

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra informačních technologií

Metody automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku

Bakalářská práce

Autor: Petr Rous
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Pavel Čech, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2017

Petr Rous

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlovi Čechovi, Ph.D za metodické vedení práce, praktické rady a zkušenosti, které dopomohly ke zpracování tématu bakalářské práce. Dále děkuji kolegům ze svého zaměstnání za spolupráci a cenné poznatky při realizování návrhů, uvedených v této práci, v praxi.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tematikou automatizace HR procesů, jejich výhodami a úskalím, se kterými se firmy během implementace mohou setkat. Práce je složena ze dvou hlavních částí: teoretické a praktické.

V teoretické části je na základě rešerše odborných zdrojů vysvětleno pozadí automatizace procesů, jsou zde popsány hlavní přínosy, ze kterých mohou podniky těžit.

V praktické části je navržen ucelený postup na zvolení strategie pro automatizaci HR procesů a jsou zde popsány konkrétní metody, jak zajistit efektivitu z procesu digitalizace této části firmy. Z obecných principů z teoretické části je odvozen konkrétní postup na zpracování tohoto tématu. Všeobecné poznatky jsou aplikovány do podoby praktických metod pro určení efektivitu dané z procesu automatizace.

Annotation

Title: Methods of HR processes automation for effective management of a company

The Bachelor Thesis covers the issue of HR processes automation, the benefits and challenges coming up during the implementation of digital HR. The thesis consists of two parts: theoretical and practical.

The theoretical part consists of information gathered from scientific resources. The main goal of this part is to explain basic principles of digital HR and identify potential benefits and risks for a company that intends to automate its processes in HR area.

The practical part aims on the definition of the concrete HR IT strategy. The main methods for getting the best value from digitalization are described in this part. Based on the general principles written in the theoretical chapters, the concrete guide for the implementation of HR IT strategy is suggested.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
4	Elektronizace personálních procesů.....	4
4.1	Struktura HR procesů	5
4.2	System řízení podniku.....	6
4.3	eHR, podstata a cíle.....	7
4.4	Automatizace a výhody eHR	9
4.4.1	Předpoklady automatizace	10
4.5	Problémy a výzvy spojené se zaváděním eHR	10
4.6	Aktéři eHR.....	11
4.7	Struktura eHR.....	11
4.8	Metody implementace eHR	13
4.9	Metody efektivnosti eHR	14
4.9.1	Identifikace hodnot eHR	16
4.9.2	KPI	17
4.9.3	Business Case	17
4.9.4	Komunikace a propagace.....	18
5	Návrh strategie automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku.....	19

5.1	Cíle HR IT Strategie.....	19
5.2	Faktory HR IT strategie.....	20
5.3	Model IT podpory.....	23
5.4	Model business podpory	24
5.5	Model spolupráce HR a IT.....	25
5.6	Sestavení HR IT portfolia	27
5.7	Stanovení úspěšnosti HR IT Strategie	29
5.8	Kritéria HR IT služeb.....	32
5.8.1	Porovnání hodnocení.....	38
5.9	Doporučené metriky pro Business Case.....	39
5.9.1	Cíle a získané hodnoty z automatizace HR procesů	39
5.9.2	Business přínosy	40
5.9.3	IT přínosy.....	44
5.9.4	Náklady	45
5.9.5	Stanovení výnosnosti a doby návratnosti	46
5.10	Komunikace a propagace	49
5.10.1	On-line komunikace	50
5.10.2	Off-line komunikace	51
6	Shrnutí výsledků.....	53
7	Závěry a doporučení	55

8	Seznam použité literatury.....	56
9	Přílohy	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory ovlivňující úspěch firmy	4
Obrázek 2: Hierarchie řízení podniku	6
Obrázek 3: Úrovně eHR	8
Obrázek 4: Struktura HR pro digitalizaci.....	12
Obrázek 5: Hodnota a její komponenty	15
Obrázek 6: Kvantifikace hodnoty	15
Obrázek 7: Matice eHR hodnot.....	16
Obrázek 8: Odvození HR IT strategie	20
Obrázek 9: Faktory formování HR IT strategie	22
Obrázek 10: Transformace HR IT podpory.....	24
Obrázek 11: Transformace business podpory.....	24
Obrázek 12: Organizační struktura modelu spolupráce HR a IT	25
Obrázek 13: Pyramida grémií HR a IT	27
Obrázek 14: Základ HR IT portfolia	28
Obrázek 15: Příklad vizualizace KPI na ukázkových datech.....	32
Obrázek 16: Příklad vizualizace hranic akceptovatelnosti na ukázkových datech..	32
Obrázek 17: Charakteristiky HR IT systému.....	33
Obrázek 18: Hodnocení HR systémů.....	38
Obrázek 19: Metoda výpočtu míry výnosnosti pro jeden rok.....	48

Obrázek 20: Grafická reprezentace business case49

Obrázek 21: On-Line komunikační kanály automatizace HR procesů50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura HR procesů 5

Tabulka 2: Rizika a opatření HR IT strategie23

Tabulka 3: Grémia HR IT Strategie26

Tabulka 4: Společné charakteristiky KPI HR IT strategie30

Tabulka 5: Kalkulace KPI HR IT strategie.....31

Tabulka 6: Komplexní kritéria pro posouzení HR IT řešení38

Tabulka 7: Příspěvatelé do hodnoty automatizace HR procesů40

Tabulka 8: Souhrn nákladů na automatizaci HR procesů47

Tabulka 9: Souhrn výnosů z automatizace HR procesů.....47

Tabulka 10: Finanční bilance automatizace HR procesů.....47

Tabulka 11: Nástroje on-line komunikace51

Tabulka 12: Nástroje off-line komunikace.....52

1 Úvod

Nástupem informačních technologií došlo k jejich masivní implementaci do všech oblastí lidského života. Jednou takovou oblastí jsou podnikové procesy, konkrétně personální procesy.

Hlavním smyslem využití IT je automatizace těchto procesů s cílem zajistit efektivitu v řízení podniku. Praxe ukazuje, že ne vždy vede automatizace k požadovanému cíli. Problémem bývá rozhodnutí, kterých procesů se má automatizace týkat a jakým způsobem k ní přistoupit, aby byla pro uživatele akceptovatelná. Moderní technologie a prostředky na jedné straně znamenají velkou příležitost, zároveň ale způsobují velkou komplexitu a nehomogenost v HR IT prostředí. Není vždy snadné se správně zorientovat v nabízených řešeních a možnostech. Stejně jako do všech IT oblastí podnikání pronikají i do části HR témata mobility, cloudu, big data atd.

Důležitým předpokladem úspěchu v tomto prostředí je zvolit správnou strategii, která povede k efektivnímu vynakládání lidských i finančních zdrojů při implementaci nástrojů na elektronizaci procesů. Mnoho firem vnímá HR systémy pouze z pohledu základních funkcionalit – evidence personálu a zpracování mezd. Moderní technologie a prostředky umožňují mnohem širší aplikaci. Využití celého potenciálu automatizace v oblasti HR přináší podniku větší benefit při řízení lidského kapitálu. Díky těmto technologiím a zvolení správné strategie může firma naplno těžit z výhod IT a obecně digitalizace.

2 Cíl práce

Smyslem bakalářské práce je na základě využití aktuálních poznatků a moderních trendů navrhnout strategii firmy pro automatizaci personální procesů. Pomocí návrhů řešení konkrétních problémů je cílem ukázat na možnosti využití prostředků informačních technologií pro získání efektivních nástrojů na řízení firmy.

Bakalářská práce se zabývá následujícími otázkami:

1. Jaká je motivace firem pro automatizaci personálních procesů?
2. Jaké problémy sebou digitalizace přináší a jak jim čelit?
3. Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující efektivitu automatizace HR procesů?
4. Jakými metodami změřit tuto efektivitu?
5. Jakou taktiku a jaké metody zvolit při digitalizaci personální oblasti firmy?

Na základě výše popsané problémové domény je v práci doporučen ucelený program HR IT strategie s cílem obsáhnout oblast personalistiky v celé své šíři. Snahou je v programu HR IT strategie vytvořit komplexní obraz formování přístupu pro využití potenciálu digitalizace a získání reálných benefitů pro fungování firmy.

Důležitým cílem práce je také identifikace hlavních hodnot, které automatizace procesů v personalistice přináší a návrh na kvantifikaci jejich benefitů. Součástí návrhu je i poukázat na zásadní faktory, které tyto přínosy ovlivňují a vytvářejí.

Cílem práce je pomocí strukturovaného přístupu přijít na vzájemné vazby mezi hlavními prvky, které přispívají do celkových hodnot vzešlých z automatizace personálních procesů.

Principy a pravidla, která jsou navržena v této práci, byla využita při formulaci HR IT strategie firmy velké velikosti. Jsou pravidelně předmětem revize a aktualizace na základě podmínek vzešlých z praktického využití.

3 Metodika zpracování

Bakalářská práce je zpracována na základě literární rešerše dostupných zdrojů uvedených v příslušné kapitole této práce. Autor dále využívá mnohaleté praktické zkušenosti v oblasti automatizace HR procesů v prostředí velké mezinárodní firmy.

Práce zahrnuje teoretická východiska a postupy, ve kterých je vysvětleno pozadí a smysl pro automatizaci HR procesů. Pracuje se se závěry odborných studií publikovaných v rámci vědeckých databází Springer a Researchgate. Důraz byl brán na studie zaměřující se na analýzu hodnot přinášející podniku nové možnosti digitalizace. Předkládány jsou i nejnovější trendy na poli HR informačních systémů. K tomu byly použity analýzy celosvětově uznávané poradenské společnosti Gartner. V bakalářské práci jsou rovněž zmíněna a následně využita pravidla popsána ve frameworku ITIL, tj. souhrnu tzv. best practise řešení na poli IT procesů.

Na pozadí těchto obecných principů jsou navrženy konkrétní postupy, metody a pravidla, pomocí kterých lze zajistit efektivní IT podporu personální práce ve firmě. Všeobecně používané metody na určování efektivity a posuzování stavu výkonnosti byly aplikovány při návrhu konkrétních metod a metrik, jejímž použitím lze identifikovat přínosy plynoucí z automatizace procesů ve všech hlavních personálních procesech. Pro kvantifikaci přínosů byly využity matematické vzorce, které v sobě pracují s ukazateli největších přispěvatelů do hodnoty získané s realizací elektronizace v jednotlivých procesech. Tím se jednoduše a strukturovaně popsaly celkové hodnoty a nutné zdroje pro jejich dosažení.

V celé práci se používá jednotná hierarchie HR procesů a jejich zákazníků. Nad touto strukturou jsou formulovány jednotlivé části HR IT strategie, stejně tak i metody pro určování efektivity plynoucí z automatizace procesů. Tento přístup zjednodušuje komplexitu personálního prostředí a zároveň umožňuje všechny poznatky aplikovat na celou šířku HR oblasti.

4 Elektronizace personálních procesů

Podnikové procesy v sobě implementují principy fungování a chování firmy. Modely podnikových procesů jsou důležitou součástí analýzy firemního prostředí za účelem návrhu jejich automatizace s cílem zvýšení efektivity společnosti. Procesně řízená společnost se orientuje na zákazníky a své procesy řídí tak, aby byla schopna uspokojit potřeby svých zákazníků. Bez ohledu na charakter a zaměření firmy jsou personální procesy jednou z nejdůležitějších oblastí. Týkají se zásadního faktoru úspěchu každé firmy – personálu.

Podle studie Harvard Business Review (2013) patří motivovaní a tzv. zapojení (angl. engaged) zaměstnanci mezi tři nejdůležitější faktory ovlivňující růst a úspěch firmy. Na vysoce konkurenčních trzích jde o klíčovou výhodu v podnikání.



Obrázek 1: Faktory ovlivňující úspěch firmy

Zdroj: Harvard Business Review

Hlavními výzvami, které před podniky na poli HR stojí, jsou:

- různé generace lidí – každá generace má jiné potřeby a očekávání,
- mobilita,
- bitva o talenty,
- technologie.

Ideálním prostředkem pro řešení těchto výzev je digitalizace. Digitální přístup v sobě kombinuje takové mechanismy, které umožňují využít naplno potenciál lidského kapitálu pro zajištění úspěšného podnikání.

4.1 Struktura HR procesů

Moderní pojetí HR v sobě nezahrnuje pouze samotné personální procesy. Jedná se o komplexní činnosti na správu lidského kapitálu (angl. Human Capital Management).

V oblasti personálních procesů se ustálilo rozdělení na 4 základní skupiny:

- základ HR a zpracování mezd,
- talent management,
- management personálu,
- HR služby.

Rozčlenění personálních procesů do výše uvedených skupin uvádí následující tabulka.

Skupina	Proces
Základ HR a zpracování mezd	Správa personálních a organizačních dat Benefity Výpočet mezd
Talent management	Nábor Onboarding Vzdělávání a rozvoj Výkon a odměňování Plánování následníků
Management personálu	Plánování personálu Časová evidence Analytika a výkaznictví
HR služby	HR podpora Spolupráce zaměstnanců Self-Services

Tabulka 1: Struktura HR procesů
Zdroj: upraveno dle Gartner (2016)

Na HR procesy se lze rovněž dívat z pohledu životního cyklu zaměstnance. V zásadě se jedná o pět hlavních událostí:

- propagace a výběr – personální marketing, posouzení kandidáta a výběr,
- nástup,
- rozvoj a vzdělávání,
- odměňování,
- odchod.

4.2 Systém řízení podniku

Strategie firmy reprezentuje formalizované vyjádření nejvyšších cílů podniku. Spolu s taktickým a operativním řízením tvoří základní úrovně managementu. Jde o průběžný proces na definici, zavedení a kontrolu strategie realizovanou nejvyšším a středním řízením.



Obrázek 2: Hierarchie řízení podniku
Zdroj: Rous (2017)

Z pohledu strategického řízení HR je důležité, aby globální cíle, které si podnik stanovuje, zahrnovaly i oblast personalistiky (Schalk, Timmerman a van den Heuvel, 2013). Významným pojítkem mezi HR a strategií podniků je složka organizace. Ta v sobě představuje nastavení fungování firmy a zahrnutí jejich lidských zdrojů pro plnění vytčené strategie.

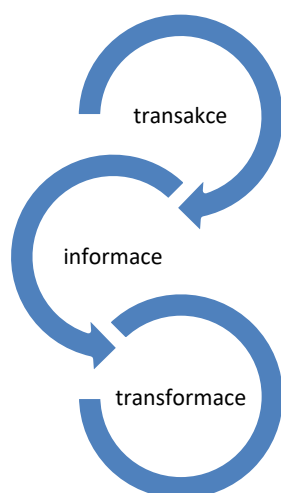
4.3 eHR, podstata a cíle

Digitální technologie umožňují dostat ze zaměstnanců to nejlepší. Pro automatizaci v oblasti HR prostřednictvím digitálních technologií se ustálilo označení eHR nebo eHRM. eHR umožňuje vytvářet samoobslužné a interaktivní pracovní prostředí, založené na informacích dostupných v reálném čase (Lengnick-Hall a Moritz, 2003). Díky rozvoji internetu jsou funkce eHR dostupné prakticky kdekoliv a kdykoliv.

V souvislosti s automatizací HR se často objevují i další pojmy, které se občas navzájem zaměňují, HRIS a ERP. ERP (Enterprise Resource Planning) má za cíl poskytovat IT podporu přes širokou škálu podnikových procesů (HR, finance, logistika apod.), zatímco smyslem HRIS (HR Informační Systémy) je využití IT prostředků při plnění základních personálních úkolů, jako je např. evidence personálních dat, správa organizační struktury apod. (Schalk, Timmerman a van den Heuvel, 2013).

Historicky bylo hlavním motivem pro rozvoj eHR snaha o využití internetových technologií za účelem zvýšení výkonnosti personální oblasti firmy a identifikaci nových hodnot, které s sebou tyto technologie přinášejí.

eHR se projevuje ve třech rovinách – informace, transakce a transformace (Lengnick-Hall a Moritz, 2003). Informace jsou dostupné pro všechny cílové skupiny, v rámci transakcí je možné data zpracovávat a v neposlední řadě e-HR pomáhá celé oblasti personalistiky v určitou proměnu z oddělení na správu personálních dat v oddělení poskytující podporu pro strategické řízení firmy.



Obrázek 3: Úrovně eHR

Zdroj: upraveno dle Lengnick-Hall a Moritz (2003)

V tradičním pojetí je HR svázáno s osobou personalisty spravujícího data zaměstnanců a reportujícího personální sestavy na vyžádání. V prostředí eHR je tato role upozaděna. Personalista je člověk poskytující služby co nejbližší svým zákazníkům. Službami se rozumí konzultační a poradenské aktivity spojené s personální situací daného zaměstnance. S nástupem eHR se do popředí dostal pojem self-service, značící možnost správy vlastních dat samotnými uživateli. Bez nutnosti interakce s personálními centry. Nad takto spravovanými daty jsou implementovány analytické nástroje umožňující vykonávat rychlá rozhodnutí kompetentními manažery.

Moderní pojetí HR je založeno na důvěře, transparentnosti, integritě a udržitelnosti. eHR nástroje umožňují publikovat veškerá data autorizovaným osobám. Autorizované osoby je rovněž mohou sami aktualizovat. Digitalizace s sebou přináší možnost odklonu od papírových procesů a archivů, elektronické workflow implementují požadavky na kontrolu dat. To vše s přihlédnutím na možná zákonná hlediska (podepisování, archivační a skartační lhůty apod.).

Významným fenoménem, který je s eHR spojen, je mobilita. Rozvoj komunikační infrastruktury ve formě internetu a především ohromný nástup mobilní technologie znamená úplně jinou dimenzi v poskytování personálního servisu. Dřívější kamenná personální centra ztrácí svůj tehdejší smysl, tj. prostředí na interakci mezi

zaměstnanci a personalisty. Tato interakce se posouvá do elektronické komunikace, která vůbec není závislá na pracovišti ani na prostředcích zaměstnavatele. Aktuální eHR prostředí dovolují téměř stoprocentní práci odkudkoliv, kdykoliv a na čemkoliv.

4.4 Automatizace a výhody eHR

Automatizací se rozumí implementace samočinných aktivit, které jsou součástí podnikových procesů (Dumas, 2013). Pro potřeby této práce se automatizací rozumí využití prostředků digitalizace a nástrojů IT k dosažení výše uvedeného stavu.

Nespornou výhodou eHR jsou zcela nové modely spolupráce a modely pracovních režimů. Klasická fyzická pracoviště jsou rozšířena o virtuální. Čistě z technického hlediska již pro spoustu profesí není podstatné, jestli jsou zaměstnanci přítomni v práci, nebo činnosti vykonávají někde jinde. Např. manažeři mají na svých telefonech neustále k dispozici aktuální HR data, mohou schvalovat žádosti od svých podřízených, mohou činit rozhodnutí „za běhu“.

Neméně důležitým přínosem eHR je pro podnik tzv. compliance. Tím se rozumí plnění všech zákonných i etických norem a požadavků, které jsou kladeny na firmy v rámci jejich podnikání. Např. automatizací vybraných HR procesů lze snadno dosáhnout dodržování pravidel pracovní doby, lhůt pracovnělékařských prohlídek, výkaznictví vůči orgánům státní správy atd. Moderní eHR platformy také poskytují pokročilé nástroje pro audit chování vybraných uživatelů a pomocí napojení na odpovídající systémy napomáhají k identifikaci rizik a jejich snižování v tzv. oblasti SoD (angl. Segregation of Duties).

Implementace eHR řešení s sebou obvykle přináší vysoké náklady a nutnost vynaložit značné úsilí. Cílem automatizace v oblasti HR je dosažení určitého stupně efektivity a efektivnosti (Lengnick-Hall a Moritz, 2003). Efektivita se projevuje úsporou času a peněz, zatímco efektivnost znamená to, že zaměstnanci budou oproštěni od rutinní práce a zbyde jim více času na tvůrčí práci. Tj. na práci přinášející hodnotu. To nese firmě velký benefit.

Konkrétní výhody jsou spatřovány v následujících oblastech:

- zvýšení kapacit zdrojů, které mají na starosti provádění automatizovaných procesů,
- alokace kapacit zdrojů na jiné (nerutinní) úlohy,
- u automatizovaných procesů lze snadno měřit výkonnost a tím i zlepšovat.

4.4.1 Předpoklady automatizace

Inovace a rychlé zavádění nejnovějších technologií klade velký důraz na těsnou spolupráci lidí z IT a z HR. Začínají se stírat hranice mezi těmito organizacemi. Objevují se nové metodiky a nástroje, které umožňují nalézt společný „jazyk“ těchto dříve oddělených světů.

Předpokladem pro automatizaci procesů je to, že podnik má implementován postupy organizačního a procesního managementu. V praxi se to projevuje dostupností procesní a organizační dokumentace (POD) a procesní mapy. Smyslem této aktivity je popis pracovních postupů a informačních toků v podniku, vč. rozdělení úloh jednotlivých subjektů.

Dalším podstatným faktorem ovlivňujícím automatizaci procesů je existence strategického řízení podniku pro danou oblast. Každá firma musí vědět, kam směřuje, jaké jsou její cíle a tuto strategii mít nějakým způsobem popsanou.

4.5 Problémy a výzvy spojené se zaváděním eHR

Zkušenosti plynoucí z implementace eHR vedou často k poznání, že požadovaných cílů nebylo dosaženo. Proces nasazování HR funkcionalit v sobě zahrnuje složitý mix technologií a lidí, často vyúsťující v nepochopení a špatně zvolené postupy. Mezi nejčastější problémy a výzvy patří:

- vysoké náklady,
- nedostatečné kompetence a motivace účastníků,
- časový harmonogram,
- adaptace,

- složitost procesů,
- prioritizace požadavků,
- změny v zadání,
- akceptace ze strany zákazníků,
- zákonné požadavky,
- technologie.

4.6 Aktéři eHR

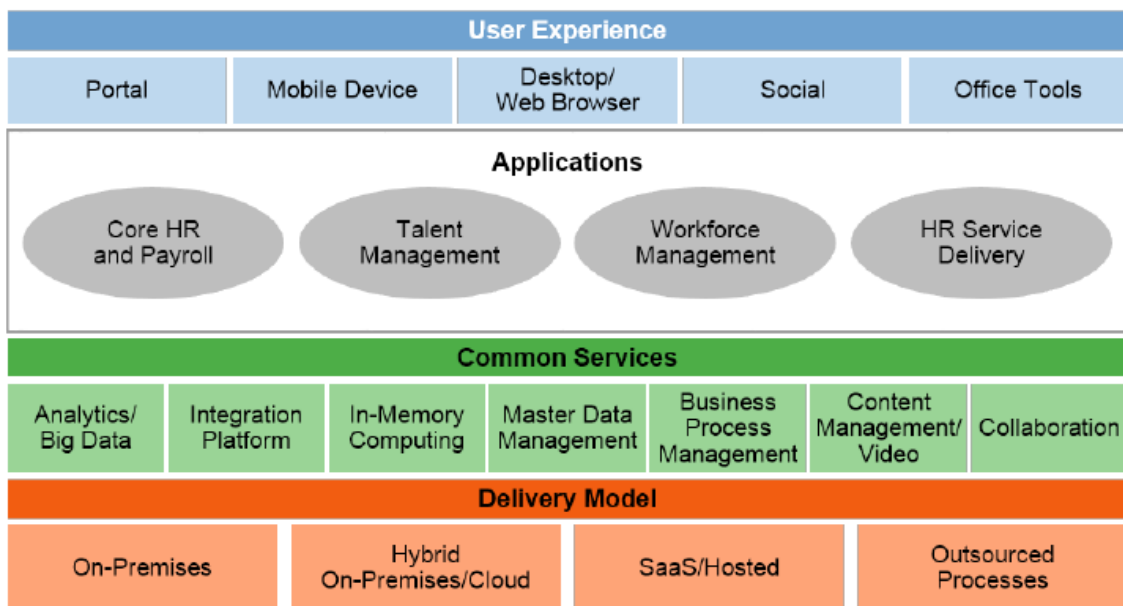
Moderní pojetí HR v sobě nezahrnuje pouze zaměstnance. Používané označení HCM (angl. Human Capital Management) – řízení lidského kapitálu, je mnohem širší. V podstatě se na personál dívá ze čtyř úhlů pohledu:

- potenciální zaměstnanec,
- interní zaměstnanec,
- externí zaměstnanec,
- bývalý zaměstnanec.

4.7 Struktura eHR

Při úvahách o automatizaci v tomto prostředí nehrají procesy jedinou úlohu. Je potřeba nahlížet na celé HR prostředí, jeho strukturu, prvky a vazby mezi nimi. Respektovaná analytická a poradenská firma Gartner ve své zprávě přichází se 4 základními oblastmi pro digitalizaci HR (Wilson a Hanscome, 2016):

- UX (User Experience),
- aplikace,
- společné služby,
- model nasazení.



Obrázek 4: Struktura HR pro digitalizaci
Zdroj: Gartner (2016)

Oblast User Experience je klíčová z pohledu koncového uživatele. Zahrnuje v sobě prostředí, se kterým uživatelé pracují. Má zásadní význam pro akceptaci systému ze strany jeho uživatelů. Zmiňované prostředí se objevuje nejčastěji ve formě zaměstnaneckých portálů, dostupných pomocí desktopových nebo mobilních klientů (prohlížečů). Obsahují prvky sociálních platforem nebo přímo některé sociální sítě používají. Také je k dispozici vazba na nástroje používané k plnění pracovních úkolů.

Oblast aplikací v podstatě kopíruje strukturu rozdělení HR procesů popsanou v kapitole výše. Zahrnuje základní správu personálních dat a všechny náležitosti nutné pro pravidelné zpracovávání mezd. Talent management obsahuje systémy pro nábor a přijímání zaměstnanců, řízení jejich rozvoje a dalšího vzdělávání. Dále sem patří hodnocení výkonů a s tím spojené odměňování. Aplikace pro workforce management zajišťují podporu při procesech plánování personálu, výkaznictví a analytice. Velmi důležitou oblastí je poskytování HR služeb, tj. systémy, pomocí kterých si koncoví uživatelé mohou sami přistupovat ke svým datům a pracovat s nimi.

Oblast společných/sdílených služeb v sobě v podstatě zahrnuje definici základních požadavků na eHR řešení:

- datová analytika,
- integrační platforma,
- rychlost zpracování,
- správa kmenových dat,
- řízení podnikových procesů,
- správa obsahu,
- platforma na spolupráci.

Model nasazení představuje možnosti, kterými lze eHR systém v podniku nasadit. Aktuální trendy a moderní technologie umožňují přistoupit k různým modelům, podle potřeb dané firmy. On-premise je klasický model, ve kterém je eHR systém implementovaný a provozovaný na prostředcích vlastního podniku. Hybrid model znamená kombinaci on-premise režimu s cloudovými službami.

Cloud je nový fenomén prosazující se v posledních letech i v oblasti HR. Principem je vzdání se určité odpovědnosti za provoz některé vrstvy IT a jejího předání jinému subjektu, se kterým je uzavřena smlouva o poskytování služeb (SLA) spojených s danou vrstvou. Nejčastěji mluvíme o službě IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) nebo SaaS (Software as a Service). Právě SaaS je další možností, jak využívat výhody eHR.

Poslední možností, jak přistoupit k nasazení eHR je nechat tuto záležitost kompletně na specializovaném poskytovateli personálních služeb, tj. outsourcovat celou oblast personalistiky.

4.8 Metody implementace eHR

Základními směry v uvažování o způsobu implementace eHR (celého nebo některé z jeho částí) jsou vlastní vývoj, koupě nebo pronájem již vyvinutého řešení s následným přizpůsobením konkrétních požadavků firmy.

Klasickou metodou v řízení projektu implementace je tzv. vodopád (angl. waterfall), zahrnující postupně vykonávané jinak oddělené fáze aktivit od analýzy, přes realizaci až po testování a nasazení. Výhodou tohoto přístupu je v možnosti podchycení analýzy velkých systémů, poměrně dobré plánování a jasné oddělení kompetencí jednotlivých zainteresovaných stran. Nevýhodou bývá poměrně náročné řízení změn na projektu a dlouhá doba od fáze analýzy do nasazení reálného produktu.

Na nevýhody vodopádové metody se snaží reagovat přístup označovaný jako agilní. Vychází ze zásad publikovaných ve formě agilního manifestu (www.agilemanifesto.org). Podstatou je velmi silná orientace na vlastní produkt, který je vyvíjen prostřednictvím intenzivní spolupráce lidí v týmu. Místo jednoznačně oddělených fází projektu je uplatňován iterativní koncept. Myšlenkou je co nejrychleji po menších krocích dosahovat výsledků. Na pozadí nejsou žádné rozsáhlé analýzy požadavků a cílové koncepty, nýbrž jednoznačně definované krátké tzv. user stories, vyjadřující funkcionality a hodnoty, které produkt pro zvoleného uživatele přináší.

Různí dodavatelé a implementátoři eHR systémů často nabízejí vlastní projektové přístupy. Ty jsou ovšem téměř vždy založeny na výše popsaných principech a tvoří tak spíše jenom „deriváty“ oněch metod. Na trhu existují i obecně uznávané a standardizované metodiky, např. prince2.

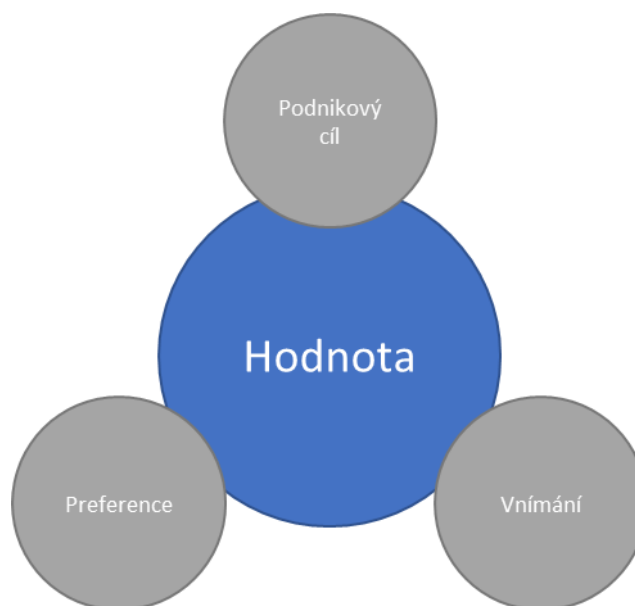
4.9 Metody efektivnosti eHR

Efektivnost eHR se projevuje jako rozdíl mezi úsilím vynaloženým na implementaci systému a hodnotou, kterou nám tento systém přináší. Hodnota je centrálním bodem a pojmem při vyhodnocování efektivnosti.

Hodnota je vytvářena třemi komponentami (ITIL | AXELOS, 2017):

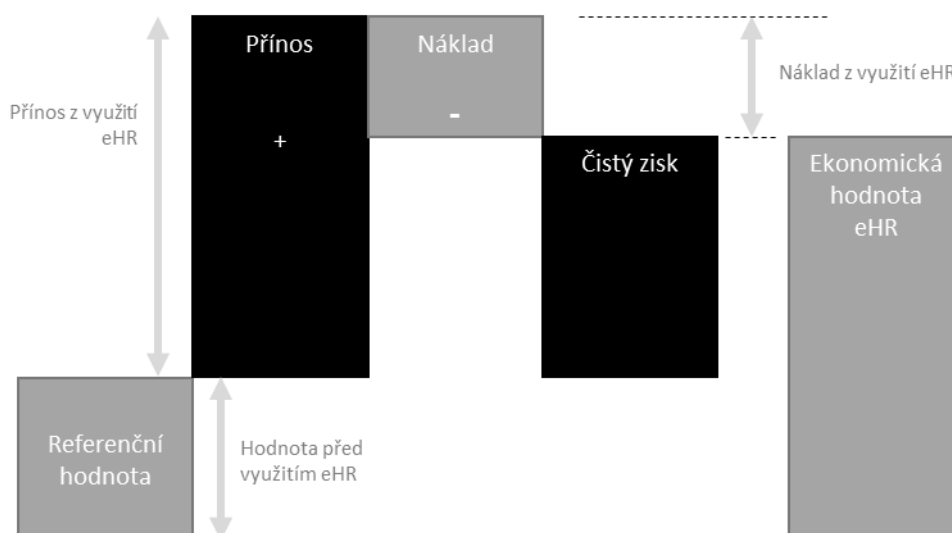
- podnikový cíl – stanovený úkol, směr plnění,
- vnímání zákazníka – zahrnuje zkušenosti zákazníka s používáním HR IT služeb, jeho názory a postoje,

- preference zákazníka – odvozené od vnímání ve smyslu stanovení priorit a požadavků.



Obrázek 5: Hodnota a její komponenty
Zdroj: ITIL | AXELOS, 2017

Při kvantifikaci hodnoty se porovnávají přínosy plynoucí z využití eHR a ztráty (náklady), které z tohoto používání plynou. Výsledkem porovnávání je ekonomický zisk nebo ztráta.



Obrázek 6: Kvantifikace hodnoty
Zdroj: ITIL | AXELOS, 2017

4.9.1 Identifikace hodnot eHR

Identifikace a následně kvantifikace hodnot plynoucích z nasazení automatizace do procesů bývá velmi obtížný úkol. Zvláště v oblasti personálních procesů. Důvodem pro obtížné pojmenování přínosů je především to, že na rozdíl od např. prodeje výrobku, nelze jednoduše vyčíslit finanční výhody. Předmětem personalistiky není prodej produktu, ale poskytování služeb, za které se zpravidla neplatí.

Autoři Flaten a Shneor se ve svém článku zabývají hodnotami, které e-HR přináší a požadavky, které HR v rámci své strategie má (Flaten a Shneor, 2008). Zavádějí matici nositelů e-HR hodnot. V rámci této matice se ohodnocují tři HR aktivity (nábor, odměňování a školení) pomocí pěti parametrů (např. dostupnost, novost apod.).

	Efficiency	Complementarities	Lock-In	Novelty	Availability
Recruiting	High	Medium	Medium	Low	High
Rewarding	Medium	Low	High	Medium	High
Training	Medium	High	Low	High	Medium

Obrázek 7: Matice eHR hodnot

Zdroj: Flaten a Shneor, 2008

Ve své studii se Flaten a Shneor dále zabývají, jací jsou nositelé (angl. value drivers) hodnot v jednotlivých parametrech a HR oblastech (Flaten a Shneor, 2008). Detail je uveden v přílohách (viz. Příloha č. 1).

Watson a Wyatt popisují svou vlastní metodu, pomocí které se dá určit efektivnost implementace e-HR řešení (Watson a Wyatt, 2002). Pracuje se se dvěma základními veličinami: rozsah e-HR a efektivnost. Rozsah e-HR je určen těmito proměnnými:

- přístupy - procento zaměstnanců, kteří eHR nástroje využívají,
- aplikace – počet eHR aplikací,
- koncentrace – rozsah přístupů na jednotlivé eHR kanály.

Efektivnost je potom daná těmito ukazateli:

- HR efektivita – porovnání HR rozpočtu a zaměstnanců v oblasti HR,
- spokojenost – vyjádření zaměstnanců a manažerů se spokojeností HR služeb

Ze závěrů Watsona a Wyatta vyplývá, že efektivnost nemusí být vždy přímo úměrná rozsahu e-HR.

4.9.2 KPI

Key Performance Indicators (KPI) jsou základní pomůckou v procesu zavádění podnikové strategie. Vyjadřují v sobě konkrétní cíle a úkoly, kterou jsou v souvislosti se strategií definovány. Podle Clive Keyte (How to develop meaningful KPI, 2014) není možné bez správné metodologie na vytváření KPI úspěšně realizovat firemní strategii. KPI můžeme definovat jako veličinu měřitelnou v čase, která je spojena s konkrétním úkolem nebo cílem, mající dopad na výkonnost.

Mezi hlavní charakteristiky KPI patří:

- spočítatelnost – sledovaný jev lze vyjádřit číslem,
- porovnatelnost – hodnota KPI je porovnávána s definovaným cílem,
- průkaznost – potvrzení o skutečnosti sledovaného jevu,
- cílenost – vyjadřuje smysl KPI,
- časovost – KPI se sleduje v čase.

Významem KPI v souvislosti s automatizací HR procesů je, že ho lze využít při hodnocení efektivity této automatizace a stupně dosažení vytyčených cílů.

4.9.3 Business Case

Business case je stěžejním nástrojem pro rozhodování o tom, jestli eHR systém nasadit nebo ne. Účelem business case je popsat uvažovaný projekt a zhodnotit jeho ekonomický dopad.

Důležitým pravidlem je, že business case se nevytváří pouze jednou, na začátku projektu, ale musí být několikrát aktualizován a zpřesňován. Různé adaptace business case pracují s odlišnými metrikami a formáty. Zpravidla obsahuje následující témata:

- manažerské shrnutí,
- důvody pro implementaci,
- možnosti/varianty implementace,
- očekávané výhody a nevýhody,
- časový rámec implementace,
- náklady,
- návratnost investice (ROI),
- hlavní rizika.

4.9.4 Komunikace a propagace

Komunikace a propagace důvodů a cílů HR IT strategie je nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci automatizace HR procesů. Míra akceptace této automatizace do značné míry ovlivňuje hodnoty, které digitalizace procesů přináší. Tím je samozřejmě ovlivněn i finanční přínos a celková efektivita při řízení firmy.

Smyslem aktivit v oblasti komunikace je:

- představit smysl automatizace a její přínos pro firmu,
- zvýšit povědomí uživatelů o dostupných nástrojích HR systému,
- zvýšit know-how uživatelů o způsobu používání nástrojů HR systému,
- získávat zpětnou vazbu od uživatelů a její pomocí kontinuálně vylepšovat HR systém.

5 Návrh strategie automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku

Dále představená HR IT strategie v sobě obsahuje návrhy řešení na velmi časté problémy, se kterými se firma v souvislosti s automatizováním procesů potýká. S přihlédnutím k jevům popsaným v kapitole 4 a z praktických zkušeností se jako hlavní výzvy jeví:

- definice cílů a směru digitalizace,
- identifikace a kvantifikace přínosů,
- zajištění zdrojů pro realizaci,
- řízení rizik,
- dostatečná úroveň spolupráce mezi HR a IT,
- adaptace firmy na IT řešení, akceptace ze strany zákazníků.

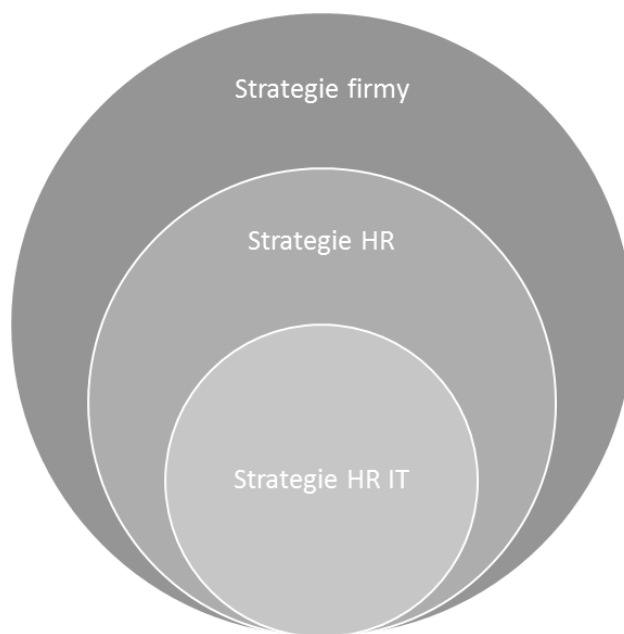
5.1 Cíle HR IT Strategie

Za HR IT strategii bude označena soustava služeb, metod, postupů, plánů a aktivit v personální oblasti vedoucí k poskytování hodnot přes usnadnění plnění podnikových cílů za pomoci IT technologií.

Nežádka se stává, že v personálním oddělení chybí ucelená koncepce přístupu k IT, nikde nejsou popsány a známy záměry a cíle k využívání prostředků informačních technologií. Tato situace vede k tomu, že požadavky kladené na IT oddělení nemají dostatečnou nebo správnou prioritu, nenavazují na sebe a jejich realizace závisí čistě na momentálním posouzení a dostupnosti finančních zdrojů. K nápravě tohoto stavu je nutné využít metodu znázorněnou na obrázku č. 8. Vždy je potřeba zachovávat vazbu HR IT na cíle definované pro personální oblast, které jsou odvozeny od cílů celopodnikových.

Aplikace principu rozpadu firemní strategie „od shora dolů“ i na IT strategii umožňuje efektivně provázat aktivity směřující k automatizaci HR procesů se směrem, které pro podnik definuje jeho nejvyšší vedení. Tím je zaručena

dlouhodobost a stabilita při realizaci HR IT strategie a zároveň se snáze stanovují priority při tvorbě HR IT portfolia a plánu jeho implementace. Dalším benefitem je možnost mnohem snazšího zajištění správných zdrojů pro realizaci strategie. Vazbou na cíle podniku získává management lepší orientaci ve výstupech digitalizace a jejího přínosu pro fungování firmy.



Obrázek 8: Odvození HR IT strategie
Zdroj: Rous, 2017

5.2 Faktory HR IT strategie

Existuje několik hlavních faktorů ovlivňujících definici HR IT strategie. Čím dříve se jimi bude firma zabývat, tím snadněji a přesněji eliminuje velkou oblast nejistoty pro chystané nasazení systému. Nejistota se v praxi projevuje častými změnami v zadání, nedodržování harmonogramu, potřebou vícenákladů apod. Jedná se o následující faktory:

- organizace,
- lidé,
- způsob financování,
- technologie.

V rámci organizace je nutné brát na zřetel kromě strategie firmy i podobu jejích firemních HR procesů, potřebu jejich efektivity a optimalizace. Implementace IT podpory do podnikových procesů si vyžaduje jejich popsání a případně i revizi. Ta musí spočívat především v možnosti zjednodušení procesu před jeho automatizací. Zjednodušením se rozumí redukce aktivit, vazeb a interakcí v procesu.

Do této oblasti patří i oblast tzv. udržitelnosti (angl. sustainability). Ta zahrnuje soulad s právními podmínkami a ochranu zaměstnanců. Aktuální jsou nyní požadavky plynoucí z nového nařízení Evropské unie na ochranu personálních dat známé pod zkratkou GDPR (General Data Protection Regulation). Směrnice upravuje řadu podmínek, které mají přímý dopad na HR IT systém. Jedná se o:

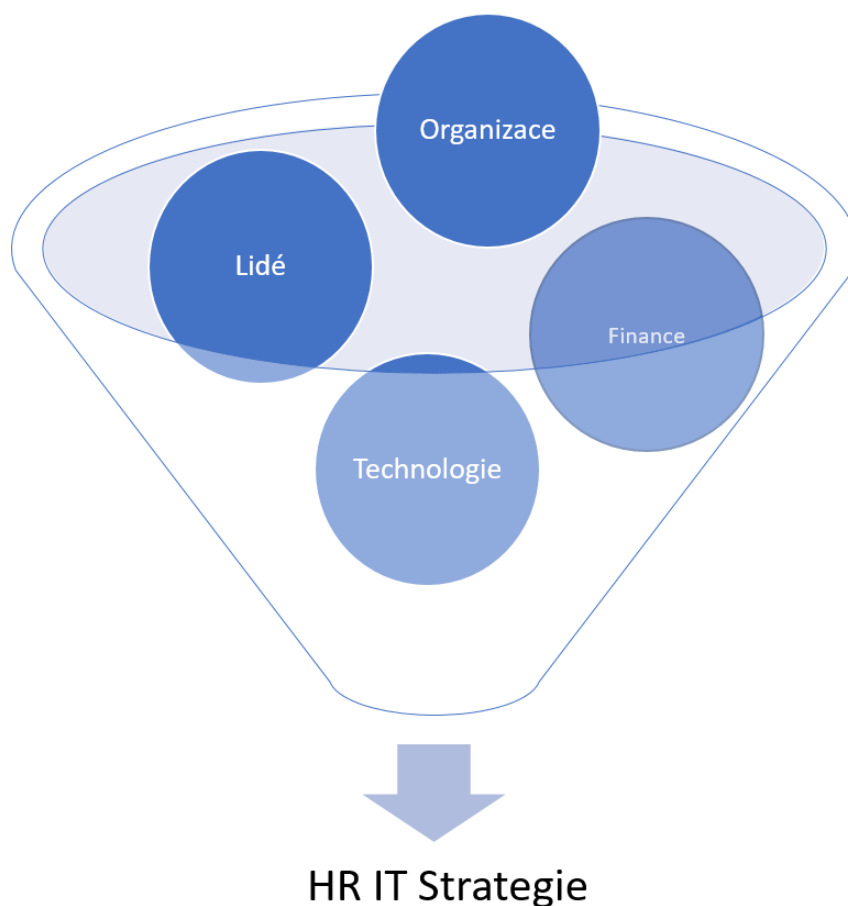
- klasifikace personálních dat z pohledu jejich využití,
- stanovení účelnosti sběru personálních dat,
- zabezpečení personálních dat proti zneužití,
- zajištění souhlasu se zpracováním personálních dat a zajištění jeho odvolatelnosti, tzv. právo být zapomenut.

Neméně důležitým faktorem pro úspěch HR IT strategie jako je organizace jsou i lidé, kteří tuto strategii naplňují. Moderní nástroje a technologie vyžadují nové znalosti, které dříve nehrály takovou roli. Jedná se např. o oblasti datové analytiky, umělé inteligence nebo user experience. Spolu s dostatečnými kapacitami na realizaci automatizace procesů je nutné zajistit i úzkou spolupráci mezi oblastí HR a IT, stejně tak i motivaci a entuziasmus zúčastněných lidí.

Čím těsněji a precizněji budou pilíře HR IT strategie svázané s celofiremní strategií, čím jednoznačněji budou vyjádřeny a kvantifikovány přínosy plynoucí z automatizace HR procesů, tím jednodušeji se budou zdůvodňovat finanční nároky, které je nezbytné na HR IT strategii vynakládat.

Moderní trendy na poli HR systémů vnášejí do tradiční IT podpory nové směry a myšlenky, které je nutné akceptovat a přizpůsobit jim příslušné IT procesy podniku. Hlavním směrem, kterým se trh HR IT ubírá, je cloud a „mobile first“ přístup. Myšlenkou za těmito směry je snaha o soustředění se na podstatu digitalizace –

přinášet firmě nové hodnoty pomocí jednoduchých a flexibilních nástrojů dostupných skrze IT. V současné době již není stěžejní know-how umět věci naprogramovat, ale využít ve svůj prospěch.



Obrázek 9: Faktory formování HR IT strategie
Zdroj: Rous, 2017

Pro stanovení konkrétních rizik a opatření se vyjde z obecně popsaných problémů při zavádění eHR a aplikují se na ně výše popsané faktory HR IT strategie. Tím vznikne konkrétní plán aktivit, směřující k eliminaci nežádoucího stavu při realizaci automatizace HR procesů, tj. ke snížení nejistoty.

Téma	Riziko	Opatření
Organizace	Nedostatečně popsané procesy	Zavedení BPM (Business Process Management)
	Nejasná strategie firmy	Komunikace strategie firmy
	Znalost eHR	viz kapitola Komunikace a propagace
Lidé	Kapacity	Personální plánování, nové projektové metodiky, transformace IT a business podpory
	Know-how	Školení, praxe
Financování	Zajištění financování	Svázání HR IT strategie s finančním plánováním
Technologie	Nedostupnost služby	Availability management

Tabulka 2: Rizika a opatření HR IT strategie

Zdroj: Rous, 2017

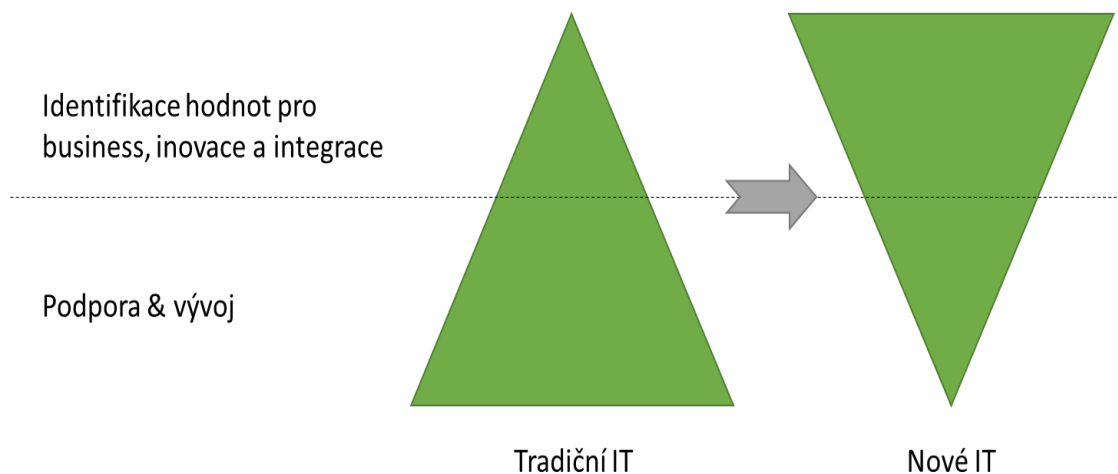
5.3 Model IT podpory

Z výše uvedených a popsaných faktorů je třeba vyvodit jasné závěry pro transformaci IT podpory HR procesů. Role IT podpory bude více směřována do oblasti inovací, identifikace business hodnot prostřednictvím využívání IT prostředků, nebo systémové integrace hotových řešení.

Tradiční oblast vývoje a tvorby kódu již přestává hrát takovou roli jako v minulosti. Trendy do budoucna předpokládají využívání ve větší míře již hotových řešení ve formě nastavování předpřipravených scénářů, automatické generování programového kódu pomocí pokročilých analytických nástrojů, příp. využívání robotů pro tyto činnosti.

V oblasti podpory se začínají projevovat nové prvky v podobě umělé inteligence, řešící interakci s uživatelem a poskytování pomoci při práci s IT systémy místo člověka.

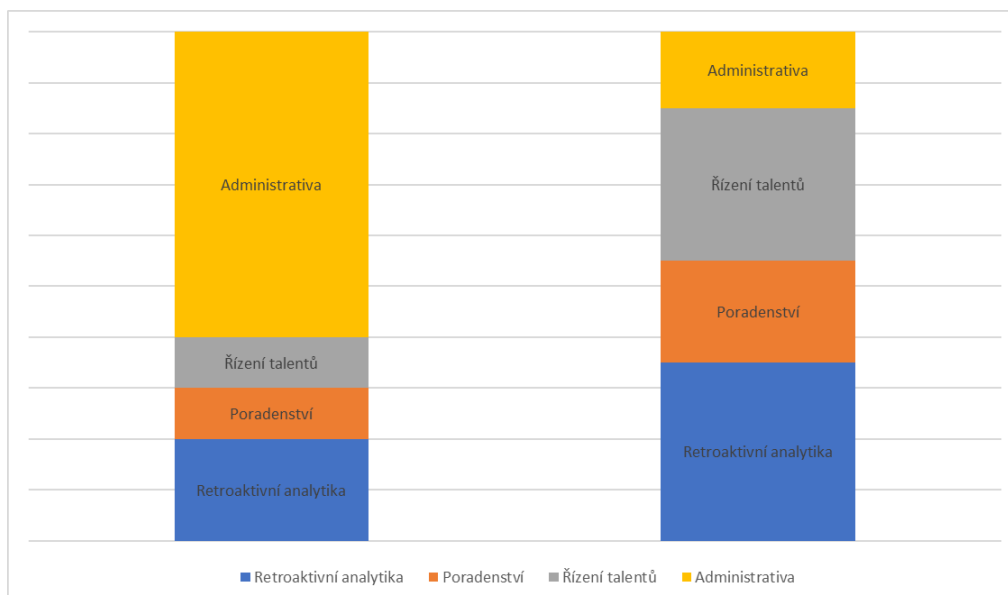
Všechny tyto poznatky vedou k doporučení o transformaci IT podpory dle modelu navrhnutého na obrázku č. 10.



Obrázek 10: Transformace HR IT podpory
Zdroj: Rous, 2017

5.4 Model business podpory

Stejně jako má digitalizace dopad na podobu IT podpory, má obdobně velký dopad na model poskytování HR služeb. Z poznatků a důvodů popsaných v úvodu této práce lze jednoznačně odvodit hlavní směry transformace personální práce. Tím je odklon od administrativních úloh směrem k větší práci s lidmi. To je znázorněno na obrázku č. 11.



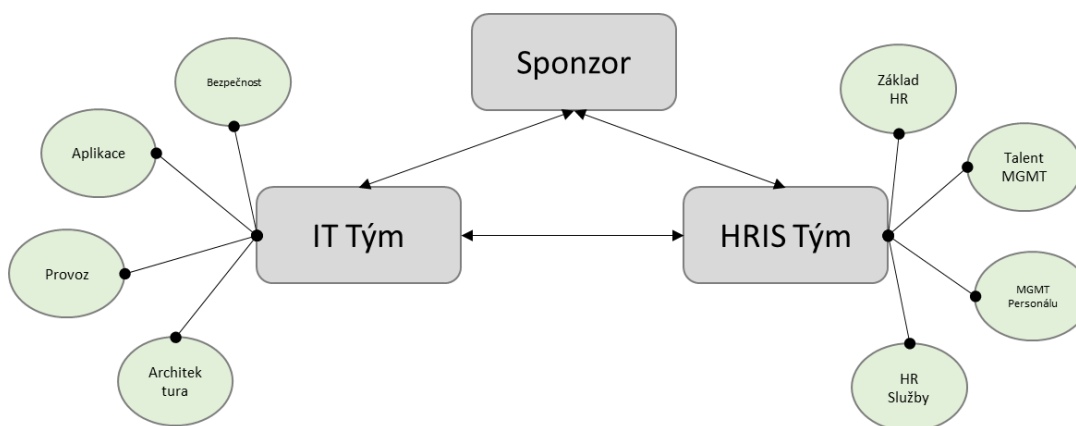
Obrázek 11: Transformace business podpory
Zdroj: Rous, 2017

5.5 Model spolupráce HR a IT

Realizace jakékoliv strategie je vždy uskutečňována lidmi, konkrétně prostřednictvím spolupráce mezi útvary HR a IT. Problémy při spolupráci, jako jsou např. nekoordinované zadávání požadavků, nedostatečné sdílení informací, nejasné kompetence a odpovědnosti, vedou k závažným chybám při vlastní implementaci strategie. Proto je nutné stanovit správný komunikační model mezi oblastí personalistiky a IT teamem (tzv. Business Relationship Management).

V organizační struktuře modelu je nutné definovat 3 základní subjekty:

- IT Team – osoby odpovědné za realizaci strategie. Reprezentant IT teamu je tzv. single point of contact (moderní označení KAM – Key Account Manager) pro představitele HRIS teamu, zastřešuje komunikaci s jednotlivými částmi IT (provoz, architektura, aplikace, security). Kromě odpovědnosti za dodávku IT řešení je zároveň odpovědný za poskytování vstupů pro definici strategie
- HRIS Team – osoby odpovědné za definování požadavků businessu. HRIS Team zastřešuje komunikaci s jednotlivými částmi HR (Core HR, Talent Management, Management Personálu, HR Služby).
- Sponzor – schvalovatel strategie. Zajišťuje financování strategie a její propagaci ve firmě. Je pravidelně informován o stavu realizace ze strany IT a HRIS teamu.



Obrázek 12: Organizační struktura modelu spolupráce HR a IT
Zdroj: Rous, 2017

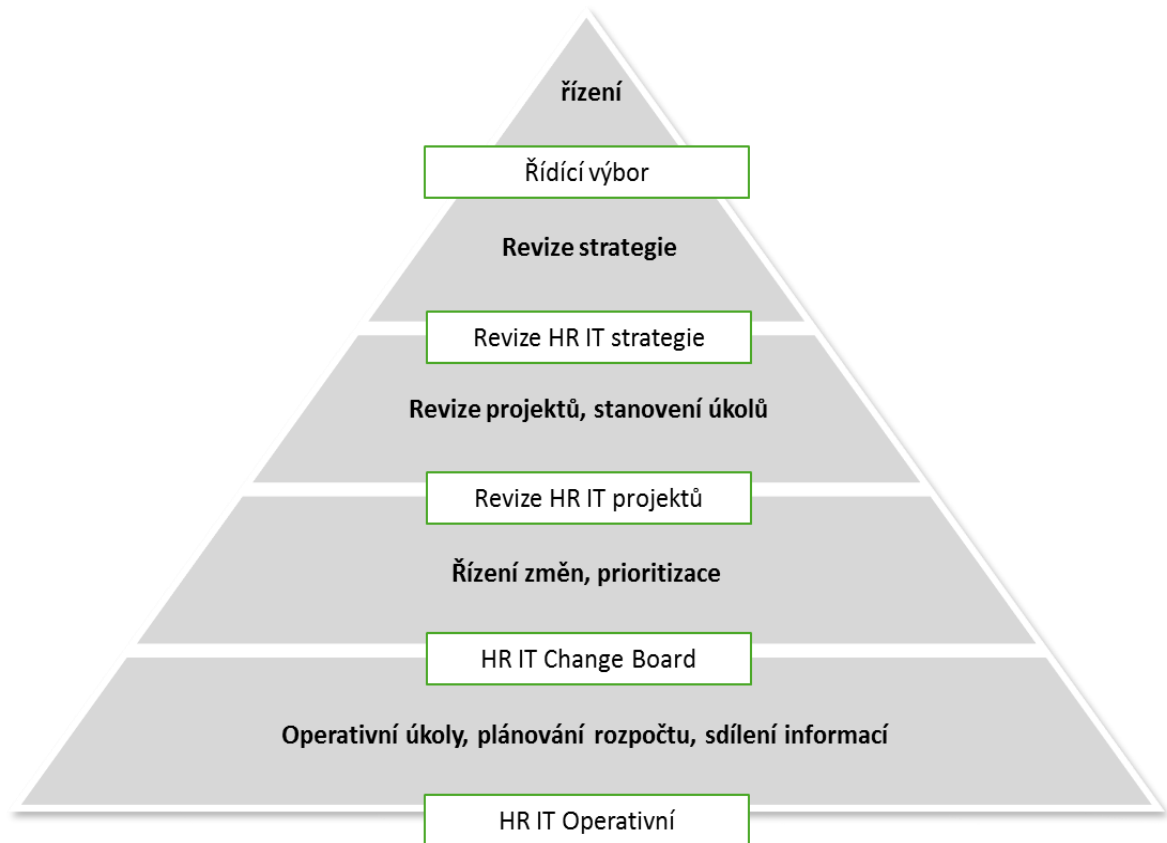
Z výše popsaného modelu spolupráce je nutné stanovit oficiální grémia – místa střetávání a řešení požadavků a parametrů pro poskytování HR IT služeb. Pro účely efektivního naplňování strategie je navrženo těchto pět grémií: HR IT Operativní, HR IT Change Board, HR IT Revize projektů, HR IT Revize strategie a HR IT Řídící výbor.

Grémium	Cíl	Reprezentuje	Četnost
HR IT Operativní	operativní řešení úkolů návrh rozpočtu a sledování jeho čerpání sdílení aktuálních informací z oblasti HR a IT	reprezentant IT + reprezentant HR	2x týdně
HR IT Change Board	řešení změnových požadavků prioritizace požadavků	HR IT Operativní + klíčoví uživatelé z HR oblastí	2x měsíčně
Revize HR IT projektů	status projektů status rozpočtu	HR IT Operativní + manažer IT a manažer HRIS	1x měsíčně
Revize HR IT strategie	status strategie	HR IT Revize projektů + HR management	4x ročně
Řídící výbor	odsouhlasení strategie odsouhlasení rozpočtu řízení změn	HR IT Revize strategie + sponzor	2x ročně

Tabulka 3: Grémia HR IT Strategie

Zdroj: Rous, 2017

Dle úrovně řízení zástupců v těchto grémiích lze pro snadnou a rychlou orientaci hierarchii znázornit pomocí pyramidy grémií.



Obrázek 13: Pyramida grémií HR a IT
Zdroj: Rous, 2017

Takto implementovaný mechanismus a model spolupráce zaručí, že prostřednictvím HRIS týmu dojde k jednoznačné identifikaci prioritních témat, které se po IT požadují. Tím odpadne neřízená paralelizace požadavků, vedoucí k zahlcení IT podpory a prodlužování doby dodávky systémových řešení.

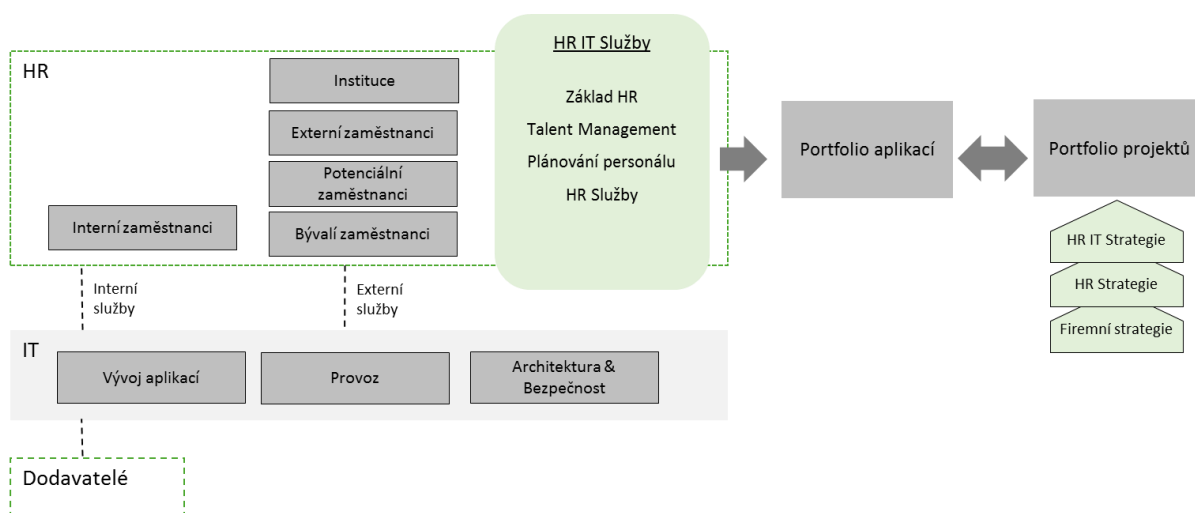
5.6 Sestavení HR IT portfolia

Doména IT podpory podnikových procesů je poměrně složitý mechanismus, který může mít za následek několik problémů:

- nejasný rozsah poskytovaných HR IT služeb,
- komplikovaný a nezdokumentovaný systémový landscape,
- špatně viditelná a identifikovaná poptávka po službách,
- nekoncepční realizace projektů,
- neřízené a neoptimalizované objednávky vůči externím dodavatelům.

Pro efektivnější řízení IT podpory je dobré zvolit strukturovaný přístup, jehož základem je správná identifikace hlavních prvků a vazeb mezi nimi. Strukturovanost pomůže při odstranění složitosti tím, že se pojmenují hlavní části IT portfolia a závislosti mezi nimi.

Základem pro sestavení portfolia je správné určení a vymezení HR IT služeb. Nutné je vyjít z obecné definice služby jako prostředku na dodání hodnoty zákazníkům pomocí usnadňování plnění jejich cílů a požadavků (ITIL | Axelos, 2017) a aplikovat ji na již popsanou strukturu eHR. Nesmí se přitom opomenout i externí zákazníci. Výsledek je znázorněn na obrázku č. 14.



Obrázek 14: Základ HR IT portfolia
 Zdroj: Rous, 2017

Ze základní struktury lze sestavit kompletní části portfolia a ty poté spravovat:

- služby – IT funkce systému přinášející firmě nějakou hodnotu, ze správného popisu jasně vyplyne aktuální rozsah poskytovaných služeb, mezery na zlepšení nebo naopak nadbytečné funkcionality
- zákazníci – subjekty využívající služby, vč. dohodnutých parametrů služeb (SLA), určením skupin zákazníků dojde k jejich segmentaci a lepšímu pochopení poptávky po HR IT službách a hodnotách, které mají dodávat
- aplikace – seznam aplikací nutných pro provozování HR IT služeb, vč. dokumentace rozhraní mezi nimi, pomáhá k transparentnosti systémového

landscape, rychlejšími identifikacím a nápravám chyb a snazšímu a levnějšímu rozšiřování

- dodavatelé – externí partneři zajišťující rozvoj služeb, analýzy nad těmito přehledy umožňují cílenou práci s dodavateli, porovnávání nakupovaných služeb a jejich zlevňování
- projekty – dohodnuté dlouhodobé aktivity směřující k rozvoji HR IT portfolia, vazbou na strategii, aplikace a služby lépe vyniknou hodnoty dodávané prostřednictvím realizovaných projektů i jejich smysl, umožní nalézt a odstranit projekty s malou hodnotou a tím uspořít zdroje podniku.

5.7 Stanovení úspěšnosti HR IT Strategie

Včasným a soustavným vyhodnocováním úspěšnosti při automatizaci procesů se firma vyhne nutnosti vynakládat velké prostředky na změny, které se jinak projeví až po celé realizaci. Flexibilita při vykonávání aktivit z procesu automatizace snižuje celkové náklady.

Pro sledování úspěšnosti HR IT strategie a identifikace možných změn je navrženo použití nástroje KPI, teoreticky popsáno v kapitole 4. Důvodem pro zvolení tohoto nástroje je velmi rychlá orientace v něm a přehlednost jeho výstupů. Aplikací na základní proměnné efektivnosti e-HR (Watson a Wyatt, 2002) vzniknou 4 KPI:

- digitalizace,
- penetrace,
- utilizace,
- úspěšnost.

Všechny čtyři ukazatele splňují podmínky pro správně definované KPI – jsou založeny na výsledkově orientovaných cílech, mají dopad na business procesy a firemní strategii. Dále jsou spočítatelné, porovnatelné, průkazné a sledovatelné v čase.

označení	hodnota
cíl	Optimalizace HR procesů a zvýšení efektivity pomocí prostředků IT automatizace
dopad na výkonnost podniku	Zvýšení produktivity, úspora nákladů, zvýšení transparentnosti
dopad na strategii podniku	top zaměstnavatel, zajištění konkurenceschopnosti, prodejní/výkonové cíle
vlastník	vlastník procesu
správce	vlastník procesu
frekvence	dle potřeby, min. roční

Tabulka 4: Společné charakteristiky KPI HR IT strategie

Zdroj: Rous, 2017

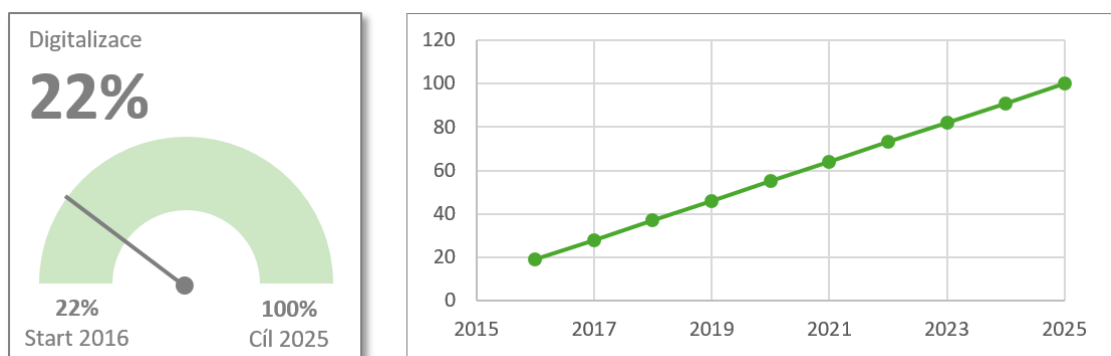
Postup určení a kalkulace KPI je uveden v tabulce č. 5.

KPI	popis	metrika
Digitalizace	Procento elektronických procesů vztažených k HR formulářům, které jsou k dispozici koncovým uživatelům v daném roce	$D = \frac{F_D}{F}$ FD – počet elektronických HR formulářů F – počet HR formulářů
Penetrace	počet HR aplikací dostupných jednoduchým způsobem na libovolném zařízení v daném roce	$P = A$ A – počet HR aplikací s vlastníkem z HR oddělení
Utilizace	průměrný počet unikátních přístupů na HR aplikace v daném roce	$U = \frac{L}{12}$ L – počet unikátních přístupů na HR aplikace v daném roce
Úspěšnost	průměrné procento indexu úspěšnosti HR IT projektů v daném roce	$S = \frac{\sum_{i=1}^N [(1 - \frac{DD_i}{D_i}) * (1 - \frac{BD_i}{B_i})]}{N}$ N – počet HR projektů v daném roce DD _i – odchylka v trvání projektu ve dnech D _i – trvání projektu ve dnech B _d _i – překročení rozpočtu v měnové jednotce B _i – rozpočet projektu v měnové jednotce

Tabulka 5: Kalkulace KPI HR IT strategie

Zdroj: Rous, 2017

Jednotlivé KPI je potřeba s určenou frekvencí aktualizovat a vizualizovat výsledky, vč. strategie do budoucna. Data z KPI musí být součástí pravidelných reportů v rámci komunikační strategie mezi HR a IT oblastí. Na obrázku 15 je znázorněn příklad vizualizace na ukázkových datech.



Obrázek 15: Příklad vizualizace KPI na ukázkových datech
Zdroj: Rous, 2017

Mimo to je nutné ke každému KPI odsouhlasit i tzv. prahy akceptovatelnosti. Ty slouží jako dohodnuté intervaly, ve kterých se cíle KPI považují jako dosažené, nebo nedosažené. Vyjadřují tak riziko, které vyplývá z faktoru času a z predikce hodnot KPI, které budou moci být v HR IT strategii v budoucnu uskutečnitelné.

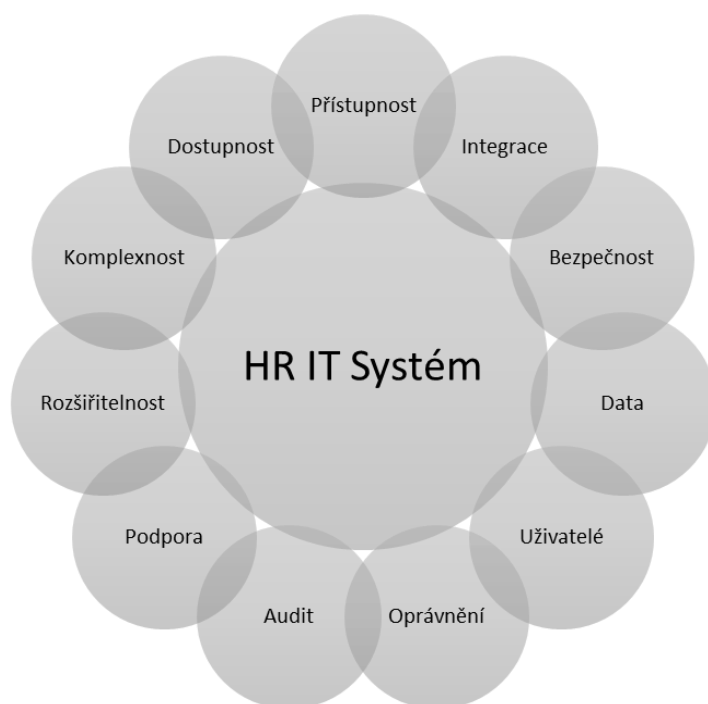
	Cíl	Prahy	
		●	●
2020	48%	40%	44%
2025	100%	90%	95%

Obrázek 16: Příklad vizualizace hranic akceptovatelnosti na ukázkových datech
Zdroj: Rous, 2017

5.8 Kritéria HR IT služeb

S ohledem na strukturu eHR popsanou v kapitole 4 je volba správné technologie dalším předpokladem úspěchu. Na trhu existuje velké množství IT řešení pro oblast HR. Při rozhodování, kterým směrem se vydat, je navrženo vyjít z popsaného schématu struktury eHR (Gartner, 2016) a určit důležité IT aspekty v jedenácti stěžejních oblastech, které pokrývají systém eHR. Těmi oblastmi jsou přístupnost, integrace, bezpečnost, data, uživatelé, oprávnění, audit, podpora, rozšiřitelnost, komplexnost a dostupnost. Takto zvolená metoda je dostatečně komplexní pro

posouzení dostupných IT řešení a zároveň je vhodná pro aplikaci hodnotící metody popsané v následující kapitole.



Obrázek 17: Charakteristiky HR IT systému
Zdroj: Rous, 2017

Na každou z výše uvedených charakteristik lze aplikovat několik kritérií, pomocí kterých je možné provést hodnocení pro HR IT řešení.

Oblast	Kritérium	Popis
Přístupnost		Způsoby přístupu na HR systémy
	Klient	Typy klientských zařízení, požadavky na infrastrukturu a HW
	SSO	Možnost využití Single-Sign On
	Autentifikace	Způsob ověřování uživatelů
	Šířka pásma	Požadavky na kapacitu infrastruktury
	Odezva	Odezva systému na akce uživatele
	UI/UX	Jednoduchost, přehlednost ovládání v závislosti na typu klienta
Integrace		Začlenění HR systému do stávajícího IT prostředí
	Přednastavené scénáře	Existence již vyvinutých integračních scénářů
	Výměna dat	Charakter výměny dat (např. messaging systém)
	Monitoring rozhraní	Způsoby dohledu nad výměnou dat, řešení konfliktů a chyb
	Vlastní integrační scénáře	Možnost vyvíjet vlastní integrační scénáře dle požadavků firmy
Bezpečnost		Metody zajištění bezpečnosti dat
	Datové centrum	Místo uložení dat, vlastnictví datového centra
	Data v rozhraní	Zabezpečení dat v přenosových kanálech
	Data v databázi	Zabezpečení dat v databázi
	Autentifikace	Bezpečnost ověřování uživatelů

	Záloha dat	Zabezpečení datových záloh
	GDPR	Soulad s nařízením o ochraně osobních údajů
Data		Způsob manipulace s daty
	Zálohy	Typy a četnosti záloh
	RTO	Doba obnovy dat po havárii systému
	RPO	„čerstvost“ obnovených dat po havárii
	Přístup k datům, právní ujednání	Zajištění vlastnictví dat, neustálý přístup k datům
	Maskování dat, anonymizace	Možnost anonymizace dat
	Kopie dat	Možnost provádění kopií dat v rámci HR systémového landscape
Uživatelé		Procesy správy uživatelů HR systému
	Management identit uživatelů	Typ poskytovatele identit (IDP), identity provisioning, standardy
	Přidělování/odebírání přístupů	Možnost automatického přidělování/odebírání přístupů na základě personálních změn (nástup, výstup, přestup)
Oprávnění		
	Oprávnění na HR data	Možnost automatického přidělování oprávnění na personální data v závislosti na organizačním přiřazení uživatele
	Manuální správa oprávnění	Přidělování oprávnění ze strany vlastníka dat dle individuálních žádostí

	Analýza rizik, SoD (Segregation of Duties)	Dostupnost funkcí na analýzu rizik vyplívajících z přidělených oprávnění, možnost napojení na externí Risk systém
Audit		Způsoby kontrol v systému
	Analýza uživatelských zásahů	Logování: datových změn, přístupů na data, přístupů na funkce systému. Dostupnost nástrojů na analýzu logů.
	Změny prostředí HR systému	Možnost evidence změn v nastavení systémů, provázanost na change management
Podpora		Procesy IT podpory HR systému
	Emergency přístup	Způsoby zajištění přístupu IT podpory do produktivního prostředí za účelem analýzy a odstranění chybového stavu.
	Nástroj na evidenci incidentů	Možnost evidence hlášených závad, napojení na externí centrální systémy pro tuto evidenci
	Dostupnost externích partnerů	Počet externích partnerů na spolupráci při zajištění IT podpory HR systému. Soulad s nákupní strategií firmy (např. minimální počet dodavatelů).
	Geografická dostupnost výrobce HR systému	V případě využití již hotových HR nástrojů.
	ITIL	Soulad systému s best practise definovaných v rámci ITIL

	Reakční doba na řešení incidentů	Dohodnutá doba od přijetí incidentu k zahájení jeho řešení
	Doba řešení incidentů	Dohodnutá maximální doba od přijetí incidentu k jeho uzavření.
Rozšiřitelnost		Způsoby přizpůsobení HR systému požadavkům business oblastem
	Customizace procesů, workflow, datová pole	Přizpůsobení chování systémů v různých režimech
	Integrace s nástroji třetích stran	Možnost využití a integrace aplikací třetích stran (marketplace)
	Zákaznické rozšíření	Rozšíření nad rámec customizace procesů, workflow a datových polí (např. vlastní obrazovky)
	Přenos změn v systému	Způsob přenosu změn nastavení systému v rámci HR systém landscape (vývoj => test => produkce)
	Dostupnost nových verzí systému	Aktualizace zabezpečení, opravy chyb, nové funkcionality
Komplexnost		Business funkcionality dostupné v HR systému
	HR funkcionality	pokrytí funkcí v oblastech HR Core, Talent Management, Management personálu, HR služby
	IT Landscape	Víceúrovňový systém (vývoj, test, pre-Live, školení, produkce atd.)
	Soulad se zákonnými úpravami	Dostupnost aktualizací dle změn v legislativním prostředí

	Multiregionální podpora	Podpora pro různé regiony v závislosti na působení firmy
Dostupnost		
	Dostupnost služby	Garantovaná provozní doba
	Odstávky	Dohodnuté odstávkové časy

Tabulka 6: Komplexní kritéria pro posouzení HR IT řešení
Zdroj: Rous, 2017

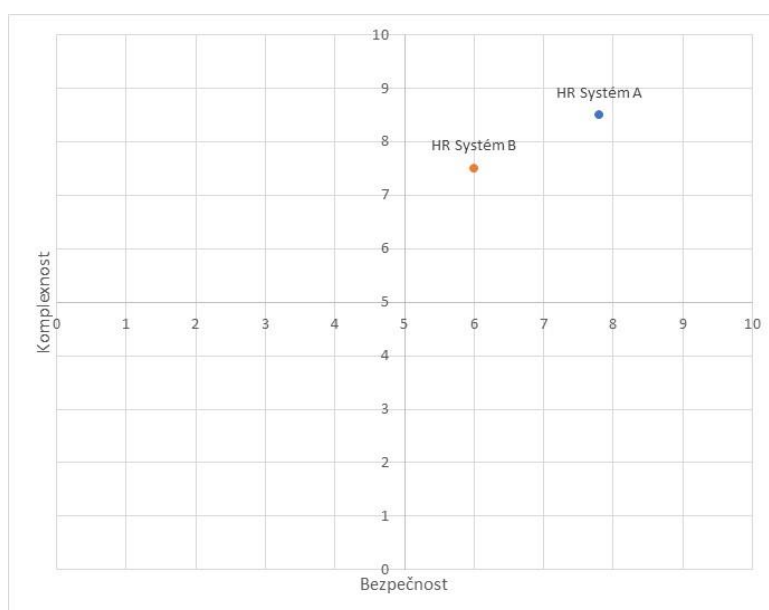
5.8.1 Porovnání hodnocení

Pro hodnocení a následné porovnání mezi několika dostupnými řešeními lze využít jednoduchého mechanismu váženého aritmetického průměru, kde jednotlivé oblasti ohodnotíme body v pevně stanoveném rozsahu. Váhy tvoří důležitost oblastí na celkovém hodnocení.

$$H_C = \sum_{o=1}^N H_o * V_o,$$

kde H_o tvoří hodnocení oblasti, V_o je důležitost oblasti (relativní četnost) a N je počet oblastí.

Takto zvolená metoda umožňuje snadným způsobem porovnávat vytipovaná HR řešení mezi sebou, jak je znázorněno na ukázkových datech na obrázku č. 18.



Obrázek 18: Hodnocení HR systémů
Zdroj: Rous, 2017

5.9 Doporučené metriky pro Business Case

Při stanovení metrik pro business case HR IT strategie se vyjde z definice a požadavků pro tvorbu business case a z principu kvantifikace hodnot, ty se aplikují na nositele hodnot eHR, popsanych v kapitole 4.

5.9.1 Cíle a získané hodnoty z automatizace HR procesů

Z obecných trendů a pozitiv digitální transformace se určí hlavní důvody a cíle, na základě kterých se identifikují a kvantifikují přínosy pro potřeby business case. Pro účely formy business case bude výhodné využít struktury eHR (Gartner, 2016) a posuzovat přínosy a dopad digitalizace na její jednotlivé části. Aplikují se již zmíněné klíčové nositelé hodnot. Tím se získá ucelený seznam přispěvatelů do hodnot vycházejících z automatizace HR procesů pro každou hlavní oblast HR.

V oblasti personalistiky bývá často složité přesně určit hodnotu, kterou lze díky implementaci IT nástrojů získat. V praxi se tak lze často setkat pouze s obecnými, tzv. nefinančními přínosy. Metody, které jsou níže navrženy, umožňují eliminovat tento jev tím, že vedou k jednoznačné finanční kvantifikaci.

	Nástroj	Hodnota
Základ HR	<ul style="list-style-type: none"> Nástroje na správu personálních dat Nástroje na zákonné výkaznictví Automatizované procesů na organizační změny zaměstnanců Dostupná nabídka na přehled a čerpání benefitů Přesný výpočet mezd 	<p>Zefektivnění personální práce</p> <p>Rychlejší adaptace organizačních změn</p> <p>Snížení fluktuace zaměstnanců</p> <p>Compliance a udržitelnost</p>
Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> Nabídka volných míst a požadavků Matice kvalifikačních požadavků Nabídka kurzů Pool talentů Stanovení cílů, hodnocení výkonů 	<p>Rozvoj talentů</p> <p>Optimalizace náborového procesu</p> <p>Snížení fluktuace zaměstnanců</p> <p>Efektivní plánování následníků</p>
Management personálu	<ul style="list-style-type: none"> Údržba modelů pracovní doby Nástroje na zaznamenávání časových událostí Reporting Zachycení odchylek od plánů pracovní doby Headcount vč. vazeb na činnosti firmy, možnost simulací 	<p>Zlepšení plánování personálu</p> <p>Výkonnost firmy</p> <p>Optimalizace produktivity</p>
HR Služby	<ul style="list-style-type: none"> Nástroje na sdílení informací Kooperativní platforma vč. prvků sociálních sítí Nástroje na samoobslužnou správu dat Centrum HR služeb – podpora uživatelů 	<p>Zapojení a spolupráce zaměstnanců</p> <p>Transparentnost dat</p>

Tabulka 7: Příspěvatelé do hodnoty automatizace HR procesů

Zdroj: Rous, 2017

5.9.2 Business přínosy

a) zefektivnění personální práce

Míru efektivity personální práce zjistíme pomocí vyčíslení nákladů na správu personálních dat.

$$\text{náklady} = \frac{\text{personální náklady v oblasti HR}}{\text{počet zaměstnanců v oblasti HR}} * \text{počet zaměstnanců spravující pers. data}$$

Finanční přínos zefektivnění personální práce se určí:

$$\text{zefektivnění} = \text{náklady} * \frac{\text{odhadovaná míra zlepšení v \%}}{100},$$

kde odhadovaná míra zlepšení odráží možnost snížit objem vykonávané personální práce pomocí prostředků dostupných v HR IT řešení.

b) rychlejší adaptace organizačních změn

Automatizace procesů zahrnující organizační změny v podniku (přístupy zaměstnanců do systémů, personální žádosti apod.) umožňuje snížit ztrátu produktivity zaměstnanců v důsledku řešení org. změny. Ztráta produktivity zaměstnanců vyjadřuje nutný čas vynaložený na aktivity zajišťující přestup.

$$\text{náklady org. změny} = \text{počet přestupujících zaměstnanců (rok)} * \text{ztráta produktivity (h)} * \text{hodinové personální náklady na zaměstnance}$$

Finanční přínos se určí odhadovaným snížením ztráty produktivity a tím snížením celkových nákladů na org. změny.

c) rozvoj talentů

HR funkce dostupné pro oblast rozvoje zaměstnanců a správu jejich talentů umožní cílené zaměření nákladů na konkrétní potřeby vzdělávání. Tím dojde k redukci zbytečných výdajů, které se vynakládají přes plošné nabídky rozvojových programů.

náklady na rozvoj zaměstnanců

$$= \frac{(\text{externí náklady} + \text{počet zaměstnanců v oblasti vzdělávání} * \text{náklady na zaměstnance})}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Finanční přínos vyplývající z lepší identifikace talentů se určí:

rozvoj talentů

$$= \text{počet zaměstnanců} * (\text{náklady na rozvoj} \\ * \frac{\text{odhadovaná míra zlepšení v \%}}{100})$$

d) optimalizace náborového procesu

Automatizace procesů náboru přináší firmě benefit ve formě snížení nákladů na ztrátu produktivity v důsledku neúspěšných nástupů. Pro účely výpočtu těchto nákladů je vhodné určit neúspěšné nástupy jako odchody zaměstnanců v pevně určeném časovém úseku od doby nástupu (např. 6 měsíců).

$$\text{náklady na ztrátu produktivity} = \% \text{ neúspěšných nástupů (rok)} * \\ \text{počet nástupů (rok)} * \left(\frac{\text{provozní zisk firmy}}{\text{počet zaměstnanců}} \right) * 0,5$$

Finanční přínos ze snížení nákladů na ztrátu produktivity prostřednictvím optimalizovaného náborového procesu se určí pomocí odhadovaného snížení % neúspěšných nástupů a tím i korespondujícího snížení celkových nákladů na ztrátu produktivity.

e) snížení fluktuace zaměstnanců

Snížení fluktuace zaměstnanců prostřednictvím lepšího řízení rozvojových potenciálů zaměstnanců spolu se zavedeným systémem plánování následníků vede k redukci nákladů nutných k zaučování nových zaměstnanců v důsledku dobrovolných odchodů.

náklady na odchody zaměstnanců

$$= \text{dobrovolný odchod (\%)} * \text{počet zaměstnanců} \\ * \text{náklad na odchod (\% z pers. nákladů na zaměstnance)} \\ * \text{náklady na zaměstnance}$$

Finanční přínos ze snížení nákladů na odchody zaměstnanců se určí pomocí odhadovaného snížení % dobrovolných odchodů a tím i korespondujícího snížení celkových nákladů na odchody zaměstnanců.

f) efektivní plánování následníků

Propracovaný systém na plánování následníků umožňuje eliminovat rizika a náklady spojené s odchodem zaměstnanců a hledání náhradníků. Tím je zajištěna kontinuita v řízení firmy a zvyšuje se připravenost organizace na personální změny. Pro kvantifikaci této hodnoty se použijí náklady, které firma musí vynaložit za externí nástupy zaměstnanců, v důsledku neexistence systému na plánování následníků. Pro přesnější výpočet se použije pouze manažerský okruh zaměstnanců.

náklady na externí nástupnictví

$$= (\text{počet nových manažerů (rok)} * \% \text{ externích nástupů}) \\ * \text{náklady na externí nástup}$$

Finanční přínos ze snížení nákladů na externí nástupnictví se určí pomocí odhadovaného snížení % externích nástupů pomocí jejich nahrazení interním poolem talentů, daný systémem na plánování následníků.

g) zlepšení plánování personálu

S pomocí nástrojů na reporting a on-line poskytování analytických dat a výkazů lze významným způsobem ušetřit náklady na službu plánování personálu. Pro identifikaci nákladů na tuto službu se použijí personální náklady zaměstnanců HR personálního plánování.

náklady personálního plánování

$$= \text{počet zaměstnanců útvaru personálního plánování} \\ * \frac{\text{personální náklady v HR oblasti}}{\text{počet zaměstnanců v HR oblasti}}$$

Finanční přínos se určí prostřednictvím odhadovaného snížení počtu zaměstnanců v útvaru personálního plánování a tím i korespondujícího snížení celkových nákladů personálního plánování.

h) zapojení a spolupráce zaměstnanců

Míru zapojení zaměstnanců budou vyjadřovat náklady potřebné na získávání a shromažďování informací relevantních pro práci zaměstnanců, přinášející firmě hodnoty.

náklady na sběr informací

$$= \text{sběr informací} \left(\frac{h}{\text{rok}} \right) * \text{počet zaměstnanců} \\ * \text{náklady na zaměstnance (h)}$$

Finanční přínos vyplývající z většího zapojení zaměstnanců se určí:

$$\text{větší zapojení} = \text{náklady} * \frac{(\text{odhadovaná míra zlepšení v \%})}{100},$$

kde odhadovaná míra zlepšení odráží snížení doby nutné pro sběr informací. To je dosahováno pomocí on-line dostupných a přesných informací z HR IT řešení.

i) transparentnost dat

Nástroji self-service a souvisejícími on-line službami v poskytování HR dat koncovým uživatelům lze přejít k formám bezpapírové kanceláře. Tímto přístupem pro firmu vznikne benefit ve formě úspory nákladů na tisk a doručování HR formulářů.

transparentnost dat

$$= \text{náklady na tisk HR formulářů} \\ + \text{náklady na distribuci HR formulářů}$$

5.9.3 IT přínosy

Realizace automatizace procesů nepřináší výhody pouze pro oblast HR. Benefity lze dosáhnout i přímo v IT procesech firmy. S ohledem na situaci konkrétního podniku při zavádění digitalizace (např. náhrada nevyhovujícího HR systému za jiný, doplnění nových funkcionalit, outsourcing služeb HR IT apod.) můžeme kvantifikovat následující IT přínosy.

a) redukce IT nákladů na provoz stávajícího systému

Náklady zahrnují veškeré IT prostředky, které firma vynakládá na provoz stávajícího HR systému. Zahrnují položky:

- externí aplikační podpora,
- IT provoz systémů v HR landscape,
- SW licence,
- náklady na údržbu rozhraní mezi HR a souvisejícími systémy.

b) redukce IT nákladů na rozvoj stávajícího systému

Náklady zahrnují IT prostředky, které by bylo nutné vynaložit na rozvoj stávajícího HR systému, v případě, že nedojde k implementaci systému nového.

c) zvýšení IT kapacit

Vyčíslení IT kapacit lze realizovat prostřednictvím stanovení personálních nákladů na provoz HR IT služby.

$$\text{IT capacity} = \text{počet HR IT zaměstnanců} \\ * \text{personální náklady na zaměstnance}$$

Finanční přínos vyplývající ze zvýšení IT kapacit se určí pomocí odhadované míry snížení počtu HR IT zaměstnanců, kteří jsou potřeba pro zajištění správného fungování HR IT systému.

5.9.4 Náklady

Každá automatizace procesů s sebou nese nutnost vynaložit náklady na její realizaci.

Pro potřeby tvorby business case je vhodné náklady členit do tří základních kategorií:

- personální,
- investiční,
- režijní.

Personální náklady zahrnují vynaložené prostředky na práci lidí, kteří se implementací a provozem HR IT systému budou zabývat. Režijní a investiční náklady souvisí s výdaji na pořízení konkrétního SW, HW nebo služby pro automatizaci HR procesů. Rozlišení na část režie a investic je závislé na aplikaci příslušných účetních předpisů (hodnotová hranice, odpisy apod.). Do těchto nákladů počítáme především:

- náklady na implementaci HR systému,
- nákup SW licence,
- náklady na pořízení HW prostředků v souvislosti s provozem HR systému,
- náklady na školení obsluhy,
- náklady na provoz systému (externí služba aplikační podpory, IT provoz).

5.9.5 Stanovení výnosnosti a doby návratnosti

Pro stanovení míry výnosnosti a doby návratnosti vyjdeme z ekonomických principů stanovení hodnot popsanych v kapitole 4.9 a použijeme roční a kumulativní roční součty výnosů a nákladů identifikovaných v předchozích kapitolách pro jednotlivé roky. Z důvodu výpočtu finančních ukazatelů je potřeba odlišovat jednorázové náklady/výnosy, včetně investic a průběžné náklady/výnosy a k nim korespondující odpisy.

Náklady	Jednorázové	Průběžné (Rok)			
		1	2	3	...
Personální					
Režijní					
Roční náklady					
Kumulativní roční náklady					
Investiční/odpisy					

Tabulka 8: Souhrn nákladů na automatizaci HR procesů
Zdroj: Rous, 2017

Podobně jako pro náklady určíme přehled i pro přínosy plynoucí z automatizace HR procesů. Pro usnadnění lze finanční přínosy rozdělit stejně jako u nákladů do tří kategorií (personální, režijní, investiční).

Výnosy	Jednorázové	Průběžné (Rok)			
		1	2	3	...
Personální					
Režijní					
Roční výnosy					
Kumulativní roční výnosy					
Investiční/odpisy					

Tabulka 9: Souhrn výnosů z automatizace HR procesů
Zdroj: Rous, 2017

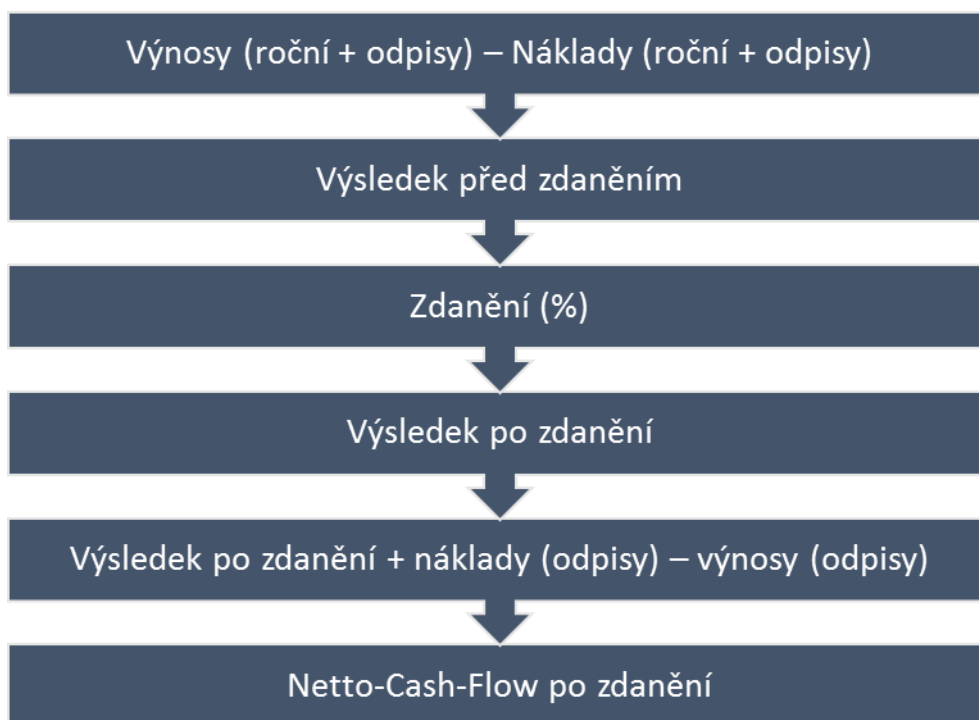
Prostým odečtem nákladů od výnosů určíme bilanci (roční a kumulativní). Z té bude zřejmá doba návratnosti, tj. počet let nutných k dosažení kladné kumulativní bilance.

Bilance	Jednorázové	Průběžné (Rok)			
		1	2	3	...
Roční bilance					
Kumulativní bilance					

Tabulka 10: Finanční bilance automatizace HR procesů
Zdroj: Rous, 2017

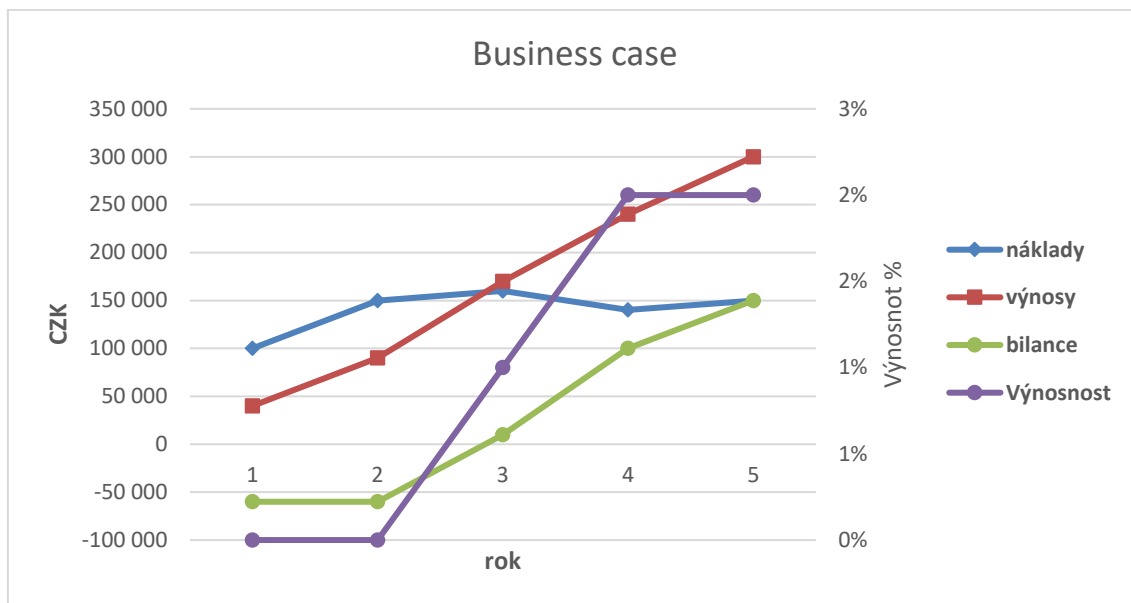
Míru výnosnosti realizace automatizace HR procesů stanovíme využitím EXCEL funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI. Jako argument pro tuto funkci bude použito tzv. netto-

cash-flow po zdanění v jednotlivých rocích. Netto-cash-flow pro každý rok se stanoví pomocí postupu znázorněného v obrázku č. 19.



Obrázek 19: Metoda výpočtu míry výnosnosti pro jeden rok
Zdroj: Rous, 2017

Pro jednoduchou a jasnou představu lze celý business case znázornit pomocí prostého bodového grafu, který zahrne veškeré důležité finanční ukazatele. Obrázek č. 20 ukazuje příklad na ukázkových datech.



Obrázek 20: Grafická reprezentace business case
Zdroj: Rous, 2017

Stanovení hraničních (nebo minimálních) hodnot pro jednotlivé ukazatele ve smyslu rozhodnutí o realizaci dané automatizace procesů je typicky záležitostí vnitřních pravidel a zvyklostí dané firmy. Typicky také reflektuje její finanční stav.

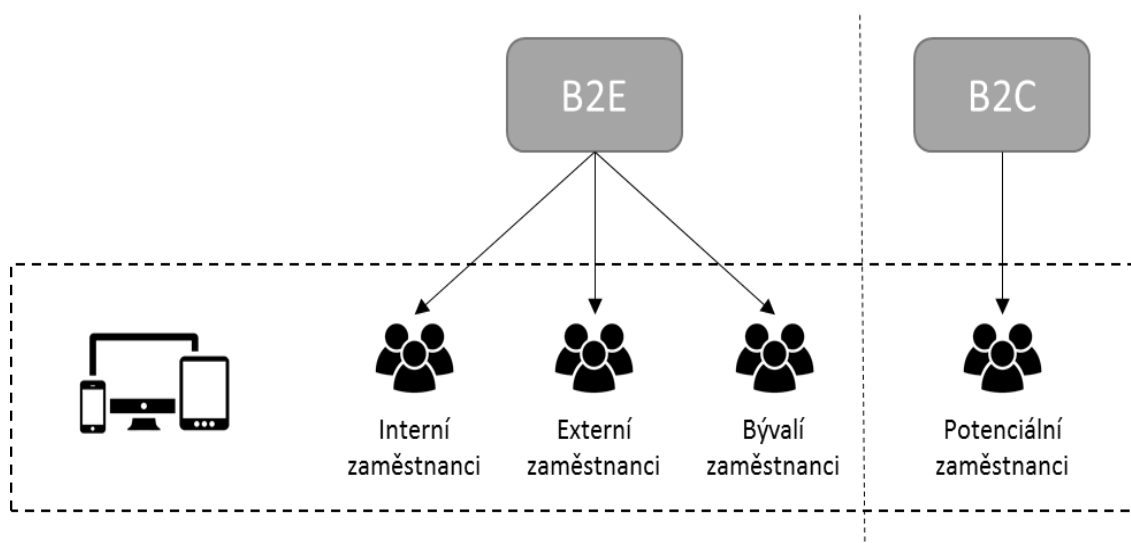
5.10 Komunikace a propagace

Velmi častou příčinou nedosažení stanovených výsledků zavádění HR IT systémů je jejich nedostatečná adaptace a akceptace ze strany zákazníků. Na odstranění tohoto problému se jeví jako účinná metoda segmentace zákazníků a volba komunikačních nástrojů přímo dle potřeb jednotlivých segmentů. Důvodem zvolení této metody je možnost lépe pojmenovat potřeby jednotlivých skupin zákazníků, jejich preference a očekávání. Již v kapitole 4 bylo poukázáno na množství uživatelských skupin HR systémů a jejich různé postoje.

Aby komunikace byla úspěšná, bude nutné respektovat všechny skupiny uživatelů (vč. externích) a bude nutné pokrýt všechny její cíle. Pro snadnější orientaci se bude uvažovat o dvou typech komunikace: on-line a off-line.

5.10.1 On-line komunikace

Při on-line komunikaci je nejefektivnějším nástrojem portál. Ať už ve formě interního (zaměstnaneckého, tzv. B2E) nebo externího (zákaznického, tzv. B2C). Kombinací obou portálů lze jednoduše pokrýt všechny skupiny uživatelů – zaměstnanců. Navíc moderní portálová řešení umožňují využít všechny klientská zařízení.



Obrázek 21: On-Line komunikační kanály automatizace HR procesů
Zdroj: Rous, 2017

V rámci obou komunikačních nástrojů existuje několik nástrojů, jejichž využitím se dosáhne cíl komunikace HR IT strategie, tak jak je popsáno v kapitole 4.

Nástroj	Účel
E-mail	ad-hoc informování o událostech souvisejících s provozem HR IT systému
Banner	forma on-line reklamy na portálu pro uživatele na přilákání pozornosti uživatelů
Portlet	funkční část portálu pro uživatele s místem vyhrazeným na konkrétní funkcionalitu HR IT systému
Novinka	jednorázová forma propagace nové funkcionality prostřednictvím on-line nástrojů na portále pro uživatele
Anketa	nástroj zpětné vazby od uživatelů
E-learning	zvyšování know-how uživatelů při využívání HR IT nástrojů
Vyhrazený obsah v rámci CMS (Content Management Systému)	stálý zdroj informací pro uživatele o dostupnosti a funkcích HR IT systému

Tabulka 11: Nástroje on-line komunikace

Zdroj: Rous, 2017

5.10.2 Off-line komunikace

Nástroje off-line komunikace představují nezbytný doplněk k on-line kampani. Pomáhají informačně obsáhnout i ty skupiny uživatelů, kteří by byly z on-line kampaně nedosažitelní (např. zaměstnanci bez přístupu k firemní počítačové síti).

Nástroj	Účel
Plakáty, billboardy, letáky	forma off-line reklamy na přilákání pozornosti uživatelů
Interní firemní magazín	pravidelné informování zaměstnanců o dostupných nástrojích HR IT systému a jeho výhodách
Word of mouth	Rozšiřování informací o HR IT systému prostřednictvím verbální komunikace mezi zaměstnanci
Merchandising	Zvyšování povědomí o dostupnosti HR IT prostřednictvím grafických symbolů na zboží, které je distribuováno mezi zaměstnanci
Train the trainer	Využití vzdělávací platformy firmy – zaškolení školitelů na nástroje HR IT a jejich následné zmiňování v rámci vzdělávacích aktivit zaměstnanců

Tabulka 12: Nástroje off-line komunikace

Zdroj: Rous, 2017

6 Shrnutí výsledků

V bakalářské práci bylo komplexně přistoupeno k oblasti automatizace HR procesů, byly identifikovány hlavní problémy a navrženy metody a přístupy, jakými lze tyto problémy řešit. Dalším výsledkem bylo pojmenování hlavních přínosů a výzev, které jsou s automatizací spojeny. Byly identifikovány metody, pomocí kterých lze dosáhnout efektivity při řízení firmy. Z rešerše odborné literatury vyplynula celá řada dílčích zjištění a doporučení pro konkrétní oblasti digitalizace HR procesů. Tato doporučení byla v průběhu práce aplikována do návrhu přístupů a mechanismů k realizaci elektronizace personálních procesů ve firmě.

Při formování vlastního postoje k automatizaci HR procesů je doporučeno, aby byl brán ohled na strategické cíle podniku, které se musí přes definované HR cíle rozpadnout do HR IT strategie. V souladu s tímto principem je nutné pamatovat i na faktory, které významně ovlivňují výslednou podobu strategie. Především jde o podmínky organizace, o lidi, finance a samotnou technologii, která bude použita. Díky tomu lze snadněji identifikovat základní směr snažení a zajistit si podporu vedení firmy vč. financování a dostatečných kapacit.

Správně zvolenou transformací modelu IT podpory vč. zavedení uceleného modelu spolupráce mezi HR a IT týmy lze dosáhnout zlepšení dodávaných služeb zákazníkům ve formě rychlejší realizace a vyšší kvality.

Sestavením HR IT portfolia dojde k celistvému popisu služeb, které jsou ve firmě nabízeny, a na jejichž základě lze posuzovat přínosy plynoucí z automatizace jednotlivých procesů. Správné řízení a práce s HR IT portfoliem umožňuje lépe identifikovat potenciály ke zlepšování v různých částech IT podpory – aplikační portfolio, projektové portfolio a řízení vztahů s dodavateli. Zároveň se díky využití nástroje správy portfolia segmentuje okruh zákazníků, což směřuje k lepší identifikaci a plánování poptávky po HR IT službách.

Pro posuzování úspěšnosti v realizaci HR IT strategie bylo doporučeno využití nástroje KPI s definicí několika konkrétních ukazatelů, kterými lze zaznamenávat

aktuální stav v implementaci elektronizace a porovnávat ho s definovanými cíli. Průběžným sledováním KPI lze efektivně a rychle identifikovat možné problémy související s digitalizací. Tím se do budoucna firma vyhne dodatečným značným nákladům ve formě prostředků, vynakládaných na zlepšování již nasazených velkých IT celků.

Popsaná kritéria HR IT služeb a jejich hodnocení dovolují snadno posuzovat na trhu dostupné služby, porovnávat je mezi sebou a rozhodovat, která z nich je pro zavedení v dané firmě vhodná či nikoliv. Tímto postupem a hodnocením lze trvale zajišťovat kvalitu v poskytovaných službách a tím i efektivitu při řízení podniku.

Na podporu rozhodnutí o automatizaci HR procesů byly v práci doporučeny a navrženy metriky pro metodu business case, s jejíž pomocí lze pro všechny oblasti HR identifikovat a vyčíslit přínosy i náklady. Jejich porovnáním a aplikací příslušných vzorců lze ihned dospět k informaci o době návratnosti a míře výnosnosti této automatizace. Pro podporu při stanovení přínosů je v práci aplikováno hned několik způsobů na určení hodnot plynoucích z digitalizace ve všech hlavních personálních částech firmy.

V závěru práce bylo poukázáno na důležitý aspekt při automatizaci personálních procesů – stanovení komunikační strategie. Byly představeny konkrétní nástroje na využití při propagaci. Tyto nástroje pomáhají při zvyšování míry akceptace a ve svém důsledku způsobují nárůst povědomí o dostupných HR IT službách. Tím samozřejmě roste i úroveň používání, tj. zapojení uživatelů, zvyšují se přínosy identifikované při kalkulaci hodnot a zvyšuje se efektivita při zavádění automatizace HR procesů.

7 Závěry a doporučení

Automatizace procesů v oblasti HR vyžaduje komplexní přístup při stanovování strategie na realizaci elektronizace a využití prostředků digitalizace. Personalistika bývá řazena do tzv. podpůrných procesů firmy. To s sebou nese obtíž v reálném zhodnocování výhod, které automatizace přináší. Nedá se např. snadno přepočítávat užitek v souvislosti s prodejem a tržbami.

Důležitým cílem práce bylo ukázat na nutnost pracovat s tematikou automatizace HR procesů uceleně, nesoustředit se pouze na konkrétní oblast elektronizace. Pro efektivní vynakládání zdrojů je nutné pracovat s širší škálou nástrojů a metod. V navržené HR IT strategii bylo identifikováno množství faktorů, ovlivňující celkový výsledek automatizace. Při vlastní realizaci této strategie je nutné brát na zřetel individuální situaci každé firmy. Podle toho je nutné tuto strategii korigovat.

V práci byly navrženy postupy, pomocí kterých lze měřit přínos získaný z automatizace příslušných procesů v každé hlavní části HR oblasti (základ HR, talent management, plánování personálu a HR služby). To umožnilo demonstrovat výhody v celé šíři personalistiky.

Na rozdíl od textů v citované odborné literatuře byl využit strukturovanější přístup při identifikaci problémů a návrhu řešení. Snahou bylo ukázat na provázanost v systému IT podpory podnikových procesů. Na druhou stranu tato komplexnost znamená, že existuje prostor pro nalezení dalších a detailnějších metod pro efektivní automatizaci HR procesů. U jednotlivých prvků HR IT portfolia lze dále podrobněji analyzovat jejich vazbu a dopad na celkový užitek při využívání prostředků informačních technologií na podporu firemních procesů.

8 Seznam použité literatury

- [1] LENGNICK-HALL, Mark L. a Steve MORITZ. The impact of e-HR on the human resource management function. <online> Journal of Labor Research. 2003, 24(3): 365-379. DOI: 10.1007/s12122-003-1001-6. ISSN 0195-3613. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s12122-003-1001-6>
- [2] DUMAS, Marlon. Fundamentals of business process management. New York: Springer, 2013. ISBN 9783642331428.
- [3] WILSON, Deborah a Ron HANSCOME. Transforming Human Capital Management Primer for 2016. Technology Research, Gartner [online]. 2016, , 9 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/doc/3186324/transforming-human-capital-management-primer>
- [4] The Impact of Employee Engagement on Performance. Harvard Business Review [online]. 2013, , 20 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- [5] KEYTE, Clive. How to Develop Meaningful Key Performance Indicators. 5 edition. Intrafocus, 2014.
- [6] FLATEN, Bjorn-Tore. STRATEGIC E-HR: MATCHING E-BUSINESS VALUE DRIVERS AND HR MANAGEMENT TASKS. <online> The Global Business and Technology Association. 2008, : 12. Dostupné také z: http://www.researchgate.net/publication/241128517_STRATEGIC_E-HR_MATCHING_E-BUSINESS_VALUE_DRIVERS_AND_HR_MANAGEMENT_TASKS
- [7] SCHALK, René, Volken TIMMERMAN a Sjoerd van DEN HEUVEL. How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. Human Resource Management Review [online]. 2013, 23(1), 84-92 [cit. 2017-01-29]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2012.06.008. ISSN 10534822. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482212000514>
- [8] ITIL | Axelos [online]. Londýn: AXELOS Limited, 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>

9 Přílohy

- 1) Nositelé eHR hodnot (Flaten a Shneor, 2008)
- 2) Oskenované zadání bakalářské práce

HR Function	Value Drivers	HR Dept. Performance
Recruitment	Efficiencies	Decreasing costs of applicant search related advertising
		Decreasing costs of intermediary recruitment services
		Decreasing time from application to posting
		Increasing ability to tap into higher quality candidates
		Faster delivery of job application documents
		Faster absorption of new employees once chosen
	Lock-In	Proactive invitation of candidates in database to apply for relevant positions
		Proactive encouragement of candidates to update their details on their online candidate profiles periodically
	Novelty	New ways for screening CVs and application documents
		New outlets for publicizing vacancies (professional social networks, industry databases, online magazines, online recruiters, etc)
		New ways of facilitating new employee absorption
	Complementarities	Usage of a combination of online and offline selection procedures (e.g. online CV screening + offline interview)
		Usage of applicants' database for recruiting for other positions
		Improves absorption process of new employees, logistics, welfare, and IT are notified in advance.
	Availability	Access to a larger pool of candidates
		Access to different sources of candidates (countries, organizations, social networks, etc.)
Rewarding	Efficiencies	Decreasing costs of printing and copying of evaluation materials
		Faster distribution and collection of performance evaluation materials to and from managers
		Decreasing number of errors in filling evaluation documents
		Higher response rate for performance evaluation tasks

		Decreasing time necessary for fixing employee benefit plans and their approval by superiors
		Timely update of personal updates influencing employee income (marital status, number of dependents, etc.)
	Lock-in	Provide employees with private online reports about own performance, development and standing versus others
		Better ability to personalize and tailor benefit plans to individual preferences within set boundaries
		Updating employee compensation schemes and benefit plans based on industry standards
	Novelty	Using new ways for distributing evaluation materials
		Using new ways to configure employee benefit plans components
	Complementarities	Performance evaluation can be conducted based on a combination of online and offline tasks and meetings
		Evaluation integrated into overall HR components (benefits and awards update, eligibility to apply to higher positions, etc.)
		Based on online benefit plan employee self configurations and form processing, related functions are updated automatically (e.g. billing, payments, welfare, etc)
	Availability	Greater access to evaluation materials across time and geographical locations
		Greater access to information on benefits plans and their boundaries across time and geographical locations
		Increased transparency about benefits plan options and comparison with industry trends
	Training/Developing	Efficiencies
Decreasing costs of renting training facilities		
Decreasing costs of printing, updating and distributing training materials by making them available online		

		Increasing the number of employees being trained in each coordinated session	
		Increasing the number of employees being trained in general	
	Lock-In		Increasing ability to personalize timing of training to individual employee schedules
			Increasing ability to personalize paste of training to individual employee preferences
			Increasing ability to personalize content of training to individual employee needs
			Increasing ability to involve training participants in timely feedback concerning training quality, content, and contribution
	Novelty		Using more new ways of conducting training sessions
			Using more new ways of tailoring training sessions to individual employee's needs, schedules, and preferences
			Using new ways for measuring and evaluating training outcomes
	Complementarities		Training can be conducted based on a combination of online and offline sessions and tasks
			Training integrated into overall HR components (benefits and awards update, eligibility to apply to higher positions, etc.)
	Availability		Increasing ability to conduct training seminars for employees across distant locations
			Increasing flexibility in timing of training across locations and individual preferences and schedules

Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Informační management (im3-k)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Rous Petr DiS.	Na Radouči 1070, Mladá Boleslav - Mladá Boleslav II	I1300230

TÉMA ČESKY:

Metody automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku.

TÉMA ANGLICKY:

Methods of HR processes automation for effective management of a company.

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Pavel Čech, Ph.D. - KIT

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Bakalářská práce v úvodu ve stručnosti představí principy automatizace personálních procesů. Popíše jaké jsou důvody, motivy a očekávání firem při implementaci různých IT systémů.

Následně na základě rešerše dostupných zdrojů budou představeny metody pro určení efektivnosti automatizace těchto procesů. Smyslem bakalářské práce bude aplikovat tyto metody na konkrétní situace z praxe a formulovat přístup, který pomůže při řešení problému neefektivnosti automatizace HR procesů a zároveň více napomůže při realizaci korporátní strategie.

Cílem metodiky popisované v bakalářské práci bude přijít i s novými přístupy a dalšími hledisky, která mají vliv na celkovou efektivnost automatizace HR procesů.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

LENGNICK-HALL, Mark L. a Steve MORITZ. The impact of e-HR on the human resource management function. <online> Journal of Labor Research. 2003, 24(3): 365-379. DOI: 10.1007/s12122-003-1001-6. ISSN 0195-3613. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s12122-003-1001-6>

FLATEN, Bjorn-Tore. STRATEGIC E-HR: MATCHING E-BUSINESS VALUE DRIVERS AND HR MANAGEMENT TASKS. <online> The Global Business and Technology Association. 2008, : 12. Dostupné také z: http://www.researchgate.net/publication/241128517_STRATEGIC_E-HR_MATCHING_E-BUSINESS_VALUE_DRIVERS_AND_HR_MANAGEMENT_TASKS

GRAMME MARTIN, Martin Reddington. Technology, outsourcing and transforming HR. 1st ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0686-457.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: