



**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2021

Markéta Flášarová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Markéta Flášarová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2021

Podpis 

Srdečně děkuji doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za cenné komentáře a odborné rady, kterými zásadně přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji pracovníkům společnosti ÚSOVSKO a.s. za jejich vstřícnost při provádění průzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Markéta Flášarová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO a jeho srovnání s moderním pojetím řízení lidských zdrojů. V souvislosti se stanovenými cíli vyhodnocuje získané informace a ve shodě s moderním pojetím podává návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.
Klíčová slova:	analýza, personální činnost, personální informační systém, polostrukturovaný rozhovor, řízení lidských zdrojů, výzkum
Title of Thesis:	Analysis of human resources management in the ÚSOVSKO concern
Annotation:	This thesis focuses on the analysis of human resources management in the ÚSOVSKO Group and its comparison with the modern concept of human resources management. In connection with the set goals, it evaluates the obtained information and, in accordance with the modern concept, makes suggestions for improving the human resources management in the organization.
Keywords:	analysis, personnel activity, personnel information system, semi-structured interview, human resources management, research
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 — Organizační struktura úseku generálního ředitele — rok 2019 Příloha č. 2 — Organizační schéma koncernu k 23. 9.

	2019 Prohlášení statutárního zástupce společnosti ÚSOVSKO a.s.
Počet literatury a zdrojů:	21
Rozsah práce:	96 s. (149 125 znaků s mezerami)

Obsah:

Úvod.....	8
1. Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Vývoj personální práce.....	12
1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů, hlavní úkoly a aktivity.....	14
1.3 Nejdůležitější personální činnosti podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů	18
2. Popis koncernu ÚSOVSKO.....	33
2.1 Organizační struktura koncernu ÚSOVSKO.....	33
2.2 Volba personální činnosti ke srovnání s moderním pojetím řízení lidských zdrojů.....	36
3. Personální informační systém — teoretické vymezení.....	46
3.1 Vysvětlení pojmu informační systém.....	46
3.2 Vývoj informačních systémů.....	47
3.3 Význam, výhody a determinanty užívání personálního informačního systému.....	47
3.4 Integrované informační systémy.....	50
3.5 Základní skupiny příjemců informací v organizaci a bezpečnost informačního systému.....	50
3.6 Podpora personálních činností pomocí informačního systému.....	52
3.6.1 Organizace a řízení s použitím personálního informačního systému....	52
3.6.2 Tvorba a správa popisů pracovních míst s použitím personálního informačního systému.....	53
3.6.3 Personální administrativa s použitím personálního informačního systému.....	53
3.6.4 Personální statistika s použitím personálního informačního systému...55	
3.6.5 Formování personálu organizace s použitím personálního informačního systému.....	55
3.6.6 Mzdy a platy — odměňování s použitím personálního informačního systému.....	57
3.6.7 Rozvoj lidských zdrojů s použitím personálního informačního systému.....	58
3.6.8 Hodnocení pracovníků s použitím personálního informačního systému.....	59
3.6.9 Péče o pracovníky s použitím personálního informačního systému.....	60
3.6.10 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků s použitím personálního informačního systému.....	60

3.7 Implementace a provoz personálního informačního systému.....	61
3.8 Shrnutí obecných teoretických doporučení pro využití personálního informačního systému.....	63
4. Výzkum na základě teoretického modelu personálního informačního systému.....	66
4.1 Předvýzkum a rozhodnutí o technikách sběru dat.....	66
4.2 Rozhodnutí o výzkumném souboru.....	67
4.3 Výsledky výzkumného šetření technikou polostrukturovaného rozhovoru.....	68
4.3.1 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníky personálního oddělení.....	68
4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálně právního úseku.....	75
4.3.3 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníci systémové podpory Helios Orange.....	76
4.4 Výsledky analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange.....	80
4.4.1 Interpretace výsledků analýzy obsahu modulu Personalistika Helios Orange.....	83
4.5 Srovnání teoretického modelu personálního informačního systému s daty zjištěnými výzkumem	85
4.6. Návrhy na opatření k užívání personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO.....	88
Závěr.....	92
Zdroje.....	94
Seznam grafických objektů a příloh.....	96

Úvod

V souvislosti s neustálým dynamickým vývojem koncernu ÚSOVSKO, se sídlem v Klopíně, který v současné době tvoří zemědělské, potravinářské, obchodní a průmyslové společnosti s celkovým počtem přes 800 pracovníků, se téma bakalářské práce — analýza řízení lidských zdrojů jeví jako aktuální. Přestože se koncern současně nepotýká s žádnými významnými problémy týkajícími se řízení lidských zdrojů, jeho vedení od této práce očekává odhalení potencionálních problémů, které by mohly v souvislosti s řízením lidských zdrojů v koncernu vyvstávat. Tato bakalářská práce je zároveň v posledních osmi letech jedinou průzkumnou sondou v oblasti řízení lidských zdrojů koncernu.

Z teoretického hlediska je moderní pojetí řízení lidských zdrojů významným strategickým přístupem k řízení nejcennějšího zdroje organizace — lidí. Lidé jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity, prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce je podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Tato myšlenka však bývá v praxi obtížně naplnitelná. Obtíže mohou spočívat jak v komplikované podstatě člověka, tak i v malé připravenosti a spíše technickém zaměření těch, kteří v pracovním procesu usilují o vedení lidí. Příčinu tak lze hledat zejména ve specifických lidských zdrojů, které se svou podstatou významně liší od ostatních zdrojů organizace. Řízení lidských zdrojů se podle jednoho z uvedených autorů dá zjednodušeně parafrázovat jako „úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas“.

Základním cílem bakalářské práce je zjistit, nakolik se personální praxe v konkrétní organizaci shoduje s teoretickým modelem řízení lidských zdrojů. Za účelem naplnění hlavního cíle byly formulovány následující dílčí cíle: Dílčím cílem 1 je vytvoření teoretického modelu řízení lidských zdrojů na

základě odborné literatury. Dílčím cílem 2 je získání základních informací o koncernu ÚSOVSKO a o řízení lidských zdrojů v této organizaci. Dílčím cílem 3 je analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO, dále pak srovnání s teoretickým modelem a návrh opatření pro změnu.

Dle současných autorů zahrnuje téma řízení lidských zdrojů široké spektrum činností a je tak svou problematikou velmi rozsáhlé. Vzhledem k této skutečnosti považuji v bakalářské práci za vhodné zúžit téma řízení lidských zdrojů podle dále uvedených autorů na výčet a popis nejdůležitějších personálních činností v organizaci. Jedná se o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a personální informační systém. S ohledem na zjištěné základní informace o řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO považuji za nutné zaměřit téma bakalářské práce na analýzu personálního informačního systému, který je z mého pohledu v tuto chvíli nejslabším místem řízení lidských zdrojů v koncernu a zároveň podle odborné teorie tvoří základ pro všechny ostatní personální činnosti.

Pro analýzu personálního informačního systému na základě odborné teorie určuji jako první techniku sběru dat polostrukturovaný rozhovor s pracovníky personálního oddělení a pracovníci systémové podpory informačního systému Helios Orange, kterým koncern již několik let disponuje. Další použitou technikou sběru dat je analýza obsahu modulu Personalistika — Helios Orange, která by měla potvrdit a doplnit informace získané z polostrukturovaného rozhovoru.

Bakalářská práce je rozčleněna do čtyř částí. První část je teoretická, vysvětluje pojem řízení lidských zdrojů a popisuje vývoj personální práce.

Charakterizuje řízení lidských zdrojů, jeho hlavní úkoly a podle moderního pojetí vymezuje nejdůležitější personální činnosti. Druhá část popisuje strukturu, výrobní program a personální práci v koncernu ÚSOVSKO. Třetí díl práce se zaměřuje na teoretické vymezení zvolené personální činnosti – personálního informačního systému. Čtvrtá část práce představuje analýzu personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO, jeho srovnání s teoretickým vymezením a návrhy na opatření. Následuje závěr a seznam použité literatury, grafických objektů a příloh.

1. Řízení lidských zdrojů

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou její zdroje. Palán (2002, s. 112) mezi základní zdroje organizace řadí zdroje materiální, finanční a zdroje lidské. Lidské zdroje tvoří nejdůležitější článek organizace, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání.

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (2002, s. 27) definovat jako strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace — pracujících lidí, kteří přispívají k dosažení cílů organizace.

Jak shrnuje Koubek (2007, s. 13), lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Zároveň představují pro organizaci nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti organizace. Personální práce, zejména v podobě odpovídající tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 46) jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity organizací jejich pracovníci — lidé. Působí v organizaci jako jednotlivci, častěji však svou pracovní činnost vykonávají seskupeni do určitých ekonomicko-sociálních celků — pracovních skupin či týmů. Tato myšlenka, ač samozřejmá a neoddiskutovatelná, se přesto uvádí do praxe jen velmi těžko. Příčinu lze hledat ve specifických lidských zdrojů, které se svou podstatou významně liší od zdrojů ostatních. Snaha interpretovat člověka jako osobnost i úsilí o postizení zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních skupin se jeví jako značně obtížná. Tato obtížnost může spočívat v komplikované podstatě člověka i v malé připravenosti a spíše technickém zaměření těch, kteří v pracovním procesu usilují o vedení lidí, tzn. řídících pracovníků — manažerů.

Bedrnová a Nový (1998, s. 112) chápou personální a sociální procesy odehrávající se v organizaci jako aktivitu jednotlivců — řídících pracovníků na různých úrovních řízení. V každé organizaci je tedy řídící pracovník — manažer tým, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v organizaci probíhají.

Palán (2002, s. 186) v řízení lidských zdrojů spatřuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky a jejich připraveností pro řešení cílů organizace, jejich vztahy v rámci organizace. Zabývá se člověkem v pracovním procesu i v systému řízení — jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, nadřízeným i k organizaci, jeho pracovním chováním, pracovními výsledky a v neposlední řadě jeho rozvojem, motivací, uspokojením z práce a mezilidskými vztahy.

Podle Koubka (2007, s. 14) je první podmínkou úspěšnosti organizace uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů. Uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

„Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.“

(Palán 2002, s. 187)

1.1 Vývoj personální práce

Koubek (2007, s. 14) hovoří o tom, že v praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé.

Termíny personální práce či personalistika se obvykle užívají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Není zde brán zřetel na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi tohoto řízení jde.

Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze personální práce a její postavení v hierarchii organizace.

Podle Koubka (2007, s. 14) je personální administrativa (správa) historicky nejstarší pojetí personální práce, které bylo chápáno jako služba, zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Spočívalo v pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností, dále pak v poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní a podpůrnou roli. Personální práce v podobě personální administrativy přetrvává i v dnešní době zejména v organizacích, v nichž je význam personální práce nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomoci.

Koubek (2007, s. 15) uvádí koncepci personální práce, označovanou jako personální řízení, která se začala objevovat již před druhou světovou válkou v organizacích s progresivním vedením, orientovaným na expanzi, ovládnutí co největší části trhu a eliminaci konkurence. Nejrychlejší cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod a zde hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv organizace. Vedení zmíněných organizací si začalo uvědomovat, že člověk a jeho pracovní síla je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti.

V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Začaly vznikat personální útvary nového typu, rozvíjely se metody personální práce, formulovala se personální politika organizace. Personální práce se profesionalizovala a v praxi ji začaly přebírat i jiné organizace. Autor však zmiňuje, že navzdory značnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti bylo i nadále věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.

Za nejnovější koncepci personální práce považuje Koubek (2007, s. 15), Armstrong (2002, s. 41) a mnoho dalších autorů řízení lidských zdrojů, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Vyjadřuje význam člověka, jeho pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.

1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů, hlavní úkoly a aktivity

Koubek (2007, s. 15) soudí, že odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují tyto klíčové znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem
 - tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.

- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace — zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, životní prostředí, legislativu, apod.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků — stále více výkonné personální práce, pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar, ten pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

Mezi další znaky, které autor zmiňuje, patří:

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace – mj. Veber (2002, s. 168) rovněž odkazuje na nutný soulad mezi strategickými záměry organizace a řízením lidských zdrojů k tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl.
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Koubek (2007, s. 17) dále poukazuje i na hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, kterými jsou zejména:

- 1) Úsilí o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa. Autor u tohoto úkolu poukazuje na fakt, že v poslední době dochází k určité modifikaci a stále více se uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi. Snaha zařazovat správného pracovníka na správné místo se tak postupně mění ve snahu nalézt pro člověka správnou pracovní náplň, správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.
- 2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.
- 3) Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace — rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností, osobnosti, pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sbližování a tím i ke ztotožnění individuálních zájmů se zájmy organizace. Zde je také kladen důraz na nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek a zlepšování kvality pracovního života.

5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Zatímco první tři úkoly řízení lidských zdrojů sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy pracovníka. Odráží skutečnost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné náležitě plnit předchozí tři úkoly. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení (Koubek 2007, s. 18).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka v mnohém korespondují s hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů, které uvádí Armstrong (2002, s. 43) jako:

- Organizace — její podoba, sloužící všem potřebným činnostem, povzbuzující kooperaci a integraci. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků. Rozvoj organizace — stimulování, plánování a realizace programů ke zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.
- Zaměstnavatelské vztahy — zlepšování jejich kvality vytvářením klimatu důvěry.
- Řízení znalostí — vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zintenzivnění a zlepšení procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.
- Zabezpečování lidských zdrojů — plánováním lidských zdrojů, získáváním a výběrem.
- Řízení pracovního výkonu — zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů, hodnocení a zlepšování pracovního

výkonu, rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

- Rozvoj lidských zdrojů — celoorganizační a individuální vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry — plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.
- Řízení odměňování — spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné mzdové systémy, zásluhové odměny, nepeněžní odměny — uznání, vyšší odpovědnost a pravomoci, příležitosti k růstu.
- Pracovní vztahy — dobré kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace pracovníků, komunikace — vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

1.3 Nejdůležitější personální činnosti podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů

Mnoho autorů, mj. Armstrong (2002), Gigalová (2013) i Koubek (2007), se shoduje ve výčtu nejdůležitějších personálních činností podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů, mezi které patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání a výběr pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Pracovní vztahy

- Péče o pracovníky
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků
- Personální informační systém

Personální činnosti nebo také aktivity řízení lidských zdrojů, jak poukazuje Armstrong (2002, s. 121), mohou zlepšovat výkon organizace. Personální útvar tak může přispět k dosažení konkurenční výhody a přidané hodnoty i k iniciativám zaměřeným na komplexní kvalitu organizace. Přidanou hodnotou je podle Armstronga (tamtéž) rozdíl mezi příjmem organizace z prodeje (výstup) a vynaloženými náklady organizace (vstup). Obecněji řečeno, jedná se o vytváření a užívání zdrojů organizace způsobem, který zabezpečuje, že výnosy jsou prokazatelně vyšší než investice.

Přidanou hodnotu podle Armstronga (tamtéž) zvýší vše, co se udělá pro získání a rozvoj „správných“ lidí, pro jejich motivování a řízení, pro získání jejich oddanosti hodnotám celé organizace, vybudování a udržení stabilních vztahů s nimi, pro vytvoření správné struktury organizace a pro produktivní rozmístění lidí v této struktuře.

Základní význam pro vytvoření správné struktury organizace a rozmístění lidí v této struktuře má **vytváření a analýza pracovních míst**. Podle Charváta (2006, s. 51) lidé při vykonávání práce čelí nepřebornému množství situací a konfliktů, jsou tak v nějaké roli. Je proto nutné rozlišovat mezi popisem práce, tedy seznamem úkolů, které má pracovník plnit, a charakteristikou role, která se zaměřuje především na aspekty chování a výsledky, které se od pracovníka očekávají.

Bedrnová a Nový (1998, s. 72) se shodují na tom, že organizace by měla mít zpracovány základní charakteristiky všech pracovních činností ve formě

popisů pracovních míst zahrnující jak obsahovou náplň a podstatné úkoly a vazby na ostatní pracovní místa, tak i požadavky na pracovníky.

Analýza pracovních míst je podle Palána (2002, s. 14) proces získávání, uchovávání a rozbor informací o podnikových pracovních místech, o jejich vzájemné vazbě a požadavcích na jejich obsazení. Řeší tak dva hlavní ukazatele, kterými jsou kvalifikovanost požadovaných úkolů a nároky na kvalifikaci pracovníka.

S vytvářením a analýzou pracovních míst úzce souvisí **personální plánování**. Podle Brůhy (2018, s. 82) personální strategie musí vycházet z toho, že trh práce se neustále mění. Trh práce výrazně ovlivňuje předvídání a odhad potřeby pracovníků. Podílí se na něm např. demografické změny, nedostatek talentů, technologická revoluce a informační technologie.

Pro optimální plánování stavu pracovníků v organizaci je nutné předvídat a odhadnout jejich reálné potřeby. V rámci personálního plánování by organizace měla mít zodpovězeny např. tyto otázky:

- Jaké množství pracovníků bude potřebovat k vykonávání určeného objemu práce?
- Jakou kvalifikaci mají tito lidé mít?
- Kolik z nich již nyní v organizaci pracuje a na jakých pozicích?
- Jakým způsobem se bude řešit rozdíl mezi plánovanou potřebou a skutečností?
- Jaké úkoly se budou na konkrétních pracovních pozicích plnit?
- Jaké pracovní a osobní dovednosti budou nutné k plnění těchto úkolů?

Zajišťování plánovaného množství kvalifikovaných pracovníků se děje prostřednictvím procesu **získávání a výběru pracovníků**. Armstrong (2002, s. 334) cituje Keepa, **když hovoří o cíli strategie zabezpečování lidských zdrojů**: „Získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených

vhodnými kvalitami, dovednostmi, znalostmi a potenciálem pro budoucí vzdělávání. Výběr a získávání pracovníků nejlépe vyhovující těmto potřebám organizace by měl být rozhodující činností, na níž by mohla stavět většina ostatních činností řízení lidských zdrojů orientovaných na rozvoj a motivování lidí.“

V moderní teorii řízení lidských zdrojů je získávání pracovníků jakožto personální činnost výrazně strategicky orientované, snaží se tak nejen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků, jejichž individuální zájmy a hodnoty se co nejvíce ztotožňují se zájmy a hodnotami organizace, její kulturou. Koubek (2007, s. 126)

Armstrong (2002, s. 373) zmiňuje potřebu náročnějšího přístupu k získávání a výběru pracovníků, charakteristickou pro tzv. vývojovou fázi personální práce, označovanou jako řízení lidských zdrojů. Prvním požadavkem je podle Armstronga (tamtéž) věnovat velkou péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tyto specifikace splňují. Jak Armstrong (tamtéž) uvádí, schopnost předvídat u tradičních (nestrukturovaných) pohovorů je velmi omezená. Přinejmenším by se měla používat metoda strukturovaných pohovorů a kdykoliv je to možné, měly by být použity k rozšíření informací získaných pohovorem testy pracovní způsobilosti, mezi něž patří zejména testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.

Nedílnou součástí procesu získávání a výběru pracovníků je **adaptace nového pracovníka** v organizaci. „Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa.“ (Provazník 2002, s. 186).

Provazník (tamtéž) upozorňuje na zvýšenou zátěž, kterou pro nového pracovníka představuje vstup do pracovní skupiny a jeho zařazení na novou

pracovní činnost. Proto by tomuto procesu měla být ze strany vedení věnována náležitá pozornost tak, aby jeho průběh nevedl k nežádoucím výsledkům, např. v podobě ekonomických ztrát organizace či nižšího výkonu pracovníka a snížení jeho motivace k práci.

Uvádění nových pracovníků do organizace má podle Armstronga (2002, s. 405) čtyři cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy je vše pro nového pracovníka neobvyklé, cizí a neznámé
- vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Za základní znaky přiměřené adaptovanosti člověka považuje Provazník (2002, s. 187):

- 1) Zdravý pohled na život.
- 2) Realistický přístup k novým podmínkám.
- 3) Realistické pojmání sebe samého.
- 4) Sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebeakceptace.
- 5) Přiměřená sebedůvěra.

K tomu, aby pracovníci podávali žádoucí pracovní výkon, je nutná jejich **motivace**. Armstrong (2002, s. 159) motivováním jiných lidí rozumí uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Významným motivátorem k tomu, aby pracovníci podávali žádoucí pracovní výkon, je podle Gígalové (2013, s. 34) **odměňování**.

Gigalová (2013, s. 32) považuje **odměňování pracovníků** za velmi důležitou oblast personální činnosti, která je všeobecně brána jako symbol uznání pracovníkům za jejich výkon. Gigalová (tamtéž) rozděluje odměňování v organizaci do tří hlavních kategorií:

Odměňování přímé finanční — měsíční mzda za stanovený počet hodin za měsíc.

Odměňování nepřímé finanční — variabilní odměňování, které zdůrazňuje vztah mezi kolektivními výsledky organizace a materiální situací zaměstnanců.

Nefinanční odměňování — poskytování materiálních hodnot (služební automobil, mobilní telefon, příspěvek na stravování, různé druhy připojištění, apod.).

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007, s. 283) mj. zahrnuje např. povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody, poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru.

Koubek (2007, s. 285) dále zmiňuje úkoly systému odměňování:

- Přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení organizace.
- Být pracovníky akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

- Povaha systému, jeho náklady a náročnost racionální a přiměřené možnostem organizace.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Bedrnová a Nový (1998, s. 69) hovoří o tom, že by člověk jako pracovník měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje. Cílem personální činnosti, která se zabývá **vzděláváním a rozvojem pracovníků**, by mělo být dosažení toho, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Bedrnová a Nový (1998, s. 327).

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“ (Koubek, 2007, s. 252)

Podle Palána (2002, s. 185) organizace v rámci rozvoje lidských zdrojů ve vlastním zájmu umožňuje rozvoj svých pracovníků až do úrovně jejich možností, umožňuje jim růst v souladu s jejich potenciálem. Ideální stav nastává, když se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami podniku.

Koubek (2007, s. 253) poukazuje na velkou proměnlivost pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci, která závisí mj. na sociálním prostředí, v němž organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva, závisí také na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace, atd.

Systematické vzdělávání vidí Koubek (2007, s. 259) jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systematické vzdělávání však znamená nutnost zavedení určitých organizačních opatření, jimiž se rozumí existence skupin pracovníků, iniciujících vzdělávání a zajišťujících odbornou organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení. Je třeba mít i vlastní, či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popřípadě mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 493), filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou.

Pracovní výkon řadí Gígalová (2013, s. 45) mezi nejdůležitější ukazatele v organizaci, kdy lze podle dosažené míry výkonu pracovních skupin usuzovat na efektivitu organizace. Koubek (2007, s. 212) soudí, že pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru tří složek - úsilí, schopností a vnímání role (úkolů). Při posuzování či hodnocení výkonu pracovníků je nutné nejprve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Za základní a univerzální kritéria Koubek (tamtéž) považuje kvantitu, kvalitu a včasnost plnění.

Palán (2002, s. 72) hovoří o **hodnocení pracovníků** jako o součásti personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti pracovníků v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice. Strategickým cílem hodnocení je podle Palána (tamtéž) navození pozitivní změny v motivaci pracovníků, kdy realizace tohoto cíle přináší vyšší loajalitu pracovníků, vyšší výkon s konečným vyústěním ve vyšší produktivitu práce.

Koubek (2007, s. 208) rozděluje hodnocení pracovníků na:

- **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu, je však důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů.
- **Formální hodnocení** je většinou racionálnější, standardizované a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které tvoří podklady pro další personální činnosti.

Celý proces hodnocení pracovníků by měl podle Bělohlávka (1996, s. 197):

- Dávat zpětnou vazbu pracovníkovi o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci.
- Přispívat k osobnímu rozvoji pracovníka.
- Povzbuzovat pracovníka ke zvýšenému úsilí.
- Dávat prostor pro aktivní účast pracovníka.

Provazník (2002, s. 194) poukazuje na to, že účinnost hodnocení pracovníků se zvyšuje, je-li v rámci podniku normativně vymezeno a uskutečňováno. Hodnotící pohledy na různé pracovníky by měly být vzájemně porovnatelné a realizace hodnocení by měla být pro všechny vedoucí pracovníky závazná.

Významná je podle Provazníka (tamtéž) spojitost hodnocení práce a pracovníků se sociálním klimatem a **pracovními vztahy** na pracovišti.

Pracovní vztahy na pracovišti dělí Koubek (2007, s. 326) na formální a neformální, přičemž oba tyto druhy jsou přítomny ve všech skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr.

Při práci v organizaci tak vznikají vztahy, které Koubek (2007, s. 325) člení na:

- Zaměstnanecké vztahy — vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem, apod.
- Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením — zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, hájícími zájmy svých členů.
- Kolektivní pracovní vztahy — vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení pracovníků a zaměstnavatelem, vedením organizace či sdružením zaměstnavatelů, zpravidla upravované celostátními zákonnými normami.
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným — upravované pracovní smlouvou, organizačním či pracovním řádem a dalšími předpisy organizace.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti — upravované obecnými nebo zvláštními pravidly organizace.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy — bývají upravovány organizačním či pracovním řádem organizace za účelem podpory žádoucí soutěživosti.

- Vztahy mezi spolupracovníky — obvykle neformální sociální a mezilidské vztahy, které nejsou upravovány žádnými zvláštními předpisy organizace.

Armstrong (2002, s. 678) hovoří o atmosféře zaměstnaneckých vztahů, která v organizaci odráží názory managementu a pracovníků na způsoby řízení těchto vztahů a názory na chování managementu a pracovníků při vzájemných jednáních. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální v závislosti na míře vzájemné důvěry, slušnosti a ohleduplnosti, dále pak v závislosti na otevřenosti v jednání, snaze o harmonické vztahy, řešení konfliktů s vyústěním, kdy zisku dosahují obě strany a na oddanosti pracovníků zájmům organizace. Zlepšení atmosféry pak lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných, spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním.

Důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé organizace je podle Brůhy (2018, s. 223) nejen její výrobní program, ale i to, jak zaměstnavatel dokáže pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělání svých pracovníků a motivovat je, nejen po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce vykonávána. Koubek (2007, s. 343) v této souvislosti poukazuje na nutnost náležité péče o pracovníky ze strany zaměstnavatelů. Nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů je stále šířeji koncipovaná **péče o pracovníky**.

Péči o pracovníky Koubek (tamtéž) dělí na:

- Povinnou péči — danou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- Smluvní péči — danou kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.

- Dobrovolnou péči — jako výraz personální politiky organizace a úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky podle Koubka (tamtéž) záležitosti: pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí.

Veber (2002, s. 179) v souvislosti s péčí o pracovníky hovoří o odborně vysoce specializované činnosti, která má v důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav. Mezi tyto specializované činnosti Veber (tamtéž) mj. řadí tzv. **humanizaci práce** – komplex procesů, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo fyzický a psychický stav pracovníka, dále pak **obohacování práce** – rozšiřováním spektra pracovních činností s cílem zvyšování kvalifikační úrovně a tím i přitažlivosti práce pro pracovníka. Významným faktorem utváření pocitu spokojenosti s prací je podle Vebera (tamtéž) úroveň **zabezpečování sociálních potřeb** pracovníků. Forem zabezpečování sociálních potřeb pracovníků může být celá řada. Patří mezi ně např. příspěvky na závodní stravování, podnikovou rekreaci a další aktivity volného času a zdravotní péče, péče o děti předškolního věku, důchodové připojištění, podnikové půjčky, vzdělávací a kvalifikační programy, a jiné. Veber (2002, s. 180) upozorňuje na fakt, že plošné a paušální poskytování těchto výhod v konečném důsledku přináší snížení jejich motivační účinnosti, poněvadž jednotlivci ve věkově a sociálně diferencovaném kolektivu mají různou strukturu a prioritu sociálních potřeb. Proto se dnes zavádí tzv. **cafeteria systém**, kdy každý pracovník má k dispozici určitou výši hodnoty těchto sociálních požitků a podle svého

uvážení a nabídky organizace sám určuje strukturu jejího čerpání, což vede k větší spokojenosti pracovníků a tím i vyšší motivační úrovni.

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je podle Gigalové (2013, s. 9) rovněž nutností **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, zejména pak dodržování zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí, též zákony dotýkající se lidských práv, diskriminace, politických otázek, apod. Koubek (2007, s. 355) v této souvislosti zdůrazňuje povinnost zaměstnavatele provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.

Procesy řízení lidských zdrojů se podle Armstronga (2002, s. 45) odehrávají v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace a jsou do značné míry závislé na faktorech prostředí, které je ovlivňuje. Mezi hlavní faktory ovlivňující politiku a praxi řízení lidských zdrojů Armstrong (tamtéž) mj. řadí techniku a technologii.

Počítačové personální informační systémy mohou být podle Armstronga (2002, s. 777) významným integrujícím článkem organizace, propojujícím personální politiku a personální procesy v celé organizaci. Usnadňují formování a rozvíjení promyšleného a integrovaného přístupu k personálnímu řízení. Mohou poskytovat důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožňovat personalistům rychlé získání a analýzu informací, čímž napomáhají při identifikaci přínosu personálních strategií v tom smyslu, že organizace může tento přínos vidět v podobě jakési přidané hodnoty, nikoliv jen v podobě snížení nákladů.

Personální informační systém může snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé

straně však umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby.

Armstrong (tamtéž) dále upozorňuje, že těchto výhod lze dosáhnout v plné míře pouze tehdy, jestliže se v požadavcích na personální informace uplatní strategický a podnikový pohled. Pokud je však personální informační systém používán pouze k tomu, aby se zautomatizovaly určité části personální administrativy, jako je například evidence pracovníků, pak není plně využít jeho potenciál.

Koubek (2011, s. 234) hovoří o tom, že personální práci nelze ani v malé firmě řádně provádět bez detailních a aktuálních informací o všem, co se týká pracovníků a práce. Tyto informace však nestačí mít pouze k dispozici, ale je třeba je analyzovat, zamýšlet se nad nimi a soustavně je obohacovat.

Brůha (2018, s. 91) zmiňuje význam praktické personální informatiky především tehdy, umožňuje-li pohotově rychlý a nepříliš komplikovaný přístup k údajům potřebným k práci. Moderní pojetí umožňuje síťové propojení personálních informačních systémů, což zvyšuje jejich efektivnost. Výhodné je používání integrovaného systému informací o personálním řízení. Management pro svoje rozhodování potřebuje integrovaný systém informací o pracovnících, který je součástí celého informačního systému firmy. Takový systém umožňuje přechod od převážně administrativních prací k rozhodování o vývoji. V praxi jde o využití celého souboru nástrojů přípravy a sběru dat a zpracování informací pro řízení personálních činností. Jde o souvislosti mezi potřebami firmy vyplývajícími z její strategie a lidskými zdroji, jejich současným stavem a potřebami rozvoje.

Podle Brůhy (2018, s. 92) musí firma vždy vybírat takový software, který je otevřeným systémem a umožňuje různou kombinaci modulů a to nejen

v současnosti, ale i perspektivně. Kvalitní informační systém se stává faktorem správného rozhodování a měřítkem úrovně personálního řízení.

Brůha (2018, s. 97) dále hovoří o informačních technologiích, podporujících autoritu personálního managementu. Ta vzrůstá díky poskytování informací o pracovnících a pro pracovníky. Informační technologie usnadňují účast na rozhodovacích procesech, kdy personální manažeři vybavují liniové vedoucí údaji a informacemi potřebnými pro řešení různých problémů.

Informační systém se tak s nadsázkou někdy nazývá nervovým systémem organizace. Nejen jako paralela funkčnosti, ale i proto, že stejně jako nervy v živém organismu i on prorůstá celým organismem společnosti, která by bez něj mohla už jen stěží existovat.

Podle Armstronga (2002, s. 49) je řízení lidských zdrojů neustále se vyvíjející pojetí personální práce a je ovlivněno změnami v prostředí a podmínkách, v nichž organizace fungují.

Armstrong (2002, s. 45) v této souvislosti zdůrazňuje kontingenční teorii, která říká, že definice cílů, politiky a strategie, soubor činností a analýza úlohy útvaru lidských zdrojů jsou reálné jen tehdy, jestliže **berou v úvahu okolnosti, v nichž organizace existuje a funguje.**

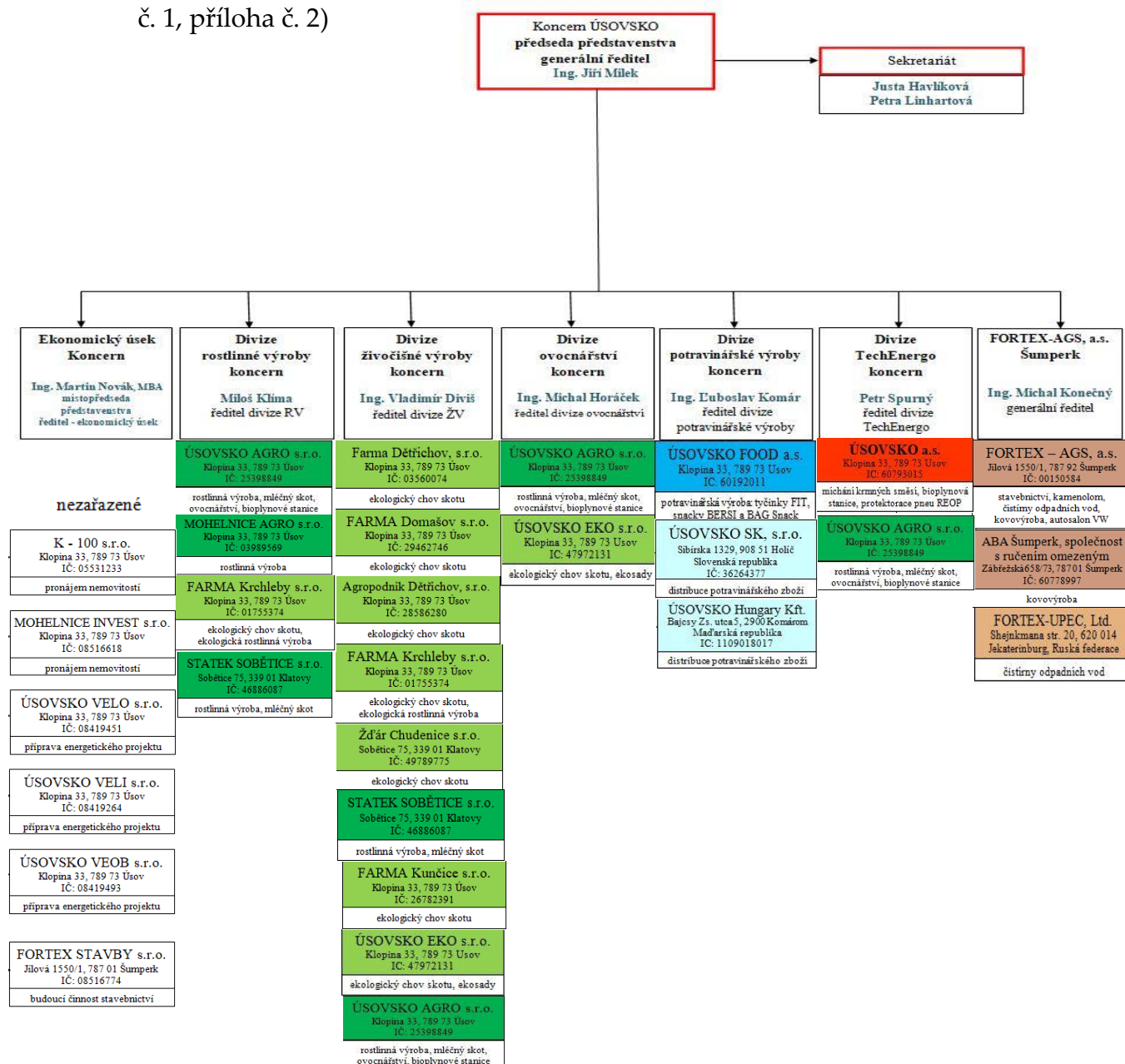
Poučení plynoucí z kontingenční teorie i existující informace o významných rozdílech v praktickém řízení lidských zdrojů v organizacích svědčí o tom, že **univerzální model řízení lidských zdrojů neexistuje.** Jakákoliv doporučení v rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů tak mohou být pouze generalizací nabízející vodítko k potřebným krokům, nemohou to být přesné návody toho, co se má v konkrétní organizaci udělat.

2. Popis koncernu ÚSOVSKO

Akciová společnost ÚSOVSKO byla založena v roce 1995 v návaznosti na činnost místního zemědělského družstva. Dnešní koncern ÚSOVSKO představuje celkem 22 zemědělských, potravinářských, obchodních a průmyslových společností.

2.1 Organizační struktura koncernu ÚSOVSKO – obrázek 1

(vnitropodnikové materiály – Organizační struktura úseku generálního ředitele – rok 2019 a organizační schéma koncernu k 23. 9. 2019, viz příloha č. 1, příloha č. 2)



Pojem koncern

„Jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení (dále jen "řízená osoba") jinou osobou nebo osobami (dále jen "řídící osoba") tvoří s řídící osobou koncern.“
(zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech)

Popis koncernu ÚSOVSKO

(Informace o koncernu ÚSOVSKO, dostupné z vnitropodnikových informačních podkladů k jednání dozorčí rady za rok 2019)¹

Identifikační údaje společnosti:

ÚSOVSKO a.s., se sídlem: Klopina č. p. 33, 789 73

identifikační číslo společnosti: **607 93 015**

zápis v obchodním rejstříku, **vedeným Krajským soudem v Ostravě oddíl B, vložka 1033**

Celý koncern je organizačně rozdělen na dvě centra: zemědělsko-potravinářské v Klopíně a průmyslové v Šumperku.

V roce 2019 bylo v koncernu zaměstnáno celkem 824 pracovníků, z nichž převážnou část tvořily dělnické pozice v počtu 659 pracovníků. Počet THP pracovníků koncernu v roce 2019 činil 165. V živočišné výrobě pracovalo 96 pracovníků, včetně 20 THP pracovníků, v rostlinné výrobě pracovalo 78 pracovníků a z nich 18 na THP pozicích. Divizi potravinářství tvořilo 167 pracovníků, včetně 37 THP pracovníků, divizi ovocnářství 46 pracovníků a z nich 6 THP pracovníků. Pro divizi TechErgo pracovalo v roce 2019 celkem 135 pracovníků, včetně 18 THP pracovníků. Průmyslové centrum v Šumperku celkem tvořilo 302 pracovníků, z nichž bylo 25 THP pracovníků.

¹ Se zveřejněním vnitropodnikových informačních podkladů k jednání dozorčí rady za rok 2019 v této práci mi nebyl vedením koncernu udělen souhlas.

Zemědělsko-potravinářská část Klopina

Zemědělsko-potravinářská část koncernu je členěna do několika divizí. Jedná se o divize rostlinné výroby, živočišné výroby, potravinářské výroby, ovocnářství a divizi TechEnergo.

Rostlinná výroba se zabývá převážně pěstováním obilovin. Mezi další aktivity patří pěstování řepky olejné, máku, cukrovky a krmných plodin pro divizi živočišné výroby. Obhospodařování luk a pastvin umožňuje zajištění krmiva pro živočišnou výrobu.

Středisko lesy provádí pěstební a těžební práce na 291 hektarech lesních pozemků, z nichž 170 ha tvoří vlastní les a 121 ha pronajatý les.

Postupným růstem koncernu se plocha obdělávané zemědělské půdy zvětšovala. V Olomouckém a Plzeňském kraji se v roce 2019 obdělávalo přes 12 tisíc hektarů orné půdy a kolem 7 200 hektarů luk a pastvin, 220 hektarů ovocných plantáží a 291 hektarů lesních pozemků.

Nosným programem **živočišné výroby** je produkce mléka, která činí 18,5 milionu litrů ročně od plemene Holštýn. Dalším programem je pastevní odchov krav francouzského plemene Charolais. Okrajovou aktivitou živočišné výroby je chov ryb v rybnících a oborní chov daňků, sibiřských jelenů maralů, jelenů sik a muflonů.

Další součástí koncernové výroby je **pěstování ovoce** na celkové rozloze 231 hektarů. Na většině této plochy se jedná především o tradiční odrůdy jabloní. Dalším pěstovaným ovocem v roce 2019 byly višně, hrušně, červený a černý rybíz. Program divize ovocnářství je zaměřen i na ekologické pěstování ovoce na ploše 18 ha. Na sady navazuje sklad, který pojme 2500 tun ovoce.

Potravinářská výroba se zabývá především sušením ovoce. Část jablek z vlastních ovocných sadů je využita v potravinářské výrobě převážně k výrobě müsli tyčinek značky FIT a extrudovaných snacků, včetně snídaňových cereálií a pražených oříšků pod značkou Bersi.

Potravinářská výroba probíhá na dvou plně automatizovaných linkách. Tyčinky jsou vyráběny pod vlastními značkami FIT, FIT SMOTHIE, FIT fruit, FIT fruit BIO, Fit BIO müsli, Fit Challenger a Fit GO, ale i pod privátními značkami.

Průmyslová výroba a služby jsou nedílnou součástí společnosti. Divize průmyslové výroby a služeb **TechEnergo** provádí opravy zemědělských strojů a automobilů, prodej pohonných hmot a zajišťování přepravy nákladů a zajišťování zemních prací. V koncernu jsou zbudovány fotovoltaické elektrárny. Koncern provozuje čtyři bioplynové stanice.

Středisko REOP zajišťuje výrobu a prodej protektorů pro nákladní a užitková vozidla, autobusy a stavební stroje. Zabývá se i servisními službami.

Průmyslová část Šumperk

Podnik **Fortex Šumperk** byl založen v roce 1968 a od roku 2006 je součástí koncernu ÚSOVSKO. Fortex Šumperk je také členěn do několika divizí. Jedná se o divize stavební výroby, čistíren odpadních vod, prodeje a servisu automobilů a divizi KOVO.

2.2 Volba personální činnosti ke srovnání s moderním pojetím řízení lidských zdrojů

Personální oddělení koncernu aktuálně zaměstnává čtyři personalisty a tři mzdové účetní. V rámci prvotního sběru informací jsem se v rozhovoru zeptala vedoucího personálně právního úseku Ing. Ondřeje Brzobohatého na způsob, jakým probíhá personální práce v koncernu. Dotazy k obsahu personální práce se vztahovaly k personálním činnostem, které teoreticky

vymezují v první kapitole bakalářské práce. Jedná se o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, odměňování a motivování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a personální informační systém. Pro základní přehled o personální práci v koncernu níže uvádím stručné informace, jak tyto činnosti v koncernu probíhají.

V rámci **vytváření a analýzy pracovních míst** koncern ÚSOVSKO provádí popis pracovních míst pro pracovní pozice. Tyto popisy pracovních míst bývají zpracovávány jak řediteli divizí a vedoucími úseků/středisek, tak i pracovníky personálního oddělení, avšak v nejednotné formě. Zde jsem si povšimla rozdílu mezi teoretickým vymezením, kdy autoři Bedrnová a Nový (1998, s. 72), které zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, hovoří o nutnosti spolupráce expertních týmů, složených z personalistů a řídicích pracovníků, neboť zpracovávání profilů požadavků na pracovní pozice je vysoce odbornou a náročnou činností, která v sobě zahrnuje konkrétní specifika dané organizace. Personální oddělení v koncernu ÚSOVSKO eviduje popisy pracovních míst jen pro určité pracovní pozice.

Personální plánování v koncernu probíhá na úrovni jednotlivých divizí, či oddělení a tyto procesy jsou řízeny řediteli jednotlivých divizí a vedoucími oddělení/úseků. Personální oddělení spravuje evidenci plánovaných odchodů do důchodu.

Proces **získávání, výběru a přijímání pracovníků** je z větší části řízen řediteli jednotlivých divizí či vedoucími oddělení/úseků. Ve spolupráci s nimi personální oddělení připravuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech, shromažďuje materiály o uchazečích a komunikuje s uchazeči. Ředitelé divizí a vedoucí oddělení/úseků provádí předvýběr uchazečů.

V závislosti na obsazované pracovní pozici jsou pak voleny požadované dokumenty od uchazečů. Od všech uchazečů je vyžadován životopis. U uchazečů na THP pozice jsou kromě životopisu upřednostňovány reference a bývá zde zpravidla používán nestrukturovaný rozhovor, případně test všeobecného přehledu. Zde je z mého pohledu patrný rozdíl mezi teorií, jak ji popisují v první kapitole bakalářské práce, která prostřednictvím Armstronga (2002, s. 373) zdůrazňuje používání metody strukturovaných rozhovorů k lepšímu odhadu pracovního výkonu a chování uchazeče. Dále pak k rozšíření informací získaných pohovorem doporučuje testy pracovní způsobilosti, mezi něž patří zejména testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Nové pracovníky v koncernu zařazuje a eviduje personální oddělení. Proces adaptace nového pracovníka probíhá způsobem, který si určuje vedoucí příslušného oddělení. Pracovník bývá vedoucím proveden a seznámen s oddělením, s jeho povinnostmi a právy.

System **odměňování a motivování pracovníků** je v koncernu nastaven v podobě pravidelného růstu mezd, ke kterému dochází obvykle 1x ročně dle rozhodnutí vedení koncernu. Zaměstnanecké výhody a benefity mohou pracovníci čerpat v rámci poskytování příspěvků na penzijní pojištění, v podobě slev na závodní stravování či ve formě příspěvku na wellness pobyty a dovolené ve výši 4.000 Kč/rok u smluvních poskytovatelů. Příspěvek 4.000 Kč je možné využít i na masáže či zakoupení dioptrických brýlí. System zaměstnaneckých výhod je v koncernu každý rok personálním oddělením aktualizován.

Koncern ÚSOVSKO zaměstnává pracovníky převážně v dělnických profesích, kdy se zaměřuje především na získávání pracovníků s potřebnou odborností pro dané pracovní místo, případně klade důraz na orientaci nových pracovníků a doškolování pracovníků v případě aktuální potřeby.

K procesu **vzdělávání a rozvoje pracovníků** tak v koncernu dochází náhodně a nepravidelně, kromě periodického a smluvně zajištěného doškolování manuálních pracovníků (elektrikáři, strojníci, řidiči, aj.), kde povinnost vzdělávání vyplývá ze zákona. I v rámci THP pracovníků je nepravidelné vzdělávání prováděno ve většině případů na výslovnou žádost pracovníků či jejich vedoucích (majetkoprávní oddělení, personalisté, účetní úsek, atd.). Nárazová školení jsou pak organizována např. Okresní hospodářskou komorou v Šumperku či jinými regionálními vzdělávacími subjekty. Zásadní rozdíl mezi teorií vidím v absenci koncepce systematického vzdělávání. Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, koncepci systematického vzdělávání řadí Koubek (2007, s. 259) mezi nejefektivnější koncepce vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o neustále se opakující cyklus, sledující strategické cíle organizace a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Náklady na vzdělávání jsou v koncernu hodnoceny subjektivně jednotlivými vedoucími pracovníky. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je zde víceméně orientován na jednotlivé pracovníky, jejich osobní rozvoj a formování jejich pracovních schopností tak, aby byli v koncernu zaměstnatelní a přizpůsobovali se novým úkolům a situacím.

Hodnocení pracovníků se v koncernu provádí tzv. „ad hoc“ či jen v momentě určování aktuální výše mzdy (1x ročně). Manuální pracovníci mají pro mzdové ohodnocení určeny tarifní třídy. Dle normy ISO 9001 byla v letech 2006 – 2007 v koncernu povinnost provádět hodnocení pracovníků, zapisovat a evidovat hodnocení na příslušných hodnotících formuláři. V současné době již hodnotící formuláře koncern neužívá, hodnocení je individuální, nepravidelné a spíše v ústní podobě. Z teoretického hlediska se tak jedná spíše o neformální hodnocení. Systém hodnocení pracovníků v koncernu se z mého pohledu liší od teoretického vymezení procesu

hodnocení pracovníků především v tom, že zde zcela chybí proces formálního hodnocení, které vymezují v první kapitole bakalářské práce prostřednictvím Koubka (2007, s. 208) jako racionálnější, standardizované a systematické hodnocení s pravidelným intervalem a záznamy — podklady pro další personální činnosti.

Vzhledem k tomu, že v koncernu aktuálně nepůsobí žádná zaměstnanecká odborová organizace, neprobíhají zde v rámci **pracovních vztahů** jednání ve smyslu zajišťování souladu s odbory. Způsoby řešení konfliktů jsou individuální a neprovádějí se záznamy z takových jednání. Vedoucího personálně právního úseku jsem v rozhovoru požádala o sdělení jeho subjektivního vnímání pracovních vztahů v koncernu. Vedoucí personálně právního úseku ve svém popisu vnímání pracovních vztahů v koncernu hovořil o pocitu důvěry, bezpečí a vesměs pohody na pracovišti. Je zde rovněž vnímána vstřícnost, vzájemný respekt a úcta, spolupráce. Zároveň je pociťován tlak na respektování pravidel, dotahování činností do konce a důslednost. Usuzuji, že z výše popsaného subjektivního názoru jednoho pracovníka nelze spolehlivě určit atmosféru pracovních vztahů v koncernu. Jak popisují v první kapitole bakalářské práce, kde zmiňují Armstronga (2002, s. 678) hovořícího o atmosféře zaměstnaneckých vztahů, bylo by k jejímu určení nutné znát názory managementu a pracovníků na způsoby řízení těchto vztahů a názory na chování managementu a pracovníků při vzájemných jednáních.

Péče o pracovníky se v koncernu odehrává prostřednictvím oddělení BOZP a vodního hospodářství, které spadá pod divizi TechEnergo. Toto oddělení má na starosti otázky pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, záležitosti sociálně-hygienických podmínek práce, atd. Co se týká aktivit volného času a kulturních aktivit, pořádá koncern cca každé dva roky den otevřených dveří v některé ze svých divizí, kde probíhá představení

činnosti oddělení a další doprovodné kulturní aktivity. Do záležitostí spojených s péčí o pracovníky lze z mého pohledu zařadit i zaměstnanecké benefity, které uvádím výše v souvislosti s odměňováním a motivováním pracovníků, neboť všechny tyto záležitosti jsou poskytovány s očekáváním příznivého vlivu na spokojenost, výkonnost, zdravotní a psychický stav pracovníků, jak zmiňuji v první kapitole bakalářské práce podle Vebera (2002, s. 179).

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků je kontrolováno personálním oddělením a oddělením BOZP a vodního hospodářství. Obě oddělení v závislosti na druhu záležitostí evidují veškerou ze zákona nutnou dokumentaci. Silný tlak na dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků je v koncernu pociťován ze strany Státního úřadu inspekce práce v podobě pravidelných kontrol.

Personální informační systém v koncernu nemá jednotnou koncepci. Záznamy o současných i bývalých pracovnících koncernu jsou na personálním oddělení evidovány převážně ve vlastnoručně vytvořených a spravovaných složkách konkrétního počítače. Tento systém však neumožňuje přístup k záznamům ostatním pracovníkům, kteří jsou oprávněni se záznamy nakládat, zejména ředitelům jednotlivých divizí a vedoucím oddělení/úseků. Vlivem této situace pak v koncernu může docházet k různým pochybením a komplikacím, např. při nemožnosti přístupu vedoucího oddělení k údajům o uchazeči o zaměstnání či pracovníkovi na jeho oddělení, za momentální nepřítomnosti pracovnice personálního oddělení, která tyto údaje spravuje. Další komplikace mohou vyvstávat při vedení výběrových řízení a databáze uchazečů a souvisejících návazných činnostech. Mohlo by docházet k nesrovnalostem či chybám při plánování a absolvování lékařských prohlídek a školení pracovníků.

Mohou být opomenuta významná životní jubilea pracovníků koncernu, aj. Tyto okolnosti pak mohou významně narušovat personální práci i chod koncernu. Softwarovou informační podporu v koncernu zajišťuje systém s názvem HELIOS Orange. Jedná se o sofistikovaný systém, který dokáže sledovat, řídit a propojit práci v oblasti lidských zdrojů od náboru, přes působení v koncernu, až po ukončení pracovního poměru. Tento systém je však aktivně využíván pouze pro vytváření mezd, běžné účetnictví a skladové hospodářství. Tím v koncernu nedochází k propojení informací o pracovnících na úrovni všech oddělení, což zásadně odporuje teorii, kterou v souvislosti s personálním informačním systémem uvádím v první kapitole bakalářské práce prostřednictvím Armstronga. Armstrong (2002, s. 777) v této souvislosti poukazuje na významnou integrační funkci personálního systému v podobě propojení personální politiky a personálních procesů, jako je poskytování důležitých údajů pro strategické personální rozhodování a umožnění rychlého získání a analýzy informací pro personalisty a vedoucí pracovníky. Jak poukazuji v první kapitole bakalářské práce, personální informační systém může také snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně však umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby.

Jak zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, pokud je personální informační systém používán pouze k tomu, aby se zautomatizovaly určité části personální administrativy, není podle Armstronga (tamtéž) plně využit jeho potenciál.

Z výše popsaného personálního informačního systému koncernu ÚSOVSKO lze usuzovat, že koncern jako celek postrádá významnou integrační funkci informačního systému, na kterou upozorňuji v první kapitole bakalářské

práce a která je podle Brůhy (2018, s. 92) základem pro ostatní personální činnosti.

Vzhledem k prvotním informacím získaným z rozhovoru s vedoucím personálně právního úseku lze usuzovat, že personální práce v koncernu ÚSOVSKO probíhá v závislosti na činnosti jednotlivých divizí a oddělení koncernu. Vedoucí jednotlivých oddělení do personální práce zasahují a snaží se zároveň některé personální činnosti osobně realizovat v souvislosti s plněním aktuálně vymezených cílů na svém oddělení. Personální práce je tak nejen v rukou pracovníků personálního oddělení, ale podílejí se na ní i další převážně vedoucí pracovníci koncernu. Zde je patrná shoda s teorií, kterou uvádím v první kapitole bakalářské práce a ve které Koubek (2007, s. 15) hovoří o tom, že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více výkonné personální práce, pravomoci a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar.

Z rozhovoru s vedoucím personálně právního úseku je patrné, že personální činnosti, které zde výše zmiňuji, se v koncernu prakticky používají dle vlastních pravidel. Tato pravidla jsou nastavována na úrovni vrcholového vedení a svým způsobem odráží současné potřeby a cíle podniku. Ne vždy je zde tedy možné či žádoucí striktně kopírovat teorii v rámci řízení lidských zdrojů a personální činnosti je nutné přizpůsobovat aktuálním možnostem a cílům koncernu. Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, tato skutečnost je podle Armstronga (2002, s. 49) v teorii rovněž zmíněna pod pojmem „neustále se vyvíjející pojetí personální práce“, které je ovlivněno změnami v prostředí a podmínkách, v nichž organizace fungují. Univerzální model řízení lidských zdrojů tak podle odborné teorie neexistuje a jakákoliv doporučení v rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů mohou nabízet

pouze obecné návody k potřebným krokům, nikoliv přesné způsoby personální práce v konkrétní organizaci.

Základní nedostatek personální práce spatřuji především v minimálním propojení záznamů a činností souvisejících s lidskými zdroji v koncernu. Integraci veškerých informací o pracovnících do jednotného informačního systému je možno zajistit při plném využití softwarové podpory, kterou již koncern několik let disponuje, avšak nedostatečně využívá. Koncern má aktuálně k dispozici funkční softwarový systém HELIOS Orange. Tento systém umožňuje provázat záznamy a činnosti související s pracovníky. V důsledku toho by mělo docházet k podstatnému zrychlení a zjednodušení personální práce nejen na úrovni personálního oddělení, ale i na úrovni ostatních oddělení koncernu. Tento systém je však aktivně využíván pouze pro vytváření mezd, běžné účetnictví a skladové hospodářství. Pracovníci personálního oddělení používají vlastní systém evidence pracovníků a informací o pracovnících, které nejsou oprávněným pracovníkům koncernu přístupné v jednotné databázi. Nejedná se tak o jednotný a informačně provázaný systém, ale spíše o individuální přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů, které nepřinášejí potřebnou integraci personální práce v koncernu. Vlivem nedostupnosti potřebných informací a nejednotné evidence pracovníků by mohlo docházet k různým prodlevám či pochybením, což by podstatně ovlivňovalo ostatní personální činnosti v koncernu.

Jak zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, teoretická zjištění v rámci personálního informačního systému poukazují na nutnost integrace údajů o jednotlivých pracovníích procesech a pracovnících do údajů informačního systému v organizaci tak, aby se tyto údaje staly funkčními i pro rozhodování manažerů. Dobře koncipovaný informační systém umožňuje nejen tvorbu a vedení jednotné personální administrativy, ale

zároveň jednotnou metodiku provádění všech personálních činností. Brůha (2018, s. 92).

Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, personální informační systém by měl podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů tvořit základ pro ostatní personální činnosti v organizaci. S ohledem na toto zásadní teoretické hledisko a s ohledem na provedená prvotní zjištění o nedostatečném fungování personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO, považuji za žádoucí zaměřit se dále v této práci na personální informační systém. Budu se proto zabývat teoretickým vymezením personálního informačního systému v organizaci, analýzou tohoto systému v koncernu ÚSOVSKO a návrhy na opatření.

3. Personální informační systém – teoretické vymezení

Personální informační systémy mohou být podle Armstronga (2002, s. 777) významným integrujícím článkem organizace tím, že propojují personální politiku a personální procesy v celé organizaci.

3.1 Vysvětlení pojmu informační systém

Žufan (2012, s. 11) vysvětluje, jak nejčastěji rozumíme pojmu informační systém. Jedná se o soubor metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchovávání, zpracovávání a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací příjemcům, zúčastněným na řízení a realizaci procesů v organizaci. V užším smyslu jde podle autora o hardware (počítače) a software (databáze, aplikace, programy), které slouží k shromažďování, zpracovávání a zpřístupňování dat potřebných k řízení a provádění procesů a činností. Patří sem i lidé, kteří zajišťují vývoj, provoz, správu, rozvoj a využívání uvedených prostředků. Z komplexního pohledu je tak podle Žufana (tamtéž) třeba informační systém vidět jako soubor metod, prostředků a lidí, sloužících ke zpracovávání všech formalizovaných informací. Veber (2002, s. 230) chápe informační systém jako účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, včetně technologických prostředků. Toto uspořádání pak zajišťuje sběr, přenos, uchování, transformaci, aktualizaci a poskytování dat pro jejich využití lidmi.

Další Veberova definice (2005, s. 229) popisuje informační systém organizace jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr přenos uchování, zpracování a prezentaci zpráv a dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb jejich příjemců činných v systémech řízení.

3.2 Vývoj informačních systémů

Žufan (2012, s. 7) hovoří o informačních systémech jako o součásti každodenní praxe ve většině organizací podnikatelského i nepodnikatelského sektoru. Postupem času se informační systémy vyvinuly v nástroj, který pokrývá celé spektrum činností organizací, mezi něž patří i personalistika, resp. řízení lidských zdrojů, jakožto jeden z hlavních procesů řízení organizace. Nejdůležitější na tomto vývoji je podle Žufana (tamtéž) skutečnost, že informační systémy nepoužíváme jen k mechanickým výpočtům ve mzdové oblasti, ale že se staly běžným nástrojem pro podporu téměř všech personálních procesů. V některých případech převzaly velkou část práce personalistů (personální administrativa, statistika, poskytování dat pro jiné procesy, aj.), v jiných případech jim významně ulehčují práci tím, že umožňují rychle a spolehlivě vyhledávat informace potřebné pro řízení a výkon personálních činností — získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, hodnocení pracovníků, tvorba a udržování mzdových systémů, aj.

3.3 Význam, výhody a determinanty užívání personálního informačního systému

Bedrnová a Nový (1998, s. 374) hovoří o významu personálního informačního systému, který spočívá nikoliv v personálních informacích samých, ale v jejich využívání pro potřeby efektivního personálního managementu. Přínosné fungování personálního informačního systému podle Bedrnové a Nového (tamtéž) předpokládá:

- Jednoznačné vymezení místa (pracovní pozice), kde se budou příslušné personální informace shromažďovat a evidovat.

- Jednoznačné vymezení osob (podle funkčních míst), kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby jejich personálního rozhodování.
- Určení způsobů a prostředků předávání personálních informací.
- Stanovení způsobů a forem ochrany personálních informací před možností jejich zneužití.

K základním determinantám přínosu personálního informačního systému podle autorů patří:

- Obsah a množství zpracovávaných dat.
- Spolehlivost a aktuálnost jednotlivých dat.
- Rozsah integrace dat — míra, v níž personální informační systém umožňuje propojování jednotlivých dat do vzájemných vztahů a souvislostí.
- Kvalita a způsob využití prostředků technické podpory — hardware, software, včetně způsobu ochrany dat.
- Způsob, jakým jsou potenciální možnosti a kvality informačního systému využívány v řídicí činnosti příslušných řídicích pracovníků a pracovníků personálních útvarů.

Armstrong (2002, s. 777) zmiňuje výhody počítačového personálního informačního systému, mezi něž řadí zejména:

- Umožnění personálnímu útvaru poskytovat lepší služby liniovým manažerům.

- Propojení personální politiky a personálních procesů v celé organizaci, kdy východiskem je usnadnění formování a rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení.
- Poskytování důležitých údajů pro strategické personální rozhodování, umožnění rychlého získání a analýzy informací.
- Snížení nákladů práce při vykonávání personálních činností eliminací málo hodnotných úkolů při současném účinném zabezpečování administrativních služeb.

Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, Brůha (2018, s. 91) hovoří o významu praktické personální informatiky především tehdy, umožňuje-li pohotově rychlý a nepřiliš komplikovaný přístup k údajům potřebným k práci. V této souvislosti je autorem doporučováno používání integrovaného systému informací o personálním řízení, neboť management pro svoje rozhodování potřebuje integrovaný systém informací o pracovnících, který je součástí celého informačního systému firmy. Bedrnová a Nový (1998, s. 374) rovněž poukazují na nutnost integrace propojováním dat v personálním informačním systému. Toto vysvětlují na dílčím příkladu z oblasti personálního řízení, jímž je proces rozmisťování pracovníků. Při procesu rozmisťování pracovníků se uplatní jak informace o pracovních místech (o potřebě pracovníků i nárocích profesí), tak informace o pracovnících (o jejich předpokladech). Avšak teprve vzájemné porovnání těchto dvou skupin informací vytváří předpoklad přínosného personálního rozhodnutí. Žufan (2012, s. 7) obdobně uvádí pod pojmem rozsáhlá implementace personálních informačních systémů a jejich modulů, která umožňuje zapojit do personálního řízení vedoucí zaměstnance tím, že jim poskytuje on-line přístup k datům jejich podřízených a k funkcím potřebným pro jejich řízení.

3.4 Integrované informační systémy

Za základní znak integrovaných informačních systémů považuje Žufan (2012, s. 12) jednu společnou (i když často velmi rozsáhlou a vnitřně složitě strukturovanou) databázi. To znamená, že v rámci organizace nedochází, resp. nemusí docházet k předávání dat ven ze systému. Integrované informační systémy, označované jako systémy plánování podnikových zdrojů ERP (Enterprise Resource Planning), mají podle autora základ v původních systémech plánování výroby - MRP (Manufactured Resources Planning). Zahrnutí dalších procesů a vazeb, jako jsou financování, účetnictví, controlling, podpora řízení dodavatelských vztahů a vztahů se zákazníky či řízení lidských zdrojů, vytvořilo ze systému podporujícího řízení výroby nepostradatelný systém pro podporu všech hlavních procesů organizace.

3.5 Základní skupiny příjemců informací v organizaci a bezpečnost informačního systému

Žufan (2012, s. 17) z hlediska příjemců informací rozlišuje čtyři základní skupiny pracovníků, které se od sebe liší množstvím a agregací informací a také jejich zdroji, způsobem přístupu k nim a způsobem jejich zpracovávání. Jedná se o:

- Vrcholový (strategický) management
- Střední a liniový management
- Specialisty
- Výkonné pracovníky

Vrcholový management odpovídá za strategické řízení organizace a její rozvoj. K tomu potřebuje informace o okolí organizace i o jejích vnitřních

procesech, přičemž tyto informace vyžaduje v přehledné podobě s vysokou mírou agregace a zobecnění. Pro potřeby vrcholového managementu jsou určeny tzv. manažerské informační systémy, které mohou být samostatnými aplikacemi nebo nadstavbami integrovaných systémů ERP.

Střední a liniový management zajišťuje především řízení personálu, technologií a nákladů. Ke své činnosti potřebuje zejména interní informace o těchto procesech v podobě výstupů z transakčních systémů, což jsou systémy určené pro mechanizaci a automatizaci agend v organizaci.

Úkolem pracovníků v pozicích specialistů (metodici, technologové, plánovači, auditoři, aj.) je vytvářet podklady pro rozhodování strategického managementu, modelovat procesy, zjišťovat zpětnou vazbu, navrhovat plány, rozpočty a další tvůrčí činnost. K tomu potřebují jak informace o fungování organizace na úrovni jednotlivých transakcí, tak i informace o stavu vnějšího prostředí, konkurence, atd. Svojí činností tito pracovníci tvoří data, která vstupují do užívaných systémů a následně slouží všem skupinám pracovníků.

Výkonní pracovníci potřebují pro svoji práci nejčastěji transakční systémy, které podporují činnosti, jejichž výkonem jsou pověřeni (výrobní operace, účetní transakce, finanční operace, správní rozhodnutí, nákupy, atd.). Při těchto činnostech zároveň pořízují data, která jsou užívána v navazujících nebo souvisejících činnostech, v analytické, kontrolní a řídicí činnosti.

Žufan (2012, s. 8) však poukazuje i na možná negativa, která s sebou rozvoj informační podpory personálního řízení přináší. Jedná se především o vysokou koncentraci dat o pracovnících, případně jiných osobách spojených s organizací, v databázi personálního informačního systému, přičemž riziko cíleného nebo náhodného prozrazení, ztráty či neřízené modifikace těchto dat je samozřejmě nepoměrně větší než v dobách

tzv. „papírové“ personální administrativy. Proto by podle Žufana (tamtéž) měla být velká pozornost věnována problematice ochrany a zabezpečení osobních údajů.

Veber (2005, s. 230) v této souvislosti přirovnává informační a komunikační systém ke spolehlivému sluhovi pouze za předpokladu, že je spolehlivý a bezpečný. Je proto nezbytné věnovat zvýšenou pozornost jeho ochraně, zejména ochraně proti neoprávněnému internímu přístupu do informačního a komunikačního systému — zabezpečuje se obvykle přístupovými právy, které navíc mohou být diferencovány — pouze ke čtení, ke čtení a vyplňování do příslušných kolonek, ke změnám souborů. Dále se jedná o ochranu před neoprávněným vnějším přístupem do informačního a komunikačního systému — zpravidla je řešena různými softwarovými prostředky, které filtrují potenciální nebezpečný obsah předávaných zpráv a zabráňují průniku do interního informačního systému, aj.

3.6 Podpora personálních činností pomocí informačního systému

Žufan (2012, s. 41) používá Koubkovo vymezení personálních činností, které uvádím v první kapitole bakalářské diplomové práce, kdy popisuje možnosti podpory těchto personálních činností ze strany automatizovaných informačních systémů v níže uvedené struktuře, která zároveň rozšiřuje výčet základních personálních činností následovně:

3.6.1 Organizace a řízení s použitím personálního informačního systému

V rámci organizace a řízení personální informační systém umožňuje především:

- Plánovat, vytvářet a sledovat historii organizační struktury

- Zobrazovat současnost a historii a vytvářet verze budoucí systematizace
- Generovat popis pracovního místa, provádět aktualizaci, sledovat jeho historii.

V oblasti plánování jde především o možnost tvorby různých variant organizační struktury včetně plánu pracovních míst v jednotlivých útvarech.

3.6.2 Tvorba a správa popisů pracovních míst s použitím personálního informačního systému

Při tvorbě a správě popisů pracovních míst, které uvádím v první kapitole bakalářské práce, jde o propojení dat potřebných pro pracovní právní agendy, především vazbu na druh sjednané práce, mzdové zařazení, kategorii práce ve smyslu zákona o zdraví lidu, požadované kvalifikace a způsobilosti a z toho vyplývajících agend správy a řízení kvalifikace pracovníka.

3.6.3 Personální administrativa s použitím personálního informačního systému

Proces personální evidence je podle Žufana (2012, s. 44) základním personalistickým procesem vůbec, který zajišťuje data o pracovnících a dalších osobách, které mají vztah k organizaci, konají práci na základě dohod pracovní činnosti nebo provedení práce.

Evidence osob slouží k shromažďování a údržbě dat, jejichž vedení ukládá zaměstnavateli legislativa nebo je vyvoláno jeho potřebou — pokud to není v rozporu se zákonem o ochraně osobních údajů. Jedná se především o následující skupiny údajů:

- Základní údaje o pracovníkovi, uchazeči o zaměstnání

- Adresy a kontaktní údaje
- Údaje o dosažené kvalifikaci
- Údaje o změně pracovní schopnosti
- Údaje o předchozích zaměstnáních
- Údaje o rodinných příslušnících

Evidence pracovně právních vztahů vyjadřuje vazbu osoby a systemizovaného pracovního místa pomocí:

- Atributů pracovněprávního vztahu – druh, datum vzniku, datum ukončení, zkušební doba, důvod a způsob ukončení, apod.
- Údajů o zastávaném pracovním místě
- Popisu pracovního místa
- Údajů pro výpočet mzdy
- Údajů o nárocích na dovolenou a jejím čerpání
- Údajů o nepřítomnosti v práci

Většina uvedených údajů se váže s časovou osou, tzn. je možné zaznamenávat jejich vývoj v průběhu zaměstnání a rovněž lze vytvářet skupiny pracovníků podle zvolených kritérií.

Evidence osob a pracovněprávních vztahů by podle Žufana (2012, s. 46) měla být jediným zdrojem dat o pracovnících pro ostatní informační systémy organizace. Přebírání dat pro jiné informační systémy se v ERP systémech odehrává sdílením dat ze společné databáze a jde o **umožnění přístupu dalších modulů, resp. uživatelů, k personálním datům.**

3.6.4 Personální statistika s použitím personálního informačního systému

Tento proces slouží k vytváření podkladů pro manažerské řízení a pro plnění povinností uložených legislativou. Na základě dat v databázi personálního informačního systému lze pro uvedené činnosti vytvářet podklady ve formě různých statistik, přehledů a seznamů. Výstupy z procesu je možné dělit podle důvodu jejich vzniku na výstupy určené pro:

- potřeby plnění zákonem uložených povinností — ohlašovací povinnost vůči úřadům práce, správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám atd.
- pro potřeby vlastní (personálního útvaru nebo manažerů) — struktura pracovníků podle různých kritérií (věk, vzdělání, pracovní zařazení, pohlaví, aj.), přehled nároků na čerpání dovolené, pracovní výkazy apod.

3.6.5 Formování personálu organizace s použitím personálního informačního systému

V rámci tohoto procesu Žufan (2012, s. 48) cituje Koubka a jeho pojem „staffing“ neboli „formování personálu organizace“, pod kterým rozumíme proces plánování pracovníků a jejich zdrojů, vyhledávání, výběr a přijímání nových pracovníků, proces redesignu — změn na pracovních místech, včetně povyšování a rotace pracovníků a outplacementu, tedy uvolňování pracovníků z pracovního poměru. Při procesu plánování Žufan (tamtéž) zmiňuje Armstronga a jeho vizi plánování jako systematického a kontinuálního procesu analýzy potřeb lidských zdrojů v organizaci, probíhajícího v měnících se podmínkách a za předpokladu orientace na dlouhodobou efektivnost organizace. Je tedy podle Žufana (tamtéž) zjevné, že **personální plánování**, které zmiňuji v první kapitole bakalářské

práce, je součástí širšího plánování organizace v souvislosti s vytyčenými cíli organizace. Právě proces organizace a řízení podmiňuje možnosti využití personálního informačního systému k plánování potřeb pracovníků a zdrojů pro jejich získávání. Pokud personální informační systém obsahuje potřebná data, může velmi rychle a přesně provést porovnání mezi aktuálním stavem a projekcí a kvantifikovat přebytek nebo nedostatek jak v absolutních číslech, tak i v jednotlivých profesích nebo kvalifikacích. Tím jsou jasně dána východiska pro získávání pracovníků nebo outplacement. Získávání a výběr pracovníků zahrnuje celou řadu činností, které mohou být podle Žufana (2012, s. 49) podporovány personálním informačním systémem. Jedná se především o **definování požadavků na obsazení pracovního místa, prezentaci poptávky (inzerce), evidenci uchazečů, podporu výběru, korespondenci s uchazeči.**

Definování požadavků na obsazení pracovního místa je spjato s problematikou **systemizace a popisu pracovních míst**, které uvádím v první kapitole bakalářské práce. Požadavek by měl zadávat nadřízený zaměstnanec obsazovaného pracovního místa a jeho převážnou část by měly tvořit automaticky přebírané hodnoty požadované kvalifikace, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod apod., které jsou vázány na dané pracovní místo.

V oblasti **evidence uchazečů** o zaměstnání je využíváno v podstatě stejné struktury údajů jako u evidence pracovníků, kterou popisuji výše. Posíleny by podle Žufana (2012, s. 51) měly být položky, které mají význam pouze pro výběr — detailní informace o předchozím zaměstnání a praxi, reference, historie účasti uchazeče ve výběrových řízeních v organizaci, apod. Systém by měl zároveň umožňovat, aby do evidence uchazečů mohli být zahrnuti i stávající pracovníci, pokud se účastní výběrového řízení.

Podpora výběru při získávání a výběru pracovníků, který popisují v první kapitole bakalářské práce, spočívá podle Žufana (tamtéž) v možnostech využití personálního informačního systému již ve fázích tzv. „předvýběru“, kdy lze využít možnosti objektivního posouzení míry dosažení kvalifikačních požadavků jednotlivými uchazeči ve vztahu ke kvalifikačním požadavkům definovaným pro obsazované pracovní místo. Při vlastním výběru pak lze podle autora do databáze personálního informačního systému zaznamenávat průběh výběrového řízení, či výsledky jednotlivých součástí výběrových řízení a konstruovat profil uchazeče.

Žufan (2012, s. 52) za nezanedbatelnou funkci personálního informačního systému v oblasti administrativní podpory považuje **reporting**, kdy příslušné sestavy umožňují v textové, tabulkové nebo grafické podobě informovat management o stavu výběrového řízení, počtech kandidátů, důvodech vyřazení neúspěšných i postupu úspěšných kandidátů do dalších kol a o plánu dalšího postupu. Při **redesignu organizace**, v jehož důsledku probíhají v organizaci změny širšího charakteru je podle Žufana (2012, s. 52) vedlejším efektem těchto změn i možnost přeskupení personálu tak, aby byla naplněna teze „**o správných lidech ve správný čas na správném místě**“, kterou prostřednictvím Palána cituji v první kapitole bakalářské práce. Při těchto procesech se kromě údajů o aktuálním a plánovaném stavu pracovních míst pracuje i s údaji o jednotlivých pracovnících, především s jejich hodnoceními a kvalifikačními předpoklady, přičemž tyto údaje bychom měli získávat z personálního informačního systému.

3.6.6 Mzdy a platy – odměňování s použitím personálního informačního systému

Odměňování, které zmiňuji prostřednictvím Gigalové a Koubka v první kapitole bakalářské práce, je i podle Charváta (2006, s. 103) nutno považovat

za velmi důležitou složkou řízení lidí. Charvát (2006, s. 102) hovoří o složkách systému odměňování, kterými jsou peněžité odměny a zaměstnanecké výhody, společně tvořící odměnu celkovou. Totéž uvádí Žufan (2012, s. 54), když cituje Armstronga a jeho obdobné rozdělení systému odměňování. Mzdová administrativa je podle Žufana (2012, s. 55) souborem činností, jejichž objektem je pracovník, jeho pracovněprávní vztah a pracovní místo, resp. profese, kterou zastává.

Cílem uvedených činností je zařadit konkrétního pracovníka v konkrétní situaci správně do mzdového systému. Obecněji můžeme říci, že informace z personálního informačního systému můžeme použít pro tvorbu mzdového rozpočtu, sledování jeho čerpání, kontrolu dodržování mzdových a rozpočtových pravidel, mzdovou statistiku a reporting.

3.6.7 Rozvoj lidských zdrojů s použitím personálního informačního systému

Rozvoj lidských zdrojů, o kterém hovořím prostřednictvím mj. Bedrnové a Nového v první kapitole bakalářské práce, doplňuje Bělohávek (1996, s. 266), když hovoří o úspěchu organizace, který vyžaduje, aby pracovníci ovládali dokonale svou profesi, získávali nové odborné znalosti, systematicky si opakovali informace o svém oboru a zdokonalovali se v něm. Žufan (2012, s. 62) hovoří o cyklickém vzdělávání pracovníků v etapách hodnocení stavu, plánování, realizace a hodnocení. Přestože je proces rozvoje lidských zdrojů ve vztahu k jednotlivému pracovníkovi vysoce individualizovanou záležitostí, dotýká se však naprosté většiny pracovníků, což přináší vysoké nároky na množství zpracovávaných podkladů, dat a výstupů z jednotlivých fází procesu. Bez nástroje v podobě personálního informačního systému je tato úloha pro personální útvar podle Žufana (2012, s. 63) velmi špatně řešitelná.

Řízení kvalifikace a vzdělávání pracovníků vyplývá podle Žufana (2012, s. 65) z nutnosti dodržování legislativních požadavků v rámci způsobilosti k výkonu práce, řízení přípravy a vzdělávání v organizaci a řízení nákladů na přípravu a vzdělávání. I v tomto případě lze s úspěchem využít personální informační systém a jeho moduly označované jako Řízení kvalifikace či Kurzy a školení.

Žufan (2012, s. 67) hovoří o tom, že z pohledu personálního útvaru vyžadují z hlediska času a úsilí největší nároky právě procesy plánování a realizace vzdělávání. Personální útvar pomocí personálního informačního systému může zajišťovat např. tvorbu kvalifikačních požadavků, kdy personální informační systém slouží jako úložiště dat, resp. nástroj sběru podkladů od vedoucích pracovníků, technologů, metodiků procesů aj. Dále je při plánování a realizaci vzdělávání pomocí personálního informačního systému možno srovnávat plnění požadavků na pracovní místa se skutečnou kvalifikací pracovníků, kteří tato místa zastávají, plánovat kurzy, zabezpečovat účast na kurzech či vyhodnocovat kurzy.

3.6.8 Hodnocení pracovníků s použitím personálního informačního systému

Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, které zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, je podle Provazníka (2002, s. 193) jednou ze základních personálních činností vedoucího a plní funkce poznávací, motivační a výchovné. Žufan (2012, s. 63) hodnocení pracovníků zařazuje do procesu rozvoje lidských zdrojů, přičemž hovoří o hodnocení pracovníků jako o vysoce individuálním procesu, který nelze jednotně naprogramovat a personální informační systém má v tomto procesu pouze podpůrné, především evidenční a plánovací funkce v podobě elektronických hodnotících formulářů, sledování postupu hodnocení personalisty a

manažerem, individuální a sumární zpracování a vyhodnocení výsledků hodnocení.

3.6.9 Péče o pracovníky s použitím personálního informačního systému

Do personálního informačního systému může být podle Žufana (2012, s. 75) integrována řada dalších funkcí, mezi které je mj. řazena evidence zaměstnaneckých výhod, kterou v rámci **péče o pracovníky** zmiňuji v první kapitole bakalářské práce prostřednictvím Vebera, Koubka aj.

V souvislosti s evidencí zaměstnaneckých výhod Žufan (tamtéž) uvádí, že personální informační systém řeší administrativu související s přiznáváním a evidencí poskytovaných výhod ve vazbě na nároky — čerpání a zúčtování mezd a zaúčtování nákladů. Cílem je zpravidla zpřehlednění a zprůhlednění poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelem, zjednodušení způsobu promítání případných daňových povinností do mzdového účetnictví a promítnutí přímých nákladů zaměstnavatele do finančního, daňového a manažerského účetnictví. Významnou pomocí v oblasti péče o pracovníky je personální informační systém tam, kde je uplatňován tzv. **cafeteria systém**, který zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, a jehož užití je spojeno se složitou evidencí velkého objemu dat. Personální informační systém se zde může uplatnit při zpracování těchto dat, porovnávání nároků a požadavků a vyřizování čerpání zaměstnaneckých výhod.

3.6.10 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků s použitím personálního informačního systému

Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, kde Koubek upozorňuje na nutnost dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, zaměstnavateli v této souvislosti vzniká povinnost provádět opatření, jejichž

cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Řízení BOZP v rámci personálního informačního systému podle Žufana (2012, s. 78) zahrnuje řadu agend, jako je třeba:

- Evidence rizikových faktorů a bezpečnostních požadavků na pracovní místo.
- Školení a přezkušování znalostí v oblasti BOZP.
- Evidence pracovních úrazů a porušení pravidel BOZP.
- Evidence nároků na ochranné prostředky, včetně možnosti propojení se skladem (výdejem) těchto pomůcek.

Výstupy z personálního informačního systému v rámci BOZP slouží podle Žufana (tamtéž) jak pro potřeby managementu a pracovníků odpovědných za zajištění žádoucího stavu BOZP, tak i k plnění informačních povinností zaměstnavatele vůči České správě sociálního zabezpečení a dalším orgánům a institucím podílejícím se na úrazovém pojištění.

3.7 Implementace a provoz personálního informačního systému

Žufan (2012, s. 80), Veber (2002, s. 235) a další autoři popisují otázky a jednotlivé kroky vyhodnocení nutnosti zavedení a následného postupu implementace personálního informačního systému v organizaci. V této bakalářské práci se procesu implementace personálního informačního systému včetně souvisejících otázek blíže nevěnuji, neboť proces implementace personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO proběhl v roce 2013, v současnosti je tak personální informační systém v koncernu možné označit termínem „v běžném provozu“. Z teoretického hlediska je však na základě výše uvedených autorů nutno připustit, že dodržení správného postupu při zajišťování plánu a

implementace personálního informačního systému má vliv na efektivní činnost tohoto systému v následném běžném provozu.

Provoz všech informačních systémů, tedy i personálního informačního systému by se měl podle Žufana (2012, s. 93) řídit společnými zásadami, mezi které patří:

- Oddělení administrace systému jako takového od správy dat
- Dvouúrovňové schvalování přidělení přístupových práv
- Dokumentace všech významných operací se systémem
- Řízené změny v systému podle stanovených pravidel

IT útvar v organizaci by podle Žufana (tamtéž) měl být odpovědný za provoz systému jako takového i potřebné infrastruktury. Za správnost a úplnost dat by měl nést odpovědnost výhradně jejich vlastní, garant procesu, popřípadě další určené útvary a pracovníci. V ideálním případě by administrátoři (správci aplikace) neměli mít za normálních okolností přístup k datům v systémech, které spravují, zatímco správci databáze by neměli mít přístup k interpretaci dat.

Žufan (2012, s. 94) hovoří i o přístupových právech, která se obvykle přidělují uživatelům na základě jejich pracovních povinností formou autentizačních rolí v systému. Tyto role pak mohou být přidělovány a odnímány automaticky na základě toho, že pracovník zastává určité pracovní místo nebo je jejich přidělení iniciováno požadavkem nadřízeného (první úroveň schvalování) a schváleno garantem procesu — vlastníkem dat (druhá úroveň schvalování).

Armstrong, (2002, s. 778) v souvislosti s personálním informačním systémem hovoří o obrovském okruhu aplikací, z nichž si organizace mohou vybírat,

počínaje základní evidencí pracovníků a konče vysoce složitými expertními systémy, které se zaměřují na základní oblasti rozhodování v personalistice.

Personální strategie organizace by se podle Armstronga (tamtéž) měla zabývat jednak použitím počítačových informací pro strategické rozhodování, dále také okruhem aplikací, které by měly být zahrnuty do systému a v neposlední řadě zabezpečením potřebného vybavení liniových manažerů, aby měli přímý přístup k personálním údajům, které potřebují k řízení svého týmu v organizaci.

3.8 Shrnutí obecných teoretických doporučení pro využití personálního informačního systému

Shrnutím dosavadních doporučení odborné teorie v rámci personálního informačního systému a jeho účelného používání v organizaci lze závěrem této kapitoly uvést, že personální informační systém by měl být v organizaci užíván na základě předem jasně vymezených přístupových práv k užívání pro střední i liniový management, výkonné pracovníky organizace i pracovníky na pozici specialistů. Pro vrcholový (strategický) management organizace je doporučováno spíše užívání manažerských informačních systémů, které bývají nadstavbou integrovaných systémů ERP.

Odborná teorie dále potvrzuje přínos užití integrovaného personálního informačního systému při zabezpečování základních personálních činností, kterými jsou: personální plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, jak je uvádím v první kapitole bakalářské práce.

Tento přínos spočívá zejména v možnostech rychlého zpracovávání velkých objemů dat, v automatizaci, zjednodušení a zrychlení administrativních činností, ve vytváření či generování podkladů pro manažerské řízení a umožnění rychlého přístupu manažerů k potřebným informacím o pracovnících, či uchazečích o práci. Mezi další významné funkce personálního informačního systému podporující řízení lidských zdrojů v organizaci patří možnosti využití reportingu, vytváření statistik, kontroly rozpočtových pravidel, evidenční a plánovací funkce, aj.

Pro používání personálního informačního systému v organizaci je nutno stanovit, provádět a kontrolovat způsoby a formy ochrany personálních informací před možnostmi jejich zneužití.

Základní determinanty přínosu personálního informačního systému je podle odborné teorie možno spatřovat především v obsahu a množství zpracovávaných dat, jejich spolehlivosti a aktuálnosti, rozsahu integrace těchto dat, dále pak v kvalitě a způsobu využití prostředků technické podpory a v neposlední řadě ve způsobu, jakým jsou možnosti a kvality informačního systému využívány v řídicí činnosti příslušných řídicích pracovníků a pracovníků personálních útvarů.

Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, Armstrong (2002, s. 777) upozorňuje na to, že výhod užívání personálního informačního systému lze dosáhnout v plné míře pouze tehdy, jestliže se v požadavcích na personální informace uplatní strategický a podnikový pohled. Pokud je však personální informační systém používán pouze k tomu, aby se zautomatizovaly určité části personální administrativy, jako je například evidence pracovníků, pak není plně využit jeho potenciál.

Jak poukazuji v první kapitole bakalářské práce, Brůha (2018, s. 92) hovoří o kvalitním informačním systému jako o faktoru správného rozhodování a

měřítku úrovně personálního řízení. Žufan (2012, s. 11) v této souvislosti za základ efektivního a úspěšného řízení organizace obdobně považuje „správné informace, které jsou ve správný čas k dispozici správným lidem.“

4. Výzkum na základě teoretického modelu personálního informačního systému

Teoretický model personálního informačního systému, který popisuji ve třetí kapitole bakalářské práce, bude následně použit ke srovnání s daty zjištěnými empirickým výzkumem personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO.

Toto srovnání by mělo přinést odpověď na základní výzkumnou otázku: Nakolik se shoduje řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO s teoretickým modelem moderního pojetí řízení lidských zdrojů? Zodpovězením výzkumné otázky by měl být zároveň naplněn i cíl bakalářské práce, kterým je zjistit, nakolik se personální praxe v konkrétním podniku shoduje s teoretickým modelem řízení lidských zdrojů.

4.1 Předvýzkum a rozhodnutí o technikách sběru dat

Předvýzkum ke zvolenému tématu, kterým je analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO, probíhal za účasti vedoucího personálně právního úseku koncernu formou nestrukturovaného rozhovoru. Účelem předvýzkumu bylo zjištění základních informací o personální práci v koncernu. Na základě těchto informací jsem došla k závěru, že personální činnost, kterou je personální informační systém, se v koncernu významně odlišuje od teoretických doporučení, jež zmiňuji v první kapitole bakalářské práce. Jedná se zejména o využívání formy personálního informačního systému v koncernu. V rozhovoru s vedoucím personálně právního úseku bylo v rámci personálního informačního systému v koncernu za slabé místo tohoto systému přímo označeno nevyužívání integrovaného informačního systému, který je v koncernu pro tyto účely zaveden. Tato zjištění na základě předvýzkumu, která blíže specifikuji ve druhé kapitole bakalářské práce,

mne vedla k zaměření výzkumného tématu na personální činnost, již je personální informační systém.

Na základě provedeného předvýzkumu a doporučení odborné teorie jsem se rozhodla pro analýzu personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO zvolit tyto techniky sběru dat v následujícím pořadí:

- Polostrukturovaný rozhovor, který na základě odborné teorie pro tento případ použiji kvalitativním způsobem.
- Analýza obsahu modulu Personalistika v softwaru Helios Orange, kterou na základě odborné teorie pro tento případ považuji za techniku kvantitativní.

4.2 Rozhodnutí o výzkumném souboru

Personálního oddělení koncernu v době provádění výzkumného šetření zaměstnávalo čtyři personalisty a tři mzdové účetní. Jelikož se výzkumné šetření zabývá otázkami procesu užívání personálního informačního systému v rámci plnění personálních činností koncernu, výzkumným souborem budou všichni pracovníci personálního oddělení. Odborná teorie i aktuální personální praxe koncernu, které zmiňuji ve druhé kapitole bakalářské práce, se shodují v zásadním postoji k provádění personálních činností, jímž je přebírání části personálních činností vedoucími pracovníky. Výzkumný soubor pracovníků personálního oddělení zahrnuje jednoho pracovníka ve vedoucí pozici, konkrétně vedoucího personálně právního úseku koncernu. Tento vedoucí pracovník se v rámci svého pracovního zařazení mj. zabývá požadavky ostatních vedoucích jednotlivých oddělení a úseků, které jsou směřovány k personálnímu oddělení a přímou komunikací s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a úseků. Při procesu sběru dat tak budou od vedoucího personálně právního úseku využity informace

o komunikaci a předávání informací s ostatními vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a úseků v souvislosti s personálními činnostmi v koncernu.

V rámci sběru dat o procesu a aktuálních možnostech užívání personálního informačního systému v koncernu dále rozšiřuji výzkumný soubor o pracovníci systémové podpory Helios Orange – specialistky pro personalistiku.

4.3 Výsledky výzkumného šetření technikou polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor se podle Reichela (2009, s. 111) vyznačuje tím, že má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo striktně stanoveno jejich pořadí. Formulace pokládaných otázek může být tazatelem částečně modifikována a mohou být pokládány doplňující dotazy. Nezbytné však je, aby otázky byly probrané všechny.

4.3.1 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníky personálního oddělení

Pro zjištění dat technikou polostrukturovaného rozhovoru jsem navštívila personální oddělení koncernu, kde jsem se podle předem připravených otázek dotazovala pracovníků personálního oddělení na způsoby personální práce při vykonávání personálních činností, které zmiňuji v první kapitole bakalářské práce, ve vztahu k užívání informačního systému Helios Orange – modul Personalistika. Z odpovědí pracovníků personálního oddělení vyplynuly následující výsledky:

V rámci personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce jako **vytváření a analýzu pracovních míst**, jsem se dotazovala, zda a jak personální oddělení vytváří popisy pracovních míst, kde je ukládá a kdo má k popisům pracovních míst přímý přístup. Z odpovědí výzkumného

souboru vyplynulo, že personální oddělení koncernu vytváří i eviduje popisy pracovních míst jen pro určité pracovní pozice. Popisy pracovních míst pro ostatní pracovní pozice jsou vytvářeny řediteli jednotlivých divizí, vedoucími oddělení a úseků v souborech typu Word. Tyto soubory jsou v listinné podobě či elektronickou cestou předávány personálnímu oddělení, kde jsou uloženy ve složce na konkrétním počítači pracovníce personálního oddělení. K evidenci má přímý přístup pouze pracovníce personálního oddělení. Informační systém Helios Orange není pro tuto činnost využíván.

Další dotazem ve vztahu k personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce jako **personální plánování**, jsem se ptala, zda a jak je personální oddělení zapojeno do této činnosti a jakým způsobem vytváří a eviduje data v rámci personálního plánování. Z odpovědí výzkumného souboru vyplynulo, že procesy personálního plánování jsou řízeny a prováděny vedoucími jednotlivých divizí a oddělení. Personální oddělení v této souvislosti spravuje evidenci plánovaných odchodů do důchodu. Evidence odchodů do důchodu je součástí vlastní sdílené počítačové personální složky, vytvořené IT oddělením koncernu, ke které mají přímý přístup pracovníci personálního oddělení. K této evidenci personální oddělení nevyužívá informační systém Helios Orange.

V rámci personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce jako **získávání a výběr pracovníků**, jsem položila dotazy, jaké administrativní kroky personální oddělení v této souvislosti provádí, jak a kam tyto kroky zaznamenává, kdo má k záznamům přímý přístup. Odpovědi výzkumného souboru potvrdily, že proces získávání a výběru pracovníků je řízen řediteli jednotlivých divizí a vedoucími oddělení/úseků. Ve spolupráci s řediteli jednotlivých divizí a vedoucími oddělení/úseků personální oddělení připravuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech pomocí formulářů, tzv. hlášenek pro Úřad práce a inzerátů

v tištěných regionálních médiích. Inzeráty nejsou generovány automaticky počítačovým informačním systémem, ale jsou personalistkami vytvářeny na základě aktuální potřeby v souborech typu Word a ukládány ve složce počítače konkrétní pracovnice personálního oddělení. Personální oddělení dále shromažďuje materiály o uchazečích a komunikuje s uchazeči. Materiály obdržené od uchazečů elektronickou cestou jsou ukládány ve složce počítače pracovnice personálního oddělení, ke kterému má přímý přístup konkrétní pracovnice personálního oddělení. Tyto materiály jsou zároveň zálohovány na serveru. Materiály od uchazečů v listinné podobě jsou ukládány do příslušného šanonu, kde jsou uchovávány po nezbytně nutnou dobu, poté probíhá skartace či smazání informací o uchazečích. Ředitelé divizí a vedoucí oddělení/úseků provádějí předvýběr a úzký výběr uchazečů. Tyto kroky personální oddělení administrativně neeviduje. Pro personální činnost – získávání a výběr pracovníků personální oddělení nevyužívá informační systém Helios Orange.

Dalším dotazem jsem zjišťovala, jak na personálním oddělení koncernu probíhá proces **personální evidence**, kterým prostřednictvím Žufana ve třetí kapitole bakalářské práce rozšiřuji původní teoretický rámec základních personálních činností z první kapitoly bakalářské práce. Žufan (2012, s. 44) o personální evidenci hovoří jako o základním personalistickém procesu k zajišťování dat o pracovnících. Z odpovědí výzkumného souboru jsem zjistila, že nově přijaté pracovníky v koncernu zařazuje a eviduje personální oddělení. Ke každému pracovníkovi je vytvořen osobní spis, který je pouze v listinné podobě. Součástí osobního spisu pracovníka je pracovní smlouva, životopis (pokud uchazeč dodal), případně další údaje získané od pracovníka formou dotazníku (dosažené vzdělání) a další náležitosti dané legislativou, zejména doklady o absolvování vstupních lékařských prohlídek a školení BOZP. Pracovníci koncernu jsou dále administrativně evidováni

v rámci mzdového systému, pro který koncern využívá počítačový informační systém Helios Orange. Z důvodu citlivosti obsažených informací mají přímý přístup do tohoto modulu pouze pracovníci personálního oddělení na pozicích mzdových účetní a ředitelé divizí, pod které pracovník pojičně spadá. Přístup ke mzdovým informacím všech pracovníků koncernu má pracovníci personálního oddělení na pozici vedoucí mzdové účetní. Pro personální evidenci pracovníků, vyjma mzdové evidence, která však obsahuje citlivé údaje o pracovnících a není tak přístupná všem pracovníkům personálního oddělení, personální oddělení koncernu aktuálně neuvžívá informační systém Helios Orange.

Další můj dotaz směřoval k procesu **odměňování pracovníků**, který popisuji v první kapitole bakalářské práce. Jak uvádím výše, odměňování ve formě mezd je v koncernu zpracováváno za pomoci počítačového informačního systému Helios Orange. Dotazy jsem tak směřovala spíše k další složce procesu odměňování, kterou zmiňuji ve třetí kapitole bakalářské práce a kterou jsou podle Charváta (2006, s. 102) zaměstnanecké výhody – benefity. Pracovnic personálního oddělení jsem se dotazovala, jakým způsobem probíhá administrativa při poskytování zaměstnaneckých výhod pracovníkům, jakým způsobem je evidováno čerpání zaměstnaneckých výhod a kdo má k těmto údajům přímý přístup. Z odpovědí pracovnic personálního oddělení bylo zjištěno, že personální oddělení má na starosti evidenci čerpání zaměstnaneckých výhod, která je v tabulce Excel vedena v konkrétním počítači pracovníci personálního oddělení a zálohována na serveru. Informační systém Helios Orange není v tomto případě využíván.

V rámci personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce jako **vzdělávání a rozvoj pracovníků**, jsem pracovnícím personálního oddělení pokládala dotazy, zda a jakým způsobem je personální oddělení

angažováno v procesech vzdělávání a rozvoje pracovníků, jakým způsobem probíhá administrativa v tomto procesu a kdo má k údajům přímý přístup. Pracovnice personálního oddělení na tyto dotazy uváděly, že personální oddělení vytváří plán školení pro pracovníky na pracovních pozicích, kde povinnost vzdělávání vyplývá ze zákona (elektrikáři, strojníci, řidiči, aj). Plán takového vzdělávání je vytvářen v tabulce Excel, která je uložena ve složce na počítači konkrétní pracovnice personálního oddělení se zálohou na serveru. Přímý přístup k těmto údajům má pouze konkrétní pracovnice personálního oddělení. Pracovnice personálního oddělení pak komunikují s řediteli divizí a vedoucími oddělení/úseků a předávají jim seznamy pracovníků, kteří mají absolvovat konkrétní školení. Dále pak pracovnice personálního oddělení komunikují se smluvními poskytovateli vzdělávacích akcí ve smyslu objednání konkrétní vzdělávací akce. Tato komunikace probíhá převážně elektronickou cestou. Výstupy ze školících akcí jsou v listinné podobě zakládány do osobního spisu pracovníka. Při procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků není personálním oddělením využíván informační systém Helios Orange.

K personální činnosti, kterou uvádím v první kapitole bakalářské práce jako **hodnocení pracovníků**, jsem se pracovnic personálního oddělení dotazovala, zda a jakým způsobem tyto procesy probíhají na personálním oddělení, jakým způsobem jsou tyto procesy administrovány. Z odpovědí pracovnic personálního oddělení vyplynulo, že hodnocení pracovníků v koncernu je řízeno a probíhá individuální formou na úrovni ředitelů jednotlivých divizí a vedoucích oddělení/úseků, přičemž personální oddělení k takovému hodnocení nevytváří ani neeviduje žádné dokumenty. Informační systém Helios Orange v tomto procesu není využíván.

Pro zjištění údajů o personální činnosti, kterou zmiňuji v první kapitole bakalářské práce jako **pracovní vztahy**, jsem se pracovnic personálního oddělení dotazovala na to, zda a jaké procesy v rámci této personální činnosti na personálním oddělení probíhají. Pracovnice personálního oddělení ve svých odpovědích potvrzovaly, že personální oddělení neeviduje údaje v rámci této personální činnosti. Dále mi bylo ze strany pracovnic personálního oddělení sděleno, že v koncernu aktuálně nepůsobí žádná zaměstnanecká odborová organizace, neprobíhají zde tak procesy ve smyslu zajišťování souladu s odbory.

K personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce pod pojmem **péče o pracovníky**, jsem pracovnicím personálního oddělení položila dotaz, zda a jakým způsobem tato činnost probíhá na personálním oddělení, jakým způsobem personální oddělení eviduje údaje k této činnosti a kdo má k údajům přímý přístup. Z odpovědí pracovnic personálního oddělení vyplynulo, že personální oddělení v rámci péče o pracovníky administrativně eviduje významná jubilea pracovníků koncernu. Evidence je realizována formou tabulky Excel ve složce na počítači konkrétní pracovnice personálního oddělení, kdy k údajům má přímý přístup pouze konkrétní pracovnice personálního oddělení. Tato pracovnice pak vytváří seznamy jubilantů v daném období, zpravidla v souboru typu Excel, a tyto seznamy pak každých 14 dní na poradě vedení předává ředitelům jednotlivých divizí a vedoucím oddělení/úseků k dalším krokům v rámci těchto jubileí. Za další proces péče o pracovníky pracovnice personálního oddělení označovaly systém zaměstnaneckých výhod — benefitů, který je však již popsán výše v souvislosti s odměňováním pracovníků. Jako další proces péče o pracovníky dotazované pracovnice personálního oddělení zmiňovaly agendu lékařských prohlídek, kterou zároveň označovaly i jako legislativní povinnost zaměstnavatele. Dalším dotazem vyplývajícím z rozhovoru jsem

zjišťovala, jakým způsobem personální oddělení spravuje agendu lékařských prohlídek. Pracovnice personálního oddělení k dotazu sdělovaly, že plán lékařských prohlídek je vytvořen v tabulce Excel na konkrétním počítači pracovnice personálního oddělení, která k němu má přímý přístup. Tato pracovnice pak v souboru Excel vytváří seznam pracovníků, kteří mají absolvovat lékařskou prohlídku. Tento seznam pak zpravidla elektronickou cestou předává ředitelům jednotlivých divizí a vedoucím oddělení/úseků. Dále pracovnice personálního oddělení objednává lékařské prohlídky pro pracovníky u smluvních lékařů koncernu. Výstupy z lékařských prohlídek jsou v listinné podobě zakládány do osobního spisu pracovníka. Informační systém Helios Orange pro tyto procesy není využíván.

V rámci personální činnosti, kterou popisuji v první kapitole bakalářské práce jako **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, jsem se pracovnic personálního oddělení ptala, zda a jakým způsobem se personální oddělení podílí na této činnosti, případně jakým způsobem administrativně eviduje procesy této činnosti. Z odpovědí pracovnic personálního oddělení vyplynulo, že personální oddělení komunikuje s oddělením BOZP a vodního hospodářství, které je v koncernu v rámci této personální činnosti zřízeno. Pracovnice personálního oddělení na základě pokynů oddělení BOZP a vodního hospodářství objednávají školení BOZP pro nové pracovníky a pravidelná školení pro stávající pracovníky. Pracovnice personálního oddělení eviduje v tabulce Excel plán vstupního školení BOZP u nových pracovníků. K těmto údajům má přístup konkrétní pracovnice personálního oddělení. Potvrzení o absolvování školení BOZP pracovníků jsou v listinné podobě zakládány do osobních spisů pracovníků. Informační systém Helios Orange není u této personální činnosti využíván.

4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálně právního úseku

V rámci rozhovoru s vedoucím personálně právního úseku jsem použila dotazy, které mi měly objasnit, jak tento pracovník na pozici vedoucího vnímá informační propojení výše uvedených personálních činností při spolupráci personálního oddělení s řediteli jednotlivých divizí a vedoucími oddělení/úseků. Dále mne zajímalo, zda se mu přístup a forma jeho přístupu k informacím o pracovnících jeví jako dostačující. Z odpovědí vedoucího personálně právního úseku vyplynulo, že standardně se nyní informace mezi personalisty a řediteli divizí či vedoucími oddělení/úseků předávají formou pravidelné a adhoc osobní komunikace, dále telefonické a emailové komunikace. Někteří ředitelé divizí využívají personální informační systém Helios Orange individuálním způsobem pro zjištění určitých údajů např. ze mzdové oblasti.

Co se týče vedoucího personálně právního úseku, je přesvědčen, že propojení jak geograficky vzdálených pracovišť (centrální personální oddělení x provozní úseky v několika obcích Olomouckého a Plzeňského kraje), tak kanceláří v administrativní budově navzájem jedním informačním systémem má smysl. To se mimochodem již před lety osvědčilo v oblasti účetnictví a skladového hospodářství. V případě práce s takto dostupnými informacemi by se podle vedoucího personálně právního úseku ušetřilo množství času při nynějším úkolování konkrétních osob a čekání na požadované informace, které personalisté speciálně připravují a pak na základě požadavku v různých formách a v běžné době zpracování předávají. Mimo to by veškeré informace sdružené v takové digitální databázi mohly být využity pro mnohé vnitropodnikové účely (reporting, atd.). Samozřejmě za podmínky přísného nastavení přístupových práv k databázi a propracovaného systému zálohování.

4.3.3 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníci systémové podpory Helios Orange

Dotazy v rámci rozhovoru s pracovníci systémové podpory směřovaly k ujasnění možností použití informačního systému Helios Orange v modulu Personalistika vzhledem k jeho funkčnosti a stávajícímu nastavení, kterým koncern aktuálně disponuje a v souvislosti s personálními procesy, které v koncernu aktuálně probíhají.

Z rozhovoru s pracovníci systémové podpory Helios Orange vyplynula v souvislosti s personálními činnostmi koncernu tato zjištění:

K personální činnosti, která se zabývá **vytvářením a analýzou pracovních míst** je v informačním systému Helios Orange nastaven **modul Personalistika**, pomocí kterého je možné vytvářet pracovní pozice, přiřazovat pracovním pozicím konkrétní pracovníky, vytvářet popisy pracovních pozic, specifikovat znalosti a dovednosti, včetně seznamu pracovních pomůcek nutných pro pracovní pozici a vytvářet jednoduchou organizační strukturu. Okamžitý přístup k těmto datům je automaticky umožněn pracovníkům personálního oddělení i vedoucím pracovníkům na základě předem daných přístupových práv. Nevýhodou organizační struktury v modulu Personalistika – Helios Orange je podle pracovnice systémové podpory Helios Orange omezená možnost tisku či exportu celé organizační struktury v případě, že je tato struktura vlivem velikosti či typu organizační struktury poněkud košatější.

K **personálnímu plánování** a s tím spojené evidenci odchodů do důchodu je možnost tuto evidenci mít vedenou v **modulu Mzdy** – Helios Orange, s okamžitým přístupem pracovníků personálního oddělení i vedoucích pracovníků na základě předem daných přístupových práv.

V rámci **získávání a výběru pracovníků** je pomocí modulu Personalistika — Helios Orange možno vytvářet výběrová řízení v digitální podobě, evidovat uchazeče z vnitřních i vnějších zdrojů, včetně jejich dokumentů a přidružených informací (znalosti, dovednosti, dosažené vzdělání, reference, aj.). Pomocí modulu Personalistika — Helios Orange je možné na základě přiřazených dovedností uchazečů a pracovníků vyhledávat vhodné kandidáty na obsazení pracovních pozic. Osobní data uchazeče lze v případě přijetí uchazeče do pracovního poměru převést do modulu Mzdy. Data nepřijatých uchazečů se dají v systému částečně anonymizovat nebo zcela vymazat. Nevýhodou může být prozatím systémově nezprovozněná možnost navázání výběrových řízení na internetové inzertní portály.

Pro **odměňování pracovníků** je v informačním systému Helios Orange nastaven **modul Mzdy**, který je mzdovou částí personálního oddělení koncernu aktuálně využíván pro vedení mzdové agendy. Z informací pracovnice systémové podpory Helios Orange vyplynulo, že modul Mzdy není přímo propojen s modulem Personalistika. V rámci **personální evidence** modul Personalistika z modulu Mzdy pouze přebírá informace o pracovnících v podobě číselníků označujících konkrétního pracovníka. Pokud má personalistka či vedoucí pracovník přístupová práva pouze k modulu Personalistika, nedostane se v modulu Mzdy k datům např. o výši mzdy pracovníka, zdravotní pojišťovně pracovníka, druhu, začátku a konci pracovního poměru. Ze zkušenosti pracovnice systémové podpory Helios Orange je častou kritikou zákazníků Helios Orange právě nedostatečná provázanost obou modulů, která organizace nutí vytvářet dva souběžné seznamy pracovníků — jeden v modulu Mzdy a druhý v modulu Personalistika — pracovní pozice.

Další nevýhodou nepropojenosti obou modulů může být fakt, že personalistka či vedoucí pracovník, kteří mají přístupová práva pouze

do modulu Personalistika, nedohledají u konkrétního pracovníka, o jaký druh pracovního poměru se jedná a do jakého data pracovní poměr trvá. V této situaci pak podle slov pracovnice systémové podpory Helios Orange může při opakovaném prodlužování pracovního poměru na dobu určitou docházet k pochybením v rámci legislativního rámce daného pro možnosti prodlužování pracovních poměrů na tuto dobu.

Pro personální činnost **vzdělávání a rozvoj pracovníků** je v modulu Personalistika možnost hromadně evidovat a plánovat školení pracovníků, včetně vyčíslení nákladů na celou školicí akci i nákladů na jednotlivého účastníka. Systém na základě nastavení hlídá termíny jednotlivých školení a upozorňuje oprávněného pracovníka na nadcházející školicí akce. Přímý přístup k datům je opět umožněn na základě předem určených práv všem oprávněným osobám.

K personální činnosti, již je **hodnocení pracovníků**, nemá podle informací pracovnice systémové podpory Helios Orange stávající modul Personalistika prozatím systémově nastaveny parametry. Stejná situace platí i v rámci personální činnosti, kterou jsou **pracovní vztahy**.

Péče o pracovníky v podobě evidence a plánování poskytování zaměstnaneckých výhod nemá podle pracovnice systémové podpory Helios Orange ve stávajícím modulu Personalistika systémově nastaveny parametry. Nabídka modulu Personalistika se v tomto případě zužuje na kategorii Jubilea, pomocí které se dají evidovat a hlídat životní jubilea pracovníků. Dále modul disponuje kategorií Lékařské prohlídky, kde lze vést obdobnou evidenci a doprovodné procesy jako u školicích akcí. Tyto údaje jsou rovněž přístupné oprávněným osobám.

V rámci **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** je podle odpovědi pracovnice systémové podpory Helios Orange možno

v modulu Personalistika evidovat a plánovat školení BOZP, včetně dokladů o absolvování školicí akce. K datům mají na základě přístupových práv okamžitý přístup všechny oprávněné osoby.

Pracovnice systémové podpory Helios Orange jsem se na závěr rozhovoru dotazovala, jaké další výhody a případně nevýhody modulu Personalistika považuje za zásadní. Z odpovědi pracovnice systémové podpory Helios Orange vyplynulo, že výhodou modulu Personalistika je možnost informačního provázání organizace, kdy k datům pracovníků mají v případě potřeby okamžitý přístup všechny osoby, kterým byla přidělena přístupová práva, což podstatně zrychluje personální činnosti pracovníků personalistů i pracovníků na vedoucích pozicích. Další výhodou je automatizace a s tím spojené zjednodušení a zrychlení rutinních administrativních činností, možnost rychlého vytvoření přehledů např. o plánovaných či absolvovaných školeních pracovníků, lékařských prohlídkách a souladu školení a lékařských prohlídek s pracovními pozicemi, dále pak přehledů o jubileích, znalostech a dovednostech pro dané pracovní pozice, přehledů o uchazečích aj.

Zásadní nevýhodou stávajícího modulu Personalistika — Helios Orange je podle pracovnice systémové podpory Helios Orange skutečnost, že modul Personalistika již sedm let neprochází žádným systémovým vývojem a z dnešního pohledu je tento modul funkčně ochuzený a není tak schopen informačně pokrýt všechny personální činnosti, které uvádím v první kapitole bakalářské práce. Z informací pracovnice systémové podpory Helios Orange vyplynulo, že dodavatelská firma informačního systému Helios Orange zároveň vyvíjí novou webovou aplikaci s názvem HCM (Human Capital Management) v softwarové podobě, která zajišťuje tzv. kompletní „životní“ cyklus pracovníka v organizaci od nábory např. přes adaptaci, kariérní růst, řízení výkonu, motivaci, plány rozvoje aj., až po konec pracovního poměru, přičemž základní personální data tato nová aplikace

může přenášet přímo z Helios Orange. Další nevýhodu spatřuje pracovnice systémové podpory Helios Orange ve skutečnosti, že systém Helios Orange nezaznamenává automaticky všechny změny např. dané legislativou a reaguje jen na základě předchozího nastavení.

Na dotaz, jaké prvotní kroky je třeba podniknout pro efektivní užívání informačního systému Helios Orange v koncernu, pracovnice systémové podpory Helios Orange uvedla, že prvním krokem je určení a systémové nastavení přístupových práv pracovníkům personálního oddělení a vedoucím pracovníkům, případně dalším určeným pracovníkům. Dalším krokem by podle pracovnice systémové podpory Helios Orange mělo být postupné zadávání dat v rámci pracovních pozic, nových i stávajících pracovníků koncernu a uchazečů o zaměstnání. S ohledem na obsažená data by dalším krokem mělo být nastavení školení a lékařských prohlídek pracovníků. Těmito navazujícími kroky lze podle slov pracovnice systémové podpory Helios Orange postupně uvést personální informační systém Helios Orange do plného užívání v rámci jeho stávající agendy. Prioritou by mělo být zadávání dat, jejichž administrativa je podporou zejména pro personální evidenci povinnou ze zákona.

4.4 Výsledky analýzy obsahu modulu Personalistika - Helios Orange

Při analýze obsahu personálního informačního systému Helios Orange se z důvodu citlivosti údajů týkajících se mezd pracovníků nebudu věnovat analýze obsahu modulu Mzdy — Helios Orange a zaměřuji se na analýzu obsahu modulu Personalistika — Helios Orange. Dalším důvodem pro zúžení předmětu zkoumání, tedy informačního systému Helios Orange, na modul Personalistika, je informace o funkční nepropojenosti obou modulů Personalistika a Mzdy. Toto zjištění rovněž vyplynulo z polostrukturovaného rozhovoru. Při analýze obsahu modulu Personalistika

— Helios Orange vycházím z dat sebraných při polostrukturovaném rozhovoru s výzkumným souborem pracovníků personálního oddělení, dále pak z informací z rozhovoru s vedoucím personálně právního úseku koncernu a z informací od pracovníce systémové podpory Helios Orange, pomocí kterých mi tato pracovníce popisovala funkční obsah modulu Personalistika — Helios Orange ve vztahu k personálním činnostem, jež popisují v první kapitole bakalářské práce.

K vlastnímu postupu výzkumného šetření, který volím pro analýzu obsahu modulu Personalistika — Helios Orange, se v této části odvolávám na Petruska (1993, s. 166) a jeho tvrzení o interpretaci empirických dat jako o proceduře, jež v sociologii není ani zdaleka jednoznačná a která se týká empirických dat získaných kvantitativními procedurami. Předmětem tohoto druhu interpretace není sociální skutečnost, ale určitý způsob jejího uchopení a záznamu, kdy jde především o překlad z matematicko-statistického jazyka do jazyka teoretického a pro tento překlad podle Petruska (1993, s. 167) neexistují jednoznačná pravidla.

Analýza obsahu modulu Personalistika — Helios Orange by měla ověřit informace, získané z polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky personálního oddělení koncernu a pracovníci systémové podpory Helios Orange. V analýze se budu zaměřovat na ověření, zda personální informační systém Helios Orange — modul Personalistika obsahuje modulové složky, které uvádím v tabulce č. 1 (viz kap. 4.4.1) a zda tyto modulové složky obsahují data o pracovnících koncernu.

Žufan (2012, s. 26) vysvětluje modulární uspořádání informačního systému, které bývá zpravidla voleno pro praktickou realizaci tohoto systému, přičemž funkce, které umožňují zpracovávat data, jsou seskupeny do složek určitých celků — modulů.

Jednotlivé modulové složky a v nich obsažená data tak pro tento případ považuji za komponenty k analýze obsahu modulu Personalistika — Helios Orange.

V rámci informací získaných technikou polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že personální informační systém Helios Orange je v koncernu aktuálně využíván k personální činnosti, kterou je odměňování pracovníků ve formě mezd, v modulu s názvem Mzdy — Helios Orange. Dále bylo technikou polostrukturovaného rozhovoru zjištěno, že modul Mzdy není součástí modulu Personalistika. Jelikož jsem z důvodu citlivosti údajů a nepropojenosti obou modulů pro výzkumné šetření zvolila analýzu obsahu modulu Personalistika, personální činnost odměňování pracovníků je pro tento případ nutno chápat jako odměňování ve formě benefitů či zaměstnaneckých výhod, o kterých hovořím v první a třetí kapitole bakalářské práce jako o dalších formách odměňování.

Pro odůvodnění použití zvolených komponent k analýze obsahu modulu Personalistika — Helios Orange uvažuji takto:

Aby mohli pracovníci personálního oddělení, ředitelé jednotlivých divizí, vedoucí oddělení/úseků a další oprávnění pracovníci koncernu plně využívat informační systém Helios Orange — modul Personalistika pro personální činnosti, které popisují v první kapitole bakalářské práce, je nutné, aby tento informační systém tak, jak je v koncernu aktuálně k dispozici, obsahoval modulové složky, které specifikují níže v tabulce č. 1 (viz kap. 4.4.1).

Aby bylo možno zjistit, zda je tento personální informační systém v koncernu aktuálně využíván pro personální činnosti, které popisují v první kapitole bakalářské práce, je nutné ověřit, zda modulové složky modulu Personalistika — Helios Orange obsahují data o pracovnících.

4.4.1 Interpretace výsledků analýzy obsahu modulu Personalistika - Helios Orange

Analýzu obsahu modulu Personalistika jsem v koncernu provedla prostřednictvím počítače vedoucího personálně právního úseku, kde jsem v daném modulu zjišťovala, zda obsahuje jednotlivé modulové složky (viz tabulka č. 1, kap. 4.4.1) a zda tyto složky obsahují data.

Výsledky analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange uvádím v tabulce č. 1

Tabulka č. 1

Personální činnost	Helios Orange, modul Personalistika – název modulové složky	Modulová složka existuje = ANO neexistuje = NE	Modulová složka – data obsažena = ANO neobsažena = NE
Vytváření a analýza pracovních míst	Pracovní pozice,	ANO	NE
	Personální organizační struktura	ANO	NE
Personální plánování	—	NE	NE
Získávání a výběr pracovníků	Uchazeči o zaměstnání,	ANO	NE
	Dovednosti uchazečů,	ANO	NE
	Výběrové řízení	ANO	NE
Odměňování pracovníků	—	NE	NE
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Školení a lékařské prohlídky	ANO	NE
Hodnocení pracovníků	—	NE	NE
Pracovní vztahy	—	NE	NE
Péče o pracovníky	Jubilea	ANO	NE
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	Školení a lékařské prohlídky	ANO	NE

Modul Personalistika – Helios Orange aktuálně obsahuje modulové složky, pomocí kterých se dají informačně spravovat personální činnosti, jež uvádím v první kapitole bakalářské práce a kterými jsou: vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj

pracovníků, péče o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Pro další personální činnosti uvedené v první kapitole bakalářské práce, kterými jsou personální plánování, odměňování pracovníků ve formě zaměstnaneckých výhod, hodnocení pracovníků a pracovní vztahy, nejsou v modulu Personalistika — Helios Orange existující modulové složky. V koncernu tak při těchto personálních činnostech aktuálně nelze používat modul Personalistika — Helios Orange.

Z analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange je patrné, že modulové složky modulu Personalistika, které jsou v tabulce č. 1 přiřazeny personálním činnostem vytváření a analýze pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků, péči o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, neobsahují žádná data o pracovnících. To ukazuje, že v koncernu aktuálně není využíván personální informační systém v modulu Personalistika - Helios Orange.

Výsledky analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange se shodují s informacemi, získanými polostrukturovaným rozhovorem s výzkumným souborem pracovníků personálního oddělení koncernu a pracovnice systémové podpory Helios Orange.

4.5 Srovnání teoretického modelu personálního informačního systému s daty zjištěnými výzkumem

Z teoretického hlediska je autory doporučováno používání integrovaného personálního informačního systému při procesech v rámci personálních činností, které popisují v první kapitole bakalářské práce a kterými jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky, pracovní vztahy a dodržování zákonů

v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. S ohledem na již zmíněnou odbornou teorii poukazují na to, že přínos používání integrovaného personálního informačního systému spočívá zejména v možnostech rychlého zpracovávání velkých objemů dat, v automatizaci, zjednodušení a zrychlení administrativních činností, ve vytváření či generování podkladů pro manažerské řízení a umožnění rychlého přístupu manažerů k potřebným informacím o pracovnících, či uchazečích o práci. Personální informační systém by měl podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů tvořit základ pro ostatní personální činnosti v organizaci.

Koncern ÚSOVSKO disponuje integrovaným personálním systémem Helios Orange, jehož obsahem jsou funkční moduly pro informační podporu těchto personálních činností: vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků ve formě mezd, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Personální informační systém Helios Orange v koncernu ÚSOVSKO aktuálně neobsahuje funkční moduly pro tyto personální činnosti: personální plánování, odměňování pracovníků ve formě zaměstnaneckých výhod, hodnocení pracovníků a pracovní vztahy.

Pro rekapitulaci zjištěných informací uvádím procentuální srovnání teoretické možnosti použití personálního informačního systému (tabulka č. 2, bod č. 2) jako informační podpory personálních činností (tabulka č. 2, bod č. 1), které popisují v první kapitole bakalářské práce. Tyto informace doplňuji o teoretické možnosti použití modulu Personalistika — Helios Orange (tabulka č. 2, bod č. 3), dále uvádím aktuální praxi v používání modulu Personalistika — Helios Orange v koncernu ÚSOVSKO (tabulka č. 2, bod č. 4).

Tabulka č. 2

Personální činnosti	Správa personálních činností pomocí personálního informačního systému (PIS)	Správa personálních činností pomocí PIS v modulu Personalistika Helios Orange	Praktické použití modulu Personalistika Helios Orange v koncernu ÚSOVSKO
Vytváření a analýza pracovních míst	ANO	ANO	NE
Personální plánování	ANO	NE	NE
Získávání a výběr pracovníků	ANO	ANO	NE
Odměňování pracovníků - benefity	ANO	NE	NE
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	ANO	ANO	NE
Hodnocení pracovníků	ANO	NE	NE
Pracovní vztahy	ANO	NE	NE
Péče o pracovníky	ANO	ANO	NE
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	ANO	ANO	NE
Procentuální vyčíslení stavu využití PIS	100 %	56 %	0 %

Z teoretického hlediska je tak možno provádět všechny zmíněné personální činnosti za podpory personálního informačního systému. Z hlediska informací získaných výzkumem lze aktuálně využívat informační podpory modulu Personalistika – Helios Orange pro 56 % teoreticky doporučených personálních činností. Z informací získaných výzkumem vyplývá, že koncern ÚSOVSKO modul Personalistika – Helios Orange v praxi nepoužívá.

Z dat zjištěných výzkumem dále vyplynulo, že koncern ÚSOVSKO aktuálně využívá personální informační systém Helios Orange pouze k vedení mzdové agendy v rámci modulu Mzdy.

Tato skutečnost vzhledem k personální praxi v podobě personálního informačního systému koncernu ÚSOVSKO se výrazně odklání od teoretického rámce, který je pro personální informační systém podrobněji popsán ve třetí kapitole bakalářské práce. Z výše popsaného lze v tuto chvíli tvrdit, že personální praxe v koncernu ÚSOVSKO se v rámci činnosti personálního informačního systému, který by podle odborné teorie v moderním pojetí řízení lidských zdrojů měl tvořit základ pro ostatní personální činnosti v koncernu, s tímto pojetím zásadně neshoduje.

4.6 Návrhy na opatření k užívání personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO

Z informací, které byly zjištěny výzkumem, je patrné, že koncern ÚSOVSKO v tuto chvíli informační systém Helios Orange, vzhledem k jeho aktuálnímu nastavení a možnostem provozu v modulu Personalistika, nedostatečně využívá. Z informací zjištěných výzkumem dále vyplývá i návrh možného postupu uvedení modulu Personalistika do plného provozu a užívání.

Odborná teorie, kterou popisují v první kapitole bakalářské práce prostřednictvím Brůhy (2018, s. 97), hovoří o informačním systému jako o tzv. „nervovém systému organizace“, kdy informační systém jako paralela funkčnosti prorůstá celou sférou organizace, která bez něj už jen stěží existuje. Jak uvádím v první kapitole bakalářské práce, Armstrong (2002, s. 778) v této souvislosti apeluje na personální strategii organizace, která by se měla zabývat jednak použitím počítačových informací pro strategické rozhodování, dále také okruhem aplikací, které by měly být zahrnuty do systému a v neposlední řadě zabezpečením potřebného vybavení

liniových manažerů, aby měli přímý přístup k personálním údajům, které potřebují k řízení svého týmu v organizaci.

Vzhledem k výše uvedeným teoretickým doporučením je z mého pohledu žádoucí i ekonomicky vhodné integrovat personální informace a informační toky v koncernu ÚSOVSKO do jednotného informačního systému v modulu Personalistika — Helios Orange. Toto opatření by mj. mělo hlavně přispět ke zrychlení a zjednodušení personální práce a snadnějšímu, přímému a rychlému přístupu k informacím o pracovnících ředitelům jednotlivých divizí a vedoucím oddělení/úseků.

Odborná teorie, kterou v souvislosti s provozem personálního informačního systému zmiňuji ve třetí kapitole bakalářské práce, vymezuje hlavní zásady tohoto provozu.

Podle těchto zásad navrhuji, aby bylo v koncernu prověřeno, zda je oddělena administrace systému, kterou provádí dodavatelská firma Helios Orange a správa dat, kterou by mělo provádět IT oddělení koncernu.

Dalším opatřením, které navrhuji je provádění dvouúrovňového schvalování přidělení přístupových práv k personálnímu informačnímu systému v modulu Personalistika — Helios Orange, přičemž první úroveň schvalování zastupuje iniciace přidělení těchto práv nadřízeným pracovníkem, druhou úroveň schvalování je pak schválení tohoto přidělení garantem procesu, čili vlastníkem dat.

Dále navrhuji, aby byla v koncernu vedena dokumentace zahrnující popis všech významných operací (zejména evidence přidělení/odejmutí přístupových práv, kategorizace přístupových práv pro dané činnosti a osoby, aj.), které by byly s personálním informačním systémem prováděny.

Jako další opatření v souvislosti s provozem personálního informačního systému navrhuji řízení případných změn v personálním informačním systému podle pravidel, která budou v koncernu předem stanovena.

Z informací zjištěných výzkumným rozhovorem s pracovníci systémové podpory Helios Orange vyplynulo, že jedním z prvních kroků pro zajištění provozu personálního informačního systému v modulu Personalistika — Helios Orange by mělo být udělení přístupových práv. Tuto myšlenku podporuje i odborná teorie, kterou zmiňuji ve třetí kapitole bakalářské práce, kde Žufan (2012, s. 94) hovoří o přístupových právech v rámci provozu personálního informačního systému. Dalším opatřením pro provoz modulu Personalistika Helios — Orange, které lze z mého pohledu v souvislosti s dodržáním výše zmíněných zásad provozu nyní navrhnout je tedy faktické udělení přístupových práv předem určeným osobám a v předem určeném rozsahu.

Z výzkumného rozhovoru s pracovníci systémové podpory Helios Orange je patrné doporučení dalších kroků nutných pro provoz personálního informačního systému v koncernu. Tyto kroky spočívají v postupném zadávání dat do systému modulu Personalistika. Zejména se jedná o data v rámci pracovních pozic, nových i stávajících pracovníků koncernu, uchazečů o zaměstnání a data spojená s nastavováním školení a lékařských prohlídek pracovníků. Prioritou by však mělo být zadávání dat, jejichž administrativa v rámci informačního systému je podporou zejména pro personální evidenci povinnou ze zákona. Na základě zmíněného doporučení navrhuji postupné provedení zadání dat o pracovních pozicích, pracovnících, uchazečích o práci a dále pak navazování příslušných školení a lékařských prohlídek k pracovníkům a pracovním pozicím s přednostním právem pro data, která přímo souvisejí s personální evidencí povinnou ze zákona.

Nevýhodou při provádění výše navržených opatření může být relativně velký počet pracovníků koncernu (824), tedy velké množství dat, která je třeba do systému zadat a s tím spojené zvýšené nároky na pracovníky personálního oddělení, kteří budou mimo výkon své dosavadní pracovní činnosti úkolem zadávání těchto dat pověřeni. Pro zajištění efektivity při provádění navržených opatření lze využít doporučení, o kterých hovoří Plamínek (2005, s. 24) v souvislosti s efektivitou firemních procesů. Podle autora je pro efektivitu firemních dějů podstatné, aby cesta od vstupu k výstupu byla dobře organizována, tedy aby byly dobře popsány a organizovány firemní procesy, přičemž péče o běh těchto procesů a jejich informačních zdrojů musí být určitým způsobem strukturována a někdo za ni musí být odpovědný. S ohledem na tato zjištění lze doporučit, aby i proces zadávání dat do modulu Personalistika — Helios Orange byl v koncernu určitým způsobem strukturován podle předem vytvořeného plánu, jehož obsahem by měly být informace o zajištění potřebných pracovníků k vykonávání daného úkolu, o zajištění potřebných informací k zadávání dat a požadovaných výstupů z těchto dat (např. organizační struktura podle firem koncernu, rozdělení pracovníků na THP a dělnické pozice), časový plán provádění tohoto úkolu (např. denní plán dvaceti zadaných pracovníků do personálního informačního systému Helios Orange znamená 100 zadaných pracovníků za týden, tj. 400 zadaných pracovníků za měsíc, což zajistí datové pokrytí všech pracovníků koncernu zhruba za dva měsíce), dále pak určení odpovědnosti za plnění daného úkolu a kontroly jeho plnění.

Závěr

V rámci výzkumného šetření, které se ve svém počátku zabývalo základními personálními činnostmi organizace podle teoretického rámce, jsem došla ke zjištění, že zásadní nesoulad mezi moderním pojetím řízení lidských zdrojů a řízením lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO panuje v personální činnosti, kterou je personální informační systém. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je personální informační systém organizace vnímán jako základ, od něhož se odvíjí a jsou na něm závislé ostatní personální činnosti. Tato skutečnost mne vedla k zaměření vlastního výzkumu na analýzu personálního informačního systému v koncernu ÚSOVSKO, přičemž bylo nutné provedení podrobnějšího teoretického vymezení této personální činnosti. Za pomoci výzkumného šetření technikou polostrukturovaného rozhovoru a technikou analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange jsem došla k závěru, že se řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO v personální činnosti, již je personální informační systém, neshoduje s moderním pojetím řízení lidských zdrojů. Základní cíl a dílčí cíle této bakalářské práce se tak podařilo naplnit.

Podle doporučení a návrhů bakalářské práce jsem zpracovala osnovu opatření pro zahájení využívání personálního informačního systému Helios Orange, který má koncern k dispozici.

V rámci zvolených technik sběru dat docházím k faktu, že výsledky z první techniky sběru dat (polostrukturovaný rozhovor) jsou prakticky potvrzeny a upřesněny použitím druhé techniky sběru dat (analýza obsahu modulu Personalistika — Helios Orange). Z výše popsaného usuzuji, že pro tento případ výzkumného šetření byly zvoleny vhodné techniky sběru dat.

Z empirických zjištění je patrné, že stávající informační systém Helios Orange, kterým koncern aktuálně disponuje, v tuto chvíli nezahrnuje

systemy pro podporu všech základních personálních činností, jež popisují v první kapitole bakalářské práce. V této souvislosti by bylo vhodné zaměřit se např. formou navazující diplomové práce na průzkum možností využití plnohodnotnější verze informační podpory pro všechny základní, případně i ostatní navazující personální činnosti tak, aby informační systém koncernu ÚSOVSKO účelně propojoval veškeré personální procesy s možností tyto procesy dále precizovat podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů.

Přínosem bakalářské práce je z mého pohledu skutečnost, že tato bakalářská práce byla v posledních osmi letech jedinou sondou k výzkumu řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO, jež zároveň přinesla nový pohled na systém řízení lidských zdrojů v této organizaci. Další přínos bakalářské práce spatřuji v užití teoretických modelů řízení lidských zdrojů k vytvoření metodických podkladů pro provedení průzkumu s vyústěním v návrhy na opatření pro personální praxi v koncernu ÚSOVSKO.

ZDROJE:

- ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- BRŮHA, D. & kol. (2018). *Abeceda personalisty 2018*. Olomouc: ANAG.
- GIGALOVÁ, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I., II.* Olomouc: Univerzita Palackého.
- CHARVÁT, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- PALÁN, Z. (2002). *Výkladový slovník. Lidské zdroje. Výchova. Vzdělávání. Péče*. Praha: Academia.
- PETRUSEK, M. (1993). *Teorie a metoda v moderní sociologii*. Praha: Karolinum.
- PLAMÍNEK, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- PROVAZNÍK, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- REICHEL, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
- VEBER, J. & kol. (2002). *Management Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press.
- ŽUFAN, J. (2012). *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer.

Česko (2020). Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Citováno 3. října 2020. Dostupné z <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

Informace o koncernu ÚSOVSKO (vnitropodnikové informační podklady k jednání dozorčí rady za rok 2019). Citováno 22. listopadu 2020.

Organizační struktura koncernu (vnitropodnikové materiály — Organizační struktura úseku generálního ředitele — rok 2019 a organizační schéma koncernu k 23. 9. 2019], příloha č. 1 a příloha č. 2). Citováno 22. listopadu 2020

METODICKÉ ZDROJE:

KUBÁTOVÁ, H. (2009). *Rukověť autora diplomky*. Olomouc: Univerzita Palackého.

KUBÁTOVÁ, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého.

ŠIMEK, D., KUBÁTOVÁ, H. (2002). *Od abstraktu do závěrečné práce. Jak psát (a možná i napsat) závěrečnou práci ve společenskovědních oborech*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Seznam grafických objektů a příloh:

Tabulka č. 1 — výsledky analýzy obsahu modulu Personalistika — Helios Orange

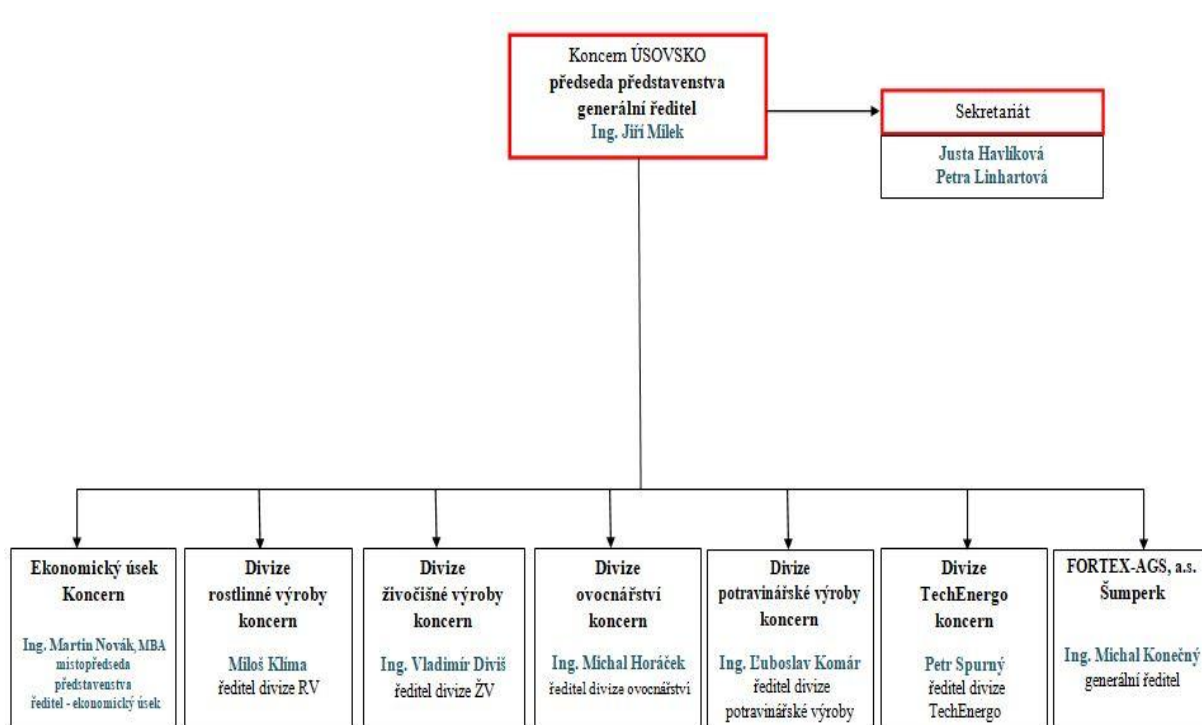
Tabulka č. 2 — procentuální srovnání teoretické možnosti použití personálního informačního systému v organizaci, teoretické možnosti použití modulu Personalistika — Helios Orange a aktuální praxe v používání modulu Personalistika — Helios Orange v koncernu ÚSOVSKO

Příloha č. 1 — Organizační struktura úseku generálního ředitele — rok 2019

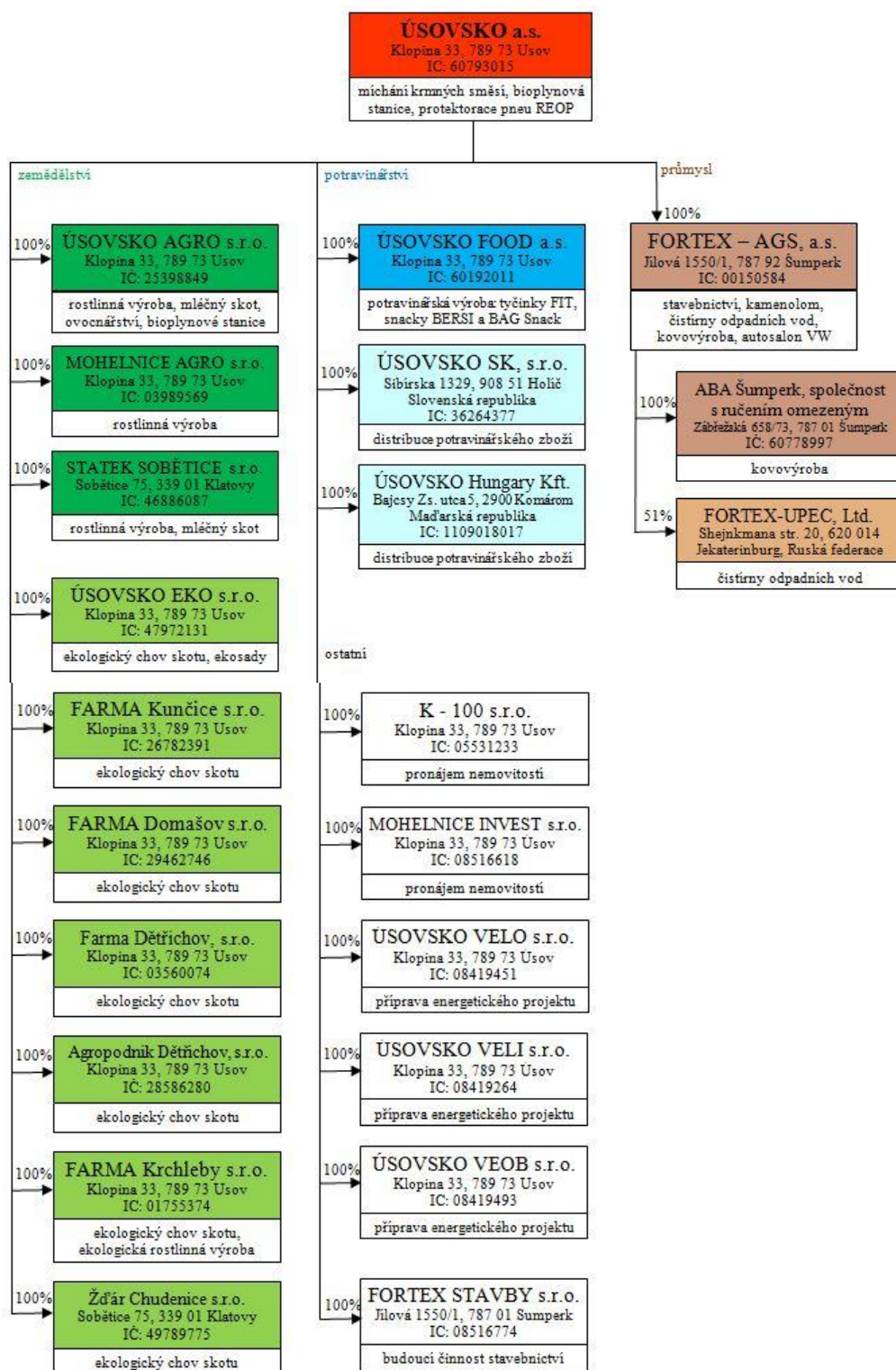
Příloha č. 2 — Organizační schéma koncernu k 23. 9. 2019

Prohlášení statutárního zástupce společnosti ÚSOVSKO a.s.

Příloha č. 1 — Organizační struktura úseku generálního ředitele — rok 2019



Příloha č. 2 — Organizační schéma koncernu k 23. 9. 2019



Stav k 23. 9. 2019

Prohlášení statutárního zástupce společnosti ÚSOVSKO a. s.

Statutární zástupce společnosti ÚSOVSKO a. s., se sídlem Klopina č. 33, 789 73 Úsov, IČ 60793015, zapsané v obchodním rejstříku, vedeným Krajským soudem v Ostravě pod spisovou značkou B 1033, Ing. Martin Novák, MBA, místopředseda představenstva, tímto prohlašuje, že povoluje uvedení názvu společnosti v bakalářské diplomové práci Markéty Flášarové, F 17493, studentky oboru Andragogika v profilaci na personální management, Filozofická fakulta Univerzity Palackého Olomouc.

Název práce: Analýza řízení lidských zdrojů v koncernu ÚSOVSKO

V Klopíně dne 16.2.2021



Ing. Martin Novák, MBA
místopředseda představenstva
ÚSOVSKO a. s.