

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Využití HR systémů ve vybrané organizaci
Případová studie ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o.

Diplomová práce

Autor: Bc. Michaela Dvořáková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2021

Michaela Dvořáková

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za skvělé vedení práce, přínosné konzultace a neustálou ochotu pomoci. Poděkování patří zaměstnancům společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o., závodu v Třebelčovicích pod Orebem, za vyplnění dotazníků a celkovou spolupráci. Ráda bych také poděkovala vedoucí personálního oddělení, paní Simoně Žabkové a referentce personálního oddělení, paní Martině Jarkovské, díky nimž jsem se společností mohla spolupracovat.

Anotace

Diplomová práce se zabývá využitím HR systémů v organizaci Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelčovicích pod Orebem. První část práce uvádí teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, podnikové informatiky, informačních systémů v podniku a významu informačních a komunikačních technologií v řízení lidských zdrojů. Následuje druhá, praktická část práce. Zde jsou představeny výsledky provedené analýzy HR systémů, a to vyhodnocení dvou řízených rozhovorů a dotazníkového šetření, které bylo v závodu společnosti provedeno. Úkolem řízených rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjistit, v čem a jak se liší využívání dvou personálních systémů a se kterým jsou zaměstnanci více spokojeni. V praktické části práce bylo také provedeno testování statistických hypotéz, které detailněji rozpracovalo výsledky provedeného šetření.

V závěru práce je uvedeno shrnutí všech dosažených výsledků pomocí SWOT analýzy a také návrh doporučení pro společnost, které by mohla využít.

Abstract

Title: The use of HR systems in selected company. A case study at the company Vibracoustic CZ, Ltd.

The first part of the thesis presents the theoretical framework for the HR management, the company's informatics, the company's information systems, and the importance of information and communication technologies in the management of human resources. It is followed by the second, practical part. There, the results of an analysis of HR systems are presented in the form of an evaluation of two guided interviews and a questionnaire survey, carried out at the company's headquarters. The objective of the guided interviews as well as the questionnaire survey was to find out, in what way and how the usage of two different HR systems differs, and which one of the two is the staff more content working with. In the practical part, the testing of the statistical hypotheses was carried out, which further elaborates upon the results of the questionnaire survey. Lastly, all results of the SWOT analysis, as well as the draft recommendation for the company to use, are introduced.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	2
	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	3
3	Řízení lidských zdrojů	3
3.1	Analýza pracovních míst a personální plánování	4
3.2	Výběr a získávání pracovníků	5
3.3	Hodnocení pracovníků	7
3.4	Odměňování pracovníků	8
3.5	Podnikové vzdělávání pracovníků	8
3.6	Pracovní vztahy	10
3.7	Péče o pracovníky	10
4	Vymezení hlavních pojmů z oblasti podnikové informatiky	13
4.1	Informatika	13
4.2	Informační společnost	16
4.3	Informační technologie	16
4.4	Podniková informatika	17
5	Informační systémy v podniku	18
5.1	Druhy informačních systémů	22
5.1.1	Celopodnikové informační systémy	22
5.1.2	Systémy pro řízení dodavatelských řetězců	24
5.1.3	Systémy pro řízení vztahů se zákazníky	26
5.1.4	Systémy pro analýzu dat a podporu rozhodování	27
5.1.5	Systémy pro správu obsahu	28
5.1.6	Systémy pro správu lidských zdrojů	28
6	Význam ICT v řízení lidských zdrojů	31

6.1	Personální portál.....	32
6.2	Elektronické získávání pracovníků	32
6.3	Elektronické vzdělávání zaměstnanců	33
	PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI VIBRACOUSTIC CZ, S. R. O.....	34
7	Představení společnosti	34
7.1	Závod v Třebelčovicích pod Orebem.....	35
8	Provedená analýza personálních systémů ve společnosti.....	37
8.1	Analýza současně využívaných personálních systémů.....	37
8.2	Řízené rozhovory	41
8.2.1	Metodologie řízených rozhovorů	41
8.2.2	Výsledky řízených rozhovorů	42
8.3	Dotazníkové šetření	44
8.3.1	Metodologie dotazníkového šetření	45
8.3.2	Výsledky dotazníkového šetření	47
8.4	Testování statistických hypotéz.....	63
9	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	68
9.1	Shrnutí výsledků šetření.....	68
9.2	Návrh doporučení.....	70
10	Závěry	72
11	Seznam použité literatury.....	74
12	Seznam obrázků.....	77
13	Seznam grafů	77
14	Seznam tabulek	78
15	Seznam příloh	78
16	Přílohy.....	79

1 Úvod

Úkolem a posláním každé společnosti je, mimo jiné, dosažení uspokojivé míry konkurence schopnosti, spokojení zákazníci, kteří se stále vracejí a samozřejmě i dosažení podnikatelského cíle. K tomu jim slouží celá řada pomůcek, díky nimž jsou cíle dosaženy optimální cestou, rychle a snadno. Jednou z těchto pomůcek jsou i informační systémy, bez jejichž podpory je správné fungování společnosti v dnešní době naprosto nepředstavitelné.

Jak malé provozovny, tak i velké nadnárodní společnosti využívají k dosažení svých cílů podporu různých informačních systémů, díky nimž je zejména práce vedoucích zaměstnanců různých oddělení značně zjednodušena. S informačními systémy se lze setkat jak ve výrobních společnostech, tak i ve společnostech v oblasti poskytování služeb.

Jedním z druhů informačních systémů jsou i HR systémy neboli systémy na podporu správy lidských zdrojů. Usnadňují práci zejména personálnímu nebo osobnímu oddělení společnosti, ale jsou i koncovou podporou pro samotné zaměstnance, a to většinou hlavně na manažerských pozicích. Je však důležité správný HR systém důkladně vybírat. Každá společnost je jiná a každá má svá konkrétní specifika a požadavky, se kterými je nutné pracovat a HR systém by je měl přinejmenším respektovat a umět si s nimi poradit. Proto je častým případem, že nadnárodní společnosti přicházejí s tím, že si nechají vyrobit přímo na míru globální HR systém.

Práce se zabývá využitím HR systémů ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. Využití HR systémů bude analyzováno pomocí dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno na základě metodiky srovnávání dvou informačních systémů.

Důvodem výběru tématu diplomové práce je to, že autorka ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem působila dva roky jako brigádník a neustálé rozvíjení společnosti zejména z hlediska informačních systémů ji zaujalo. Důležitým aspektem při výběru spolupráce s touto společností je i předchozí úspěšná spolupráce v rámci psaní bakalářské práce.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této diplomové práce je analyzovat implementované HR systémy ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem, a následně navrhnout vhodná doporučení v oblasti informačních technologií na zefektivnění HR procesů.

Jednotlivé kroky k realizaci tohoto cíle jsou:

- 1) Teoretická východiska – stanovení pomocí metody literární rešerše
- 2) Analýza implementovaných HR systémů – v první řadě budou provedeny řízené rozhovory s vedoucí personálního oddělení a také s personální referentkou v závodu, díky nimž bude možné získat prvotní informace o využívaných HR systémech. Bude následovat dotazníkové šetření, které se bude detailněji zaměřovat na funkcionalitu HR systémů.
- 3) Shrnutí výsledků a ověření stanovených hypotéz
- 4) Návrh doporučení na základě provedené analýzy.

Výzkumná otázka diplomové práce č. 1:

„Jsou personální procesy ve společnosti podpořeny vhodným personálním systémem?“

Výzkumná otázka diplomové práce č. 2:

„Jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s využíváním HR systémů?“

pozn.: tato výzkumná otázka bude zpracována pomocí testování statistických hypotéz

Odpovědi na výzkumné otázky pomohou k dosažení cíle této diplomové práce a budou vycházet z řízených rozhovorů, výsledků dotazníkového šetření a následné provedené analýzy (vč. testování statistických hypotéz).

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2002) je možné definovat řízení lidských zdrojů jako „(...) *strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Autor také uvádí některé hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů, jako například:

- Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam oddanosti pracovníků organizaci
- Pracovníci = aktivum, je potřeba je rozvíjet a investovat do nich
- Lidské zdroje jsou ve společnostech chápány jako důležitá konkurenční výhoda
- Řízení lidských zdrojů je odpovědností a záležitostí liniových manažerů

Mohelská (2009) ve svém díle uvádí, že v mnoha společnostech se řízení lidských zdrojů stává nejdůležitější složkou, a to z důvodu, že se postupně mění význam samotného člověka jako pracovní síly. Toto potvrzuje také Kleibl a spol. (2001), který uvádí, že díky tomu, že se stává řízení lidských zdrojů více důležité, se jeho problematikou postupně zabývají nejen personální oddělení, ale také samotní liniovní manažeři.

Leroy a kol. (2018) dodává, že moderní řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou nejdůležitější aktivum. Investice do řízení lidských zdrojů by měla přinést motivovanější a tím i produktivnější zaměstnance.

Dle Armstronga (1999) je také nutné rozlišovat pojem řízení lidských zdrojů od pojmu personální řízení. Rozdíly v těchto dvou odlišných přístupech lze vidět hlavně v rozdílných přístupech než v samotné podstatě. Autor uvádí, že „(...) *řízení lidských zdrojů má být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samo.*“

Základní charakteristiky, pomocí kterých lze tyto dva pojmy rozlišovat:

- Personální řízení je zaměřeno na jiné než řídící pracovníky, řízení lidských zdrojů se více týká právě pracovníků řídících,
- snahou personálního řízení je ovlivnit liniový management, zatímco řízení lidských zdrojů více řeší aktivity samotného liniového managementu,
- řízení lidských zdrojů více hledí na důležitost zapojení vyššího managementu do řízení firemní kultury, zatímco personální řízení naopak.

V následujících kapitolách jsou uvedeny jednotlivé aktivity, ze kterých sestává činnost personálních oddělení.

3.1 Analýza pracovních míst a personální plánování

Koubek (2007) ve svém díle popisuje, že je nutné pravidelně analyzovat pracovní místa v podniku. Je potřeba se dívat na to, zda jsou pracovní úkoly ve společnosti plněny přiměřeným počtem zaměstnanců. Pokud nastane situace, že firma nedisponuje dostatečným množstvím pracovníků, může docházet k situaci, že jsou zaměstnanci přetíženi a tím klesá i kvalita odvedených pracovních úkolů. Zaměstnanci jsou dále ve stresu (tím se zvyšuje i možnost vzniku pracovního úrazu či konfliktu na pracovišti), rozhodují se o svých pracovních úkolech příliš zbrkle a rychle, častěji chybují a celkově jejich spokojenost se zaměstnáním v podniku dlouhodobě klesá.

Naopak může nastat i situace, že firma zaměstnává přehršel zaměstnanců. Pokud k tomu dojde, společnost plýtvá osobními náklady na zaměstnance (mzdy, odvody), mohou vznikat konflikty na pracovišti z důvodu porovnávání obsahu práce s ostatními kolegy, zaměstnanci nevidí žádný další kariérní rozvoj či postup a v neposlední řadě mají tendenci odcházet, protože se cítí nepotřební. Obě tyto situace jsou špatné, proto je nutné pravidelně analyzovat pracovní místa na základě předchozí podrobné analýzy pracovních úkolů, které je nutné provést v určitých termínech. Díky tomu je možné následně určit, které pozice je možné obsadit a které pro podnik naopak začínají být nadbytečné.

3.2 Výběr a získávání pracovníků

Dle Bláhy a kol. (2005) je úkolem výběru pracovníků zvolit toho, který nejlépe vyhovuje pracovnímu místu ale i celému záměru organizace. Na výběr je ale nutné pohlížet z obou stran – organizace vybírá svého zaměstnance, a naopak uchazeč si vybírá své budoucí zaměstnání.

Výběr vhodného zaměstnance má, dle Armstronga (2007), tři fáze:

1) Definice požadavků pracovního místa

- Příprava specifického popisu nabízeného pracovního místa, sepsání informací o požadavcích a podmínkách

2) Přilákání uchazečů

- Vyhodnocování zdrojů k získání uchazečů, inzerování

3) Vybírání uchazečů

- Třídění životopisů, uskutečnění pohovorů, testování zaměstnanců, získávání referencí od minulých zaměstnanců

Kritický element výběru a získávání pracovníků je dle Noe a kol. (2011) zdroj, kde jsou případní zaměstnanci vybíráni. To, jaký zdroj bude určitá společnost používat a jakým způsobem bude zaměstnance shánět, závisí na tom, jaká je její velikost, obor podnikání a jaký je samotný druh pracovního místa, které je obsazováno. Autor uvádí následující rozdělení:

Interní zdroje

Pokud společnost vybere zaměstnance z interních zdrojů, znamená to, že zaměstnanec v organizaci již pracuje a je pouze přesunut na jiné místo, a to buď proto, že sám chce a určité pracovní místo se mu podaří získat, nebo proto, že je k tomu vyzván svým nadřízeným. Pracovní místo je v tomto případě inzerováno hlavně uvnitř organizace na místě, kam mají přístup právě zaměstnanci, a to například v interním systému společnosti (intranet). Často se také objevuje to, že zaměstnance, který z nějakého důvodu chce přejít na jiné místo uvnitř organizace, jeho současný nadřízený doporučí a tím získává alespoň malou výhodu oproti ostatním uchazečům.

Autor uvádí, že vybrat si zaměstnance z interních zdrojů má řadu výhod:

- uchazeč dobře zná organizaci a ona dobře zná jeho,
- uchazeč nemá zkreslené představy o organizaci,
- proces přijetí tohoto uchazeče je rychlejší a levnější.

Externí zdroje

Navzdory výhodám získávání zaměstnanců z interních zdrojů se organizace často ubírají i cestou přes výběr pracovníků z externích zdrojů. Může tomu být například z důvodu, že obsazování pracovních pozic v organizaci na těch nejnižších úrovních z interních zdrojů není možné, protože málokdo se chce z vyšší pozice přesunout na tu nižší. Důvodem je i to, že přijetí nového pracovníka z externích zdrojů může pro organizaci znamenat nové nápady co se týče vykonávaných pracovních úkolů na určité pozici. Často se stává, že podniky ve stejném oboru si navzájem zaměstnance přebírají – využívají např. situace, kdy je druhý podnik ve finančních problémech a musí snížit mzdy. Pro zaměstnance je tak výhodnější přejít do podniku jiného, avšak ve stejném oboru.

Způsobů, jak získat zaměstnance z externích zdrojů je spousta, například Kleibl a kol. (2001) uvádí:

- využití zprostředkovacích agentur (= recruitment)
- doporučení
- inzerce v novinách
- inzerce na webových stránkách společnosti nebo na specializovaných portálech zaměřených na obsazování pracovních míst
- úřad práce

Pokud se uchazeč rozhodne pomocí jakéhokoli způsobu přihlásit na pracovní místo podat, je od něj nejčastěji vyžadován, dle Šikýře (2012), strukturovaný životopis, motivační dopis, doklad o dosaženém vzdělání a případné doporučení od minulého zaměstnavatele. Následuje první předvýběr uchazečů, kdy se skupina rozdělí na vhodné a nevhodné uchazeče. Skupina těch nevhodných je informována, že pracovní místo nezískají a skupina vhodných uchazečů je dále pozvána na osobní setkání s potencionálním zaměstnavatelem.

Metody, jak ze vhodných uchazečů vybrat toho nejlepšího je spousta, například Bláha a kol. (2005) popisuje tyto:

- přijímací nebo výběrový pohovor
- psychologické testy
- ukázka práce (zadání úkolu ke zpracování, buď až na místě, nebo zaslaný předem)
- assesment centre (neboli AC, jde o souhrnné zkoumání jednotlivých schopností uchazeče)
- reference od bývalého nadřízeného

Po provedení některé z metody výběru pracovníka nastává chvíle, kdy je potřeba vybrat toho nejlepšího uchazeče na základě již získaných informací. Ten je následně o svém úspěchu informován a zůstává v kontaktu se svým budoucím zaměstnavatelem až do nástupu, a to zejména z důvodu poskytování informací, které jsou potřebné pro vytvoření pracovní smlouvy a podobně.

3.3 Hodnocení pracovníků

Armstrong (2002) ve svém díle uvádí, že průběžné hodnocení pracovníků je důležité, protože je možné díky němu zjistit, jaké jsou potřeby zaměstnanců na další vzdělávání a rozvoj. Hodnocení také nadřízenému poskytne mimo jiné informaci o tom, kam by zaměstnanec v budoucnu mohl dále směřovat a kam by se mohla ubírat jeho další pracovní kariéra. Ve většině společností hodnocení pracovníků probíhá nejméně jednou ročně, a to pomocí ročních pohovorů s přímým nadřízeným.

Častou formou hodnocení zaměstnanců je dle Foot a Hook (2002) takzvaná „360 stupňová zpětná vazba“, kdy jsou získány informace o zaměstnanci od přímého nadřízeného, personálního manažera, spolupracovníků, podřízených a také od něj samotného. Tato forma hodnocení je velice důkladná a poskytne nadřízeným celkový přehled na práci zaměstnance. Nevýhodou může naopak být velká časová náročnost a s tím související vysoké náklady na zpracování získaných informací od všech osob tak, aby hodnocení dávalo smysl.

3.4 Odměňování pracovníků

Mohelská (2009) ve svém díle uvádí: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci.“

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů lze čím dál častěji za odměnu považovat i to, že nadřízený poskytne svému podřízenému povýšení, formální pochvalu a uznání nebo je mu poskytnuto lepší vybavení kanceláře, technika apod.

Koubek (1997) ve svém díle uvádí, že odměňování je aktivita v řízení lidských zdrojů, která je významně provázána s aktivitami dalšími, například s plánováním pracovních míst. Výše mezd, které má společnost k dispozici, může být limitujícím faktorem, který je nutné brát v potaz při analýze a případném vytváření pracovních míst. Odměna za vykonanou práci je také důležitým údajem, který zaměstnanec zajímá při jeho zájmu o pracovní místo. Zaměstnavatel tedy v odměňování musí mít jasno nejméně před vytvořením inzerátu, aby mohl při pohovoru odpovědět na častý dotaz uchazečů ohledně jejich případné odměny.

3.5 Podnikové vzdělávání pracovníků

Dle Bláhy a kol. (2005) je vzdělávání pracovníků součástí celkové strategie podniku. Pokud má sám zaměstnanec zájem se vzdělávat, je to jen k prospěchu samotné organizace. Zaměstnanec může své vzdělávání vnímat jako dobrý benefit nad rámec svých pravidelných odměn. Tak by k tomu měl přistupovat i zaměstnavatel. Zaměstnavatel by si před samotným zahájením vzdělávání svých pracovníků (tj. před tím, než začne zjišťovat nabídku těchto kurzů) měl uvědomit, co přesně by lidé ve firmě měli znát a umět tak, aby firma byla konkurenceschopná. Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou totiž tím hlavním, co firmu činí speciální a odlišnou oproti ostatním. Důležité je rovněž i zajištění odpovídajících podmínek pro vzdělávání zaměstnanců.

Armstrong (1999) ve svém díle uvádí, že vzdělávání zaměstnanců se skládá z těchto po sobě jdoucích kroků:

- identifikace a definování potřeb vzdělávání
- definování požadovaného vzdělání

- definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávacích programů
- rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání
- realizace vzdělávání
- hodnocení vzdělávání
- zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm

Tento autor také upřesňuje, kde by se samotné vzdělávání pracovníků mělo uskutečňovat, a to:

a) v podniku, při výkonu práce

- Do této kategorie lze zařadit způsob vzdělávání jako je například individuální nebo skupinové prověření úkolem, přidělení projektu na zpracování nebo využití mentora. Školiteli mohou být jak interní manažeři nebo vedoucí týmů přímo v podniku. Výhodou této metody je bezesporu její pohodlnost jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele – zaměstnanci nemusí na školení vyjíždět a brát si na něj speciální volno (nebo ho absolvovat v pracovní době, ale pak například nestíhají svou práci) a zaměstnavatelé mohou na školení z první ruky dohlížet. Nevýhodou může být to, že při zvolení školitele jako vedoucího týmu, nemusí být jeho znalosti dostatečné a vzdělávání tak pozbývá smyslu.

b) v podniku, mimo výkon práce – mimo pracoviště

- Vzdělávání v podniku, avšak mimo výkon práce, se odehrává ve speciálních kurzech a vzdělávacích zařízeních. Je také obsazeno vyškoleným personálem, který je připraven přímo na tuto formu vzdělávání. Většinou je možné si vybrat z různých zaměření tamějších školitelů a mentorů, což poskytuje možnost využití pro podniky podnikající v různých odvětvích.

c) externí vzdělávání – mimo podnik

- Externí vzdělávání se nejčastěji využívá pro dovednosti manažerů nebo vedoucích týmů. Tento typ vzdělávání by měl být schopný pokrýt to, co ostatní druhy nejsou schopné např. vyšší kvalita výuky nebo nabídka vysoce specializovaných kurzů zakončených certifikátem o absolutoriu. Hlavní nevýhodou je v tomto případě nutnost přemístění zaměstnanců z podniku na

určité místo, kde vzdělávací kurz bude probíhat a s tím související nutnost zařízení vhodné dopravy, občerstvení atd.

3.6 Pracovní vztahy

Kleibl a kol. (2001) ve svém díle zmiňuje, že dobré pracovní vztahy uvnitř organizace mají mimořádný význam pro její dobrou výkonnost a stabilitu. Dobré vztahy je nutné zachovávat napříč úrovněmi ve společnosti (i mezi dělníky a vlastníky podniku).

Pracovní vztahy v organizacích se zpravidla rozdělují na individuální a kolektivní. Individuálními pracovními vztahy jsou vztahy přímo mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Naproti tomu, vztahy kolektivní, jsou vztahy mezi skupinou zaměstnanců (např. oddělení) a zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů (např. svazy zaměstnavatelů v odvětví). Autoři také uvádí další druh vztahu, který je do rozdělení občas přidáván a tím je tripartitní vztah. V tomto případě se jedná o druh kolektivního vztahu, přičemž jeden z účastníků je stát.

Koubek (1997) uvádí, že pracovními neboli zaměstnaneckými vztahy se myslí jak vztahy formální, tak i neformální. Formální vztahy jsou upravované nejrůznějšími pravidly, které platí například v rámci pracovního týmu nebo celé organizace. Pravidlem, které je upravuje, může být například zákoník práce nebo pracovní řád organizace. Neformální vztahy oproti tomu vznikají na pracovišti samovolně mezi jednotlivými zaměstnanci. Tyto vztahy často odrážejí charaktery jednotlivých osob a velkou měrou ovlivňují to, jak kvalitní práci zaměstnanec odvádí. Konkrétně autor popisuje: *„Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon.“*

3.7 Péče o pracovníky

Armstrong (2001) uvádí, že péče o pracovníky je poskytována z důvodů, které až tolik nesouvisí s jejich vykonávanou prací, avšak s pracovištěm. Autor uvádí jako důvod to, že zaměstnanci ve svém zaměstnání tráví denně více než polovinu svého času (je nutné brát v úvahu i cestu do a z práce). Je nutné s nimi zacházet jako s lidskými bytostmi, které mají své osobní potřeby, obavy a city. Pokud jsou

zaměstnanci bezstarostní, pracují pro organizaci efektivněji a s větším nasazením. Proto je v zájmu zaměstnavatele snažit se o své zaměstnance různými způsoby pečovat tak, aby se ve své práci cítili dobře.

Služby péče o pracovníky se dají rozdělit na dvě skupiny, a to na individuální a kolektivní. Individuální služby péče mohou být:

- **nemoc** – Poskytnutí pomoci a rady pracovníkovi, který je dlouhodobě nepřítomen v práci z důvodu těžké nemoci.
- **úmrtí blízké osoby** – Možnost spojení se se zaměstnancem a nabídnutí pomoci s uspořádáním pohřbu, záležitostmi poslední vůle apod.
- **rodinné problémy** – Případná pomoc zaměstnanci, pokud se ocitne v rodinných problémech např. domácí násilí.
- **problémy v zaměstnání** – Zaměstnavatel by měl vnímat i mezilidské vztahy pracovníků na pracovišti a v případě potřeby umět zasáhnout.
- **starší a penzionovaní pracovníci** – Zaměstnavatelé mohou vyhradit speciální pracovní místa pro pracovníky v penzi nebo jim nabídnout možnost zaměstnání na zkrácený úvazek, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti (v případě jejich zájmu).

Jako služby skupinové péče se nejčastěji uvádí například stravovací zařízení pro zaměstnance (někdy i uvnitř samotného podniku), společenské kluby nebo zařízení pro péči o předškolní děti zaměstnanců (dětské skupiny, jesle, mateřské školky).

Autoři Mohelská (2009) a Koubek (1997) popisují péči o pracovníky pomocí rozdělení do tří skupin:

- a) **povinná péče** – je daná zákoníkem práce, pracovními předpisy nebo kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- b) **smluvní péče** – představuje zajištění péče kolektivní smlouvou uzavřenou na úrovni organizace
- c) **dobrovolná péče** – je daná zájmem zaměstnavatele o své zaměstnance a tím získání konkurenční výhody

Efektivitu všech těchto činností, které personální oddělení provádí, je možné zvyšovat díky využití informačních a komunikačních technologií.

4 Vymezení hlavních pojmů z oblasti podnikové informatiky

Aby bylo možné podnikovou informatiku správně definovat, je potřeba vysvětlit řadu důležitých pojmů, které s podnikovou informatikou přímo souvisí.

4.1 Informatika

Čech a Bureš (2005) informatiku vysvětlují jako způsob nakládání s informacemi a dodávají, že ji lze vnímat alespoň ze dvou úhlů, a to buď teoreticky nebo aplikačně. Teoretickým vnímáním informatiky se myslí zabývání se teoretickými metodikami zpracování dat a správou různých informačních procesů. Aplikační vnímání je popisováno jako další využití informatiky již v konkrétních oblastech, jako například podnikání.

Beynon – Davies (2002) říká, že informatika je chápána jako profesionální obor vědní disciplíny a lze ji popsat jako disciplínu přemostění. To znamená, že informatika byla po svém vzniku použita jako základní kámen vzniku dalších aplikací informatiky, jako jsou například informační technologie a informační systémy. Proto autor ve své z mnoha definic informatiky udává, že samotnou informatiku lze také popsat jako ucelené studium o informacích, informačních systémech a informačních technologiích.

Maier (2004) dodává, že informatika je velkým pomocníkem ve všech odvětvích, do kterých ji lze aplikovat, jako například zdravotnictví a biologie, kde je velice hojně využívána.

Dále budou vysvětleny pojmy, které jsou s informatikou, a následně i s podnikovou informatikou, provázány.

Data

Samotná data dle Becerra-Fernandez (2010) představují hrubá čísla, údaje, nebo tvrzení, které postrádají jakýkoliv význam nebo záměr jejich určení. Není znám ani jejich kontext. Daty mohou být i třeba symboly, různé obrázky nebo znaky.

Příkladem takových dat může být třeba hod mincí. Výsledek hodu mincí nemá žádný význam ani záměr, pokud není znám kontext takového počínání.

Informace

Dle Gály a kol. (2015) informace vzniká z dat, která člověk interpretuje a vysvětlí jejich význam. Je tedy možné informaci popsat jako data s významem.

Čech a Bureš (2005) uvádí, že informace jsou také pomůckou, jak informovat o případných změnách, které v datech nastanou.

Maier (2004) dodává, že s informacemi v podniku je nutné zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem, proto je nutné je správně uchovávat a mít k nim kdykoliv přístup – například při nutnosti provedení důležitého rozhodnutí ve společnosti je potřeba znát informace. To zajišťuje disciplína nazývaná informační management.

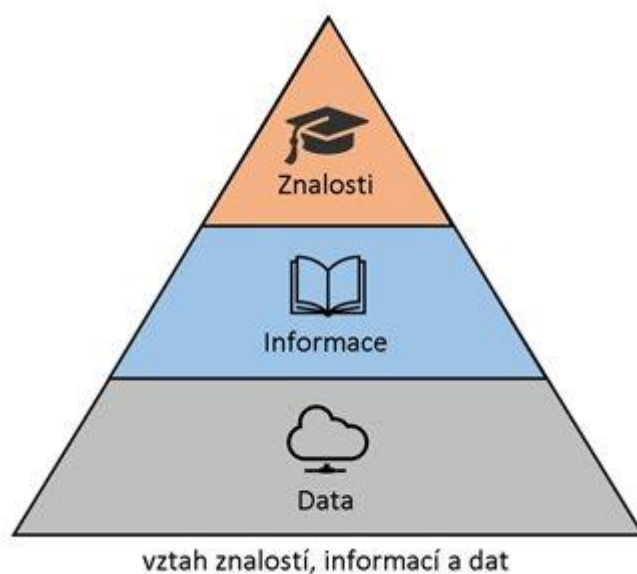
Znalosti

Becerra – Fernandez (2010) uvádí, že znalost vychází z dřívějšího poznání dat a informací, jinak řečeno je jejich výstupem. Jako příklad autorka uvádí:

Data: telefonní číslo, informace: telefonní číslo patří určitému klientovi, znalost: klient chce být na tomto čísle kontaktován jednou za týden, aby mohl vytvořit objednávky.

Gála a kol. (2006) dodává, že znalost, oproti datům a informacím, dosahuje podoby, která je použitelná k rozhodování nebo vysvětlení určitého problému.

Maier (2004) dodává, že znalosti upravuje disciplína zvaná znalostní management, která zajišťuje jejich plynulou distribuci. Znalosti je potřeba uchovávat, protože se například v podniku často stává, že se k znalostem potřebují dostat zainteresované osoby, a tak je dobré mít k nim kdykoliv přístup.



Obrázek 1: **Grafické zobrazení vztahu pojmů data, informace, znalosti**, zdroj www.bimfo.cz (2019)

V návaznosti na to, lze podnikovou informatiku definovat takto: „*principy aplikace informatiky v řízení, provozu a rozvoji podniku*“ (Čech a Bureš 2005).

4.2 Informační společnost

Dle Fischer-Hubner (2007) lze informační společnost vysvětlit jako druh společnosti, kde kvalita života lidí v ní žijící závisí na samotných informacích a jejich využití. Jednotlivci a celá společnost pracuje s daty a následně s informacemi od útlého věku automaticky, a to u většiny příležitostí objevujících se v jejich životě. V informační společnosti pak hraje práce s informacemi velice významnou roli. Čech a Bureš (2005) dodávají, že informační společnost podstatným způsobem mění podnikatelské prostředí. Jako rozdíl oproti době před informační společností lze považovat například výrazně se zvyšující požadavky zákazníků, kratší inovační cykly či aktuální přebytek kapacit v několika oborech. Vliv informační společnosti není, ale vnímán pouze v podnikatelském prostředí, tento vliv je značný i například v orgánech národní či nadnárodní úrovně.

4.3 Informační technologie

Aby bylo možné správně charakterizovat podnikovou informatiku, je nutné vysvětlit i s ní související pojem informační technologie. Čech a Bureš (2005) charakterizují informační technologie jako *„technologie určené pro zpracování informací“*. Informační technologie jsou pro podnik velice důležité. Slouží jako prostředek k informování pracovníků, umí automatizovat procesy nebo je možné díky nim dokonce transformovat celý způsob fungování podniku. Informační technologie umožňují dělat věci rychleji, snadněji a jsou schopné vytvořit příležitost pro její využití.

Dle Gály a kol. (2015) je možné pojem informační technologie vysvětlovat jako množinu různých postupů týkající se správného zachycení informace, jejího nakládání, spravování a uchovávání.

Beynon-Davies (2002) uvádí, že na správném fungování informačních technologií jsou závislé informační systémy využívané v podniku. Aby informační systém mohl efektivně fungovat, je potřeba, aby v podniku byly zavedeny spolehlivé informační technologie. Autor uvádí, že do informačních technologií jsou zahrnuty čtyři důležité elementy, a to:

- hardware
- software
- komunikační technologie
- data

4.4 Podniková informatika

Gála a spol. (2015) uvádí mnoho definic popisujících podnikovou informatiku, a to například: „*Podniková informatika je útvar podniku, který pro podnik zajišťuje rozvoj a provoz podnikového informačního systému.*“, nebo „*Podniková informatika je komplexní proces zajištění informačních potřeb spojených s vykonáváním a řízením aktivit (procesů) podniku.*“.

Autor dodává, že útvary IT v podnicích a jejich členění se může lišit v závislosti na velikosti podniku. V malých až středních podnicích IT útvar figuruje jako samostatná organizační jednotka, která má na starost zajistit a rozvíjet provoz podnikového informačního systému. Někdy je jednotka v těchto podnicích podřízena jednotce jiné, většinou financím. Oproti tomu, v nadnárodních podnicích a korporacích lze vidět kombinaci obou zmíněných způsobů, a to například takovým způsobem, že ve společnosti existuje samostatný útvar IT a k tomu ještě přísluší jednotlivé menší útvary IT u jednotlivých poboček.

Gála a spol. (2006) dodává, že podniková informatika podporuje činnosti podniku za účelem dosažení cíle, který byl podnikem stanoven. Díky aplikaci informatiky v podniku je dosažení cíle snadnější a rychlejší. Podnikovou informatiku pomáhají velkou měrou v podniku realizovat a rozvíjet podnikové informační systémy.

5 Informační systémy v podniku

Beynon-Davies (2002) charakterizuje pojem systém jako skupinu nezávislých komponent, které mají určitý důvod k existenci. Tyto komponenty musí být stabilní a musí být vnímány jako celek. Systém lze také chápat jako kontinuálně probíhající proces, který dokáže přetvářet dané vstupy na výstupy v určitém prostředí a za určitých podmínek.

Becerra-Fernandez (2010) vysvětluje informační systém jako komplexní systém sestávající z určitých mechanismů a technologií. Beynon-Davies (2002) dále dodává, že je možné informační systém vysvětlit jako systém podílející se na shromažďování, správném používání a distribuci informací. Informační systémy jsou často používány v podnicích (tím se mohou, dle Gály a kol. (2015) nazývat jako podnikové informační systémy) a v případě jejich správné implementace, dokáží úspěšně podporovat lidskou činnost. Autor uvádí tři klíčové funkce, které jsou pokládány za kritické a jejichž míra splnění ovlivňuje celkovou úspěšnost daného informačního systému. Klíčové funkce jsou následující:

a) funkčnost

- Tato funkce je určena předběžným pečlivým prozkoumáním organizačních požadavků společnosti ještě před jeho zavedením. Funkčnost charakterizuje, co přesně daný systém má za úkol a jakým způsobem dané funkce provede. Je to kritický aspekt, který musí být zohledňován nejen při samotném zavedení systému, ale i při jeho dalším průběžném vývoji a aktualizacích.

b) použitelnost

- Funkce použitelnosti je zjevná již při výběru určitého informačního systému. Míra použitelnosti poukazuje hlavně na to, jak snadné je informační systém používat a zda dokáže splnit požadavky, za jejichž účelem byl zaváděn.

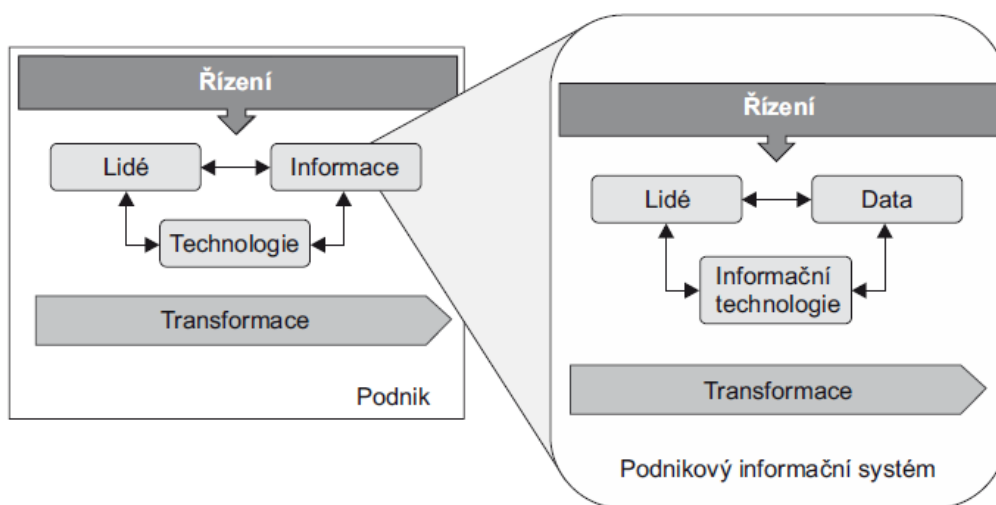
c) užitečnost

- Zatímco předchozí dvě uvedené funkce definují, co systém dělá a jak je používán, funkce užitečnost poukazuje na to, jak hodně je systém přesný v tom, co by dělat měl, jinými slovy, jak je užitečný pro toho, kdo jej používá. Odpovídá na otázku, zda se jeho pořízení vyplatilo a zda opravdu usnadňuje určitou práci.

Gála a kol. (2015) ve svém díle navíc uvádí, ze kterých prvků se může skládat podnikový informační systém:

- lidé – jako uživatelé informací
- informatické zdroje – odkud pochází určitá informace

Vztah podnikového informačního systému a podniku je znázorněn na obrázku níže.



Obrázek 2: Prvky podnikového informačního systému a vztah tohoto systému k podniku, zdroj Gála a kol. (2015)

Jak hodně informační systémy splňují to, co od nich při výběru a zavedení vedení podniku očekávalo, je možné měřit různými způsoby a metriky, jak ve svém díle uvádí Maier (2004). Autor dodává, že není možné měřit informační systém přímo (např. pouhým sledováním jeho fungování), ale je nutné použít hodnocení z různých pohledů. Ty se liší na základě konkrétní zvolené metodiky, ale většinou se skládají ze základních pohledů na systém, a to například osobní názor uživatele na systém, míra spokojenosti uživatele nebo prokazatelný přínos zavedení informačního systému do podniku. Jedna z metodik bude použita i v praktické části této diplomové práce jako základ pro tvorbu dotazníků a jeho následné vyhodnocení.

Informační systémy se dělí na několik druhů. Basl a Blažíček (2008) uvádí, že různé druhy slouží různým uživatelům informačního systému. Uživatelé vnímají informační systém dle toho, do jaké míry uspokojuje jejich potřeby při rozhodování v podniku. Uživatelé se ale v podniku liší svým postavením neboli organizační strukturou. Dle autorů je možné znázornit toto fungování na pyramidě, která je rozdělena na čtyři úrovně na základě toho, jaká specifika obsahuje jednotlivá skupina uživatelů informačního systému. Toto znázorňuje obrázek níže:



Obrázek 3: Čtyřvrstvá organizační pyramida z pohledu práce s ICT v podniku, zdroj Basl a Blažíček (2008)

Vrcholové řízení

Nejvyšší úroveň, vrcholové řízení, představuje vrchol této pyramidy a stanovuje dlouhodobou strategii a vizi v podniku. Do této úrovně se zahrnuje i informační strategie. Manažeři zde využívají informační systém hlavně pro podporu svých rozhodnutí, a proto zde figuruje systém pro analýzu dat a podporu rozhodování neboli Business Intelligence (BI).

Střední úroveň řízení

Tuto úroveň tvoří zejména zaměstnanci podniku, kteří mají na starost efektivní realizace objednávek produktů pro zákazníka. Ke své činnosti potřebují hlavně celopodnikové informační systémy (ERP), systémy pro řízení dodavatelských řetězců (SCM) a systémy pro řízení vztahu se zákazníky (CRM).

Práce s daty a tvorba know-how

Na základě práce s daty mohou pracovníci (nejčastěji analytici) vytvářet nabídky a připravovat pro zákazníky nové zakázky, případně i produkty. K analýze jim nejlépe poslouží systém pro analýzu dat a podporu rozhodování (BI) nebo celopodnikový informační systém (ERP).

Výrobní a obslužné činnosti

Zaměstnanci, kteří mají na starost výrobní a obslužné činnosti, se zabývají téměř celým výrobním procesem zakázky – příjem materiálu na sklad, výrobní technika, diagnostika, manipulace, logistika, výdej produktu, výdej faktury atd. K těmto různorodým činnostem jim nejlépe slouží celopodnikový informační systém (ERP), kam zadávají vstupní data a nesou zodpovědnost za jejich správnost.

5.1 Druhy informačních systémů

Jak bylo zmíněno výše, existuje spousta druhů informačních systémů, které jsou podrobně popsány v následujících podkapitolách. Vzhledem k povaze této diplomové práce budou informační systémy pro řízení lidských zdrojů rozebrány více než ostatní druhy.

5.1.1 Celopodnikové informační systémy

Basl a Blažíček (2008) ve svém díle uvádí, že informační systémy kategorie ERP (odvozeno od anglického názvu *Enterprise Resource Planning*) jsou komplexními informační systémy, které mají nejvýznamnější vliv na podniky. Využívá je téměř 90 % společností v České republice, které se podílí na objemu exportu zboží, zaměstnanosti i na tvorbě HDP.

Dle Čecha a Bureše (2005) spočívá přínos ERP systémů v tom, že podpora činností v podniku je propojená od prvního impulsu od zákazníka až po konečné vystavení faktury. Díky používání ERP systémů je celé řízení daleko jednodušší a přehlednější. Je možné i monitorování všech zakázek a lze v systému zjistit, která je např. ve stavu „rozpracovaná“ a která je již dokončená a odeslaná k zákazníkovi. ERP systémy mohou disponovat i funkcí, která umožňuje o stavu zakázky informovat přímo zákazníky, což je výhodou pro zaměstnance v podniku, kterým tím odpadá práce ohledně nutného informování zákazníků o stavu jejich zakázky ručně.

Dle Basla a Blažíčka (2008) se ERP systémy skládají z navazujících modulů, které dokážou zajistit podporu konkrétně v těchto činnostech:

- Prvotní přijetí obchodního případu
- Sestavení objednávky a její specifikace (např. obsah, data, cena)
- Naplánování požadavků na materiál a návrhy na jeho nákup
- Samotné objednání a nákup produktů od určitého dodavatele
- Skladové hospodářství a s tím související revize dostupných výrobních kapacit
- Výroba produktu = realizace zadané výrobní zakázky
- Doprava hotového produktu k zákazníkovi
- Následná archivace dokončené zakázky

Gála a kol. (2015) naproti tomu uvádí, že hlavními moduly ERP systému jsou:

- Ekonomické řízení
 - Poskytuje komplexní pohled na celou ekonomiku společnosti, například záležitosti spojené s účetnictvím, řízení vztahů s bankami, správa dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, umožňuje i následné hodnocení podniku z finanční stránky
- Prodej a marketing
 - Poskytuje podporu pro řízení aktivit i marketingu, dokáže zobrazovat vztahy mezi zákazníky, dodavateli a zaměstnanci i konkurenty, dále řídí prodej a marketingové kampaně a vyhodnocuje jejich výsledky
- Řízení nákupu a skladů
 - Podporuje zpracování požadavků na nákup materiálu nebo zboží, vyhodnocování skladových zásob, analyzuje dodavatelské ceny, shromažďuje požadavky pro hromadné a pravidelné nakupování zásob
- Správa lidských zdrojů
 - Osobní evidence, podpora kvalifikačního rozvoje personálu, možnosti získání nových zaměstnanců
- Výroba
 - Obsahuje vše spojené s výrobní zakázkou, od samotného plánování do konečného předání zakázky zákazníkovi a její následné archivace

Vzhledem k tomu, že systémů ERP je v dnešní době na trhu k dostání opravdu hodně, je pro podnik důležité nějakým způsobem vybrat ten nejvhodnější. Mohou tak učinit díky členění systémů ERP, a to na základě několika různých hledisek, jak uvádí Gála a kol. (2015):

- Podle velikosti zákazníka:
 - Velké společnosti (nad 500 zaměstnanců a obrat nad 800 miliónů Kč za rok)
 - Střední společnosti (25 – 500 zaměstnanců a obrat mezi 100 až 800 miliónů Kč za rok)
 - Malé společnosti (maximálně 25 zaměstnanců a obrat do 100 milionů Kč za rok)
- Na základě velikosti pokrytí klíčových oblastí podnikového řízení:
 - **All-in-one** – rozsáhlé komplexní systémy, zajišťují celé podnikové řízení, nevýhodou je složitost a vyšší nároky na případnou kastomizaci, tím vznikají i vyšší náklady
 - **Best-of-breed** – již specializováno na určitou podnikovou oblast např. odvětví, nevýhoda spočívá v tom, že nepokryjí vše, co se týče podnikového řízení a musí být následně doplněny dalšími systémy
 - **Lite ERP** – jednodušší verze ERP systému, je určena pro malé až střední podniky, nevýhodou je omezení funkcí a případného rozšiřování systému

5.1.2 Systémy pro řízení dodavatelských řetězců

Dle Barclay (2005) jsou systémy pro řízení dodavatelských řetězců neoddělitelnou součástí podniků. Logistika zboží od dodavatele k odběrateli zahrnuje samotné zakládání tohoto řetězce, plánování a řízení procesů mezi jednotlivými články, které se v dodavatelském řetězci nachází, monitorování pohybu zboží na skladě a kontrola aktuálních skladových zásob. Autor také uvádí další definici systémů pro řízení dodavatelských řetězců a to: „SCM pokrývá tok zboží od dodavatele skrze výrobní a distributorské články v řetězci ke konečnému spotřebiteli.“

Konovalenko a Ludwig (2018) ve svém díle uvádějí, že informační systém pro řízení dodavatelských řetězců označený zkratkou SCM (odvozena z anglického názvu *Supply Chain Management*), pomáhá účastníkům s procesem dodání zboží z podniku svému zákazníkovi tak, aby byl proces co nejefektivnější. Vzhledem k neustálému pokroku informačních technologií je společností umožněno identifikovat případné odchylky včas a tím získat více času na protipatření. Systémy pro řízení dodavatelských řetězců dokážou se zadanými daty pracovat a postupně je vyhodnocovat a na základě toho odhalit blížící se potencionální další obchodní příležitosti.

Siddaiah (2005) dodává, že v dodavatelském řetězci nelze opomenout ani další účastníky, jako zásilkové služby, obchodníky a maloobchodníky, skladové služby a již samotné zákazníky, kteří zboží na konci řetězce přebírají a podávají zpětnou vazbu na fungování celého řetězce. Autor také dodává, že informování zákazníka o průběhu celého řetězce je rovněž důležité. SCM je systém informační, proto řádná koordinace toku zboží a komunikace mezi zúčastněnými články v řetězci je nutností.

Dle Epoh a Mafini (2018) lze SCM využít i v dalších netradičních odvětvích. Jako příklad dalšího využití SCM je takzvaný „Zelený SCM“. Ten je definován jako soubor strategií, řízení a politiky, které se soustřeďují na dopad na životní prostředí procesů v SCM. Zahrnuje také nové poznatky, teorie, funkce a procesy, které se snaží minimalizovat negativní vliv SCM na životní prostředí. Negativním vlivem SCM může být špatné sestavení dodavatelského řetězce uvnitř SCM, který je následně jednotlivými články využíván a dochází tím například k zbytečnému zvyšování výfukových plynů v atmosféře.

Problematiku životního prostředí v SCM řeší také Papetti a kol. (2019). Autoři ve svém díle uvádí metodiku, díky které je možné efektivně modelovat složité dodavatelsko-odběratelské řetězce, sdílet data mezi aktéry a měřit jejich udržitelnost vzhledem k životnímu prostředí.

5.1.3 Systémy pro řízení vztahů se zákazníky

Zkratka pro systém pro řízení vztahů se zákazníky, CRM, je odvozena z anglického názvu *Customer Relationship Management*. Dle Beynon-Davies (2002) si zákazník přeje komunikovat se společností nejen na bázi vytvoření objednávky a očekávání dodání svého objednaného zboží. Pro společnost je rovněž důležité, aby neustále přicházela do povědomí nových zákazníků, ale stejně důležité je i to, aby si své stálé klienty dokázala udržet. To je klíč pro dlouhodobou úspěšnost společnosti. K usnadnění této práce slouží právě systém CRM, který dokáže sledovat všechny interakce zákazníka se společností, a to od různých dotazů, přes frekvenci objednávání zboží až po řadu poprodejních služeb, které jsou zákazníkovi nabízeny a které může využívat.

Basl a Blažíček (2008) ve svém díle uvádí několik technik CRM, pomocí kterých se společnosti snaží být v co nejuzší kontakt se zákazníkem:

- Pravidelné zasílání publikací na adresu zákazníka
- Pravidelné zasílání emailů s upozorněním na různé akční nabídky, novinky atd.
- Umožnění diskusního fóra na internetu
- Fungující call centra, která umožňují okamžité, pohodlné a nejrychlejší řešení pro zákazníka v případě jeho potřeby

Coltman a kol. (2011) ve svém díle uvádí, že problematikou spojenou se systémy CRM je to, že neberou v potaz fakt, že v mnoha případech zákazníci po nákupu zboží nemají zájem se společností zůstat v jakémkoliv kontaktu. Příkladem může být výše uvedené pravidelné zasílání emailů s upozorněními na různé akční nabídky a novinky, které by zákazník mohl využít. Často tomu ale je tak, že zákazník to bere spíše za „spam“ a tím se společnost dostává do úplně opačné pozice, než do které se dostat původně zamýšlela.

5.1.4 Systémy pro analýzu dat a podporu rozhodování

Systémy pro analýzu dat a podporu rozhodování jsou jako celek nazývány *Business Intelligence* (zkratkou BI). Dle Chandrasekhar (2005) je Business Intelligence souhrn různých nástrojů v organizaci, které usnadňují rozhodování manažerů a také mohou manažeři při použití BI lépe predikovat další možný vývoj. Díky těmto nástrojům je také možné lépe distribuovat dosažené znalosti a tím neustále zvyšovat ziskovost organizace. Podstatou systémů Business Intelligence je analýza již získaných dat, proto úzce spolupracují s ostatními systémy, a to hlavně se systémy ERP. Dalo by se říct, že použitím těchto systémů je možné konvertovat data na znalosti, čímž společnost získává jistou konkurenční výhodu, se kterou může dále pracovat.

Procesy, které v systémech Business Intelligence probíhají, jsou následující:

- Extrakce dat,
- transformace dat,
- čištění dat (Data Cleaning),
- skladování dat (Data Warehousing),
- těžení dat (Data Mining).

Konkrétními příklady (pro lepší představu) těchto systémů jsou:

- Klasifikace úvěrového rizika klientů,
- inteligentní analýza dotazníkového šetření,
- analýza návštěvnosti webových stránek,
- důležitá marketingová rozhodnutí slibující potencionální další zisk.

Basl a Blažíček (2008) dále uvádí, že systémy Business Intelligence se dají považovat za „pomocníky“ systémů ERP v těch případech, kdy jsou systémy ERP nedostačující – to je hlavně nedostatek a nedostupnost analytických informací. Použití systémů Business Intelligence vytváří lepší předpoklady pro kvalitnější řízení společností.

5.1.5 Systémy pro správu obsahu

Systémy pro správu obsahu, anglicky *Enterprise Content Management* (ECM), představují dle Laumera a kol. (2013) soubor strategií, metod a nástrojů používaných pro zachycení, řízení, ukládání a zachování obsahu a dokumentů, které jsou spojeny s procesy probíhajícími v organizaci. Použití ECM systémů umožňuje správně řídit dosud nestrukturované informace. Autor mimo jiné dodává, že systémy ECM sjednocují a rozšiřují firemní správu dokumentů a znalostní management s pracovními postupy, firemními procesy a digitálním archivem dokumentů ve společnosti.

Čech a Bureš (2005) dodává, že systémy pro správu obsahu mohou mít taky například tyto služby:

- Správa verzí – lze zde sledovat postupný vývoj dokumentu a je možné se vrátet k různým fázím rozpracovaného dokumentu nebo pracovat zároveň na více variantách rozpracovaného dokumentu,
- Podpora týmu – umožňuje sdílení dokumentů mezi jednotlivými členy týmu, lze rozpoznat, kdy byl určitý dokument změněn
- Podpora workflow – systém dokáže automatizovat předání dokumentů mezi pracovníky v navazujících procesech
- Bezpečnost – systém sám kontroluje přístup osob k dokumentům – dle předem definovaných rolí a odpovědností

5.1.6 Systémy pro správu lidských zdrojů

Systémy pro správu lidských zdrojů neboli *Human resource information systems* (zkratka HRIS) jsou informační systémy, které, dle Koubka (1998), umožňují shromáždění informací o zaměstnancích společnosti na jednom místě.

Jednou z podmínek řízení lidských zdrojů v organizacích je nutnost mít k dispozici aktuální, pravdivé a detailní informace o všech zaměstnaných ve společnosti. Personální informace je potřeba uchovávat například z důvodu analýzy zaměstnanců jako pracovní síly, efektivnosti prováděných personálních činností nebo vlivu vnějších podmínek na fungování pracovních sil v podniku.

Systémy pro správu lidských zdrojů zahrnují také moduly pro evidenci a analýzu nejen dotazníkových šetření mezi zaměstnanci. Díky tomu lze jednodušeji provést úpravy na základě výsledků šetření a také je možné, díky archivu v HR systému, se v případě potřeby k již proběhlé analýze kdykoliv vrátit. Autor dodává, že: *„Personální informační systém není tedy pouhá počítačová personální evidence, ale představuje mnohem dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního podnikového managementu.“*

Noe a kol. (2011) popisuje, že moderní personální systém je založen na použití relační databáze, kde jsou uložena data v separátních složkách a mohou být propojena pomocí společných prvků. Nejčastěji používané společné prvky v odvětví HR jsou tyto údaje o zaměstnancích:

- jméno vč. titulu
- přiřazené číslo zaměstnance ve společnosti
- pracovní pozice
- den nástupu do zaměstnání
- mzda
- občanství
- zaměstnancova předchozí zaměstnání
- emailová adresa
- místo výkonu práce
- datum narození
- získané certifikáty
- absolvovaná školení
- kontakty na rodinné příslušníky

Díky těmto údajům v personální systému lze data různě kombinovat a vedoucí pracovníci získávají přehled například o tom jakou mzdu jaký zaměstnanec měsíčně pobírá, jakou má dosaženou úroveň kvalifikace v porovnání s ostatními kolegy, jaké jsou jeho kariérní cíle, zda je možné je v dohledné době uspokojit nebo zda se zaměstnanec hodí na právě uvolněné pracovní místo ve společnosti. Tyto informace, které vedoucí pracovníci mohou díky použití personálního informačního systému ve společnosti získat, významně v dobrém slova smyslu ovlivňují efektivitu

plánování a nábor zaměstnanců a také jejich kariérní rozvoj. Díky analýze získaných dat může personální oddělení měřit dlouhodobou úspěšnost těchto procesů.

Noe a kol. (2011) charakterizuje i konkrétní pokrok v této technologii, nazývaný HR dashboard, a to jako: „Zobrazení řady HR opatření, ukazující cíle v oblasti řízení lidských zdrojů a pokrok při jejich plnění“. Konkrétním využitím této technologie může být například evidence pracovních míst a počtu zaměstnanců, kteří jimi prošli a z jakého důvodu na místo nastoupili a proč následně místo opustili.

Xie a Huang (2012) ve svém díle uvádějí, že je nutné při pořizování HR systému rozlišovat, zda se jedná o malý a střední nebo velký podnik. Malé a střední podniky mají rozdílné potřeby na úpravu HR systému než podniky velké, proto není správné použít rámec HR systému původně vyvinutý pro velký podnik. Je nezbytné takový HR systém před zavedením do podniku adaptovat speciálně na potřeby malých a středních podniků. Autoři popisují rámec, který by měl být používán při zavádění HR systému právě do malých a středních podniků:

- **strategie výběru zaměstnanců**
 - Diskutuje výběr zaměstnanců na určitou pozici a snaží se najít kompromis mezi vhodností zaměstnance na danou pozici a vhodností zaměstnance k organizaci jako celku.
- **strategie řízení zaměstnanců**
 - Diskutuje problematiku řízení zaměstnanců a snaží se najít kompromis mezi manažerským řízením výkonů zaměstnanců a přísnými kontrolami jejich pracovního výkonu.
- **strategie motivace a udržení zaměstnanců**
 - Snaží se najít kompromis mezi vytvářením rodinné atmosféry napříč společnostmi a individuálními pobídkami jako pořádání akcí pro zaměstnance za účelem seznámení nebo platby za sdílení zisku.

6 Význam ICT v řízení lidských zdrojů

Lengnick-Hall a Moritz (2003) uvádí, že funkce lidských zdrojů byla vždy v popředí integrace technologií v organizacích. Dokonce první z procesů, který byl automatizován, byla správa mezd. Od té doby se i další procesy řízení lidských zdrojů postupně dále převádějí do online prostředí. Díky technologiím v řízení lidských zdrojů mohou manažeři i zaměstnanci rychleji reagovat na změny a mají relevantní informace, které jsou přístupné kdekoliv a kdykoliv.

Noe a kol. (2011) potvrzují, že organizace již delší dobu vidí značné výhody ve sdílení informací přes počítačovou síť. Stále více organizací přistupuje v poslední době k většímu využití takzvaného e-HRM, což je zkratka popisující využití zásad řízení lidských zdrojů (anglicky Human Resource Management) pomocí internetu a interní počítačové sítě – intranetu. Intranet používá klasickou technologii fungování internetu, avšak k informacím uloženým v něm se dostanou pouze osoby z určité organizace pomocí svého přihlašovacího jména a hesla. Výhodou využití e-HRM je bezesporu to, že zaměstnanci se mohou (například právě pomocí intranetu) mezi sebou spojit a řešit různé problémy týkající se jejich práce. Zaměstnanci se také díky využití e-HRM dokážou dostat k interním informacím bez nutné pomoci personálního oddělení, například se samy dostanou k přehledu benefitů, které jim organizace nabízí, ke svým výplatním páskám za uplynulá období, dokážou si najít aktuální zůstatek své dovolené, své již odevzdané pracovní výkazy nebo výsledky uplynulého dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců uvnitř organizace. Tím personálnímu oddělení odpadá nutnost neustálého individuálního zodpovídání dotazů zaměstnanců. To je hlavní výhodou a také i důvodem, proč se řízení lidských zdrojů čím dál více přesouvá do online prostředí.

Yabanci (2019) dodává, že jak se postupem času e-HRM vyvíjelo, začal vznikat pojem i-HRM, což znamená využití umělé inteligence v procesech řízení lidských zdrojů. Pokrok informačních technologií a vzrůstající popularita umělé inteligence se projevila i v řízení lidských zdrojů. I-HRM představuje řízení lidských zdrojů v organizaci prostřednictvím využívání pokročilých počítačových systémů za využití kognitivních výpočtů. Právě kognitivní výpočty v e-HRM používány nebyly, tudíž v tomto spočívá hlavní rozdíl a také vývin vedoucí k i-HRM.

Druhy jednotlivých služeb, se kterými se při využití e-HRM lze setkat, jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

6.1 *Personální portál*

Dle Šikýře (2012) je personální útvar společným uživatelským rozhraním pro určitou organizaci a pro personální portály ostatních organizací. Manažeři a personální oddělení tím získává přístup ke všem údajům, které potřebují pro vykonání své každodenní práce. Personální portál poskytuje přívětivé uživatelské rozhraní, protože údaje jsou přístupné přes internetový prohlížeč. Některé údaje je možné zpřístupnit i samotným zaměstnancům, což z personálního útvaru činí další účinný nástroj ke komunikaci se zaměstnanci organizace. Personální portál tedy poskytuje jak manažerský samoobslužný systém, tak zaměstnanecký. To ve svém díle potvrzuje i Beynon-Davies (2002) a následně uvádí, že manažerský samoobslužný systém poskytuje manažerům data pro podporu rozhodování, podporu při vedení zaměstnanců a celkově snižuje i administrativní náročnost, která je s těmito úkony spjata a kterou často manažeři nestíhají řešit.

Zaměstnanecký samoobslužný systém je oproti tomu nakloněn samotným zaměstnancům. Umožňuje jim aktualizovat si své osobní údaje, čerpat benefity, ucházet se o případná pracovní místa uvnitř organizace atd. Stejně jako předchozí systém i tento snižuje administrativní náročnost, a navíc zlepšuje informovanost zaměstnanců.

6.2 *Elektronické získávání pracovníků*

Do online prostředí přešlo i získávání pracovníků, nazývá se e-recruitment. Kleibl a kol. (2001) ve svém díle popisuje, že získávání pracovníků online se stalo naprosto běžnou součástí náboru pracovníků. Autoři dokonce toto tvrzení dokazují výzkumem, kde bylo potvrzeno, že za největší výhody umístění nabídky práce na internet manažeři v organizacích považují oslovení většího počtu zájemců, pohodlí a efektivnost metody a zvýšený počet uchazečů. Naopak, jako nevýhody uvádí příliš mnoho uchazečů, nízkou úroveň uchazečů nebo neosobní charakter tohoto způsobu náboru. Proces elektronického získávání pracovníků může být díky využití internetu a informačních systémů v organizaci několikaminutovou záležitostí bez použití

papíru. Lze takto přijaté dokumenty od uchazeče zařadit, zatřídit, projednat a následně umožnit jejich prohlížení. Důležitou výhodou je i to, že firmě tento způsob šetří čas a náklady, kdy by si jindy musela najímat specializované odborníky na nábor zaměstnanců nebo vyučit své zaměstnance, jak správně hodnotit obdržené materiály od uchazeče.

Noe a kol. (2011) uvádějí, že velké procento společností pro e-recruitment používá založení své vlastní domény pro tento účel, která je v názvu rozšířena o „jobs“. Tato možnost je efektivní z toho důvodu, že informace ohledně náboru zaměstnanců jdou bokem od ostatních. Tím se k nim zainteresované osoby dostanou snadněji.

6.3 Elektronické vzdělávání zaměstnanců

Šikýř (2012) ve svém díle říká, že elektronické vzdělávání neboli e-learning, je moderní metodou vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci mohou být vzděláváni jak přímo na pracovišti, tak mimo něj, a to pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT). Může tím být například seminář, přednáška nebo i instruktáž. Autor přesně popisuje: *„Podstatou aplikace e-learningu je nahrazení zdroje znalostí a dovedností (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti a dovednosti zdroje (školitele).“*

E-learning má značné přednosti, a to:

- Názornost vzdělání,
- atraktivnost,
- časová a prostorová nezávislost.

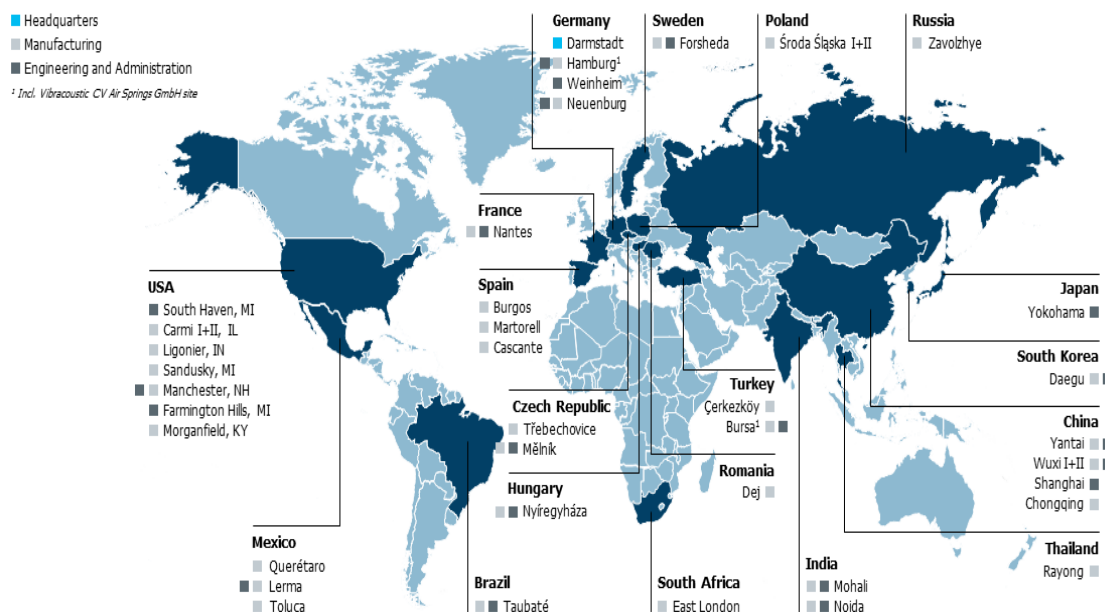
Becerra-Fernandez (2010) doplňuje, že e-learning má výhodu i v tom, že účastníci kurzu, přednášky či semináře mohou mezi sebou sdílet své znalosti a nad problematikou diskutovat. Často jsou k diskusi vyzváni přímo i školiteli, protože diskuse patří ke každému správnému vyučovacímu kurzu.

Noe a kol. (2011) sděluje, že některé organizace využívají i komplexní tréninkové programy pro své zaměstnance. Tyto programy trvají po určenou dobu a probíhají pravidelně (např. jednou týdně). Často obsahují i pravidelné testy, které ověřují znalosti účastníků a monitorují jejich průběžné zlepšování.

PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI VIBRACOUSTIC CZ, S. R. O.

7 Představení společnosti

Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti Vibracoustic (Vibracoustic.com, 2020) tato společnost je jedním z předních výrobců na světě, která aktivně řadu let působí v automobilovém průmyslu. Jejím posláním je poskytnutí inovativního řešení v oblasti hluku, vibrací a hrubosti neboli NVH. Tato řešení mají za úkol snižovat vibrace a hluk, které při jízdě automobilem vycházejí jak z motoru, tak i z povrchu vozovky a následně jsou přeneseny do samotného podvozku automobilu. Organizace Vibracoustic je součástí skupiny Freudenberg. Celkem disponuje kolem deseti tisíci zaměstnanci, a to celkem ve 43 závodech v 19 zemích světa. Jednotlivé závody se nachází kromě České republiky také v Jižní Koreji, Rusku, Francii, Mexiku, USA, Brazílii a Číně.



Obrázek 4: Rozmístění závodů společnosti ve světě, zdroj (personální oddělení společnosti)

Co se týče úspěchů společnosti Vibracoustic v jejím oboru podnikání, tak za zmínku stojí to, že v roce 2019 byl podíl výrobků na trhu z této společnosti 20 %. Aktuálně se vize firmy ubírá k automobilům na elektrickou energii, kde spolupracují s 9 z 10

nejlepších výrobců bateriových elektrických vozidel. V každém druhém osobním automobilu typu SUV vyrobeném v Evropě se nachází výrobek vyrobený právě v této společnosti.

Jobs.cz (2021) uvádí, že v České republice se nacházejí dva závody společnosti Vibracoustic, jejichž oficiálním názvem je Vibracoustic CZ, s. r. o. Větší závod, v Mělníku, disponuje kolem 360 zaměstnanců. Závod, který se nachází v Třeběchovicích pod Orebem (a ve kterém proběhlo dotazníkové šetření), čítá kolem 180 zaměstnanců.

7.1 Závod v Třeběchovicích pod Orebem

Společnost Vibracoustic CZ, s.r.o. byla v Třeběchovicích pod Orebem založena v roce 2006. K dnešnímu dni zaměstnává cca 200 zaměstnanců a dále se postupně rozšiřuje. Z celkové počtu zaměstnanců zde pracuje cca 130 lidí ve výrobní hale, zbytek zaměstnanců (cca 70) tvoří THP zaměstnanci a management společnosti. Zejména v letních měsících je závod v Třeběchovicích pod Orebem velice vyhledávaný brigádníky. Je to zejména z toho důvodu, že se společnost nachází téměř v bezprostřední blízkosti vlakového nádraží (tím poskytuje dobrou dostupnost i pro dojíždějící brigádníky) a také z důvodu, že nabízí nadstandardní platové podmínky pro brigádníky. Počet zaměstnanců tak každoročně o prázdninách stoupá o několik desítek, v září pak naopak klesá na původní počet.

Pro dotazníkové šetření byli vybráni THP zaměstnanci a management společnosti. V tomto závodu byl dlouho uplatňován třisměnný provoz, tj. střídání noční, odpolední a ranní směny. Od podzimu roku 2020 však vedení společnosti rozhodlo pro uplatnění vícesměnného provozu, to znamená, že se střídají dvanácti hodinové směny s osmi hodinovými po týdnech. Všichni zaměstnanci mají možnost využívat práce přesčas, a to do maximální výše 150 hodin ročně nebo až do 416 hodin ročně pouze po předchozí dohodě, kterou mohou podepsat při nástupu.

Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů řádné dovolené na zotavenou, přestávku na oběd (30 minut) a také na mimořádné přestávky. Mimořádné přestávky jsou využívány často v letních měsících, kdy teplota ve výrobní hale sahá daleko přes třicet stupňů Celsia. Co se týče dalších benefitů, které tato společnost nabízí, je jím

například 13. a 14. plat, nadstandardní platové ohodnocení, stravenky, možnost využití firemní cafeterie nebo podnikového ubytování.

V další kapitole je popsán výzkum, který byl v tomto závodu proveden. Nejprve jsou uvedeny výsledky řízených rozhovorů, které byly provedeny s vedoucí personálního oddělení a s referentkou personalistiky ve společnosti. Následně je uvedena metodologie dotazníkového šetření, jeho vyhodnocení a závěry, které z toho vyplývají. Osnova řízeného rozhovoru a dotazníku je uvedena v příloze této diplomové práce.

8 Provedená analýza personálních systémů ve společnosti

Následující podkapitoly prezentují výsledky analýzy, která byla ve společnosti provedena. Je zde uvedena analýza současně využívaných personálních systémů, výsledky řízených rozhovorů a dotazníkového šetření a také testování statistických hypotéz.

8.1 Analýza současně využívaných personálních systémů

Společnost Vibracoustic CZ, s.r.o. závod v Třebelčovicích pod Orebem využívá dva personální informační systémy. První se nazývá „plusPortal“ a druhý „Workday“.

Tyto systémy mají za úkol podporovat personální oddělení společnosti ve všech činnostech, které provádí. Díky využití personálních systémů je činnost personálního oddělení lepší, rychlejší, spolehlivější a celkově přispívá k větší efektivitě probíhajících personálních činností. Protože je správné provedení personálních aktivit nedílnou součástí celkového úspěchu podniku, HR systémy svým způsobem pomáhají k dosažení stanoveného cíle.

Přesnější popis toho, jak konkrétně personální systémy podporují činnost podniku, je uveden níže.

Analýza pracovních míst a personální plánování

Uvolněná pracovní místa se v personálním systému ukazují v samostatném modulu. Přístup k jeho editaci a správě má jak celé personální oddělení, tak i jednotliví manažeři. Tyto osoby tedy mohou uvést v personálním systému právě uvolněné pracovní místo a své požadavky na jeho obsazení vhodným kandidátem. Po zveřejnění pracovní místa v tomto modulu následně dochází ke komunikaci s personálním oddělením, které si musí zjistit např. i chybějící informace a vše potřebné k tomu, aby pracovní místo mohlo být uveřejněno na webových stránkách společnosti, v novinách, na portálech pro zájemce o pracovní místa a podobně. Vypisování volného pracovního místa samozřejmě musí procházet i schvalovacím procesem, a to nejprve nadřízeným, který má na starost dané pracoviště a následně

i personální referentkou, která evidují stav zaměstnanců a všechny náležitosti s tím spojené (např. celkový rozpočet na mzdy zaměstnanců).

Díky využívání tohoto modulu je pak možné provádět i efektivnější personální plánování v určitém časovém horizontu. Je to zejména kvůli tomu, že systémy po dobu pěti let (v případě rozšíření modulu i déle) archivují veškeré provedené akce, tj. zveřejněná pracovní místa, jejich úpravy i případné vymazání a následné zveřejnění nebo nezveřejnění pro veřejnost.

Výběr a získávání pracovníků

Nábor pracovníků je další důležitou aktivitou, kterou mohou snadně a efektivně HR systémy podpořit. Ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem je to například tak, že veškeré informace o zájemcích na určité pracovní místo jsou ukládány právě v personálním systému. Dle nastavení se k němu dostanou vždy jen kompetentní osoby – např. vedoucí určitého oddělení nebo manažer. Přístup k profilům uchazečů mají samozřejmě hlavně zaměstnanci personálního oddělení. V personálním systému se automaticky vytváří profil určitého uchazeče, kde lze ručně doplňovat další informace. Součástí je i strukturovaný životopis, popřípadě motivační dopis či doklad o ukončeném vzdělání. Personální referentka si z HR systému před pohovorem snadno profil uchazeče i s příloženými soubory stáhne, vytiskne a přinese na pohovor. Nebo si ho může otevřít ve svém elektronickém zařízení (např. notebook) přímo při pohovoru. Odpadá tak případná ztráta souborů, nebo důsledek špatné komunikace mezi kolegy na pracovišti, kdy jeden kolega dokumenty k určitému uchazeči dostupné má a druhý ne, ač je potřebuje.

Hodnocení pracovníků

HR systémy umožňují i správu v hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem jsou hodnoceny svým přímým nadřízeným jednou ročně. Používané HR systémy poskytují výhodu v tom, že v průběhu hodnotícího pohovoru si zjištěné informace přímý nadřízený píše rovnou do připraveného formuláře v samotném informačním systému. Formuláře jsou následně v HR systému dostupné pro kompetentní osoby i

po skončení a vyhodnocení ročních pohovorů. Kompetentní osoby se k nim mohou tak kdykoliv vrátit a sledovat tím například vývoj zaměstnance, nebo se vracet k jeho požadavkům.

Odměňování pracovníků

Důležitou součástí personálních činností, které podporují HR systémy, je i odměňování pracovníků. Odměny jsou většinou zakládány na tom, jakých pracovních výsledků zaměstnanec v určitém období dosáhl. Na druhou stranu jsou ale vázány i na rozpočty, které má podnik (nebo jednotlivá oddělení) k dispozici. Obě tyto strany dokáže spojit právě personální systém. Součástí personálního systému je i modul financí, kde mohou kompetentní osoby najít rozpočty, které jsou stanoveny vedením např. na určité oddělení a zároveň na určité časové období. Dle pracovních výsledků jsou následně odměny přerozděleny těm, kteří si to zaslouží. V personálním systému může kompetentní osoba jednoduše najít právě pracovní výsledky zaměstnanců. HR systémy je uchovávají v horizontu pěti let, a to nejen z důvodu udělování odměn. Protože se jedná o výrobní závod, výkonnost pracovníků je měřena splněním norem ve výrobě. Pokud některý ze zaměstnanců normu buď pravidelně plní bez větších výkyvů, nebo dokonce normu překračuje, je za to odměněn ve formě peněžitých odměn. Tyto údaje jsou v HR systému u každého zaměstnance dohledatelné a poskytují správný podklad pro přípravu odměn za pracovní výsledky.

Podnikové vzdělávání pracovníků

HR systémy dokážou evidovat i údaje týkající se podnikového vzdělávání pracovníků. Vzdělávání pracovníků, jak bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, je nedílnou součástí postupného rozvoje pracovníků. Ve Vibracousticu CZ, s.r.o. je pravidelné podnikové vzdělávání o to důležitější, že jde o výrobní podnik na automobilové součástky a nároky na ně se často mění na základě různě vydávaných norem, které automobilové součástky musejí splňovat. Podporu podnikovému vzdělávání poskytuje taktéž personální informační systém. Manažeři v něm najdou přehled školení a kurzů, které jsou pro jejich podřízené vhodné a dále

tuto nabídku distribuují. Přes personální systém následně probíhá i přihlášení jednotlivých zaměstnanců na určité školení nebo kurz.

Školení a kurzy se mohou po konání i hodnotit, proto je možné díky personálnímu systému sledovat, jaké kurzy (i to, kdo byl jejich poskytovatelem) mají největší úspěch a ty následně uspořádat v případě zájmu znovu, nebo využít jiný kurz, ale od stejného poskytovatele. Jako vzdělávání se dá pokládat i školení o bezpečnosti práce (BOZP) a školení o požární ochraně (PO). I tato školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec pravidelně jednou za 2 roky, jsou evidována v HR systému. V případě, že se blíží jejich nutnost obnovy, HR systém s dostatečným předstihem upozorní pracovníce personálního oddělení a ty školení zorganizují.

Díky zapojení HR systému i do této aktivity v řízení lidských zdrojů odpadá nutná administrativa pracovním personálního oddělení.

Pracovní vztahy

HR systém přehledně ukazuje i to, jaké jsou ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem pracovní vztahy. Osoby, které personální systém používají, si mohou najít celou organizační strukturu, a to od těch nejvyšších vrstev. Jak již bylo napsáno výše, Vibracoustic CZ, s.r.o. je člen německé skupiny Freudenberg, proto je v HR systému dostupná organizační struktura od generálního ředitele skupiny Freudenberg, přes jednotlivé ředitele společností Vibracoustic v jednotlivých zemích až po manažery v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. HR systém tímto velice napomáhá jeho uživatelům orientovat se v pracovních vztazích a díky tomu je lehčí přímo oslovovat kompetentní osoby s konkrétním dotazem.

Samozřejmostí je automatická aktualizace tohoto modulu dle aktuálně platných pracovních smluv, tedy dle toho, kdo na konkrétní pracovní místo právě nastoupil. Modul obsazenost pracovních míst mění na základě obdržených dat od personálních pracovníků (pracovní smlouvy, dodatky k pracovním smlouvám, dohody o změně pracovních smluv, atd.).

Péče o pracovníky

Jak bylo uvedeno v teoretické části, o pracovníky je nutné pečovat co nejlépe, a to za účelem zpříjemnění jejich pracovní doby ve společnosti. HR systém v závodu v Třebelchovicích pod Orebem pomáhá s péčí o pracovníky například pomocí evidence benefitů, které mohou pracovníky motivovat do další práce, ale hlavně pro ně představují přidanou hodnotu a často také jeden z důvodů, proč si společnost vyberou jako svého zaměstnavatele. V HR systému lze nalézt přehlednou evidenci jednotlivých benefitů na určitá pracovní místa. Vedoucí pracovníci mají tak kdykoliv přístup k této evidenci a personálnímu oddělení evidence benefitů usnadňuje práci například při přípravě inzerátu na volné pracovní místo. Benefity v závodu v Třebelchovicích pod Orebem, společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. jsou konkrétně 13. a 14. plat, nadstandardní platové ohodnocení, stravenky, možnost využití firemní cafeterie nebo podnikového ubytování.

8.2 Řízené rozhovory

8.2.1 Metodologie řízených rozhovorů

Řízené rozhovory byly provedeny za účelem analýzy fungování HR systémů ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem. Rozhovory byly vedeny dle předem připravené šablony a jejich úkolem bylo zjistit informace o obou personálních systémech, které jsou v závodu využívány. Byly zjišťovány informace jako základní funkce systému, moduly, správa a úschova dat a jednoduchost práce se systémem. Zjištěné informace posloužily jako východisko pro tvorbu dotazníkového šetření a také jako základní přehled pro autorku práce o využívaných personálních systémech.

Celkem byly provedeny dva řízené rozhovory, a to se dvěma pracovníci personálního oddělení. Každá pracovnice odpovídala na otázky týkající se jiného personálního systému. Systémy byly mezi ně rozděleny tak, aby se každá účastnila řízeného rozhovoru o tom systému, se kterým se do styku dostává častěji.

Řízené rozhovory byly provedeny dne 5. listopadu 2020 s personální referentkou, paní Martinou Jarkovskou, a s vedoucí personálního oddělení společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. závodu v Třebelchovicích pod Orebem, paní Simonou

Žabkovou. Kvůli pandemii COVID-19 nebylo možné osobní setkání v závodu, proto byly rozhovory uskutečněny online formou za použití nástroje MS Teams.

Výsledky z řízených rozhovorů následně posloužily jako podklad při přípravě dotazníkového šetření. Díky nim bylo jasnější, na které konkrétnější problémy se v rámci dotazníkového šetření hlouběji zaměřit.

Struktura řízeného rozhovoru je uvedena jako příloha této diplomové práce.

8.2.2 Výsledky řízených rozhovorů

Řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Jako první byl proveden řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která v závodu v Třeběchovicích pod Orebem působí od jeho založení, tedy od roku 2006. Paní Simona Žabková ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. pracuje s personálním systémem, který nese název „**Workday**“. Jedná se o globální personální systém společnosti Freudenberg. HR systém je ve společnosti užíván od května 2019.

Mezi jeho hlavní funkce patří poskytování celkového přehledu zaměstnanců ve společnosti včetně základních kontaktů na ně. HR systém též umožňuje spravovat žádosti o nová pracovní místa, hodnocení ročních cílů společnosti, talent management, navyšování mezd a lze v něm najít i organizační schéma, včetně vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

Jako plusy k tomuto HR systému paní Žabková uvedla to, že HR systém poskytuje opravdu mnoho funkcí, proto jsou všechny informace na jednom místě. To, že je komplexní je ale svým způsobem i mínus, jak uvedla paní Žabková jako komentář k vznesené otázce. Konkrétně uvedla to, že kvůli komplexnosti systému se musí zaměstnanci neustále zaučovat, jak se systémem pracovat a musí naráz ovládat několik prvků v HR systému, který není intuitivní.

Většinu funkcí v tomto HR systému využívá hlavně personální oddělení a manažeři. Tyto osoby díky tomuto systému dostávají uspořádané informace o svých podřízených pracovnících.

HR systém Workday je pravidelně inovován a jeho funkcionalita se pravidelně rozšiřuje. Data ze systému jsou zálohována pravidelně každý týden.

Paní Žabková uvedla, že by u tohoto personálního systému uvítala přidání modulu na školení zaměstnanců. Školení a další vzdělávání zaměstnanců aktuálně zajišťuje

druhý používaný HR systém ve společnosti, proto je nutné spravovat zároveň dva HR systémy se stejnými daty, což není ideální dlouhodobé řešení. Ve společnosti je dále používán účetní systém Helios, docházkový systém PowerKey a dle dalšího vývoje pandemie COVID-19 je v plánu vývoj takzvaného „kiosku“, který by umožňoval správu osobních údajů a docházky pro zaměstnance přímo ve výrobní hale za provozu.

Řízený rozhovor s personální referentkou

Další řízený rozhovor byl proveden s personální referentkou v závodu v Třebelčovicích pod Orebem. Paní Martina Jarkovská působí ve společnosti od roku 2017.

Oproti její nadřízené pracuje se systémem s názvem „**plusPortal**“. Tento HR systém byl v závodu zaveden na podzim roku 2018, je tedy o trochu déle využíván než předchozí HR systém.

Mezi hlavní funkce tohoto HR systému patří, stejně jako u předchozího, správa dat k jednotlivým zaměstnancům včetně nástupů a případného ukončení zaměstnání a přehled kontaktů. Tento systém obsahuje též funkce ke správě cestovních příkazů zaměstnanců a ohledně podnikového vzdělávání a školení zaměstnanců. Jak bylo uvedeno u systému předchozího, tato funkce je používána pouze u tohoto systému, proto jsou aktuálně využívány dva HR systémy najednou, což ale není efektivní.

Paní Jarkovská jako plusy tohoto HR systému uvedla to, že část pro správu a evidenci údajů o zaměstnancích je přehledná, systematická a umožňuje export dat do excelu. Umožňuje též uvedení různých filtrů, díky nimž jsou data přehlednější. Paní Jarkovská také uvedla, že celkově na ní systém působí uceleným dojmem.

Naproti tomu jako mínusy uvedla to, že část týkající se vzdělávání zaměstnanců je komplikovanější, má zdlouhavé postupy a není intuitivní. Je tedy nutné se se systémem naučit pracovat. Při pravidelném školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci se v systému ukazuje častá chyba, a to zdvojení jmen zaměstnanců, kde není možné odhalit důvod, proč k tomu dochází. Podstatným mínusem je i to, že firma, která systém poskytuje, si za další nadstandardní úkony a funkce účtuje další poplatky. Paní Jarkovská také uvedla, že systém se pravidelně aktualizuje a tím je zvyšována jeho efektivita.

THP zaměstnanci mohou vidět plán školení na následující rok a žádat o mimořádná školení. Manažeři vidí seznam plánu i již absolvovaná školení u svých podřízených a mohou zadávat služební cesty jak za sebe, tak za své podřízené.

HR systém plusPortal je pravidelně inovován, probíhají u něj aktualizace třikrát do roka. Následně je vytvořen seznam aktualizací, kde je přehledně uvedeno to, co bylo změněno a jakým způsobem. Do systému je možné přidat i další moduly, například modul účetnictví, avšak také za poplatek.

Paní Jarkovská také uvedla, že jako problém spatřuje to, že si poskytovatel tohoto HR systému za všechny další požadované funkce nebo konzultace účtuje poplatky. Poplatky se odvíjí dle toho, co je od HR systému požadováno a dosahují i řádu deseti tisíců korun. Podpora byla zdarma pouze prvních pár měsíců po zavedení systému do společnosti. Společnost je pak k placení poplatků skeptická a systém tak není inovován v takové míře, jak by být měl a jak by jeho uživatelé uvítali.

8.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je porovnání dvou využívaných HR systémů ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem a zjištění, který ze systémů je pro jeho uživatele přívětivější a který by měl být ve společnosti dále využíván. Využívání dvou HR systémů naráz je neefektivní, jak vyplynulo z řízených rozhovorů, které byly provedeny před zahájením dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření pomohou k dosažení odpovědí na výzkumné otázky této práce a následně i k dosažení cíle.

Šetření ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem probíhalo od **15. 11. 2020 do 15. 1. 2021** formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se řadí do kvantitativního výzkumu. Dotazníky byly sestaveny na základě metodiky a řízených rozhovorů, které byly provedeny před distribucí dotazníku. Podrobnější metodologie a dosažené výsledky jsou uvedeny v dalších podkapitolách.

8.3.1 Metodologie dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen na základě metodiky od autora Joe Palmius (2007) jehož dílo popisuje způsoby porovnávání dvou informačních systémů. Metodologie uvádí, že je potřeba umět porovnat jeden informační systém s jiným. To lze učinit několika způsoby, jeden z nich je hodnocení a porovnávání informačních systémů pomocí souboru kritérií, která zahrnují faktory považované u informačních systémů za důležité. Aby bylo možné dva systémy porovnat, měly by zastupovat alespoň přibližně stejné funkce a měly by být ve společnosti využívány za stejným či podobným účelem.

Metodologie uvádí přehled kritérií, která jsou rozdělena do jednotlivých kategorií, a to: organizace, osobní názor, znalosti a technologie. Díky těmto kritériím lze informační systémy porovnat a zjistit tak například to, jaký systém je pro účely společností vhodnější, který dále rozvíjet a který naopak ne. Kritéria jsou v díle uvedena v názorném multikriteriálním modelu.

Metodologie byla vybrána z toho důvodu, že bylo potřeba určitým způsobem porovnat dva používané HR systémy ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. V dotazníkovém šetření byly na základě povahy této diplomové práce vybrány tři kategorie, ve kterých měli respondenti odpovídat:

1) organizace

- V tomto oddílu dotazníku měli respondenti odpovídat na otázky týkající se informací v HR systému, fungování HR systému, přizpůsobivost a případná nečinnost systému, podpora rozhodování výroby a managementu společnosti a dopad na zákazníky.

2) osobní názor

- V oddílu zaměřeném na osobní názor měli respondenti za úkol odpovídat na otázky, které byly zaměřeny na vyjádření jejich osobního názoru na používaný HR systém. Jednalo se o otázky jako spokojenost s HR systémem, rozvíjení schopností skrze HR systému a informovanost zaměstnance s procesy, které probíhají ve společnosti.

3) znalosti

- Poslední oddíl se týkal znalostí, kterými mohou zaměstnanci disponovat právě díky používání HR systému. Jednalo se o otázky zaměřené hlavně na informace, které se v HR systému nachází, konkrétně jejich jednoduchost najít, spolehlivost, odpovídající formát, úroveň a způsob jejich archivace.

Každý oddíl dotazníku disponoval různým počtem otázek – první oddíl „organizace“ obsahoval 11 otázek (číslo 5 – 15), další oddíl „osobní názor“ obsahoval 8 otázek (číslo 16 – 23) a poslední oddíl „znalosti“ obsahoval 13 otázek (číslo 24 – 36). Otázky v jednotlivých oddílech byly stanoveny formou škálových otázek. Respondenti měli uvést hodnotu 1 až 5 u každé otázky dle toho, do jaké míry bylo tvrzení dle jejich názoru pravdivé. Hodnota 1 znamenala nepravdu a hodnota 5 pravdu.

Před samotnými otázkami zaměřenými na HR systém, museli respondenti odpovědět na otázky, které je definují. Toto dotázání je základem každého kvantitativního výzkumu. Šlo o otázky číslo 1 až 4. Respondenti zde byli dotázáni na jejich pohlaví, délku zaměstnání u společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem, pracovní pozici a HR systém, se kterým pracují.

Samozřejmostí v dotazníkovém šetření byla přítomnost otázky s otevřenou odpovědí, kde byli respondenti vyzváni ke sdílení připomínek, rad nebo doporučení, které se týkají HR systému, se kterým pracují. Tato otázka byla umístěna na úplný konec dotazníku (číslo 37).

Dotazníky byly ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení a personální referentkou distribuovány zaměstnancům, kteří s HR systémem ve společnosti pravidelně pracují a jsou schopni tak relevantně odpovědět. Šlo o manažery a vedoucí jednotlivých oddělení a o pracovníky personálního, ekonomického a IT oddělení. Vzhledem k stále probíhající pandemii COVID-19 byla spolupráce se společností značně ztížena (nutnost online spolupráce, vytíženost všech

zaměstnanců kvůli karanténám a nemoci ostatních kolegů), proto bylo nutné pracovníkům vyplnění dotazníku několikrát připomenout. Z toho důvodu byla i prodloužena doba k vyplnění, která původně měla být od 15. 11. 2020 do 21.12. 2020. Doba k vyplnění byla následně prodloužena až do 15. 1. 2021.

Celkem bylo osloveno **62 respondentů**. Z toho bylo navraceno vyplněných **44 dotazníků**, to znamená, že **návratnost činila 70, 97 %**. Vyhodnoceno bylo všech 44 dotazníků.

8.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem, provedeno.

Identifikace respondentů

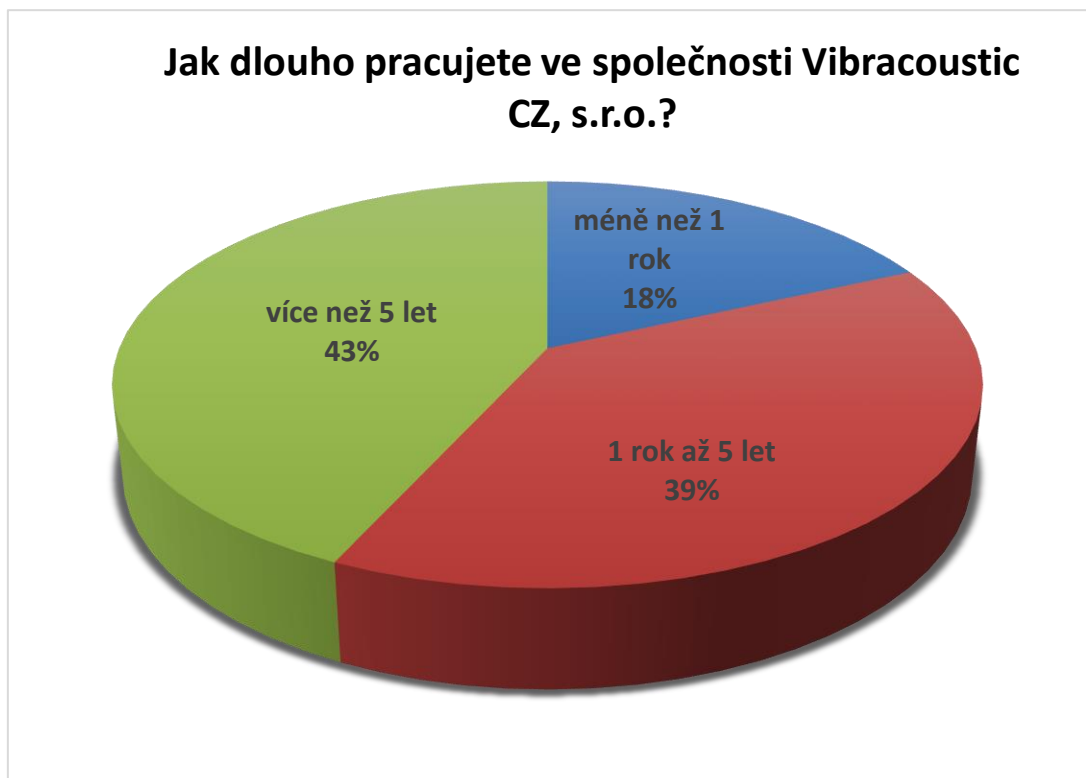
Otázka číslo 1:



Graf 1: Jaké je vaše pohlaví? zdroj (vlastní)

V první otázce měli respondenti uvést, jakého jsou pohlaví. Dle výše uvedeného grafu je zřejmé, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 55 % žen a 45 % mužů. Celkem tedy odpovědělo dvacet čtyři žen a dvacet mužů.

Otázka číslo 2:



Graf 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.? zdroj (vlastní)

Otázka číslo 2 byla zaměřena na otázku ohledně délky zaměstnání respondentů ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. Nejvíce dotázaných pracuje ve společnosti více než 5 let, což potvrdila i vedoucí personálního oddělení – fluktuace zaměstnanců v závodu není velká a většina zaměstnanců zde pracuje delší dobu, někteří i celý život. V těsném závěsu je kategorie 1 rok až 5 let, tak odpovědělo 39 % tedy sedmnáct zaměstnanců. Nejméně zastoupenou kategorií je kategorie zaměstnanců, kteří v závodu pracují méně než 1 rok. Tak odpovědělo pouze 18 %, což je osm zaměstnanců.

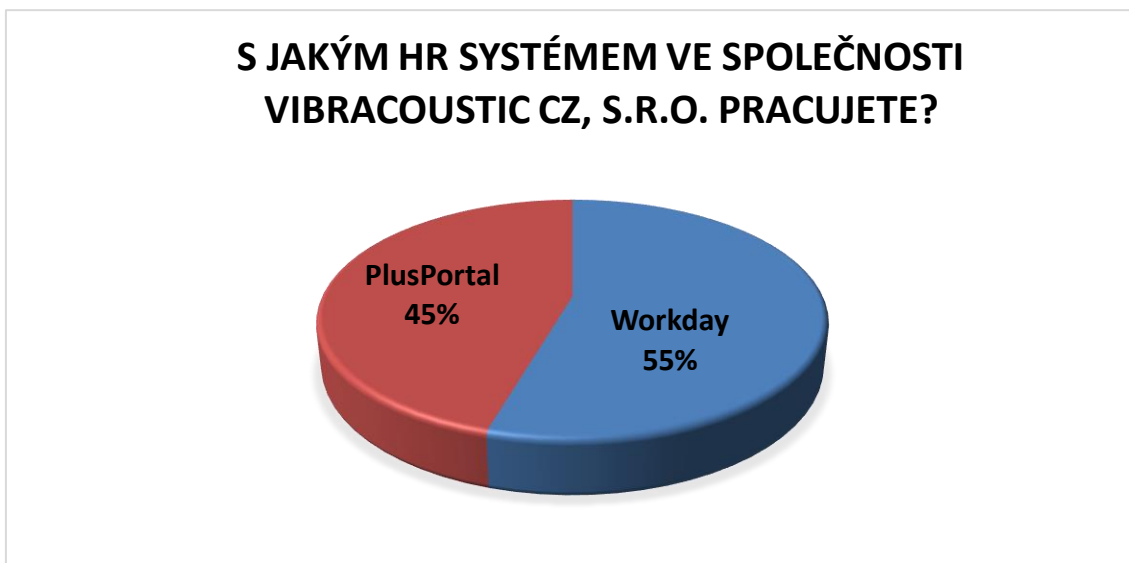
Otázka číslo 3:

Další otázkou byla otevřená otázka, která měla za úkol zjistit, jaká je pracovní pozice respondenta. Forma otevřené otázky byla vybrána na základě dohody s vedoucí personálního oddělení – pozic v závodu je mnoho a zařazení pozice do předem určených kategorií by zaměstnanci nemuseli správně vyhodnotit a mohlo by se stát, že svou pozici zařadí nesprávně. Proto bylo rozhodnuto položit otázku jako otevřenou, avšak povinnou.

Objevily se zde následující odpovědi, některé i vícekrát:

- „HR manažer“
- „HR Junior trainee“
- „logistik“
- „materiál planner“
- „procesní inženýr“
- „mzdová účetní“
- „podpora zákaznického servisu“
- „administrativa“
- „senior účetní“
- „ředitel společnosti“
- „HR personalista“
- „účetní“
- „IT manager“
- „personální referent“
- „manager výroby“
- „vedoucí výroby“
- „IT specialist“
- „HR assistant“
- „inženýr kvality“
- „technik“
- „zaměstnanec výrobního oddělení“

Otázka číslo 4:



**Graf 3: S jakým HR systémem ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. pracujete?
zdroj (vlastní)**

Otázka číslo 4 byla poslední otázka co se týče identifikace respondentů. Zde měli respondenti uvést, s jakým HR systémem pracují a měli na výběr ze dvou možností – plusPortal a Workday. Pokud nastala možnost, že některý ze zaměstnanců pracuje s oběma systémy, byl u otázky na tento případ pokyn, aby zaměstnanci vyplnili dotazník za každý systém samostatně.

Celkem 24 zaměstnanců uvedlo, že používá systém Workday (což je 55 %), a zbytek (tedy 45 %, 20 zaměstnanců) uvedlo, že používá systém plusPortal. To, že více zaměstnanců využívá systém Workday potvrdila i vedoucí personálního oddělení závodu, která má o uživatelích systémů přehled.

Jednotlivé oddíly

Otázka číslo 5 – 15:

Otázky číslo 5 až 15 byly zaměřeny na problematiku HR systémů z hlediska organizace, fungování, poskytování informací, podpory zaměstnanců, rozhodování a výroby, zlepšení konkurenceschopnosti a přizpůsobivosti. Oddíl byl pro zjednodušení v dalším využití této práce pojmenován jako „**organizace**“. Otázky v tomto oddíle byly vyhotoveny formou výroků, které měli respondenti hodnotit na škále od hodnoty 1 do hodnoty 5 dle toho, jak bylo tvrzení dle respondenta pravdivé. Hodnota 1 představovala nepravdu a hodnota 5 pravdu.

Oddíl konkrétně obsahoval tyto výroky:

- 5. Distribuce informací v HR systému je efektivní.**
- 6. HR systém funguje bez problémů.**
- 7. Informace v HR systému jsou logicky uspořádané.**
- 8. Nečinnost HR systému neovlivňuje mou práci.**
- 9. K informacím v HR systému mám přístup kdykoliv.**
- 10. HR systém je přizpůsobivý vzhledem k přicházejícím novým potřebám společnosti.**
- 11. HR systém správným způsobem podporuje management společnosti.**
- 12. HR systém zajišťuje rychlé rozhodování ve společnosti.**
- 13. Společnost se stala, díky používání HR systému, více konkurenceschopnou.**
- 14. Zákazníci společnosti pocítli zlepšení díky používání HR systému ve společnosti.**
- 15. HR systém úspěšně podporuje výrobní produkci společnosti.**

V následujících tabulkách je uvedeno procentuální zastoupení odpovědí „pravda“, „nepravda“ a neutrální (prostřední hodnota 3). Procentuální zastoupení je uvedeno vzhledem k počtu respondentů, kteří odpověděli, že s určitým HR systémem pracují. Jiný počet respondentů pracuje se systémem Workday a jiný s plusPortal, proto by pouhé porovnání počtu odpovědí nebylo relevantní.

Tabulky jsou vyhotoveny pro každý HR systém zvlášť.

HR systém **Workday**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
5	67 %	17 %	17 %
6	46 %	21 %	33 %
7	54 %	13 %	33 %
8	71 %	13 %	17 %
9	79 %	4 %	17 %
10	50 %	13 %	38 %
11	58 %	13 %	29 %
12	38 %	29 %	33 %
13	33 %	42 %	25 %
14	42 %	38 %	21 %
15	33 %	33 %	33 %
průměr	<u>52 %</u>	<u>21 %</u>	<u>27 %</u>

Tabulka 1: Hodnocení výroků 5-15 systému Workday, zdroj (vlastní)

HR systém **plusPortal**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
5	60 %	10 %	30 %
6	55 %	30 %	15 %
7	75 %	10 %	15 %
8	50 %	35 %	15 %
9	90 %	0 %	10 %
10	65 %	20 %	15 %
11	60 %	20 %	20 %
12	80 %	0 %	20 %
13	30 %	70 %	0 %
14	55 %	25 %	20 %
15	55 %	15 %	30 %
průměr	<u>61 %</u>	<u>21 %</u>	<u>17 %</u>

Tabulka 2: Hodnocení výroků 5-15 systému plusPortal, zdroj (vlastní)

Při porovnání obou tabulek lze vidět, že některé otázky mají jiné procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí u systému Workday než u systému plusPortal. Konkrétně jde o otázky číslo 7, 8 a 12.

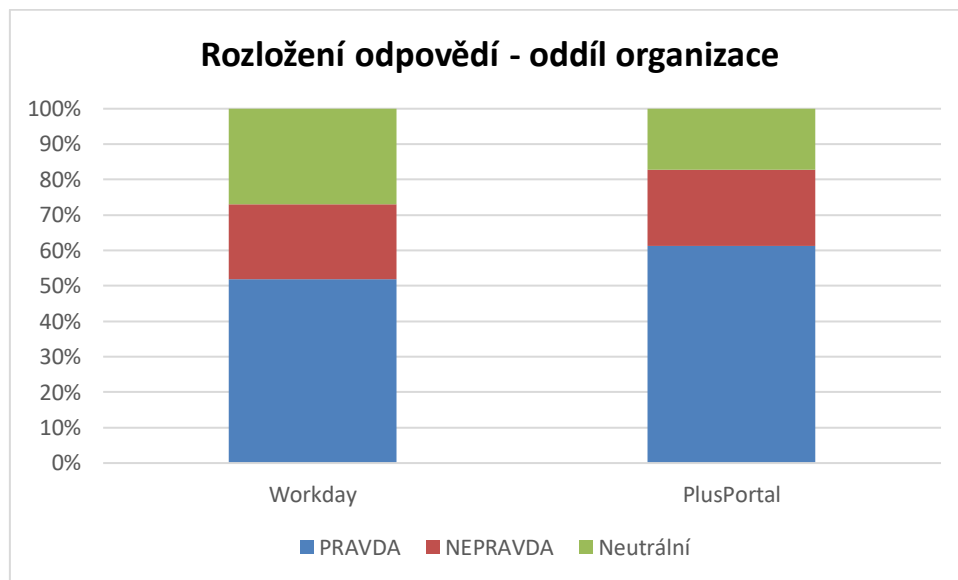
Na výrok ve **znění „Informace v HR systému jsou logicky uspořádané“** (otázka číslo 7) odpovědělo, že jej považuje za pravdivý 54 % respondentů u systému Workday a 75 % respondentů u systému plusPortal. Z toho lze usuzovat, že uspořádání informací je lepší u systému plusPortal.

Opačná situace ale nastává u otázky číslo 8, tedy u výroku **„Nečinnost HR systému neovlivňuje mou práci“**. Tento výrok považuje za pravdivý o 21 % více respondentů u systému Workday, než u systému plusPortal.

Značný rozdíl je možné pozorovat u výroku **„HR systém zajišťuje rychlé rozhodování ve společnosti“**, který považuje za pravdivý pouze 38 % uživatelů systému Workday. Naproti tomu jej považuje za pravdivý celých 80 % zaměstnanců využívajících HR systém plusPortal. Z tohoto rozdílu lze usuzovat, že systém plusPortal dokáže svou funkcionalitou zajistit efektivnější a rychlejší rozhodování než systém Workday.

Z tabulek je také zřejmé, že v tomto oddílu u systému Workday častěji uživatelé volili jako odpověď hodnotu 3 tj. neutrální odpověď než u systému PlusPortal. To může pramenit z toho, co vyplynulo z řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Ta při rozhovoru uvedla, že systém Workday je pro některé zaměstnance těžký na ovládání. Proto tito zaměstnanci mohli často volit neutrální odpověď, jako známku toho, že ještě neumí ovládat některé funkce, které systém nabízí.

Tvrzení tabulek dokládá i skládaný graf níže, kde je vidět dosažené průměrné procentuální hodnocení obou systémů v oddílu organizace.



Graf 4: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl organizace, zdroj (vlastní)

Otázka číslo 16 – 23:

Další oddíl, otázky číslo 16 až 23, obsahoval otázky zaměřené na osobní názor respondenta na využívaný HR systém. Šlo o otázky zaměřené na spokojenost s využíváním HR systému, dále na příležitosti a výhody které využívání HR systému nabízí. Oddíl byl pro zjednodušení v dalším využití této práce pojmenován jako „osobní názor“.

Stejně jako v předchozím oddíle, byly tyto otázky formulovány formou výroků, které měli respondenti ohodnotit na škále od 1 do 5 dle toho, do jaké míry bylo tvrzení dle jejich názoru pravdivé.

Šlo o tyto výroky:

16. S používaným HR systémem jsem spokojen/a.

17. Můj názor má váhu při průzkumu spokojenosti s používaným HR systémem.

18. Prostřednictvím HR systému dokážu ovlivnit své postavení ve společnosti z hlediska uznání druhých.

19. Díky HR systému mám možnost rozvíjet své schopnosti.
20. Používání HR systému mě nestresuje.
21. Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o procesech ve společnosti, které potřebuji vědět.
22. Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o personálních záležitostech.
23. HR systém podporuje pocit sounáležitosti ve společnosti.

Stejně jako u předchozího oddílu, lze níže vidět tabulky, kde je uvedeno procentuální zastoupení odpovědí „pravda“, „nepravda“ a „neutrální“ vzhledem k počtu uživatelů určitého HR systému. Tabulky jsou uvedeny zvlášť pro každý HR systém.

HR systém **Workday**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
16	54 %	25 %	21 %
17	50 %	29 %	21 %
18	46 %	33 %	21 %
19	42 %	46 %	13 %
20	21 %	50 %	29 %
21	50 %	29 %	21 %
22	54 %	25 %	21 %
23	50 %	38 %	13 %
<u>průměr</u>	<u>46 %</u>	<u>34 %</u>	<u>20 %</u>

Tabulka 3: Hodnocení výroků 16-23 systému Workday, zdroj (vlastní)

HR systém **plusPortal**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
16	70 %	0 %	30 %
17	65 %	15 %	20 %
18	40 %	40 %	20 %
19	65 %	15 %	20 %
20	30 %	50 %	20 %
21	80 %	15 %	5 %
22	75 %	5 %	20 %
23	35 %	20 %	45 %
<u>průměr</u>	<u>58 %</u>	<u>20 %</u>	<u>23 %</u>

Tabulka 4: Hodnocení výroků 16-23 systému plusPortal, zdroj (vlastní)

Stejně jako u předchozího oddílu je zřejmé, že některé otázky se více rozcházejí v procentuálním zastoupení jednotlivých odpovědí. V tomto případě se jedná o otázky číslo 19, 21 a 22.

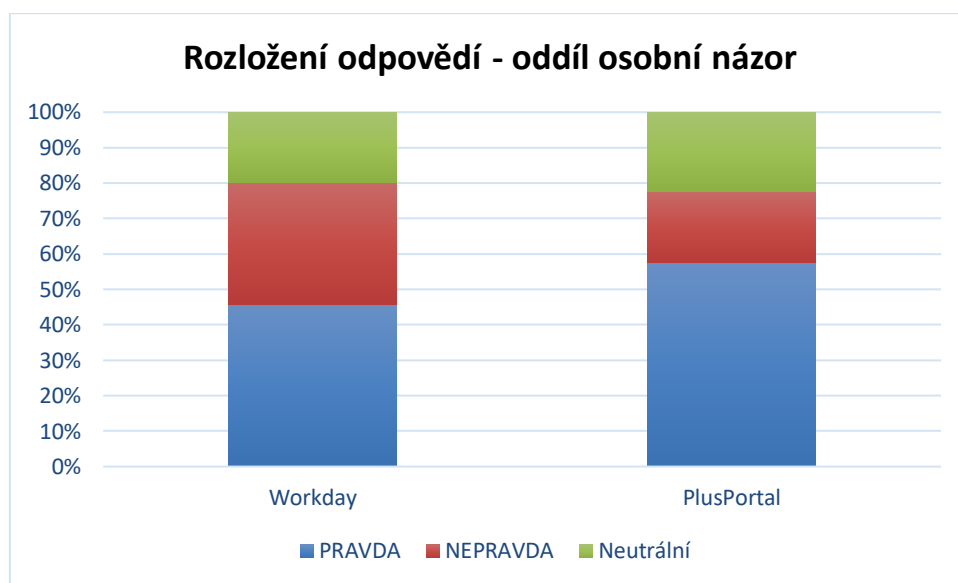
Výrok **„Díky HR systému mám možnost rozvíjet své schopnosti“** uvedlo jako pravdivý pouze 42 % u systému Workday, avšak 65 % u systému plusPortal. Z toho lze usuzovat, že zaměstnancům používajícím systém plusPortal se nabízí se skrze tento systém zlepšovat a dále rozvíjet své pracovní schopnosti.

Podobná situace nastává i u výroku ve znění **„Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o procesech ve společnosti, které potřebuji vědět“**. Zde ho jako pravdu uvedla pouze polovina dotázaných u HR systému Workday. Opačně to ale vypadá u systému plusPortal, kde ho za pravdivý označilo dokonce 80 % respondentů.

O něco příznivější situace je u výroku **„Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o personálních záležitostech“** (otázka číslo 22). Jako pravdu tento výrok označilo 54 % dotázaných, kteří využívají HR systém Workday. Oproti tomu ho za pravdivý označilo o 21 % více respondentů využívajících plusPortal, tedy 75 %.

U tohoto oddílu lze oproti prvnímu oddílu otázek pozorovat značnou podobnost v procentuálním zastoupením neutrálních odpovědí u obou HR systémů. Většinou se pohybují okolo 20 % (kromě otázky číslo 21 a 23, zde se značně liší).

Stejně jako u předchozího oddílu lze ve skládaném grafu níže vidět porovnání dosažených průměrů v hodnocení jednotlivých systémů v oddílu osobní názor, které se shoduje s daty uvedenými v tabulkách.



Graf 5: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl osobní názor, zdroj (vlastní)

Otázka číslo 24 – 36:

Poslední oddíl, který obsahoval otázky číslo 24 až 36, byl zaměřen na informace, které HR systém obsahuje a které respondent dokáže přeměnit ve znalosti. Proto se jednalo vesměs o otázky právě na informace, které HR systém obsahuje, a to jejich formát, přístupnost, přesnost, spolehlivost, relevance, objektivita, jednoduchost nalezení, archivace a schopnost transformace do systému jiného. Oddíl byl pro zjednodušení v dalším využití této práce pojmenován jako „**znalosti**“.

Opět šlo o výroky (stejně jako v předchozích dvou oddílech), které měli respondenti ohodnotit na škále od 1 do 5 dle toho, do jaké míry bylo tvrzení dle jejich názoru pravdivé.

Konkrétně se zde objevily následující výroky:

24. **HR systém je snadno přístupný.**
25. **V HR systému je snadné najít požadované informace.**
26. **Informace v HR systému jsou dostupné v odpovídajícím formátu.**
27. **Informace poskytované HR systémem jsou přesné.**
28. **Informace poskytované HR systémem jsou relevantní.**
29. **Informace poskytované HR systémem jsou pro podnik důležité.**
30. **Informace poskytované HR systémem jsou spolehlivé.**
31. **Informace poskytované HR systémem jsou objektivní.**
32. **V HR systému najdu všechny informace, které potřebuji.**
33. **Informace z HR systému jsou dobře archivovatelné.**
34. **Informace z archivu HR systému je snadné získat.**
35. **Je snadné informace z archivu HR systému transformovat do systému jiného.**
36. **Informace v archivu HR systému během času nemění svou podobu.**

Následují opět přehledné tabulky pro každý HR systém zvlášť. Opět prezentují procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí vzhledem k počtu respondentů, kteří s určitým systémem pracují.

HR systém **Workday**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
24	71 %	4 %	25 %
25	46 %	21 %	33 %
26	54 %	17 %	29 %
27	63 %	8 %	29 %
28	63 %	13 %	25 %
29	83 %	8 %	8 %
30	58 %	4 %	38 %
31	63 %	17 %	21 %
32	58 %	13 %	29 %
33	58 %	13 %	29 %
34	42 %	25 %	33 %
35	25 %	21 %	54 %
36	58 %	8 %	33 %
<u>průměr</u>	<u>57 %</u>	<u>13 %</u>	<u>30 %</u>

Tabulka 5: Hodnocení výroků 24-36 systému Workday, zdroj (vlastní)

Systém **plusPortal**:

Číslo otázky	PRAVDA	NEPRAVDA	NEUTRÁLNÍ
24	85 %	0 %	15 %
25	65 %	5 %	30 %
26	80 %	10 %	10 %
27	70 %	5 %	25 %
28	85 %	5 %	10 %
29	80 %	5 %	15 %
30	80 %	5 %	15 %
31	85 %	5 %	10 %
32	85 %	5 %	10 %
33	50 %	20 %	30 %
34	60 %	25 %	15 %
35	45 %	35 %	20 %
36	55 %	20 %	25 %
<u>průměr</u>	<u>71 %</u>	<u>11 %</u>	<u>18 %</u>

Tabulka 6: Hodnocení výroků 24-36 systému plusPortal, zdroj (vlastní)

I u posledního oddílu je viditelné, že procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí se u obou systémů liší. Zde se jedná o následující výroky:

Výrok ve znění „**Informace v HR systému jsou dostupné v odpovídajícím formátu.**“ Považuje za pravdivý pouze 54 % uživatelů systému Workday, avšak celých 80 % uživatelů plusPortal. Rozdíl je značný, proto se dá říct, že se uživatelé plusPortal dostanou k informacím ve formátu, který odpovídá jejich dalšímu případnému využití.

Výrok „**Informace poskytované HR systémem jsou relevantní**“ považuje za pravdivý 63 % uživatelů HR systému Workday a 85 % uživatelů systému plusPortal. Další výrok, kde se procentní zastoupení liší, byl „**Informace poskytované HR systémem jsou spolehlivé**“. Zde ho jako pravdivý uvedlo 58 % uživatelů Workday a 80 % uživatelů plusPortal.

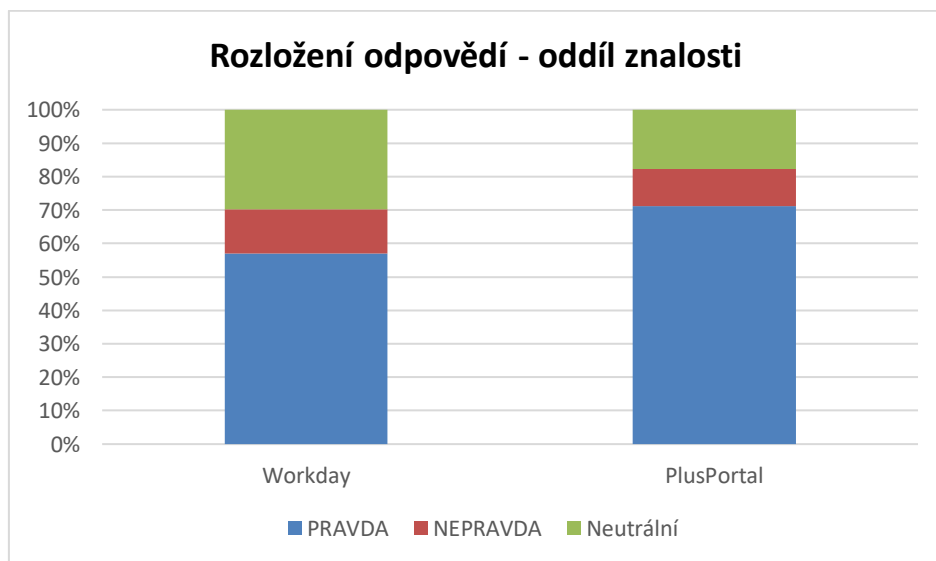
Výrok ve znění „**Informace poskytované HR systémem jsou objektivní**“ považuje za pravdivý 63 % uživatelů Workday a 85 % uživatelů plusPortal. Opět, jako v předchozích výrocích, převažuje spokojenost uživatelů systému plusPortal.

Poslední výrok, kde se odpovědi podstatněji liší, je „**V HR systému najdu všechny informace, které potřebuji**“. Zde ho za pravdivý považovalo 58 % uživatelů Workday a 85 % uživatelů HR systému plusPortal.

V tabulkách je jasně viditelné i to, že se u obou systémů podstatně liší počet neutrálních odpovědí. U systému Workday se neutrální odpovědi objevovaly častěji než u systému plusPortal. Je rovněž zřejmé, že u plusPortal se neutrální odpovědi objevují v podobné procentuální hodnotě (kolem 10 – 15 %). U systému Workday tomu tak ale není. Zde se neutrální odpovědi objevují v podstatně vyšší míře, tj. většinou kolem 30 %, ale objevila se zde i hodnota přes 50 %.

V tomto oddíle se objevila i významnější podobnost v procentuálním zastoupení odpovědí u obou systémů. Jde konkrétně o výrok ve znění „**Informace poskytované HR systémem jsou pro podnik důležité**“. U HR systému Workday jej považuje za pravdivý dokonce více respondentů než u systému plusPortal, a to 83 %. U plusPortal je to pak 80 %.

Níže je uveden graf, který opět přehledně ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí u systémů:



Graf 6: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl znalosti, zdroj (vlastní)

Otázka číslo 37:

Poslední otázkou v dotazníku byla otevřená nepovinná otázka ve znění:

„Máte nějaké další připomínky, rady nebo doporučení, která se týkají HR systému, se kterým pracujete?“

Protože byla tato otázka nepovinná, bylo zde zaznamenáno pouze 12 odpovědí. Za každou odpověď v závorce je uveden systém, kterého se určitá odpověď týkala:

- „HR Systém Worday je globálním personálním systémem, který je komplexní informacemi o zaměstnancích (Kontakty, Pozice, Talent Management, Roční pohovory, Kompetence atd).
Jedná se o relativně nový software, některé procesy např. navyšování mezd bude poprvé spuštěno v prvních měsících roku 2021. Systém je velmi propracovaný, ale je uživatelsky náročný“ (Workday)
- „Efektivní by byl přístup na náhled do docházky pro zaměstnance“ (Workday)
- „Ne“ (Workday)
- „mohl by být lépe uspořádaný, a tak často se neměnit“ (Workday)
- „lepší by bylo používání jen jednoho systému, s kolegy se občas nemůžeme shodnout co kdo myslí“ (Workday)
- „nemám žádné připomínky“ (plusPortal)
- „tento systém nehodnotím tak dobře jako ten předchozí“ (plusPortal)
- „systém by mohl být více uživatelsky přívětivější“ (plusPortal)
- „systém by mohl být lépe uspořádaný“ (Workday)
- „musíme se řídit tím, co řekne vedení v Německu“ (Workday)
- „chtělo by to lepší způsob archivace dat“ (plusPortal)
- „Nový systém, který potřebuje doladit“ (Workday)

8.4 Testování statistických hypotéz

V této diplomové práci bylo využito testování statistických hypotéz za účelem dosažení odpovědi na výzkumnou otázku číslo 2 tj. **„Jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s využíváním HR systémů?“**

Pro odpověď bylo využito provedení dvou výběrového testu shody dvou parametrů binomického rozdělení neboli test shody podílů. U tohoto testu se sleduje počet výskytů znaku, a protože jde o dvou výběrový test, sleduje se počet výskytů znaků u vzorku 1 a vzorku 2.

Byly stanoveny celkem tři hypotézy v následujícím znění:

Hypotéza 1:

Z hlediska organizace je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

Hypotéza 2:

Z hlediska osobního názoru je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

Hypotéza 3:

Z hlediska znalostí je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

Tento test je nutné provádět na dvou nezávislých náhodných výběrech, které jsou dostatečného rozsahu. To, zda je rozsah dostatečný, zjišťuje centrální limitní věta (CLV). Předpoklad centrální limitní věty musí být splněn, pak lze hypotézy testovat.

Ověření platnosti centrální limitní věty bylo vypočteno následujícím vzorcem:

$$n(1 - p) \geq 5$$

Tento předpoklad všechny tři výše uvedené hypotézy splnily, proto mohly být testovány, a to na hladině významnosti α 5 % (tj. 0,05). Hypotézy byly zapsány v následujícím tvaru:

$$H_0: \pi_2 - \pi_1 = 0$$

$$H_1: \pi_2 - \pi_1 > 0$$

Byl použit následující vzorec pro výpočet testového kritéria:

$$u = \frac{|p_1 - p_2|}{\sqrt{p(1-p)}} \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$$

Následovalo vypočtení p hodnoty, která se porovnála s hladinou významnosti α . U všech tří hypotéz byly p hodnoty vždy menší než hladina významnosti, proto byly všechny tři nulové hypotézy zamítnuty. Výsledky jsou shrnuty v tabulce níže:

Číslo hypotézy	P_hodnota	Závěr
1	0,037	H_0 se zamítá
2	0,029	H_0 se zamítá
3	0,0005	H_0 se zamítá

Tabulka 7: Výsledky statistických hypotéz – dvou výběrové, zdroj (vlastní)

H1: Z hlediska organizace je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

H2: Z hlediska osobního názoru je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

H3: Z hlediska znalostí je mezi uživateli systému plusPortal více spokojených uživatelů než mezi uživateli systému Workday.

Následně byly testovány hypotézy dle testu pro podíl u jednoho výběru. Rozdíl oproti předchozím hypotézám je tedy ten, že nyní byl proveden jedno výběrový test. Bylo stanoveno šest hypotéz v následujícím znění:

Hypotéza 1:

Více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu organizace.

Hypotéza 2:

Více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu organizace.

Hypotéza 3:

Více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu osobní názor.

Hypotéza 4:

Více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu osobní názor.

Hypotéza 5:

Více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu znalosti.

Hypotéza 6:

Více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu znalosti.

U tohoto testu je nutné opět provést test předpokladu platnosti centrální limitní věty (CLV). Pokud je předpoklad splněn, hypotézy lze testovat. Bylo využito následujícího vzorce:

$$n(1 - p) \geq 5$$

Všechny hypotézy předpoklad splnily, proto mohly být testovány. Testování proběhlo na hladině významnosti α 5 % (tj. 0,05). Hypotézy byly zapsány v následujícím tvaru:

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_1: \pi > 0,5$$

Pro výpočet testového kritéria bylo použito následujícího vzorce:

$$z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0(1 - \pi_0)/n}}$$

Byla vypočtena p hodnota, která se následně porovnála s hladinou významnosti α . Výsledek porovnání je uveden v tabulce níže:

Číslo hypotézy	P_hodnota	Závěr
1	0,538	H_0 se nezamítá
2	0,0005	H_0 se zamítá
3	0,247	H_0 se nezamítá
4	0,055	H_0 se nezamítá
5	0,012	H_0 se zamítá
6	$5,11 \cdot 10^{-14}$	H_0 se zamítá

Tabulka 8: Výsledky statistických hypotéz – jedno výběrové, zdroj (vlastní)

H1: Nelze potvrdit, že více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu organizace.

H2: Více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu organizace.

H3: Nelze potvrdit, že více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu osobní názor.

H4: Nelze potvrdit, že více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu osobní názor.

H5: Více než polovina uživatelů HR systému Workday je spokojena se systémem v oddílu znalosti.

H6: Více než polovina uživatelů HR systému plusPortal je spokojena se systémem v oddílu znalosti.

9 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Výsledky provedeného šetření ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. v závodu v Třebelchovicích pod Orebem jsou shrnuty níže pomocí SWOT analýzy. Dále je uveden návrh doporučení, který byl stanoven na základě provedené analýzy.

9.1 Shrnutí výsledků šetření

Vnitřní prostředí	<u>Silné stránky</u> • podpora interních procesů používáním HR systému • předem stanovený průběh jednotlivých HR procesů • pravidelná školení personálu s HR systémem	<u>Slabé stránky</u> • využívání dvou HR systémů najednou • řízení procesů ve společnosti dle pokynů vedení v Německu • nerozšiřování dalších modulů v HR systému kvůli finanční náročnosti • nevyužívání HR systému řadovými pracovníky (dělníci na hale)
	<u>Příležitosti</u> • postupné zaučení řadových pracovníků na využívání HR systému v určitém modulu • další zjednodušení personálních procesů díky využívání HR systému • pravidelná aktualizace a rozšiřování HR systému	<u>Hrozby</u> • změna trendů v oblasti používání podnikových systémů • demotivace zaměstnanců • odchod kvalifikovaných zaměstnanců

Tabulka 9: SWOT analýza, zdroj (vlastní)

SWOT analýza přehledně ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se týkají společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. závodu v Třebelchovicích pod Orebem a které vyplynuly v předchozím šetření.

Mezi **silné stránky** patří to, že interní procesy probíhající ve společnosti jsou řádně podpořeny využívanými HR systémy. To vyplynulo z obou řízených rozhovorů a je

to tak správné. Příkladem může být komplexní podpora procesu náboru ale i propuštění zaměstnanců. Mezi další silné stránky patří pravidelná školení zaměstnanců s HR systémem a také předem stanovený průběh jednotlivých HR procesů, například již zmíněného procesu náboru zaměstnanců.

To, že je průběh některých procesů předem striktně stanoven, souvisí i s tím, že Vibracoustic CZ, s.r.o. je součástí německé skupiny Freudenberg a musí se řídit pokyny, které z této skupiny přicházejí. Jak vyplynulo z řízeného rozhovoru toto je pro samotnou společnost Vibracoustic CZ, s.r.o. **slabou stránkou**. Veškeré úkony a schvalovací procesy, které v české společnosti probíhají, musí být nejprve schváleny v Německu, nebo minimálně musí mít skupina Freudenberg o těchto úkonech přehled. To může znamenat značné zpomalení a ztížení pro společnost Vibracoustic CZ, s.r.o.

Mezi další slabé stránky patří využívání dvou HR systémů najednou, finanční náročnost rozšiřujících modelů v HR systémech (společnost si je nemůže dovolit, popř. vedení společnosti je z tohoto důvodu nechce povolit) a nevyužívání HR systémů řadovými pracovníky (dělníci na hale). Právě skutečnost, že řadoví pracovníci nemohou HR systém využívat, je určitě značné mínus pro společnost. Bohužel, jak vyplynulo z řízeného rozhovoru, rozšíření HR systému mezi dělníky na hale byl jeden z větších cílů společnosti pro rok 2020, který byl však odložen na neurčito z důvodu náhlé pandemie onemocnění COVID-19. Existence ostatních tří slabých stránek vyplynula z dotazníkového šetření.

Co se týče **příležitostí**, které by společnost Vibracoustic CZ, s.r.o. mohla využít je například to, že by i přes stále trvající pandemii onemocnění COVID-19 mohla společnost začít s postupným zaučováním řadových pracovníků na využívání HR systému. Společnost by se měla dále zaměřovat na vylepšování HR systému a tím zjednodušovat personální procesy. Důležitá je i pravidelná aktualizace a rozšiřování modulů HR systému, které by mohlo pomoci při dalším využití.

Jako poslední jsou uvedeny **hrozby**. Mezi ně patří možnost, že se postupem času změny trendy ohledně využívání podnikových systémů ve firmách. Společnost by na ně musela pružně reagovat například změnou či inovací HR systému. Dojít by mohlo i k demotivaci zaměstnanců ohledně pravidelného využívání HR systému, které

může vyústit dokonce k odchodu některých zaměstnanců. Hrozbou by byl možný odchod těch kvalifikovaných.

9.2 Návrh doporučení

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že řada zaměstnanců považuje využití dvou personálních systémů za nadbytečné a často i zavádějící z hlediska zajištění personálních procesů. Ke stejnému názoru se přikláněly i obě zaměstnankyně personálního oddělení společnosti, se kterými byl proveden řízený rozhovor.

Na základě provedené analýzy se zjistilo, že jsou zaměstnanci spokojenější s využíváním HR systému plusPortal. Dle jejich názoru je systém ucelenější, přehlednější a uživatelsky přívětivější. Roli v tomto výsledku může hrát ale i fakt, že je systém plusPortal ve společnosti zaveden déle než systém Workday. V potaz se musí brát i to, že systém Workday byl do společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. závodu v Třeběchovicích pod Orebem zaveden z toho důvodu, že tak bylo nařízeno od vedení německé skupiny Freudenberg. Jak ale vyplynulo z řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, již nebylo nařízeno, které funkce a moduly musí společnost aktivně využívat. Tento systém je oproti systému plusPortal komplexnější a poskytuje velkou řadu funkcí. To může ale pro zaměstnance znamenat potíže při zaučení a vyhledávání a celkově při aktivní práci s tímto systémem, což ukázaly i výsledky samotného dotazníkového šetření.

Vedení společnosti by proto mohlo být doporučeno aktivní využívání HR systému plusPortal. Tento systém je také možné dále rozšiřovat (jak vyplynulo z řízených rozhovorů), ale společnost se k tomuto kroku bohužel nepřiklání z důvodu finanční náročnosti. Je ale nutné podotknout, že právě tento krok by mohl směřovat k dalšímu úspěšnému rozvoji tohoto HR systému a tím právě k zajištění dalšího aktivního využití v budoucnosti.

Co se týče HR systému Workday, vedení společnosti by se mělo zaměřit na další postupné zaučení pro zaměstnance. Jak vyplynulo z analýzy, systém je ve společnosti využíván krátce a mnoho zaměstnanců pořádně nezná všechny funkce, které nabízí. Zaměstnanci také uvedli, že nevědí, jak systém používat, protože není tolik intuitivní jako systém plusPortal a je potřeba se s ním skutečně naučit pracovat.

Vzhledem k tomu by bylo dobré provést odpovídající interní školení pro uživatele systému Workday. Ideální by bylo provedení školení přímo od vedení německé skupiny Freudenberg, která využívání tohoto systému ve společnosti nařídila. Školení by mohlo být formou online v anglickém jazyce s případnou pomocí pracovníka ze závodu v Třebechovicích pod Orebem, který by školení mohl doplňovat v případě výskytu jazykové bariéry.

Jak bylo řečeno v samotné SWOT analýze, slabou stránkou je to, že HR systém nemohou využívat řadoví pracovníci, tj. dělníci pracující ve výrobní hale. Tato skutečnost byla (a stále je) odložena z důvodu pandemie COVID-19, což ale významně stěžuje další rozvoj tohoto HR systému. Tím, že systém nemohou využívat tito zaměstnanci, se jeho rozvoj neubírá tím směrem, kterým by měl. Vedení společnosti by proto měla zauvažovat nad urychlením tohoto procesu navzdory stále trvající pandemii, protože by to byl pro celou společnost důležitý a významný krok v dalším rozvoji podnikových systémů.

Silné stránky společnosti, které byly definovány ve SWOT analýze je nutné dále rozvíjet. Společnost by měla pokračovat v podpoře svých interních procesů za použití HR systémů. To může dělat například tím způsobem, že se bude snažit k používanému HR systému dokupovat další moduly, které HR systém nabízí. Vhodným modulem by bylo již zmíněné vzdělávání pracovníků či rozšíření možnosti filtrování při stahování dat o zaměstnancích ve společnosti. Toto doporučení vyplynulo i z řízeného rozhovoru, kde personální referentka uvedla, že při stahování dat dochází k častým chybám.

Společnost by se měla vyvarovat hrozbám, které ji mohou negativně ovlivnit. Měla by sledovat trendy ohledně informačních systémů a následovat je. To ji zajistí aktuálnost, důvěrnost a také stále zaměstnance, protože ti si většinou přejí inovativního zaměstnavatele.

10 Závěry

V úvodu této diplomové práce byl stanoven její cíl, a to analyzovat implementované HR systémy ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. K dosažení stanoveného cíle mají pomoci odpovědi na dvě výzkumné otázky, které byly stanoveny v úvodu diplomové práce:

Výzkumná otázka diplomové práce č. 1:

„Jsou personální procesy ve společnosti podpořeny vhodným personálním systémem?“

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že oba využívané HR systémy podporují vesměs stejné personální procesy, až na to, že systém plusPortal navíc obsahuje modul pro cestovní příkazy zaměstnanců a také pro podnikové vzdělávání a školení. Bylo zaznamenáno, že veškeré aktivity personálního oddělení jsou vhodně podpořeny fungujícím HR systémem. Díky využití HR systému jsou všechny činnosti rychlejší a jednodušší a fungování celého personálního oddělení se stává efektivnějším.

Výzkumná otázka diplomové práce č. 2:

„Jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s využíváním HR systémů?“

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla stanovena díky provedení testování statistických hypotéz. Výsledky ukázaly, že jsou zaměstnanci společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. závodu v Třeběchovicích pod Orebem spokojenější s HR systémem plusPortal. Systém dosáhl lepšího hodnocení ve všech třech uvedených oddílech a následně tento výsledek potvrdily i výsledky testování statistických hypotéz.

Za účelem dosažení cíle práce byly provedeny dva řízené rozhovory a dotazníkové šetření zaměřené na funkcionality HR systémů ze tří hledisek: organizace, osobní názor a znalosti. Vzhledem k prvotní podobnosti výsledků u obou HR systémů bylo

provedeno testování statistických hypotéz, které odhalilo detailnější rozdíly ve výsledcích, a tak bylo možné stanovit odpovídající závěry.

Cíl práce byl naplněn a výsledky provedeného šetření identifikovaly zásadní skutečnosti, na které by se společnost měla v budoucnosti zaměřit.

11 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARCLAY, Ian, 2005. Supply chain management in SMEs – benchmarking best practice core competencies. *Journal of General Management* [online]. **30**(3), 35–50. ISSN 0306-3070, 1759-6106. Dostupné z: doi:[10.1177/030630700503000303](https://doi.org/10.1177/030630700503000303)

BECERRA-FERNANDEZ, Irma. *Knowledge management: systems and processes*. United States of America: M.E.Sharpe, 2010. ISBN 9780765623515.

BEYNON-DAVIES, Paul. *Information Systems: An Introduction to Informatics in Organisations*. Great Britain: Biddles, 2002. ISBN 100333963903.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.

COLTMAN, Tim, Timothy M DEVINNEY a David F MIDGLEY, 2011. Customer Relationship Management and Firm Performance. *Journal of Information Technology* [online]. **26**(3), 205–219. ISSN 0268-3962, 1466-4437. Dostupné z: doi:[10.1057/jit.2010.39](https://doi.org/10.1057/jit.2010.39)

ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. *Podniková informatika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 9788070414798.

EPOH, Louis R. a Chengedzai MAFINI, 2018. Green supply chain management in small and medium enterprises: Further empirical thoughts from South Africa. *Journal of Transport and Supply Chain Management* [online]. **12** [vid. 2021-02-23]. ISSN 1995-5235, 2310-8789. Dostupné z: doi:[10.4102/jtscm.v12i0.393](https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.393)

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1278-9.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

CHANDRASEKHAR, S, 2005. Business Intelligence. *Business Intelligence*. 5.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.

KONOVALENKO, Iurii a André LUDWIG, 2019. Event processing in supply chain management – The status quo and research outlook. *Computers in Industry* [online]. **105**, 229–249. ISSN 01663615. Dostupné z: doi:[10.1016/j.compind.2018.12.009](https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.12.009)

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024722023.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 8085943514.

LAUMER, Dr. Sven, PD Dr. Daneil BELMBORN, Dipl.-Wirtsch.Inf. CHRISTIAN MAIER a Christoph WELNERT, M.SC., 2013. Enterprise Content Management. *Springer Fachmedien Wiesbaden* [online]. [vid. 2021-02-23]. Dostupné z: doi:[10.1007/s12599-013-0291-3](https://doi.org/10.1007/s12599-013-0291-3)

LENGNICK-HALL, Mark L. a Steve MORITZ, 2003. The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research* [online]. **24**(3), 365–379. ISSN 0195-3613, 1936-4768. Dostupné z: doi:[10.1007/s12122-003-1001-6](https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6)

MAIER, Dr. Ronald. *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. 2. doplněné vydání. United Kingdom: Lightning Source UK, 2004. ISBN 3540205470.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 9788070416594.

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT. *Fundamentals of Human Resource Management*. 4. vydání. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353046-8.

PALMIUS, Joel, 2007. Criteria for measuring and comparing information systems. 24.

PAPETTI, Alessandra, Marco MARCONI, Marta ROSSI a Michele GERMANI, 2019. Web-based platform for eco-sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption* [online]. **17**, 215–228. ISSN 23525509. doi: [10.1016/j.spc.2018.11.006](https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.11.006)

SIDDIAH, T., 2005. *Supply Chain Management: A Boon To Small and Medium Enterprises*. 1. červen 2005. B.m.: S.V.University, Tirupati.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

XIE, Anne a Xiong HUANG, ed., 2012. *Advances in Computer Science and Education* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Advances in Intelligent and Soft Computing [vid. 2021-02-23]. ISBN 978-3-642-27944-7. Dostupné z: doi:[10.1007/978-3-642-27945-4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-27945-4)

12 Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické zobrazení vztahu pojmů data, informace, znalosti, zdroj <i>www.bimfo.cz (2019)</i>	15
Obrázek 2: Prvky podnikového informačního systému a vztah tohoto systému k podniku, zdroj Gála a kol. (2015).....	19
Obrázek 3: Čtyřvrstvá organizační pyramida z pohledu práce s ICT v podniku, zdroj Basl a Blažíček (2008).....	20
Obrázek 4: Rozmístění závodů společnosti ve světě, zdroj (personální oddělení společnosti).....	34

13 Seznam grafů

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví? zdroj (vlastní).....	47
Graf 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.? zdroj (vlastní)	48
Graf 3: S jakým HR systémem ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. pracujete? zdroj (vlastní).....	50
Graf 4: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl organizace, zdroj (vlastní).....	54
Graf 5: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl osobní názor, zdroj (vlastní)	57
Graf 6: Procentuální rozložení odpovědí – oddíl znalosti, zdroj (vlastní)	61

14 Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení výroků 5-15 systému Workday, zdroj (vlastní)	52
Tabulka 2: Hodnocení výroků 5-15 systému plusPortal, zdroj (vlastní)	52
Tabulka 3: Hodnocení výroků 16-23 systému Workday, zdroj (vlastní)	55
Tabulka 4: Hodnocení výroků 16-23 systému plusPortal, zdroj (vlastní)	56
Tabulka 5: Hodnocení výroků 24-36 systému Workday, zdroj (vlastní)	59
Tabulka 6: Hodnocení výroků 24-36 systému plusPortal, zdroj (vlastní)	60
Tabulka 7: Výsledky statistických hypotéz – dvou výběrové, zdroj (vlastní)	64
Tabulka 8: Výsledky statistických hypotéz – jedno výběrové, zdroj (vlastní)	66
Tabulka 9: SWOT analýza, zdroj (vlastní)	68

15 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník, zdroj (vlastní)	88
Příloha 2: Osnova řízeného rozhovoru, zdroj (vlastní)	89
Příloha 3: Zadání diplomové práce, zdroj (portál eVSKP)	90

16 Přílohy

Dotazník

Dotazník k diplomové práci

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Michaela Dvořáková a jsem studentkou 2. ročníku fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, oboru informační management.

Při své diplomové práci na téma „Využití HR systémů ve vybrané společnosti“ a proto bych Vás chtěla poprosit, jestli byste mohli věnovat čas dotazníku níže.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Mnohokrát děkuji za Váš čas!

* Povinné

1. Jaké je vaše pohlaví? *

☐ Žena

☐ Muž

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.? *

☐ méně než 1 rok

☐ 1 rok až 5 let

☐ více než 5 let

3. Jaká je vaše pracovní pozice? *

4/18/2021

4. S jakým HR systémem ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. pracujete (pokud pracujete s oběma systémy vyplňte, prosím, dotazník za oba systémy zvlášť)? *

☐ PlusPortal

☐ Workday

4/18/2021

1. oddíl - organizace

U následujících tvrzení, prosím, zvolte na škále od jedné do pěti dle toho, do jaké míry je tvrzení dle Vámi pravdivé.

1 = nepravda

5 = pravda

5. Distribuce informací v HR systému je efektivní. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. HR systém funguje bez problémů. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Informace v HR systému jsou logicky uspořádané. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Nečinnost HR systému neovlivňuje mou práci. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. K informacím v HR systému mám přístup kdykoliv. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. HR systém je přizpůsobivý vzhledem k přicházejícím novým potřebám společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4/18/2021

11. HR systém správným způsobem podporuje management společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. HR systém zajišťuje rychlé rozhodování ve společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Společnost se stala, díky používání HR systému, více konkurenceschopnou. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. Zákazníci společnosti pocítili zlepšení díky používání HR systému ve společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. HR systém úspěšně podporuje výrobní produkci společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

2. oddíl - osobní názor

U následujících tvrzení, prosím, zvolte na škále od jedné do pěti dle toho, do jaké míry je tvrzení dle Vámi pravdivé.

1 = nepravda

5 = pravda

16. S používaným HR systémem jsem spokojen/a. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. Můj názor má váhu při průzkumu spokojenosti s používaným HR systémem. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. Prostřednictvím HR systému dokážu ovlivnit své postavení ve společnosti z hlediska uznání druhých. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Díky HR systému mám možnost rozvíjet své schopnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. Používání HR systému mě nestresuje. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o procesech ve společnosti, které potřebuji vědět. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22. Díky HR systému jsem dostatečně informován/a o personálních záležitostech. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. HR systém podporuje pocit sounáležitosti ve společnosti. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

3. oddíl - znalosti

U následujících tvrzení, prosím, zvolte na škále od jedné do pěti dle toho, do jaké míry je tvrzení dle Vámi pravdivé.

1 = nepravda

5 = pravda

24. HR systém je snadno přístupný. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. V HR systému je snadné najít požadované informace. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. Informace v HR systému jsou dostupné v odpovídajícím formátu. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. Informace poskytované HR systémem jsou přesné. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. Informace poskytované HR systémem jsou relevantní. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. Informace poskytované HR systémem jsou pro podnik důležité. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4/18/2021

30. Informace poskytované HR systémem jsou spolehlivé. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

31. Informace poskytované HR systémem jsou objektivní. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

32. V HR systému najdu všechny informace, které potřebuji. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

33. Informace z HR systému jsou dobře archivovatelné. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

34. Informace z archivu HR systému je snadné získat. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

35. Je snadné informace z archivu HR systému transformovat do systému jiného. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

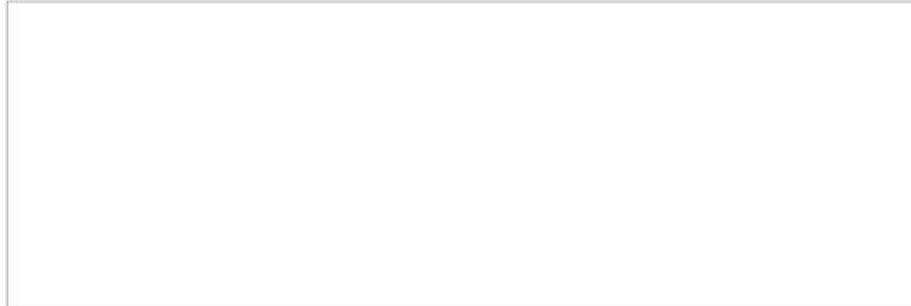
36. Informace v archivu HR systému během času nemění svou podobu. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4/18/2021

4. oddíl

37. Máte nějaké další připomínky, rady nebo doporučení, která se týkají HR systému, se kterým pracujete?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide feedback, suggestions, or comments regarding the HR system.

Moc děkuji za Váš čas!

Prosím, klikněte na tlačítko odeslat, teprve pak bude dotazník odeslán.

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkově formuláře.

 Microsoft Forms

4/18/2021

Příloha 1: Dotazník, zdroj (vlastní)

Osnova řízeného rozhovoru

Číslo otázky	Otázka	Odpověď
1	S jakým HR systémem ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. pracujete?	
2	Od kdy je tento systém ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. používán?	
3	Jaké jsou jeho funkce?	
4	Jaké jsou plusy a mínusy tohoto systému? Ve kterých oblastech personální práce došlo ke zlepšení/zvýšení efektivity?	
5	Využívají některé funkce tohoto systému i zaměstnanci?	
6	Je tento systém pravidelně inovován? Rozšiřuje se jeho funkcionalita, přidávají se další moduly atd.?	
7	Jaké další funkce byste uvítala u tohoto HR systému?	
8	Používáte, nebo plánujete používat, kromě tohoto systému i další HR systémy?	

Příloha 2: Osnova řízeného rozhovoru, zdroj (vlastní)

Zadání diplomové práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Michaela Dvořáková

Studium: I1900297

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor:

Název diplomové práce: **Využití HR systémů ve vybrané společnosti**

Název diplomové práce AJ: The use of HR systems in selected company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Analýza implementovaných HR systémů ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. a návrh doporučení v oblasti informačních technologií na zefektivnění HR procesů

Osnova práce:

- 1) Úvod
- 2) Cíl a metodika práce
- 3) Teoretická část práce
- 4) Praktická část práce
- 5) Shrnutí výsledků a návrh doporučení
- 6) Závěr

GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 13.2.2020

Příloha 3: Zadání diplomové práce, zdroj (portál eVSKP)