<p>Chce elektronické výplatní pásky</p> <p>Zeptat se ZAM</p> <p>možnost ELDP a daň. dokumentů elektronicky</p> <p>Nový HRIS se pořizovat nebude, případně nová verze.</p> <p>Prověřit zájem u ZAM.</p>	<p>PŘ také s elektr. výp. páskami souhlasil. U digitalizace ostatních mzdových a daňových dokumentů se spíše obává, že to přinese větší zátěž ve vysvětlování pro MÚ a HR. Jednoznačně zamítl nákup nového HRIS, pouze jeho nové verze. Doporučil prověřit zájem ZAM o digitalizaci dalších dokumentů.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem společnosti, přepis formou shrnujícího protokolu  
 Tabulka 26 Otázky ke kategorii Digitalizace interního vzdělávání**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Digitalizace interního vzdělávání</b>	<p><b>A: Provoznímu řediteli byla představena možnost zajišťování interního vzdělávání digitální formou. Zdůrazněna byla volba přechodu školení BOZP do digitální podoby, seznamování s aktualizacemi směrnic, Manuálem pro nového pracovníka a dalších. Zdůrazněno bylo to, že by bylo možné využívat možnosti distribučního modulu, který by zajišťoval distribuci školení, směrnic nebo dalších interních dokumentů, které by si zaměstnanci přečetli a zároveň by mohli potvrdit elektronicky jejich přečtení/seznámení se s nimi.</b></p> <p>PR: Provoznímu řediteli se tato možnost velmi líbila, ale vzhledem k tomu, že jsou to zcela nové možnosti upozornil, že to bude vyžadovat dokoupení nového nástroje, který toto zajistí, a to bude vyžadovat investici.</p> <p>Nicméně ho tato možnost zaujala. S přechodem prezenčního školení BOZP do online formy plně souhlasil.</p> <p>PR: <i>„Dokážu si představit, že by se takovýto program dal využívat mnohem více, například na testování nějakých interních znalostí apod. Také bychom měli začít dělat test na kybernetickou bezpečnost, věřím, že by se to dalo dělat právě v nějakém takovémto programu.“</i></p>	<p>PR zaujalo</p> <p>Nový program pro vzdělávání a distribuci dokumentů/testů</p> <p>BOZP online</p> <p>Další možnosti využívání</p>	<p>PR se nápad s novým vzdělávacím modulem líbí, ale zdůrazňuje, že to bude další investice.</p> <p>Uvedl také, že by se modul dal využívat pro nové možnosti, například pro školení kybernetické bezpečnosti. S možností převodu BOZP do online formy souhlasil.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru provozním ředitelem společnosti, přepis formou shrnujícího protokolu**  
**Tabulka 27 Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Přístup VO do HRIS</b>	<p><b>A:</b> „Ještě bych se Vás chtěla zeptat na jednu otázku, pane řediteli. V rozhovoru s vedoucími pracovníky jsme probírali jejich přístup k informacím o vzdělávání jejich podřízených nebo například evidenci o poskytnutých pracovních nebo ochranných pomůckách nebo o poskytnutých odměnách zpětně. Vaši kolegové odpověděli, že jim tato evidence není k dispozici, protože ji většinou evidují kolegyně z HR oddělení na jejich personálním disku, kam nikdo z vedoucích pracovníků nemá přístup.“</p> <p><b>PŘ:</b> „To jsem vůbec nevěděl, že vedoucí nemají přístup k těmto informacím. To asi není úplně funkční, proč jim to HR nezpřístupní?“</p> <p><b>A:</b> „HR jim sdělí informace na požádání, když to potřebují, ale tento způsob není příliš efektivní. Pracovníci HR ani tyto důležité informace neevidují v HRIS, protože se k nim potom nikdo nedostane. Evidují je tedy jen v XLS. Pokud byste souhlasil, rádi bychom zjistili, zda by byla možnost nastavení přístupu vedoucích pracovníků do HRIS.“</p> <p><b>PŘ:</b> „To určitě nebude možné v této stávající verzi, ta je hodně omezená, ale třeba mají novou verzi, která to již umožní, ale musí se tam omezit přístupy, aby každý vedoucí viděl jen svoje lidi, abychom zajistili ochranu osobních údajů, ale zkuste zjistit, kolik by to stálo a uvidíme.“</p> <p><b>A:</b> „Další věc, co by byla vhodná zjistit, je možnost doplňování podkladů pro mzdy (odměn) vedoucími pracovníky přímo do systému, nyní to posílají na VOP a ta to píše do OneNote, odkud tyto informace čerpá mzdová účetní, která si je přepisuje do mzdového systému.“</p> <p><b>PŘ:</b> „Nevím, jestli je vhodné, aby vedoucí zasahovali přímo do mezd, to by ještě bylo nutné zajistit nějaké schválení buďto členem vedení společnosti nebo mzdovou účetní. Prověřte tedy možnosti a uvidíme.“</p>	<p>VO nemají přehled o vzdělávání nebo poskytnutých pomůckách</p> <p>Přístup pro VO do HRIS</p> <p>Editace VO v HRIS</p> <p>Prověření možností</p>	<p>PŘ byl překvapený že VO nemají přehled o informacích o jejich podřízených. Souhlasí s prověřením možností. PŘ má obavy ze zásahu VO do mezd, je nutné nastavit schvalování.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou I. formou shrnujícího protokolu  
 Tabulka 28 Otázky ke kategorii Digitalizace interního vzdělávání

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Digitalizace interního vzdělávání	<p><b>A:</b> „Zajímalo by mě, jaký nástroj by se dal využít na zajištění interního vzdělávání ve firmě online cestou. Potřebovali bychom portál, do kterého by se umístily interní kurzy a směrnice, které musí zaměstnanci přečíst, splnit a musí potvrdit přečtení nebo udělat test. Bylo by to možné?“</p> <p><b>ITS:</b> „Ano, takové možnosti existují, jsou různé druhy e-learningových softwarů, dají se dělit defacto z pohledu produktu na kategorie menších tuzemských e-learningových portálů, od tuzemských výrobců a druhá kategorie jsou větší, nadnárodní řešení.“</p> <p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že jsou řešení na dvojí úrovni. Buďto je aplikace instalována přímo na server firmy, kde je provozována a je plně ve správě firmy. Druhé řešení je nabízeno formou služby, kdy si zákazník zaplatí přístup do systému, který je provozován v cloudu a platí pravidelný poplatek pro jeho využívání, s tím, že správu tohoto řešení provádí provozovatel daného cloudu. Pak se ještě zvažuje další úroveň, a to, zda si koupíte licence anebo je pronajmete.</p> <p><b>A:</b> „A co by bylo vhodné pro společnosti XY?“</p> <p><b>ITS:</b> „Obecný trend pro středně velkou firmu je provozovat tyto systémy v cloudu, ale to neznamená, že to funguje jako plně zajišťovaná služba. To znamená, že firma si pronajímá jenom prostor, ale velkou část té správy má sama na sobě. Výhodou je, že se zaplatí jenom licence neplatí se ta služba.“</p> <p><b>A:</b> „A co samotné využívání e-learningového nástroje, jak to potom probíhá?“</p> <p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že už to potom záleží na rozhodnutí uživatele, zda si budete od dodavatele kupovat již hotové kurzy nebo si bude kurzy sám vytvářet nebo samozřejmě kombinace. Dá se v tomto prostředí vytvořit například video, použít dokument k přečtení, nastavit test atd. V tomto prostředí se také dá sledovat, zda pracovník přečetl dokument, prošel kurz, jak dlouho měl kurz otevřený a otestovat, uvedl ITS.</p> <p><b>ITS:</b> „Dokonce by se dalo nastavit propojení mezi tímto portálem a naším interním systémem, tedy, že by se propsalo splnění školení BOZP lidem do jejich profilu v HRIS.“</p> <p><b>A:</b> „No to by bylo skvělé! Mohl byste zmapovat situaci a navrhnout vhodné portály k výběru?“</p> <p><b>ITS:</b> ITS souhlasil a pomohl s nadefinováním kritérií výběru, a to: pořizovací a provozní náklady, reference na produkt, funkcionalita, uživatelská přívětivost, reference na dodavatele, vícejazyčnost, napojení na interní systémy (API), napojení na externí systémy (kurzy), mobilní aplikace – responzivita.</p>	<p>Instalace na server nebo využívat službu v cloudu</p> <p>Trend je cloud</p> <p>Část kurzů, dokumentů koupit, část si vytvořit</p> <p>Možnost propojení modulu na HRIS</p> <p>Definování kritérií pro výběr</p>	<p>ITS e-learningový modul zná. Vyjmenoval varianty.</p> <p>Lze nakoupit již hotové kurzy, ale také vytvářet kurzy a jiné dokumenty, videa interně, zaměstnanci potvrdí jejich přečtení, splnění digitální formou.</p> <p>ITS uvedl, že je možné propojit na interní systém, byly dohodnuty kritéria výběru.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou I. formou shrnujícího protokolu**  
**Tabulka 29 Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou**

	<b>Segmentace podle oblastí</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou.	<p><b>A:</b> „Z rozhovorů vyplynulo, že kolegyně v HR a účetní velmi zdržuje předávání výplatních pásek papírovou formou. Dala by se tato aktivita přesunout do formy digitální?“</p> <p><b>ITS:</b> „Ano, myslím, že to určitě lze, ale ne v současném systému, ale bude potřeba zřejmě pořízení vyšší verze Target, protože máme nyní základní a ta to určitě neumožňuje.“</p> <p><b>A:</b> „A jak by to potom fungovalo?“</p> <p><b>ITS:</b> „Na základě spuštění generování výplatních pásek se vygenerují zašifrované PDF dokumenty, které jsou odeslány na definované emaily jednotlivým pracovníkům, klidně i soukromé.“</p> <p><b>A:</b> „A Vy byste doporučil soukromý nebo služební email?“</p> <p><b>ITS:</b> „Je to asi jedno, záleží na profesi, jestli mají přístup k emailu. Důležité je zajistit distribuci klíče pro otevření PDF dokumentu. Není vhodné odesílat distribuční klíč stejným kanálem jako samotný dokument, ale zvolit například jiný.“</p> <p><b>A:</b> „A bylo touto cestou také možné odesílat ELDP?“</p> <p><b>ITS:</b> ITS odpověděl, že je to stejné, jako výplatnice, opět je nutné odesílat dokument přes šifrovaný email a zajištění předání dešifrovacího klíče.</p> <p><b>A:</b> „Další možnost, kterou účetní zvažovala je distribuce a podepisování Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob. Je i toto možné?“</p> <p><b>ITS:</b> „Myslím, že bude možné využít šifrovaného dokumentu zaměstnance a ten se zase vyplněný vrátí v autorizovaném stavu zpět do systému. Víím, že je k Targetu možné v EDD s tím rozdílem, že v případě Prohlášení poplatníka je nutné, aby se autorizovaný dokument od zaměstnance vrátil zpět na nějakou emailovou adresu např. <a href="mailto:ucetni@xy.cz">ucetni@xy.cz</a> nebo něco podobného a systému tento dokument již spáruje s informacemi daného zaměstnance. Ale o této možnosti se musím více informovat. Poptám výrobce.“</p>	<p>Vyšší verze</p> <p>Odesílání na email výplatnice a ELDP</p> <p>Zpracování daňových dokumentů</p>	<p>ITS se domnívá, že odesílání výplatních pásek nelze ze stávající verze HRIS.</p> <p>PDF dokumenty se odesílají zaheslované pinem.</p> <p>Daňové dokumenty jsou pravděpodobně odeslány ZAM a pak vyplněné poslány zpět do systému.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou I. formou shrnujícího protokolu  
 Tabulka 30 Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS	<p><b>A:</b> „Z rozhovorů s kolegy také vyplynulo, že vedoucím pracovníkům chybí k jejich práci spousta informací, které nejsou centrálně k dispozici. Kolegyně z HR je evidují na personálním disku v XLS tabulkách, například lékařské prohlídky, pracovní pomůcky atd. Tyto informace by už měly být evidovány v HRIS, ale kolegyně říkají, že to nemá cenu, protože se do něj nikdo jiný než mzdová účetní a personální nedostane. Nebylo by možné zpřístupnit vedoucím pracovníkům nějaký omezený přístup do HRIS?“</p> <p><b>ITS:</b> „Ve verzi, kterou nyní máme, určitě ne. Ale pokud to umožňuje nějaká novější verze, tak to musí být dobře nastaveno a omezeno tak, aby se nikdo nedostal k informacím, které nemůže vidět, jako například vedoucí jiného oddělení ke mzdám pracovníků z těchto oddělení a podobně. Pokusím se zjistit víc informací u dodavatele, jestli už jejich systém tyto možnosti umožňuje a jak to funguje.“</p> <p><b>A:</b> „Můžete ještě prověřit, zda by bylo možné, aby mohli i vedoucí pracovníci doplňovat některé informace přímo do HRIS, tedy mám na mysli návrhy na odměny, které jsou vedoucími pracovníky navrhovány zaměstnancům a tyto informace jsou mzdové účetní předávány emailem, případně doplňovány do OneNote?“</p> <p><b>ITS:</b> ITS podotkl, že si myslí, že bude systém umožňovat pouze přístup k nahlížení pro vedoucí pracovníky, ne pro editaci, ale souhlasil, že zjistí požadované informace u dodavatele, náročnost instalace, a hlavně cenu vyšší verze a předá informace na další schůzce.</p>	<p>Přístup VO do HRIS</p> <p>Ne ve stávající verzi</p> <p>Nahlížečský přístup</p>	<p>ITS prověří možnosti novější verze systému.</p> <p>ITS se domníval, že bude možné zpřístupnit pouze nahlížečský přístup vedoucím.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou II. formou shrnujícího protokolu**

**Tabulka 31 Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou 1 ze 2**

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
<p><b>Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou.</b></p>	<p><b>A: „Jak můžeme začít odesílat výplatní pásky elektronicky?“</b>  ITS: „V otázce odesílání výplatních pásek digitální cestou je možné začít okamžitě, a to po zpřístupnění služby EDO. Tato služba je provozována v cloudovém řešení. Mzdová účetní se přihlásí do služby EDO a tím dojde k propojení informací a může dojít k odeslání dávky/pásy. Je nutné zjistit, kdo o toto odesílání stojí a kam chce výplatní pásky odesílat. Systém výplatnice vygeneruje a odešle na uvedený email. Otevřít výplatnici lze na základě pinu, který je přidělován systémem automaticky. Pin zná jen mzdová účetní a zaměstnanec. Pin je předán jinou cestou než samotná výplatní pásky, aby nedošlo ke zneužití. Je možné ho vygenerovat v papírové formě a přiložit k poslední papírové výplatní pásce.“</p> <p><b>A: „A proč je nutné, zeptat se zaměstnanců, vždyť si zaměstnavatel určuje formu předání sám?“</b>  ITS: „Dodavatel doporučuje se určitě zeptat, někomu to skutečně nemusí vyhovovat, ale velká většina prý na tuto formu přejde.“</p> <p><b>A: „A kolik by tato aktivita stála?“</b>  ITS: ITS uvedl, že za každou skutečně odeslanou výplatní pásku by si dodavatel účtoval 3 Kč.</p> <p><b>A: „A co se týče dalších dokumentů, které předáváme zaměstnancům, jako ELDP nebo Prohlášení poplatníka daně?“</b>  ITS: ITS uvedl, že řešení digitální formy dalších požadovaných dokumentů je možné přes instalaci subsystému Target 2100 EDD (elektronická distribuce dokumentu). Tento systému už je nutné nainstalovat na firemní server, ale zabere to 30 až 60 minut. Přes tento systém je možné odesílání ELDP, Prohlášení poplatníka daně, Roční zúčtování, Potvrzení o zdanitelných příjmech nebo Zápočtový list.</p> <p><b>A: „A jak tento způsob funguje?“</b>  ITS: „Odesílání ELDP nebo třeba Zápočtového listu je jednoduché, funguje to podobně jako výplatní pásky. Dokument je odeslán přes systém EDD opět na emaily zaměstnanců v uzamčené formě. Tento dokument je možné otevřít díky přidělenému pinu, který je používán i pro otevírání výplatní pásky.“</p>	<p>Elektronická výplatní páska</p> <p>Zmapovat zájem u ZAM.</p> <p>EDD – pro odesílání dalších dokumentů</p>	<p>Je možné přejít na odesílání jednoduše, je dobré se zeptat ZAM, zda o to mají zájem.</p> <p>Pak už jen zjistit emailové adresy pro odesílání a vygenerovat dešifrovací kód pro otevření pásky v emailu.</p> <p>Pro další dokumenty je nutná instalace modulu EDD, který zajišťuje jejich distribuci.</p>

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou II. formou shrnujícího protokolu

Tabulka 31 Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou 2 ze 2

	Segmentace podle oblasti	Kódování	Poznámkování
Otázky ke kategorii Předávání mzdových a daňových dokumentů mezi zaměstnanci a firmou.	<p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že je situace náročnější při odesílání a vracení daňových dokumentů, ale že je to již prý běžně používaná forma. Dokument je odeslán zaměstnanci přes EDD ve formě editovatelného PDF. Toto PDF již obsahuje informace o zaměstnanci, které jsou čerpány z interního systému. Zaměstnanec dokument otevře, upraví dle návodu a odešle. PDF dokument se vrátí zpět do systému Target a natáhne aktuální informace dle vyplněného formuláře. Mzdová účetní před natažením informací z formuláře do systému Target data verifikuje.</p> <p><b>A: „A kolik tento rozšířený balíček dokumentů stojí?“</b></p> <p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že tato služba EDD stojí 4 Kč/zaměstnance na každý měsíc, všechny dokumenty jsou v ceně, i když použijeme 1 nebo 5 dokumentů. Za instalaci systému se hradí jednorázový poplatek 10 000 Kč.</p> <p><b>A: „A je tento modul vůbec kompatibilní s naší stávající verzí?“</b></p> <p><b>ITS:</b> „To určitě je, to mi výrobce potvrdil.“</p>	<p>Daňové dokumenty – náročnější zpracování</p> <p>Cena 4 Kč/ZAM + 10 000 Kč instalace</p>	<p>ITS uvedl, že je náročnější proces při zpracování daňových dokumentů, ale v praxi se již děje. Informace z PDF, které ZAM upraví se opět importují do systému.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou II. formou shrnujícího protokolu  
 Tabulka 32 Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS a Digitalizace interního vzdělávání 1 ze 2

	Segmentace podle oblastí	Kódování	Poznámkování
Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS	<p><b>A:</b> „<i>A jaké informace jste zjistil v možnosti přístupu vedoucích pracovníků do systému?</i>“</p> <p><b>ITS:</b> „<i>Firma nabízí pronájem služby TOS, tedy Target online solution, která funguje jako nadstavba nad využívaným informačním systémem a zajišťuje hned několik možností. Jednak je to možnost nahlížecí a také možnost editovací. Jeho fungování využívá předem definované organizační hierarchie, které specifikuje vazby a tím také definuje, kdo na koho může vidět, případně kdo komu může editovat záznamy.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>A co všechno tento systém umožňuje?</i>“</p> <p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že nahlížecí přístup umožňuje nahlédnout na informace jako typ pracovního poměru, náhled do pracovní smlouvy a navazujících dodatků, kontaktní informace nebo dokonce informace o výši hrubé mzdy a jejím vývoji u zaměstnavatele nebo například výši vyplacených odměn. Vždy ale jen informace, které souvisí s pracovníkem, ne s jeho rodinnými příslušníky nebo citlivé údaje. Vedoucí tedy touto cestou nemůže zjistit, zda využívá pracovník slevy na dani nebo má exekuci.</p> <p><b>A:</b> „<i>A co školení BOZP a lékařské prohlídky?</i>“</p> <p><b>ITS:</b> „<i>Ano, to je také možné zjistit přes tento nahlížecí přístup, a kromě toho také informace o poskytnutých pracovních pomůckách zaměstnanci, jeho absolvovaných profesních školeních, včetně školení v oblasti BOZP a termínech periodických lékařských prohlídek.</i>“</p> <p><b>A:</b> „<i>A co ta editovací možnost, co je možné ze strany vedoucích pracovníků upravovat?</i>“</p> <p><b>ITS:</b> ITS uvedl, že to závisí na přidělených právech, ale je možné doplňovat hodnocení pracovníků, stanovit cíle, škálovat výsledek atd. Dále uvedl, že může vedoucí touto cestou do systému rovnou doplňovat periodické nebo mimořádné odměny. Periodické odměny jsou zaznamenávány do speciální tabulky, která umí sama odměnu spočítat. Doplňují se hodnoty v korunách nebo v procentech a podle nastavených mzdových pravidel se vypočítá odměna. Samozřejmě se dá nastavit schválení odměny, buďto nadřazením nebo mzdovou účetní.</p>	<p>TOS – nahlížení i editace</p> <p>Ne citlivé údaje.</p> <p>OOPP, lékařské prohlídky, BOZP</p> <p>Možnost editování, doplňování odměn</p>	<p>Služba TOS umožňuje nahlížet i editovat záznamy dle nastavených práv.</p> <p>Je možné i upravovat záznamy, doplňovat odměny, hodnocení. Systém automaticky spočítá odměnu dle nastavených pravidel.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s IT specialistou II. formou shrnujícího protokolu**  
**Tabulka 32 Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS a Digitalizace interního vzdělávání 2 ze 2**

	<b>Segmentace podle oblasti</b>	<b>Kódování</b>	<b>Poznámkování</b>
<b>Otázky ke kategorii Přístup VO do HRIS</b>	<p><b>A:</b> „<i>A kolik by zavedení tohoto modulu stálo?</i>“</p> <p>ITS: ITS uvedl, že je zavedení této služby TOS bohužel podmíněno pořízením novější verze informačního systému Target, a sice Advance solution, kdy cena vychází z rozdílu mezi stávající a novější verzí. V tomto případě by cena znamenala investici ve výši 25 000 Kč a čemuž je nutné ještě připočítat cenu za využívané moduly služeb, kdy standardní balíček, který obsahuje jmenované služby, je za 8 Kč/zaměstnance na měsíc. Minimální měsíční poplatek však musí být 1 500 Kč.</p> <p>Aplikace by fungovala jako webový prohlížeč na našem interním serveru, protože, jak uvedl výrobce, tyto informace nikdo nepouští do cloudu.</p>	Cena zavedení 25 000 + balíček služeb cca 8 kč/ZAM/měsíc.	Je nutná investice do vyšší verze systému, na kterou se napojuje TOS.
<b>Digitalizace interního vzdělávání</b>	<p><b>A:</b> „<i>Ptal jste se také na možnost modulu pro e-learningové vzdělávání, zda dodavatel něco podobného provozuje?</i>“</p> <p>ITS: ITS uvedl, že výrobce tento modul nezajišťuje, ale je možné nastavit propojení s e-learningovým modulem, který je pro to uzpůsobený.</p>	M-Pro neumožňuje, ale umožní napojení.	Neumožňuje.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Induktivně a deduktivně vytvořené kódy z přepisu z rozhovorů s klíčovými uživateli

Tabulka 33 Induktivně a deduktivně vytvořené kódy z přepisu z rozhovorů s klíčovými uživateli 1/2

Získávání a výběr ZAM	Řízení a hodnocení pr. výkonu	Odměňování	Vzdělávání	Péče o ZAM	Využívání HRIS
portál TEAMIO	evidence v Excelu	podklady pro mzdy - 3 zdroje	Evidence vzdělávání na HR	docházkový systém vyhovující	HRIS je v souladu s č. legislativou
praktický nástroj	VO předávají info o odměnách mailem	docházka automaticky do mz. systému	VO nemají komplexní přehled o vzdělávání	školení BOZP prezenčně	V HRIS nejsou evidovány OOPP,
		zdržuje předávání výplat. p.	Manuál pro nového ZAM v tištěné podobě	HR hlídá termíny BOZP v dokumentaci	HRIS nekomunikuje s ČSSZ portálem (IT
		chce elektronické výpl. pásky	Interní směrnice v tištěné podobě,	HR hlídá termíny lék. prohl. v XLS	HRIS s ZP (částečně digitálně)
		ELDP a daň. dokumenty v papírové	Chybí ucelený přehled pro VO o kurzech	Evidence lékařských prohlídek a BOZP	VO nemají přehled o mzdách
		chce elektronické výplatní pásky	Interní směrnice digitální formou VO -	VO nemají přehled	VO nemají přehled o vyplacených
		zdržuje předávání výplatních p.	Modul pro distribuci dokumentů/kurzů	BOZP online - časová flexibilita	
		možnost tisku výplatnice	BOZP online	Prověřit BOZP online ve skladu	
		možnost ELDP elektronicky		OOPP eviduje HR na papírových kartách	
	daň. dokumenty elektronicky		Chybí centrální evidence PP a OOPP		

digitalizace interního vzdělávání

předávání mzdových a daňových dokumentů mezi ZAM a firmou

přístup VO do HRIS

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Indutivně a deduktivně vytvořené kódy z přepisu z rozhovorů s klíčovými uživateli

Tabulka 33 Induktivně a deduktivně vytvořené kódy z přepisu z rozhovorů s klíčovými uživateli 2/2

Získávání a výběr ZAM	Řízení a hodnocení pr. výkonu	Odměňování	Vzdělávání	Péče o ZAM	Využívání HRIS
		MÚ by uvítala, ale vidí úskalí		VOS a VOIT evidují samostatně	
		VO předávají info o odměnách mailem			
		Současný systém neumožňuje jiné			
		VO chtějí elektronické výplatní preference na soukromý email			
		možnost tisku výplatnice			
<b>digitalizace interního vzdělávání</b>		Vo se nebrání ELDP elektronicky			
<b>předávání mzdových a daňových dokumentů mezi ZAM a firmou</b>		Legislativně správně nastavené			
		Prohlášení poplatníka daně - zkusit			
<b>přístup VO do HRIS</b>		Žádost o roční zúčtování - náročné.			
		VO - možnost doplňovat do HRIS			

Zdroj: vlastní zpracování





**Využití informačních systémů pro podporu procesů  
v oblasti řízení lidských zdrojů**

**Bc. Petra Kolářová/KEMMA01**

# Řešená problematika

## úvod

Využívání informačních systémů a přechod k digitalizaci je postupně zaváděn do mnoha oborů, pracovních postupů a běžného života kolem nás. Své uplatnění si digitalizace našla také v oblasti HR procesů.

Vysoká škola ekonomie a managementu

## problém

Digitalizace HR procesů přináší zjednodušení, zpřehlednění a urychlení činností. Má ale několik překážek, např. technickou vybavenost, finanční náročnost nebo odpor uživatelů ke změně.

## přístup

Ve společnosti XY byly zmapovány potřeby digitalizace a na základě zjištěných poznatků a vlastního šetření bylo doporučeno zavedení digitalizace dílčích HR procesů.



# Postup řešení

## zdroj

Teoretické informace byly čerpány z odborné literatury a článků a porovnávány s interními směrnicemi a informacemi od uživatelů HR procesů společnosti XY.

## získávání

Získávání proběhlo metodou pozorování, kvalitativním šetřením formou rozhovorů s klíčovými uživateli HR procesů ve společnosti XY a kvantitativním šetřením u 50 ZAM (návratnost 42 dotazníků).

## zpracování

Výstup z rozhovorů byl přepsán a označen kódy. Dále byl použit Pearsonův korelační koeficient pro ověření výsledků z kvantit. šetření. Proběhlo výběrové řízení a doporučení vhodné varianty bodovací metodou s vahami.

# Identifikace požadavků

Z šetření mezi klíčovými uživateli vplynuly požadavky na zajištění:

- **předávání mzdových a daňových dokumentů digitální cestou**
  - obavy z přijetí digitalizace mzdových a daňových dokumentů se u pracovníků skladu nepotvrdily (Pearsonův korelační koeficient)
- **umožnění přístupu vedoucím pracovníkům do HRIS**
- **digitalizace interního vzdělávání (e-learningový modul)**

# Zmapování možností

- **předávání mzdových a daňových dokumentů digitální cestou**  
→ technicky možné, finančně výhodnější
- **umožnění přístupu vedoucím pracovníkům do HRIS**  
→ technicky možné, finančně výhodnější
- **digitalizace interního vzdělávání (e-learningový modul)**  
→ technicky náročnější, finančně srovnatelné (až nevýhodné)

# Porovnání nákladů

Náklady navrhovaných řešení v porovnání se současnými náklady na aktivity

Navrhované řešení	Náklady na zavedení	Provozní náklady (na měsíc)	Průměrné náklady na zavedení a provoz (na měsíc)	Průměrné náklady na aktivitu/y nyní (na měsíc)
Služba EDO (elektronické výplatní pásky)	-	180 Kč	180 Kč	1 640 Kč
Modul EDD (ELDP, daně)	10 000 Kč	240 Kč	407 Kč	428 Kč (2 z 5 dokumentů)
Přístup VO do HRIS	25 000 Kč	1 500 Kč	1 917 Kč	4 772 Kč
E-learningový modul	80 000 Kč	-	1 333 Kč	1 215 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



**1. Nastavení digitalizace předávání mzdových a daňových dokumentů.**

---



**2. Zavedení přístupu vedoucích pracovníků do HRIS a jeho využívání pro náhled a editaci dat zaměstnanců.**

---



**3. Uvážení dalšího využití e-learningového modulu, který se za stávajících podmínek pořídit nevyplatí.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla potvrzení, že lidé vnímají přechod k digitalizaci jako potřebný a přirozený krok.**



**Ne za každých podmínek znamená digitalizace ušetření nákladů.**



**Pro udržení konkurenceschopnosti je nutný neustálý rozvoj, což je podmíněno vystoupením z komfortní zóny naučených návyků.**



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**

**Petra Kolářová**