

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personální informační systém v konkrétním podniku

Human Resources Information System in a Specific
Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

HERČÍKOVÁ


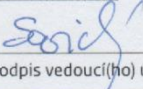
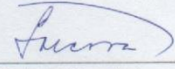
ANNA

2018

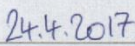
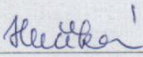
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Herčíková	Jméno:	Anna	Osobní číslo:	410390
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Personální informační systém v konkrétním podniku		
Název diplomové práce anglicky:	Human Resources Information System in a Specific Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat současný personální informační systém v podniku a doporučit systém, který bude pro podnik optimální. Přínos: Návrh variant na trhu nabízených personálních informačních systémů uspořádaných podle preferencí podniku i s doporučením pro následnou implementaci. Osnova: Úvod; teoretická část (personální procesy v podniku, personální evidence, informační systémy, personální informační systémy), praktická část (představení společnosti, analýza současného systému, návrhy opatření - doporučení jiného systému a postupu implementace); závěr, literatura.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy, 2007. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy, 2016. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014. ŽUFAN, Jan. Informační systémy v moderním personálním řízení, 2012.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	2.1.2017	Termín odevzdání diplomové práce:	5.5.2017
Platnost zadání diplomové práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HERČÍKOVÁ, Anna. *Personální informační systém v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 12. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych chtěla poděkovat mým kolegům za spolupráci při zpracovávání praktické části této práce. V neposlední řadě patří mé poděkování také mé rodině a přátelům za neustálou podporu.

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku týkající se personálního informačního systému. V teoretické části je definován pojem personálního informačního systému a jeho návaznost na personální činnosti. V závěru teoretické části je zmíněna problematika výběru a implementace takového systému. V praktické části práce je představen stávající personální informační systém vybraného podniku a všechny personální činnosti, které v podniku probíhají. Je provedena analýza dostupných personálních informačních systémů a jejich vyhodnocení metodami vícekriteriálního rozhodování podle určených kritérií. Na základě výsledků provedené analýzy jsou doporučeny další kroky pro podnik.

Klíčová slova

Personální informační systém, personální činnosti, implementace, výběr systému, vícekriteriální rozhodování

Abstract

This diploma thesis focuses on the issue of human resource information system. In the theoretical part, there is defined the human resources information system in general and its relationship to personnel activities. In the end of the theoretical part, the issue of choice and implementation of the system is mentioned. The practical part describes the current human resources information system in the chosen company and all personnel activities which are performed. Based on the empirical research, which is focused on the evaluation part of education, are designed recommendations for the organization. An analysis of available HR information systems and their evaluation by multi-criteria decision-making methods is performed according to specified criteria. Based on the results of the analysis, further steps are recommended for the company.

Key words

Human Resources Information System, Personnel Activities, Implementation, System Selection, Multicriteria Decision Making Methods

Obsah

Úvod	5
1 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	7
1.1 Historie personálního informačního systému a personální práce	7
1.2 Výhody personálního informačního systému	9
1.3 Nevýhody personálního informačního systému	10
1.4 Technická stránka personálního informačního systému	11
2 MODULY PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	12
2.1 Personální evidence	13
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst	14
2.3 Personální plánování.....	15
2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	16
2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	19
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
2.7 Odměňování pracovníků	24
2.8 Rozmísťování a propouštění pracovníků	26
3 VÝBĚR A IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	28
3.1 Proces výběru a implementace PIS.....	28
3.2 Rizika implementace PIS	30
4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V KONKRÉTNÍM PODNIKU	33
4.1 Představení podniku XY	33
4.2 Současný personální informační systém	33
4.2.1 Microsoft Dynamics AX	34
4.3 Moduly a využívání současného personálního informačního systému	35
4.3.1 Personální evidence	36
4.3.2 Vytváření a analýza pracovních míst	36
4.3.3 Personální plánování.....	36
4.3.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	37
4.3.5 Řízení pracovního výkonu	38
4.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	39

4.3.7	Odměňování pracovníků	40
4.3.8	Rozmísťování a propouštění pracovníků.....	40
4.4	Rozhodnutí o výběru nového systému	41
4.5	Sestavení kritérií výběru	42
4.5.1	Popis kritérií výběru	43
4.6	Analýza dostupných systémů na trhu v ČR	49
4.6.1	Elanor, s. r. o.	50
4.6.2	KS-program, s. r. o.	51
4.6.3	Nugget SW, s. r. o.	52
4.6.4	SAP ČR, s. r. o.	53
4.6.5	OKsystem, a. s.	54
4.6.6	RON Software, s. r. o.	55
4.6.7	Vema, a. s.	56
4.7	Porovnání vybraných variant	57
4.7.1	Stanovení vah kritérií.....	58
4.7.2	Metoda váženého pořadí.....	59
4.7.3	Metoda bazické varianty	60
4.7.4	Metoda lineárních dílčích funkcí užítku.....	62
4.7.5	Saatyho metoda.....	62
4.8	Shrnutí výsledků a závěrečná doporučení	65
	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam tabulek	70
	Seznam příloh	72

Úvod

Personální práce, respektive řízení lidských zdrojů, je součástí každé organizace. Lidské zdroje jsou pro podnik důležité zejména proto, že prostřednictvím jejich know-how může podnik dosáhnout konkurenční výhody. Řízení lidských zdrojů je strategickým a logicky promyšleným přístupem k řízení lidí, kteří jsou pro podnik tím nejcennějším, co má a kteří zároveň individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace.

V budoucnosti bude ekonomická a strategická výhoda patřit pravděpodobně těm podnikům, které budou umět efektivně přilákat, rozvíjet a udržet ty nejlepší a nejtalentovanější lidi na trhu. K úspěšnému fungování každý podnik samozřejmě potřebuje i jiné zdroje jako například finanční, materiální nebo informační, které by ovšem bez těch lidských nedokázal využít.

Jednou z příležitostí globalizace je snazší pronikání podniků na zahraniční trhy, což přináší možnost najímat pracovníky z dané země. V rámci globalizace také dochází ke spojování dvou a více podniků, které mohou být buď řízeny centrálně, nebo z jednotlivých menších částí. V každém případě se v mezinárodních podnicích neustále zvyšují počty pracovníků a roste tedy potřeba shromažďovat a zpracovávat o těchto pracovnících určité údaje.

Podmínkou optimálního řízení lidských zdrojů v podniku je možnost efektivního shromažďování a zpracování všech údajů a informací potřebných pro rozhodování a další manažerské činnosti (vedení, plánování apod.). K tomu manažerům a personalistům slouží personální informační systém. Aby takový systém byl pro podnik užitečný a byl prostředkem pro zefektivnění jednotlivých personálních činností, je nutné, aby byl vybrán systém na míru danému podniku.

Prostřednictvím personálního informačního systému může dojít k zefektivnění personální práce v podniku, zjednodušení personální agendy i efektivnímu poskytování informací a podkladů personalistů vůči svým interním zákazníkům, tj. manažerům a řadovým pracovníkům.

Cílem diplomové práce je analyzovat aktuální personální informační systém ve vybraném podniku a navrhnout systém, který by byl pro podnik optimální. Výběr je proveden na základě analýzy vybraných dostupných personálních informačních systémů na českém trhu a jejich zhodnocení pomocí vícekritériálních metod rozhodování vzhledem ke stanoveným kritériím výběru.

Teoretická část se věnuje problematice personálního informačního systému, konkrétně jeho definici, vztahu k jednotlivým personálním činnostem a postupu při výběru a implementaci. V praktické části je představen aktuální personální informační systém ve vybraném podniku a je proveden výběr pomocí metod vícekritériálního hodnocení variant a návrh optimálního systému.

Práce je zpracována s využitím odborné literatury a vlastních zkušeností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“ (Koubek, 2007, s. 364–365)

Dvořáková a kol. (2012, s. 398) charakterizují personální informační systém jako integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace, které jsou nezbytné pro řízení funkce lidských zdrojů. Walker (2003, s. 27) zmiňuje, že personální informační systém je zpracovatelem procesů, upravovatelem, archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který je uprostřed veškeré personální práce.

Kavanagh (2012, s. 17) zdůrazňuje, že personální informační systém neobsahuje pouze hardware a software spojený s personálními činnostmi, nýbrž i formuláře, procesy, dokumenty a data. Zároveň jsou data obsažená v personálním informačním systému srovnatelná s daty, která byla vedena v minulosti v papírové podobě, nicméně efektivita a rychlost takové práce byla daleko nižší než dnes s počítačovými systémy. Personální informační systém lze tedy definovat jako souhrn všech personálních údajů o jednotlivých pracovnících, pracovních místech i personálních činnostech. Všechna tato data jsou pro zaměstnavatele potřeba k plnění povinností z pracovněprávních předpisů (Šikýř, 2012, s. 143). Personální informační systém se může v různých organizacích lišit, a to zejména podle oboru podnikání, velikosti firmy i uživatelské schopnosti informační systémy používat.

1.1 Historie personálního informačního systému a personální práce

Vývoj personálních informačních systémů přímo souvisí s vývojem personálních činností a zároveň s rozvojem informačních technologií. Personální práce postupně měnila svou funkci, od rutinních jednorázových úkolů až po dnešní strategickou roli v rámci organizace.

Zhruba od desátých až dvacátých let 20. století se hovoří o takzvané personální administrativě (Šikýř, 2014, s. 33), která představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, kdy personální práce byla chápána jako služba zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se pracovníků a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace (Koubek, 2007, s. 14).

Personální administrativa se tedy vyznačuje pasivním přístupem k lidským zdrojům, které nejsou v organizaci doceněny. Šikýř (2014, s. 33) dále uvádí, že lidská síla byla

v této době ztotožňována s prací strojů a smyslem bylo zvyšovat produktivitu práce tak, aby jednotlivé úkony trvaly co nejkratší dobu a byl použit nejlepší možný pracovní postup. Personalisté v této době plnili administrativní úkoly spojené hlavně se zaměstnáváním lidí a uchováváním informací o jednotlivých pracovnících.

Hlavním posláním personální práce bylo tedy zpracování údajů o pracovnících, což je v dnešní době jeden ze základních požadavků kladených na personální informační systém. V počátcích 20. století docházelo k ručnímu zaznamenávání těchto údajů z důvodu tehdejší neexistence informačních technologií (Kavanagh, 2012, s. 8).

Následující koncepcí je personální řízení, které se začalo objevovat již před druhou světovou válkou, a to zejména v podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Jak uvádí Šikýř (2014, s. 33), změna v pojetí personální práce byla spojena s rostoucí konkurencí v průmyslové výrobě a měnicími se potřebami zákazníků. Velké podniky začaly vnímat své pracovníky jako konkurenční výhodu. „*Nejschůdnější cestou k ovládnutí trhu se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku*“ (Koubek, 2007, s. 15). S rostoucím počtem zákazníků, rostl i počet pracovníků, a tedy i úsilí k zaznamenávání všech údajů. V této době se začaly rozvíjet i informační technologie. První snahy o vytvoření informačního systému byly v americké armádě, kde s rostoucím počtem vojáků bylo nutné klasifikovat pracovníky do kategorií, aby byl urychlen a zjednodušen jejich nábor a následný rozvoj (Kavanagh, 2012, s. 9). Vytvoření softwaru na klasifikaci popisu pracovních míst (*Comprehensive Occupational Data Analysis Program*) považuje Kavanagh (2012, s. 9) za první propojení informačních technologií a personálních činností. Ve spojitosti se vzrůstající důležitostí pracovního kolektivu, začala růst i důležitost samotné personální práce. V organizacích vznikaly personální útvary v čele s personálním ředitelem, který měl v týmu jednotlivce specializující se na jednotlivé oblasti. Šikýř (2007, s. 33) dále zmiňuje, že personalisté, třebaže měli rozsáhlejší pravomoci a odpovědnosti, jejich hlavním úkolem byly operativní činnosti, bez možnosti zasáhnout personální strategií do strategie podnikové. Je nutné zmínit, že ačkoliv docházelo k rozvoji informačních systémů a podniky je již začaly využívat v oblasti účetnictví nebo sledování výroby, k přijetí systémů na personální práci tak rychle nedocházelo a personalisté stále zaznamenávali údaje ručně a uchovávali je v papírové podobě (Kavanagh, 2012, s. 9).

Od osmdesátých let 20. století začalo být personální řízení postupně nahrazováno řízením lidských zdrojů. Tuto změnu si vyžádala globalizace spolu se zvyšující se konkurencí, měnicími se požadavky zákazníků a také rozvíjející se technologií. Personalistika a vedení lidí, se stává nejdůležitější složkou každé organizace, stává se jejím jádrem. Lidé jsou považováni za konkurenční výhodu podniků a zároveň aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech dalších zdrojů potřebných pro chod podniku (finanční, informační a materiální) (Šikýř, 2014, s. 34). Zároveň dochází k dalšímu vývoji informačních technologií a systémů, čímž dochází i ke snižování nákladů na jejich pořízení. Kavanagh (2012, s. 10) zmiňuje, že snižující se náklady

na informační systémy a zvyšující se náklady na pracovníky vedly podniky k tomu, že se rozhodly pro zavedení prvních personálních / manažerských informačních systémů. I díky implementaci prvních systémů se personální práce mění postupným vývojem z práce administrativní, přes operativní až na koncepční, tedy řídicí a je předpokladem úspěšné činnosti podniku.

Od osmdesátých let dochází dle Kavanagha (2012, s. 11) k postupnému zaměření pozornosti na rozvoj pracovníků namísto administrativní agendy. Zároveň byl však kladen důraz na zefektivňování práce a snižování nákladů. Jednou z možností, jak zefektivnit práci personalistů bylo zakoupení personálního informačního systému, které si v této době mohly dovolit již i menší podniky.

V devadesátých letech docházelo i mimo jiné v důsledku globalizace k restrukturalizaci jednotlivých podniků, která spočívala zejména ve snížení byrokracie, vytváření autonomních týmů či v optimalizování počtu pracovníků. Koubek (2007, s. 15) definuje základní rozdíly, které odlišují koncepci personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Prvním rozdílem je to, že řízení lidských zdrojů má strategický přístup k personální práci a zvažuje tedy personální činnosti a dopady na ně z dlouhodobého hlediska.

Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 14), personální informační systém je možné použít jako podklad při strategickém rozhodování, kdy poskytuje informace o všech pracovnících. K tomu je ale nutné, aby personální informační systém generoval vhodné přehledy s daty, která jsou k danému rozhodnutí potřebná.

Druhým rozdílem (Koubek, 2007 s. 15) je zájem o sledování externích faktorů, které mají vliv na pracovní sílu (např. se jedná o populační vývoj, trh práce, životní prostředí, legislativu apod.). K sledování externích pracovních zdrojů na trhu práce a také těch interních v rámci podniku je možné využít systém plánování lidských zdrojů (*Human Resource Planning*). Tento systém je primárně určen k předpovídání budoucí potřeby dalších pracovníků a jejich dostupností na trhu práci či uvnitř organizace (Kavanagh, 2012, s. 13).

Poslední, avšak velmi důležitý rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spočívá v tom, že personální práce nejsou záležitostí jen odborných pracovníků, ale dostává se do každodenní náplně práce všech vedoucích pracovníků. Je to zejména z toho důvodu, že přímí nadřízení mají k daným jednotlivým pracovníkům blíže než samotní personalisté a zároveň lépe znají požadavky na dané pracovní místo.

1.2 Výhody personálního informačního systému

Autoři (např. Šikýř, 2012; Horváthová, Bláha a Čopíková., 2016; Koubek, 2007 apod.) zmiňují jako hlavní výhodu personálního informačního systému usnadnění, urychlení a zkvalitnění práce personalistů a zároveň i zabezpečení jedinečnosti pořízených personálních údajů. Systém poskytuje údaje pro strategické personální rozhodování

a zároveň umožňuje personalistům vytvářet mnohem bohatší a všestrannější analýzy. Mezi nesporné výhody patří také snížení nákladů na personální práci při vykonávání rutinních personálních činností, zejména se jedná o administrativní náklady spojené s prací personalistů. Zároveň umožňuje aktualizaci údajů i uchovávání a vyhledávání retrospektivních údajů, které mohou být následně využity pro předpověď budoucích trendů. Mezi další přednosti patří propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky, zejména liniovými manažery.

Koubek (2007, s. 364) upozorňuje také na fakt, že existence funkčního personálního informačního systému může pomoci zvýšit význam personálního útvaru a povědomí o jeho užitečnosti a nezbytnosti. Manažeři a především linioví manažeři mohou do personální práce zasahovat, což posiluje jejich pravomoci, a manažeři se tak mohou stát více angažovanými.

Kavanagh (2012, s. 19) dodává, že zavedení personálního informačního systému může napomoci ke zvýšení spokojenosti pracovníků, a to zejména díky rychlejšímu a přesnějšímu plnění požadavků kladených na personální oddělení.

1.3 Nevýhody personálního informačního systému

Je důležité zmínit také hlavní nevýhody personálního informačního systému, které mohou odrazovat firmy od jejich implementace. Jako první je nutné uvést technické problémy, které se mohou týkat jednak již implementační fáze nebo samotného provozu systému. Problémy v implementační fázi mohou spočívat v nemožnosti migrace dat, kdy není možné buď data přemístit do nového systému vůbec, nebo se data přepisují s chybami. Mezi další chyby v počáteční fázi lze zařadit nevhodné uživatelské prostředí či chybějící moduly. Poslednímu zmiňovanému problému je nutné předcházet již ve fázi výběru systému, kdy je nutné správně vyspecifikovat potřeby personálního oddělení a dalších koncových uživatelů.

Šikýř (2012, s. 144) zařazuje mezi nevýhody také nevyjasněnou odpovědnost za zavedení, využívání a rozvoj systému a s tím související nenaplněná očekávání. Pokud nedojde k přesnému nadefinování požadavků ze strany zákazníka, není možné očekávat tyto požadavky od dodavatele. Proto je vhodné těmto případům předcházet zejména pomocí specifikace ve smlouvě či prostřednictvím zápisů z jednotlivých schůzek. V neposlední řadě musí být sami personalisté a vůbec všichni, kdo daný systém budou využívat, ochotni daný systém využívat pro svou každodenní práci.

1.4 Technická stránka personálního informačního systému

Podle Žufana (2012, s. 25) existují dva základní směry vývoje personálních informačních systémů. Prvním směrem je existence samostatného informačního systému pro jednotlivé personální a další procesy v podniku. Druhým směrem je existence jednotné databáze dat a využívání systému na bázi ERP (*Enterprise Resource Planning*), které podporují víceméně všechny hlavní procesy organizací.

ERP software je „označení pro komplexní podnikový software, který slouží k řízení podnikových zdrojů. Zkratkou ERP se označuje celá kategorie podnikových informačních systémů, která zahrnuje komplexní správu a řízení zdrojů organizace, typicky finanční zdroje, lidské zdroje, materiálové hospodářství a další“ (Management Mania, online, 2016).

Sodomka a Klčová (2010, s. 189) doplňují, že hlavní rozmach ERP systémů proběhl počátkem devadesátých let právě v souvislosti s rozšiřováním funkcionality na řízení lidských zdrojů a financí a zabezpečováním specifických oblastí průmyslových podniků, jako je například projektové řízení nebo výroba.

Při zvažování personálního informačního systému je tedy nutné se rozhodnout, zda se organizace přikloní spíše k samostatnému informačnímu systému pro personální činnosti či bude preferovat celostní řešení v podobě ERP systému.

Hlavní výhodou samostatného personálního informačního systému je vysoká specializace tohoto systému. Podle Žufana (2012, s. 28) má tento samostatný systém výhody i pro IT oddělení, a to v relativní samostatnosti při provozu a vývoji (sleduje se zejména udržení struktury dat v souvislosti s dalšími informačními systémy ve společnosti). Nevýhodou poté může být více uživatelských rozhraní pro koncové uživatele, například liniové manažery, kteří zadávají data jednak do personálního a také do ostatních podnikových informačních systémů.

Nevýhodou komplexního řešení formou ERP softwaru je „obvykle vysoká cena, nároky na hardware a určitá nepružnost při dílčích změnách“ (Žufan, 2012, s. 30). Hlavní předností je ale unifikované uživatelské prostředí pro pracovníky a také jednotné úložiště dat. Vzhledem k množství dat uložených v ERP systému je stěžejní nastavení přístupových práv, aby se pracovníci dostali pouze k datům, která patří do jejich kompetence.

2 MODULY PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Jednotlivé personální informační systémy se skládají z modulů, které se využívají podle potřeby a typu organizace. Jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 363), všechny systémy jsou založeny na společném jádru, které zabezpečuje základní funkčnost systému – jedná se například o vytvoření nové položky, její úpravu a zrušení. Moduly pro jednotlivé personální činnosti jsou poté napojeny na základní část. Mezi nejčastěji používané dodatkové moduly patří ty týkající se mezd a platů, personální evidence, popisů pracovních míst, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, evidence docházky, benefitů a dalších. V rámci firemní efektivity je nutné, aby bylo možné navázat a propojit personální systém na ostatní, již existující systémy v podniku. Organizace by měla volit takový systém, který jí i v budoucnu umožní jednotlivé moduly proměňovat a tím upravovat systém podle její aktuální potřeby.

Součástí personálního informačního systému mohou být také manažerské a zaměstnanecké samoobslužné portály. Díky těmto portálům *„získávají personalisté a manažeři přímý a jednoduchý přístup ke všem personálním a souvisejícím údajům, které potřebují ke své manažerské práci“* (Šikýř, 2012, s. 149).

Manažerský samoobslužný systém dovoluje liniovým manažerům, aby si mohli samostatně prohlížet a upravovat záznamy o svých podřízených. Manažeři mají prostřednictvím systému také přístup k podnikovým procesům a aktuálním firemním problémům skrze zobrazení notifikací od personálního oddělení. *„Některé z těchto aplikací manažerům dovolují hodnotit své podřízené, modelovat růst mzdových rozpočtů, zvýšit svým zaměstnancům mzdy, zapsat zaměstnance na vzdělávací kurzy apod.“* (Walker, 2003, s. 26) Díky manažerskému samoobslužnému portálu dochází ke zvýšení účinnosti personální práce manažerů, zefektivnění personálních procesů i ke značnému snížení administrativních nákladů (Šikýř, 2012, s. 149).

Zaměstnanecký samoobslužný systém umožňuje pracovníkům být samostatnější v mnoha oblastech týkajících se personalistiky. Může se jednat o volbu a přihlášení na konkrétní vzdělávací program, výběr benefitů či úpravu svých osobních údajů, které by jinak muselo být prováděno osobně na personálním oddělení. Hlavním přínosem zaměstnaneckého portálu je *„zvýšení informovanosti a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, manažery a personalisty, což u zaměstnanců posiluje pocit užitečnosti, důležitosti a odpovědnosti, a to je předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace“* (Šikýř, 2012, s. 150).

Personální informační systémy jsou dynamickou oblastí, která se neustále mění a vyvíjí, stejně jako další informační technologie. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016,

s. 363) mezi stávající trendy řadí využívání cloudových řešení, jenž spočívá v pronájmu služby. Tím dojde ke snížení nákladů, zvýšení flexibility, přístupu k informacím odkudkoliv a kdykoliv a také k přenesení odpovědnosti za škodu na poskytovatele informační technologie. Dalším trendem je vytváření aktuálně žádaných modulů jako je modul pro řízení programu pro talentované pracovníky, který začíná již samotným náborem takového pracovníka, pokračuje jeho dalším rozvojem a kariérním růstem. V souvislosti s technologickým rozvojem mobilních zařízení stoupá také požadavek na aplikace do mobilních telefonů, prostřednictvím kterých mohou pracovníci pracovat s informacemi i na služebních cestách. V neposlední řadě jsou kladeny požadavky na reporting personálních dat ve formě jednoduchých a přehledných grafů a dashboardů, které mohou následně manažeři najít v samoobslužném portálu.

2.1 Personální evidence

Se všemi personálními činnostmi je provázána také personální evidence, která obsahuje data o pracovnících. Personální evidence přímo souvisí s personálním informačním systémem, který může být místem, kde je personální evidence vedena a zaznamenávána. Díky personálnímu systému jsou poté data snáze a rychleji dohledatelná.

„Personální evidence se zakládá současně s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru a slouží výhradně pro interní potřebu zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu osobních údajů před zneužitím“ (Stýblo, 2015, online).

Personální evidence (resp. evidence pracovníků) je klíčovým zdrojem pro plánování lidských zdrojů v organizaci. Jak uvádí Stýblo (2015, online), nezbytně nutná agenda souvisí s evidencí pracovníků, jejich přijímáním a propouštěním, personální statistikou a dokumentací. Zařazení pracovníka do personální evidence dle Koubka (2007, s. 190) obnáší pořízení osobní karty (případně jiného nosiče s potřebnými údaji o pracovníkovi), pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Rozsah a typ zaznamenávaných údajů se může v různých organizacích lišit, nicméně zaměstnávání osob má svá přesná pravidla a k tomu využívá různé typy formulářů.

V personální evidenci jsou zahrnuty především informace týkající se *„činností souvisejících se vznikem, průběhem, změnami a ukončením pracovního poměru; získáváním a zpracováním osobních údajů pro potřeby plnění povinností vyplývajících z obecně platné legislativy, smluvních závazků zaměstnavatele; tvorbou personálních statistik pro potřeby řízení organizace“*. (Žufan, 2012, s. 45)

Stýblo (2015, online) dále rozvádí první zmíněnou oblast, kdy do vzniku pracovního poměru lze zařadit spolupráci s Úřadem práce, dotazník, pracovní smlouvu, prohlášení k dani z příjmu, zápočtový list. Změnami pracovního poměru je myšlena změna pracovního zařazení nebo místa výkonu práce, změna pracovní smlouvy,

skončení pracovního poměru, ke kterému může dojít způsoby uvedenými v zákoníku práce. Vedením informací, které jsou vyžadovány zákonem, se podnik také chrání před možnými postihy ze strany orgánů vnější kontroly, například inspekce práce. Základní právní normou, ve které jsou upraveny pracovněprávní vztahy, a tedy i informace, které by měl zaměstnavatel o daném pracovníkovi evidovat, je zákoník práce a nařízení vlády, kterými se zákoník práce provádí. Všechny tyto dokumenty jsou v podnicích vedeny jednak v papírové a jednak v elektronické formě. V elektronické formě jsou ukládány do personálního informačního systému.

Jak uvádí Žufan (2012, s. 46) většina dat je personálním informačním systémem vázána na časovou osu a je možné zaznamenávat vývoj informací v čase.

Zaměstnavatel má rovněž povinnost zaznamenávat evidenci pracovní doby, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovosti. *„Automatizované zpracovávání evidence odpracované doby přináší zrychlení práce s velkými objemy dat a možnost jejich dalšího zpracování (na rozdíl od papírových pracovních výkazů).“* (Žufan, 2012, s. 71) Zaměstnavatel tak může snadno sledovat odpracovanou dobu, zejména z důvodu naplnění nároků pracovníků týkající se příplatků za práci přesčas, noční práci apod. Výstupem ze systému docházky je *„výkaz pracovní doby – doklad o evidenci pracovní doby, práce přesčas, noční práci a pracovní pohotovosti a pracovní výkaz jako vstup pro zpracování mezd“*. (Žufan, 2012, s. 72) Prostřednictvím modulu v personálním informačním systému může pracovník svou docházku jednoduše zaznamenávat a následně odeslat jedním kliknutím výkaz personálnímu oddělení. Díky tomu dochází k zefektivnění celého procesu a zejména k ušetření času pracovníka i personalisty.

Nyní se bude práce věnovat popisu jednotlivých personálních činností, které budou provázány na personální informační systém. Výčet a pořadí jednotlivých personálních činností je seřazen dle Koubka (2007, s. 20-21).

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst“ (Šikýř, 2014, s. 87). Jednotlivá pracovní místa musí zabezpečit nejen efektivní fungování organizace a plnění jejich cílů, ale také uspokojování potřeb pracovníků, kteří byli na dané pracovní místo zařazeni (Koubek, 2007, s. 43). Na uspokojení těchto dvou cílů dává důraz i Armstrong (2007, s. 279), který dále zmiňuje, že tyto dva cíle jsou vzájemně propojené a společným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby organizace s potřebami jednotlivých pracovníků.

Informace o všech pracovních místech jsou uloženy v personálním informačním systému. *„Systém uchovává dokumenty o pracovních místech (rolích), zejména výsledky analýzy pracovních míst/rolí, tedy popisy a specifikace pracovních míst či profily rolí a jejich požadavky na schopnosti pracovníka a umožňuje operativní*

redesign pracovních rolí." (Koubek, 2007, s. 372) Požadavky na jednotlivá pracovní místa lze tak snadno porovnat s interními lidskými zdroji v podniku a předpovídat, zda bude podnik potřebovat nabírat lidské zdroje i z vnějších zdrojů.

Odlíšné postupy v organizaci a odlíšné požadavky na pracovní místa vedly k odlíšným přístupům ve vytváření pracovních míst. Jedná se o přístup mechanistický, motivační, biologický a percepční. Přístupy se liší v náhledu na lidskou práci a definování toho, co je pro danou práci, resp. pozici důležité a jak by se mělo k takovému pracovníkovi přistupovat. Nejlepší přístup k vytváření pracovních míst by měl být ten, který je přizpůsoben požadavkům dané práce, zájmům pracovníka i organizace, a proto může dojít i ke kombinaci všech výše zmíněných postupů.

„Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“ (Koubek, 2007, s. 71).

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovního místa. Popis a specifikace pracovního místa obsahují jednak údaje o pracovním místě (název, organizační začlenění, zařazení v hierarchii, odpovědnosti apod.) a také údaje o požadavcích daného pracovního místa na pracovníka (vzdělání, zkušenosti, očekávané chování, předpoklady pro výkon práce požadované zvláštními předpisy a nařízeními apod.) (Šikýř, 2014, s. 90). Žufan (2012, s. 42) doplňuje, že pro jasnou identifikaci jednotlivých pracovních míst v systému je nutné, aby každé pracovní místo mělo jednoznačný kód, název, místo výkonu práce a také informace, jak jsou účtovány náklady na dané pracovní místo.

2.3 Personální plánování

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů“ (Armstrong, 2007, s. 305). Personální plánování tedy umožňuje stanovovat současnou i budoucí potřebu pracovní síly, aby byla k dispozici v dostatečném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivovaná a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravená na změny, optimálně rozmístěná na pracovní místa, ve správný čas a s optimálními náklady (Koubek, 2007, s. 93). K tomu může ale docházet zejména prostřednictvím personálního informačního systému.

„Personální informační systém 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.“ (Žufan, 2012, s. 49)

Ze systému tím vyplývají požadavky pro nábor nových pracovníků nebo ukončení pracovního poměru s těmi stávajícími.

„Jeho smyslem je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace“ (Koubek, 2007, s. 93). Souhrnně je možné jako cíle personálního plánování uvést následovné (Armstrong, 2007, s. 309):

- Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje
- Předcházet problémům s přebytkem a nedostatkem pracovníků
- Formovat stávající pracovní sílu, aby byla organizace schopna obstát v měnícím se prostředí
- Snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pracovní síly prostřednictvím rozvoje stávajících pracovníků
- Zvýšit možnost využití pracovníků pomocí flexibilnějších forem práce

Šikýř (2014, s. 91) zmiňuje tři oblasti, které personální plánování zahrnuje a mezi které patří plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování již zmiňovaného personálního rozvoje pracovníků. Při plánování potřeby pracovníků organizace predikuje, kolik pracovníků a s jakými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi bude krátkodobě i dlouhodobě potřebovat. Poptávku po pracovnících odvozuje především od poptávky po svých výrobcích a službách. Plánování pokrytí potřeby pracovníků spočívá v předvídání nabídky pracovníků, kteří budou krátkodobě i dlouhodobě k dispozici. Potřební pracovníci mohou být získáni z vnitřních i z vnějších zdrojů. Plánování personálního rozvoje zahrnuje kariérní plánování a plány následnictví ve vedoucích a manažerských pozicích.

Personální informační systémy jsou v souvislosti s personálním plánováním využívány také pro tvorbu organizačních struktur.

„V oblasti plánování jde především o možnost tvorby různých variant organizační struktury včetně plánu pracovních míst v jednotlivých útvarech a přípravu nových verzí s dostatečným předstihem a přitom tak, aby tato činnost neovlivnila aktuální stav.“ (Žufan, 2012, s. 43)

2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 133). Je to tedy taková činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů, a to včas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2007, s. 126). V mnoha případech by se mohlo zdát, že cílem organizace je mít co největší počet uchazečů, v praxi je ale mnohem lepší, pokud má podnik uchazečů méně, ale všichni z nich splňují požadavky na dané pracovní místo.

Personální informační systém může být v procesu získávání, výběru a orientace velmi nápomocný. Koubek (2007, s. 373) dokonce uvádí, že v oblasti recruitmentu má personální informační systém mimořádný význam. Systém umožňuje automatizaci

některých kroků v procesu náboru, například předvýběr uchazečů, evidenci uchazečů, jenž byli osloveni, vytváření testů či porovnávání uchazečů. Do systémů lze zadávat informace o vhodných kandidátech a důvodech jejich nepřijetí, tak aby daného kandidáta bylo možné oslovit například na jinou, pro něj vhodnější pozici. Ačkoliv Koubek definuje význam informačního systému v recruitmentu jako stěžejní, Žufan uvádí, že míra využití v oblasti recruitmentu je nízká, uživatelé dávají přednost službám externím dodavatelům včetně jejich informační podpory (např. pracovním agenturám, pracovním portálům apod.).

K získávání pracovníků mohou organizace využívat různé metody. S rozvojem informačních technologií, rozšiřováním internetu a v neposlední řadě v souvislosti s globalizací a otevíráním pracovního trhu, je většina volných pozic nabízena na webových stránkách podniku nebo na webových pracovních portálech. Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 371), organizace se snaží zaujmout potenciální uchazeče o práce prostřednictvím svých webových stránek a případně také webových modulů v personálním informačním systému, které jsou pro odpovídání uchazečů uzpůsobené. Také dochází k získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí, které jsou k tomuto účelu využívány stále více. Kavanagh (2012, s. 384) uvádí, že prostřednictvím sociálních sítí jsou nejčastěji hledáni pasivní kandidáti, tedy ti, kteří momentálně žádnou práci aktivně nehledají. Jedná se o pozice ve středním managementu.

Kromě nejčastějšího způsobu inzerování prostřednictvím internetu (webové stránky, sociální sítě, ...) jsou dalšími možnostmi získávání inzerce na intranetu, inzerce v tisku, odeslání nabídky elektronickou poštou, doporučení současného pracovníka či, pokud se jedná o získávání z vnitřních zdrojů, přímé oslovení vhodného kandidáta v organizaci (Šikýř, 2014, s. 99).

Získávání a výběr pracovníků je tedy klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Se získáváním pracovníků souvisí také pojem nábor pracovníků.

„Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad pracovníků organizace“ (Koubek, 2007, s. 126).

Získávání a nábor jsou dvoustrannou záležitostí, na jedné straně je organizace, na druhé potenciální či již stávající pracovník. Proces získávání by měl zajistit, aby potenciální pracovníci reagovali na nabídku zaměstnání a zároveň, aby tato nabídka odpovídala skutečné práci, kterou by pracovník vykonával. Proces získávání může být formou elektronickou, tak i formou osobního kontaktu. Zejména v elektronické podobě je nutné zajistit, aby byly v inzerátu všechny skutečnosti potenciálnímu uchazeči jasné a nedocházelo tak k nedorozuměním. Pokud je celý proces získávání elektronickou formou, uchazeč má méně prostoru k osobnímu kontaktu a také k vyjasnění si veškerých detailů.

Získávání pracovníků lze rozdělit na vnější a vnitřní zdroje pracovníků. Vnější zdroje pracovní sil dle Dvořákové a kol. (2007, s. 134) tvoří absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání, kteří jsou vedeni v evidenci úřadu práce a taktéž lidé, kteří jsou nyní v pracovním poměru u jiného zaměstnavatele. Koubek (2007, s. 130) dále doplňuje vnější zdroje pracovní síly o důchodce, studenty, kteří mohou pracovat v určité části dne/týdne nebo o prázdninách) a pracovní zdroje v zahraničí. Všechny tyto uchazeče je možné oslovit prostřednictvím online náboru. Jak ale uvádí Kavanagh (2012, s. 384), online způsob získávání je vhodný zejména pro podniky, které jsou mezi uchazeči známé a mají dobrou značku zaměstnavatele. Nábor elektronickou formou musí být srozumitelný, ale ani tak není vhodný pro všechny pozice. Někteří kandidáti mohou stále dávat přednost klasickým formám náboru, proto by organizace měla jednotlivé metody kombinovat.

Vnitřní trh práce tvoří naopak stávající pracovníci daného podniku. Mohou to být pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci či ti, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo (Koubek, 2007, s. 129).

Proces získávání pracovníků předpokládá důkladnou znalost daného pracovního místa, kterou zajistí analýza pracovního místa, a zároveň se skládá z několika po sobě jdoucích kroků. Je nutné nejprve potřebu nového pracovníka identifikovat, následně obsazované místo specifikovat, identifikovat potenciální zdroje uchazečů, zvolit metody získávání, formulovat a uveřejnit nabídku zaměstnání a v neposlední řadě jednat s jednotlivými uchazeči (Koubek, 2007, s. 131).

Po získávání následuje výběr vhodného uchazeče, který nejlépe odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici. Výběr má za cíl identifikovat a vybrat takové uchazeče, kteří budou výkonní, budou pro zaměstnavatele pracovat po požadovanou dobu a nebudou jednat nežádoucím způsobem (Dvořáková a kol., 2007, s. 137). Výběr je ale vždy s určitým rizikem protože *„neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa“* (Koubek, 2007, s. 166). Pro další úspěšné působení potenciálního pracovníka v organizaci je důležité, aby měl uchazeč růstový potenciál a mohl být zahrnut do kariérního plánování.

Informace o právě probíhajících výběrových řízeních, počtu uchazečů i plánu dalšího postupu, případně datu nástupu nového pracovníka by měly být součástí systému a měly by být snadno exportovatelné, aby bylo možné vytvořit určitou sestavu, resp. report (Žufan, 2012, s. 52).

Pokud je vhodný uchazeč vybrán a souhlasí s nabídkou práce, následuje uvedení nového pracovníka do organizace. To spočívá *„v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“* (Armstrong, 2007, s. 395). Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka

do personální evidence podniku, tzn. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a v případě, že se jedná o nového pracovníka, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list (Koubek, 2007, s. 190-191). Zároveň je po rozhodnutí o nástupu uchazeče v personálním informačním systému založen nový profil, ke kterému mohou být připojeny všechny zmíněné dokumenty. Tyto dokumenty stále musí být uchovávány i v papírové podobě, nicméně při potřebě nalezení určitého dokumentu je vyhledávání v systému mnohem snazší a rychlejší.

Po přijetí pracovníka následuje jeho orientace neboli adaptace. Cílem adaptačního procesu je zvýšit spokojenost nového pracovníka a urychlit celý proces zaučení tak, aby byl nový pracovník co nejdříve schopen vykonávat danou práci samostatně a v požadované kvalitě.

Novému pracovníkovi je přidělen přímý nadřízený a v mnohých případech také mentor. Tyto informace jsou zaznamenány do personálního informačního systému, aby byla zaznamenána celá cesta pracovníka organizací. Hierarchie nadřízenosti a podřízenosti se následně propisuje do organizační struktury dané společnosti. Informační systém může být nápomocen i při celém adaptačním procesu, kdy v systému může být nejen uložen adaptační plán, ale i jednotlivé termíny, do kdy by se měl nově přijatý pracovník dané pracovní postupy naučit.

Orientaci na pracovišti rozlišuje Šikýř (2014, s. 109) formální, která probíhá ve většině případů řízeně pod vedením přímého nadřízeného nebo pověřeného mentora, a neformální, která probíhá neřízeně na pracovišti především kontaktem s ostatními kolegy. Oba tyto druhy jsou stejně důležité a nemělo by se ani na neformální adaptaci zapomínat. Na rozdíl od formální adaptace je neformální adaptace vedena mimo informační systém, protože se většinou jedná o neoficiální události a setkání.

Celopodniková adaptace probíhá pro všechny pracovníky stejně bez ohledu na jejich pracovní pozici. Týmová orientace by měla být zaměřena na specifika vyskytující se v tom daném útvaru/týmu, kam daný pracovník nastupuje. Orientace na konkrétní pracovní místo se odvíjí od příslušné pracovní pozice a nového pracovníka jí provádí přímý nadřízený, zkušený kolega či přidělený mentor (Koubek, 2007, s. 193-194).

2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Po úspěšné adaptaci nového pracovníka přichází na řadu sledování pracovního výkonu a jeho pravidelné hodnocení. Pracovní výkon je výsledkem práce a chování, který lze sledovat v množství práce, kvalitě, včasnosti práce a přístupem plnění (Šikýř, 2014, s. 109).

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu“ (Koubek, 2007, s. 203).

Prostřednictvím řízení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, dosahuje organizace svých strategických cílů. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 140), řízení pracovního výkonu obsahuje dohodu o pracovním výkonu, o rozvoji daného pracovníka, o vazbě na odměňování i o průběžném sledování a dávání zpětné vazby. Dohoda o pracovním výkonu neklade určité požadavky a nároky jen na pracovníka, se kterým byla uzavřena, nýbrž i na přímého nadřízeného a celou organizaci, která pracovníkovi za splnění dohody nabídla určitou odměnu.

Informační systém má dle Žufana (2012, s. 63) v tomto procesu roli spíše podpůrnou, především evidenční a plánovací. Jednak je úložištěm pro všechny informace o pracovníkovi, které jsou k pravidelnému hodnocení potřeba (seznam vzdělávacích aktivit, informace o dosavadním kariérním postupu, ...), a zároveň se do systému mohou výstupy hodnocení uložit. Koubek (2007, s. 373) zmiňuje, že personální informační systém „umožňuje snadnou evidenci některých aspektů pracovního výkonu (výsledky, absence, pozdní příchody, škody, aj.) i kontrolu plnění závěrů hodnocení i individuální sledování průběžného výkonu pracovníků v období po hodnocení“. Zejména v případech, kdy součástí informačního systému je i samoobslužný systém, do kterého mají pracovníci přístup, odpadá neefektivní komunikace s přeposíláním aktuálního hodnocení. Hlavní výhodou v hodnocení s pomocí informačního systému vidí Žufan (2012, s. 63) v tom, že díky standardizovanému hodnocení, které využívá sjednocených elektronických formulářů, mají hodnotitelé k dispozici historii hodnocení svých pracovníků, a to bez ohledu na proběhlé organizační změny. Personalisté tak mohou sledovat dlouhodobý výkon pracovníka i celých týmů (Kavanagh, 2012, s. 455).

Důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby pracovníkům. Armstrong (2007, s. 423) ale zdůrazňuje, že ačkoli jsou formální hodnocení pohovory důležité, stále větší význam je přikládán již zmíněným dohodám o pracovním výkonu a také neustálému sledování pracovního výkonu. Personální činnost hodnocení pracovníků se zabývá zkoumáním, jak pracovník vykonává jemu svěřenou práci a jaké je jeho pracovní chování, jaké jsou jeho vztahy k ostatním spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám s nimiž je v kontaktu při výkonu své práce a následně sdělováním zjištěným výsledkům a hledáním cesty k nápravě a zlepšení (Koubek 2007, s. 208). „Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 145).

Výstupem v oblasti rozvoje mohou být individuální vzdělávací plány, které popisují jednotlivé kroky v dalším rozvoji daného pracovníka (Kavanagh, 2012, s. 453). V oblasti rozvoje mohou být standardizované dotazníky a jejich automatické vyhodnocování použity pro přiřazování zájemců ke katalogizovaným kurzům. Ve všech případech je ale nutné, aby standardizovaný systém hodnocení obsahoval prostor pro komentáře a dosud nedefinované požadavky. Hodnocení může probíhat pomocí různých metod v závislosti na povaze vykonávané práce. Šikýř (2014, s. 113-114) uvádí několik metod hodnocení pracovníků, například hodnocení dle

dohodnutých cílů, hodnocení dle norem, hodnocení volným popisem či hodnocení metodou kritických událostí. Každá z těchto metod se hodí více pro specifické pozice, každá má své výhody a nevýhody. Ať už je ale vybrána jakákoliv metoda hodnocení, ve většině případů je doplňována ještě hodnotícím pohovorem (Kocianová, 2010, s. 150).

Hodnocení probíhá za určité časové období (1 rok) prostřednictvím již zmíněného hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným daného pracovníka (Šikýř, 2014, s. 113). Kavanagh (2012, s. 453) uvádí, že velice časté jsou také čtvrtletní a půlroční hodnocení pracovníků. Četnost hodnocení se odvíjí od povahy vykonávané práce, od jednotlivých projektů atd.

Hodnotící pohovor umožňuje manažerům a přímým nadřízeným formálně informovat pracovníka a prodiskutovat s nimi skutečný pracovní výkon. Pracovník má během hodnotícího pohovoru šanci vyjádřit se k hodnoceným skutečnostem, k míře naplnění stanovených cílů i k otázkám jeho dalšího vzdělávání a rozvoje. Pokud má organizace personální informační systém a zároveň samoobslužný modul týkající se hodnocení pracovníků, proces hodnocení je tím snazší. Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 452-453), pokud pracovník sám ohodnotí svůj výkon předem a nadřízený k němu doplní své komentáře, může diskuze během samotného hodnocení jít více do hloubky než v případě, že budou pracovník i nadřízený během rozhovoru zaskočeni rozlišným hodnocením. Koubek (2007, s. 225) doplňuje, že pohovor by měl kromě zhodnocení současného pracovního výkonu zvážit i faktory, které pracovník nemohl ovlivnit a které mohly negativně ovlivnit jeho pracovní výkon. Pohovor také může zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a nabízí prostor, aby bylo vyslechnuto stanovisko pracovníka.

Výstupy z hodnotícího pohovoru mohou sloužit jednak jako podklad pro uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, dále jako podklad pro odměňování daného pracovníka nebo jako impuls pro přesun pracovníka v organizaci na jiné pracovní místo. S posledním zmíněným souvisí hlavně personální plánování v organizaci. „*Informace o výkonu současných pracovníků jsou důležitým podkladem pro úvahy, jaké a kolik pracovníků bude organizace ke splnění plánovaných úkolů potřebovat*“ (Koubek, 2007, s. 231). Personalistům může pomoci informační systém při hodnocení zejména v možnosti automatického zpracování dat a generování návrhů a opatření.

„*Jedná se zejména o návrhy do mzdové oblasti, kde je možné vytvořit postupy, které vedou buď k zadání vstupů do zpracování mezd anebo ke generování mzdových výměrů tam, kde je důsledkem hodnocení změna pohyblivé složky mzdy.*“ (Žufan, 2012, s. 64)

Pokud má být pro hodnocení výkonu používán personální informační systém, musí být intuitivní a jednoduchý, tak aby hodnotitelé netrávili více času administrativou než samotným hodnocením.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 124). Prostřednictvím efektivního vzdělávání svých pracovníků může organizace reagovat na změny přicházející z externího prostředí (nové technologie, mění se poptávka zákazníků, ...). Vzdělávání pracovníků podle Koubka (2007, s. 253) zahrnuje prohlubování pracovních schopností, tzn. flexibilita pracovníků v rámci pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby byly rozšiřovány jejich pracovní schopnosti a pracovníci tak mohli zastat v případě potřeby i jiné pracovní místo, a rekvalifikační procesy, které jsou snahou o rozšiřování pracovních schopností usnadněny. Vzdělávání by mělo být součástí celkové strategie a politiky organizace a mělo by dopomáhat k plnění cílů organizace. K tomuto může přispět existence personálního informačního systému.

Vzdělávání v organizaci není jednorázovým procesem, je to neustále se opakující cyklus. Samotný cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání, kdy je zjištěna odchylka mezi pracovníkovými znalostmi, resp. dovednostmi a požadavky pracovního místa. Většinou se tak stává při pravidelném hodnocení s nadřazeným daného pracovníka, nebo pokud je daná vzdělávací potřeba urgentní, řeší se okamžitě. Koubek (2007, s. 261) upozorňuje na fakt, že *„fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následujícího vzdělávacího cyklu“.*

V návaznosti na popis pracovního místa, který obsahuje kvalifikační předpoklady pro danou pozici, obsahuje personální informační systém část nazvanou kvalifikační katalog Žufan (2012, s. 66). Kvalifikační katalog je přehledem možných vzdělávacích aktivit, které jsou buď vyžadovány legislativou, nebo jsou to požadavky specifické pro dané pracovní místo. Sledování a řízení kvalifikace spočívá v porovnávání kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst se skutečnými kvalifikačními předpoklady pracovníka na pracovním místě. Prostřednictvím systému tak mohou být odhaleny odchylky mezi požadovaným a skutečným stavem a zároveň sledovány kurzy, které jsou časově omezeny (nejčastěji na základě legislativních požadavků).

Na identifikaci vzdělávací potřeby navazuje fáze plánování vzdělávací aktivity.

Plánování vzdělávací aktivity již závisí na konkrétních vzdělávacích potřebách. Podle typu vzdělávací potřeby je nutné rozhodnout, jaká vzdělávací metoda bude zvolena a jaké jsou požadavky na lektora. Jak uvádí Šikýř (2012, s. 126), plán vzdělávání by měl obsahovat také cíl a cílovou skupinu, čas a rozsah vzdělávací aktivity. V neposlední řadě by neměly být opomenuty požadavky na vybavení a náklady. Náklady na vzdělávací aktivitu závisí na počtu vzdělávaných, na rozsahu i na zvolené vzdělávací metodě. Na konci této fáze je již zřejmý termín konání vzdělávací akce, počet účastníků i dodavatel. Tato data jsou zapsána do evidence

vzdělávacích aktivit v personálním informačním systému, který obsahuje i informace týkající se rozpočtu dané vzdělávací aktivity, tzn. cenu, nákladové středisko apod.

Personální informační systém může personalistům pomoci i s rutinními administrativními činnostmi, mezi které patří například zabezpečování účasti na kurzech. Systém automaticky pošle pozvánky potenciálním účastníkům, kteří mohou rovnou svou účast potvrdit nebo odmítnout, zároveň po potvrzení účasti je informován nadřízený daného pracovníka, aby nedošlo ke konfliktu mezi jeho účastí a pracovními úkoly. Pokud je navíc informační systém vybaven samoobslužným portálem, do kterého mají přístup všichni pracovníci, může být samostatně generováno zasílání unifikovaných dotazníků spokojenosti.

Na plánování vzdělávání navazuje realizace daného vzdělávacího programu, kdy se postupuje podle stanoveného plánu vzdělávání. Pokud lektor zjistí, že nějaká oblast je pro účastníky více problematická, měl by se jí více věnovat (s ohledem na celkový časový rozsah tréninku).

Poslední fází vzdělávacího cyklu je vyhodnocení vzdělávací aktivity. Tato fáze může být problematickou, neboť *„kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby“* (Koubek, 2007, s. 274). Armstrong (2007, s. 507) zdůrazňuje, že pro hodnocení pokroku musí být vytvořeny základy již ve fázi plánování, kdy musí být rovněž definováno, jaké informace budou následně po vzdělávací aktivitě analyzovány. Definované cíle mohou být zapsány ke vzdělávací aktivitě tak, aby byly rychle dohledatelné, resp. exportovatelné pro manažery či zadavatele tréninku.

Pro hodnocení se často používá systém hodnocení ve 4 úrovních, jehož autorem byl americký profesor Donald Kirkpatrick. Jednotlivé úrovně jsou označeny jako reakce, učení, chování a výsledky. Armstrong (2007, s. 508) popisuje úroveň reakce jako zkoumání prvotní reakce účastníka, tzn. jeho okamžitou spokojenost po tréninku. Nejčastěji je to prováděno hodnotícím dotazníkem, resp. dotazníkem spokojenosti. V druhé úrovni, v úrovni učení, je ověřováno, do jaké míry si účastníci osvojili požadované množství znalostí. Armstrong zdůrazňuje, že by měly být účastníci tréninku otestováni nejen po vzdělávací aktivitě, ale také před, aby bylo možné sledovat pokrok účastníků. Chování je třetí úrovní, ve které by měl účastník tréninku dosáhnout očekávaného cílového chování definovaného na začátku vzdělávací aktivity. Účastník nejen že nové znalosti má, ale nově je i využívá při každodenních činnostech. Poslední je úroveň nazvaná „výsledky“. Tato úroveň spočívá ve zhodnocení dopadů, kterých bylo dosaženo prostřednictvím vzdělávací aktivity. Například zda došlo ke zrychlení nějakého procesu, či bylo získáno více zákazníků. Zhodnocení poslední, čtvrté úrovně je nejtěžší a v podnicích se často hodnotí jen na úrovni první, tedy na úrovni spokojenosti.

Z hlediska evidence a vyhodnocování je možné *„sledovat nákladnost systému přípravy a vzdělávání realizovaného v organizaci jako v celku, efektivně plánovat*

a vyhodnocovat rozpočet v této oblasti a sledovat a řídit investice organizace ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům v relaci k jejich přínosu a perspektivě pro zaměstnavatele". (Žufan, 2012, s. 67)

2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je velice obsáhlou personální činností. Jak uvádí Koubek (2007, s. 283), odměňování nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, nebo jiné formy peněžní odměny, která je poskytována pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem obsáhlejší, neboť zahrnuje povýšení, uznání a také zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkovi poskytovány většinou z titulu jeho pracovního poměru u dané organizace. Mezi odměny může patřit také nadstandardní vybavení pracovního místa či organizací poskytované vzdělávání. Odměny lze rozdělit na vnější, tj. například ty hmatatelné o nichž rozhoduje organizace, a vnitřní, které jsou nehmotné povahy a souvisí s tím, jak daného jedince práce naplňuje a baví. Vnitřní odměny tedy vyžadují, aby daná práce a pracovní místo korespondovalo s osobností daného pracovníka (Koubek, 2007, s. 283). Oba tyto typy odměny jsou ale navzájem mezi sebou provázány, protože vnější odměna má v mnoha případech za následek vnitřní uspokojení pracovníka.

Šikýř (2012, s. 116) dodává, že *„spravedlivé odměňování zaměstnanců dokáže ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat tak pracovníka k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu“*. Odměny mohou být napojeny na povahu dané práce, na výkon pracovníka, na odvedenou práci či na jeho schopnosti. Záleží na vedení jednotlivých organizací, jak se rozhodne své pracovníka odměňovat, tzn. jaký zavede odměňovací systém. V každém případě by se mělo jednat o systém spravedlivý, motivující a zároveň pro pracovníka srozumitelný. Armstrong (2007, s. 515) doplňuje, že systém odměňování by měl vytvářet kulturu výkonu, získávat oddanost a angažovanost pracovníků, pomáhat si udržet vysoce kvalitní pracovníky a v neposlední řadě vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.

„Fungující zaměstnavatel jakékoliv velikosti se neobejde bez mzdového systému, který určí vztahy (relace) mezi jednotlivými profesemi a pozicemi.“ (Žufan, 2012, s. 54)

Po nástupu nového pracovníka je nutné ho zařadit správně do mzdového systému, to znamená rozhodnout o složkách jeho mzdy. Jak uvádí Žufan (2012, s. 55), v praxi to znamená vyhotovit mzdový výměr a v modulu pro mzdy zadat parametry pro výpočet mzdy. Do mzdové agendy v personálním informačním systému lze zařadit pravidelný výpočet mzdy, který zahrnuje činnosti od přijetí vstupů pro výpočet až po vyplacení mezd pracovníkům. Mimo těchto pravidelných měsíčních činností jsou v mzdové agendě zahrnuty taktéž jednorázové zákonné povinnosti (například zúčtování daně z příjmu fyzických osob, vydávání evidenčních listů důchodového pojištění, ...).

Mzdový modul tedy postupuje při zpracování mezd dle platných legislativních nařízení a ve většině případů je konfigurovatelný, aby bylo možné ho upravit na míru dané organizaci. V systému jsou všechna data o mzdách uložena, tzn. je možné sledovat vývoj mezd u jednotlivých pracovníků (tj. mzdová statistika). „Výstupy ze mzdové statistiky jsou také častým požadavkem (trvalým, periodicky vyžadovaným nebo ad hoc) ze strany vlastníků (zřizovatelů) a také odborových orgánů a rad zaměstnanců.“ (Žufan, 2012, s. 56) Systém tak může usnadnit komunikaci s bankami a se správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami a finančními úřady. Pracovníkům mohou být ze systému generovány výplatní pásy.

Armstrong (2007, s. 733) zmiňuje jako hlavní výhodu možnost využití informačního systému pro modelování budoucí situace. Tzn. systém může analyzovat a poskytovat informace o mzdové struktuře v podniku, poskytovat informaci o tom, jak se aktuální mzda liší od cílové mzdy, vypočítat dopady snižování počtu pracovníků na náklady práce, prognózovat budoucí mzdové náklady z odhadů o budoucích počtech pracovníků.

Nastavení mzdového systému v prostředí personálního informačního systému se týká zejména vytvoření a následného udržování tarifní soustavy, která zahrnuje interní katalog prací, stupnice mzdových tarifů a systém příplatků. Dle Žufana (2012, s. 58) je přínos systému v nastavení mzdového systému zejména v možnosti rychlého zpracovávání velkého objemu dat při hodnocení prací, dále v možnosti udržování katalogu prací v aktuálním stavu při organizačních změnách, nebo pokud dochází k zásadnímu redesignu organizace, při modelování různých variant potenciálního budoucího vývoje s ohledem zejména na vývoj mezd v organizaci a také může docházet k porovnávání se situací na vnějším trhu práce.

„Proces zpracování mezd začíná promítnutím vybraných prvků mzdového systému (základní mzda, nárokové příplatky aj.) k jednotlivému zaměstnanci. Tyto položky tvoří tzv. trvalé vstupy do mezd.“ (Žufan, 2012, s. 60) Autor dále uvádí, že v závěru měsíce je nutné přidat do systému ještě proměnné hodnoty, kterými jsou údaje o docházce, úkolové nebo zakázkové listy, nemocenské lístky, daňová prohlášení a také podklady pro srážky z mezd (například exekuce a zákonné srážky, srážky za stravování atd.).

Kavanagh (2012, s. 460) dodává, že kromě vkládání interních dat o pracovním místě, pracovníkovi a organizační struktuře, mohou být vkládána také data externí, která se týkají průzkumů na trhu práce či obecných postupů v odměňování. Po spojení těchto dvou typů dat dojde podnikem k vytvoření odměňovací struktury či nastavení interního procesu odměňování.

Snahou personalistů je co největší zjednodušení, tzn. aby docházelo k automatickému výpočtu mezd na základě vložených vstupů. Vlastní následný výpočet mezd je souhrnem algoritmů a různých matematických postupů. Průběžně jsou data v procesu výpočtu kontrolována a případné chyby musí být mzdovými

účetními opraveny. V mzdové závěrce je následně proveden výpočet hrubé mzdy, výpočet srážek a odvodů, provedení výplat a zaúčtování mezd. Poté dojde k tisku výplatních pásek nebo k exportu pásek virtuálních.

Personální informační systém má za úkol generovat reporty v odměňovací oblasti. Nejčastěji se dle Kavanagha (2012, s. 461) jedná o aktuální přehled vydaných nákladů oproti předpokládaným. Velice často také dochází ke vzniku reportů za účelem zařazení do mzdového benchmarkingu s ostatními podniky.

Součástí odměňování je i systém benefitů, které mohou být pracovníkům zprostředkovány rovněž prostřednictvím personálního informačního systému. Jedná se zejména o systém caterie, tzn. že pracovníci dostanou k dispozici určitou částku, resp. počet bodů, které mohou ve webovém prostředí caterie utratit za libovolné benefity z oblasti kultury, sportu, zdraví atd. Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 468), informace o čerpání benefitů jsou následně odesílány jednak personálnímu oddělení a zároveň i externím dodavatelům, které tyto benefity nabízí.

2.8 Rozmístování a propouštění pracovníků

Rozmístování pracovníků je možné vymezit jako „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu*“ (Koubek, 2007, s. 235). Rozmístováním pracovníků se organizace snaží o to, aby byli jednotliví pracovníci na správných pozicích a mohly být tak optimálně využívány jeho pracovní schopnosti. Při rozmístování je nutné brát v potaz profil daného pracovníka, který je tvořen jednak jeho odbornými schopnostmi a zkušenostmi (vzdělání, praxe, ...), jeho osobnostními charakteristikami a také jeho dosavadními výsledky, a rovněž profil daného pracovního místa, který shrnuje jeho požadavky. Všechny tyto informace by měly být manažerům a personalistům k dispozici prostřednictvím personálního informačního systému. Ačkoliv se může zdát, že v této personální oblasti je význam systému menší, jeho využití jako úložiště všech výše uvedených dokumentů je stěžejní.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 137), rozmístování je nepřetržitý proces sladování pracovních míst s aktuálním počtem pracovníků, který je ovlivňován změnami techniky, technologií, měnícími se požadavky trhu či nárůstem konkurenčního prostředí. Čím větší je intenzita rozmístování pracovníků v organizaci, tím rychleji a efektivněji může organizace reagovat na změny požadavků jednotlivých pracovních míst. Rozmístování může být jak vnitřní (v rámci organizace), tak i vnější, které ještě lze rozlišit na aktivní (získávání) a pasivní (ukončování pracovního poměru). Koubek (2007, s. 238) definuje hlavní formy v rámci rozmístování pracovníků, kterými jsou povýšení, převedení na jinou práci a přeřazení pracovníka na nižší funkci. V rámci povýšení přechází pracovník na důležitější a náročnější pracovní místo s vyšším hierarchickým postavením. Převedení na jinou práci znamená pro pracovníka přesun

na místo s přibližně stejnou hierarchickou pozicí. Naopak přeřazení na nižší funkci je spojeno se sestupem v hierarchii, navíc často doprovázeno i snížením odměny.

S rozmisťováním pracovníků však souvisí i propouštění pracovníků, kdy pro určitého pracovníka již není v organizaci vhodná pozice. Do pasivní stránky vnější mobility spadá několik způsobů ukončování pracovního poměru, například propouštění a penzionování pracovníků, popřípadě rezignace a úmrtí pracovníka (Koubek, 2007, s. 242). Mimo těchto trvalých odchodů lze do pasivní mobility zařadit i odchody dočasné, tj. odchody na mateřskou dovolenou, odchody do veřejných funkcí či vyslání na dlouhodobé stáže. Propuštění pracovníka je proces, který je zcela v kompetenci dané organizace a může být způsoben příčinami vzniklými na straně pracovníka i na straně organizace. Při ukončení pracovního poměru je pracovník přesunut v systému mezi neaktivní pracovníky. Jeho osobní dokumenty, které je nutné podle pracovněprávní legislativy uchovat (například pracovní smlouva), jsou uloženy mezi propuštěné pracovníky. V systému nadále zůstávají všichni odešlí pracovníci i jejich absolvované vzdělávací aktivity a další dokumenty. Organizace tohoto může využít při náboru nového pracovníka na stejnou pozici.

K propouštění pracovníků ze strany organizace musí být pouze ty důvody, které jsou uvedeny v pracovněprávní legislativě. Může se například jednat o propuštění z nadbytečnosti. *„Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“* (Koubek, 2007, s. 246) Snížování počtu pracovníků by v každém případě mělo probíhat tak, aby nepoškodilo jméno zaměstnavatele a neodradilo tak nové potenciální pracovníky. Šikýř (2012, s. 95) zmiňuje, že v rámci zachování dobrého jména zaměstnavatele je možné pracovníkům poskytnout tzv. outplacement, což je nabídnutá odborná pomoc při hledání nového zaměstnání. Může se jednat o pomoc při hledání rekvalifikačních kurzů, zahájení vlastního podnikání či samotného zvládnutí této životní situace.

3 VÝBĚR A IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Pro mnoho firem by mohlo být odrazující vyvíjení samotného informačního systému. V dnešní době je už tato obava zbytečná, protože na trhu existuje mnoho firem specializovaných právě na vývoj takových systémů. Spolupráce mezi poskytovatelem informačního systému a zákazníkem, tedy odběratelskou firmou, však nekončí dohodou o zakoupení daného softwaru.

„Cílem výběru personálního informačního systému je získat vhodný personální informační systém, který bude dlouhodobě vyhovovat potřebám uživatelů a zároveň získat spolehlivého, ekonomicky, organizačně a personálně stabilního dodavatele“ (Šikýř, 2012, s. 145).

Dodavatel systému by měl s odběratelem spolupracovat nejen při zavádění systému v organizaci, ale i při jeho dalším rozvoji. Rozhodnutí, které by mělo být podporováno nejvyšším vedením, většinou vychází z nějakého impulsu v současnosti, kterým může být například náhrada staršího systému z důvodu zastaralosti, požadavek na komplexnější systém zahrnující všechny personální činnosti či potřeba propojení personálního informačního systému s dalšími v organizaci. Kromě těchto technických důvodů uvádí Žufan (2012, s. 81) i další důvody pro rozhodnutí o novém systému, jako je požadavek na snížení počtu pracovníků, centralizace činností vykonávaných na oddělených pracovištích organizace či rozhodnutí vrcholového vedení o modernizaci stávajícího systému.

3.1 Proces výběru a implementace PIS

Samotný proces výběru a implementace personálního informačního systému definuje Kavanagh (2012, s. 99) v rámci celkového životního cyklu vývoje systému (*System Development Life Cycle*).

První fází je plánování, které může být rozděleno na krátkodobé (operativní) a dlouhodobé (strategické). Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 102), v souvislosti s personálním informačním systémem je dlouhodobé plánování v horizontu nejpozději 10 let. Vzhledem ke stále se rozvíjejícím se technologiím je však tato doba obvykle kratší (cca 5 let). Dlouhodobá strategie související s personálním informačním systémem je pravidelně revidována. Na počátku jsou uvedeny důvody, proč by organizace měla takový projekt zahájit, v následujících revizích je zodpovídána otázka, zda by projekt a vůbec samotný personální informační systém měl pokračovat. V rámci krátkodobého (operativního) plánování se rozhodování týká horizontu jednoho roku až dvou let. Do tohoto typu plánování lze dle Kavanagha (2012, s. 104) zařadit aktivity jako je sestavení projektového týmu, provedení analýzy a scénářů možného vývoje a na jejich základě doporučení dalšího postupu k realizaci.

Následuje analýza potřeb, která je jednou z klíčových fází celého procesu a spočívá dle Šikýře (2012, s. 145) v identifikování a posouzení skutečné potřeby personalistů a dalších budoucích uživatelů. Analýza potřeb neprobíhá pouze na počátku výběru systému, nýbrž v průběhu celého procesu. V jednotlivých etapách implementace se mohou objevit i takové požadavky, které při počáteční analýze nebyly definovány (Kavanagh, 2012, s. 98).

„Pro provedení věcné analýzy stavu personálních procesů a činností se obvykle ustavuje řešitelský tým složený ze zástupců personálního útvaru a ze zástupců spolupracujících útvarů.“ (Žufan, 2012, s. 81)

Měly by být zodpovězeny otázky týkající se dobrých a špatných stránek současného i budoucího ideálního stavu, tzn. otázky, kde jsme teď, kam směřujeme a jak se tam dostaneme (Kavanagh, 2012, s. 117). Zodpovězení těchto otázek je základem pro definování kritérií výběru. Provedení prvotní analýzy uvádí Kavanagh (2012, s. 98) jako povinnou fázi, bez které není možné systém úspěšně implementovat. V opačném případě může velmi pravděpodobně dojít k nesprávné funkčnosti systému, odmítnutí ze strany koncových uživatelů či ke zvýšení nákladů z důvodů přidání dalších funkcionalit.

Následující fází je návrh samotného systému. V dnešní době je však nejčastějším řešením nákup již hotového personálního informačního systému. Je to zejména z toho důvodu, že firmy podnikají v jiných oblastech a na vývoj svého systému nemají know-how, kapacity ani čas. Práce se tedy bude více zabývat již existujícími personálními informačními systémy, které jsou nabízeny od různých dodavatelů a lze je více či méně upravit dle potřeb zákazníka.

V případě nákupu již hotového systému uvádí Armstrong (2007, s. 729) jako další krok průzkum trhu s personálními softwary a následné vytvoření přehledu všech systémů v porovnání s definovanými kritérii výběru. Mezi tato kritéria patří obvykle počet uživatelů, požadované funkce, uživatelské rozhraní, programové technické vybavení, migrace stávajících údajů, bezpečnost údajů, legislativa, celkové cenové náklady a také reference od jiných firem (Šikýř, 2012, s. 144–145). Kavanagh (2012 s. 140–141) doplňuje kritéria o kvalitu a věrohodnost dodavatele. Měřítkem může být jednak délka působení na trhu nebo již zmiňované reference od stávajících klientů, týkající se mimo jiné i spolupráce po zavedení systému. Výstupem je seznam vhodných dodavatelů, kteří jsou osloveni s požadavkem na zaslání nabídky. Tento seznam může být také vypracován poradenskou společností, v některých případech však může být výsledek ovlivněn spoluprací poradenské firmy s některým z dodavatelů (Žufan, 2012, s. 81). Firmy, které splňují požadavky na systém nejvíce, mohou být navíc pozváni do užšího výběrového řízení, kde představí svůj systém podrobněji. Po rozhodnutí o nejvhodnějším poskytovateli je s ním uzavřena smlouva o dodání, implementaci a další spolupráci.

Následuje zpracování prováděcího projektu, který se podrobně zabývá postupem při implementaci systému. Žufan (2012, s. 84) uvádí, že prováděcí projekt se skládá

z technické části (hardware a software, pracovní postupy, ...), organizační části (složení řešitelských týmů, podmínky vzájemné spolupráce atd.) a časového harmonogramu, který specifikuje jednotlivé fáze projektu a termín jejich dosažení. Další fází v procesu implementace je pilotní ověření, kdy je produkt implementován na testovacím rozhraní u dodavatele. V pilotním ověření mohou být zjištěny chyby a nedostatky, které musí být odstraněny, aby se projekt mohl posunout do fáze nasazení. V této fázi je již nutné plošné školení všech uživatelů na straně odběratele systému. Je vhodné podpořit používání nového systému také prostřednictvím neformálních schůzek s koncovými uživateli, kde mají příležitost se zeptat na všechny otázky (Kavanagh, 2012, s. 270). Následně obě strany vytvoří akceptační protokol, který *„je dokladem, na základě, kterého dochází k vypořádání vztahů s dodavatelem ve věci finančního plnění a dalších vztahů“*. (Žufan, 2012, s. 86)

Personální informační systém je nadále provozován dodavatelem, veškeré úpravy dat a modulů již provádí odběratel podle svých nastavených interních směrnic. Kavanagh (2012, s. 270) upozorňuje, že organizace často zapomínají určit osobu odpovědnou za údržbu systému. V menších firmách je tato odpovědnost přidělena stávajícím pracovníkům k jejich již současným pracovním povinnostem, ve větších podnicích jsou pracovníci najímáni na tuto činnost na hlavní pracovní úvazek. Mezi další odpovědnosti spadají aktualizace systému a jeho soulad s platnou pracovněprávní legislativou.

3.2 Rizika implementace PIS

Rizika týkající se implementace nového personálního informačního systému je možné rozdělit do 5 oblastí (Kavanagh, 2012, s. 251–259).

Jako první uvádí Kavanagh (2012, s. 251–252) oblast leadershipu. Pro celou implementaci systému je důležité, aby byla podporována ze strany nejvyššího vedení. Bez podpory nejvyššího vedení bude složité získat na zavedení systému schválení či vícenásledky nad rozpočet. Zavedení nového systému je projektem, ke kterému je nutné stanovit projektový tým. Tento tým by měl mít zastoupení z oblasti HR, tak z oblasti IT. Zároveň je ale nutné, aby byly v rámci projektu jasně rozděleny odpovědnosti a byl určen vedoucí projektu. Ten by měl mimo jiné zajistit rozdělení úkolů, jasnou komunikaci i rozhodování o stěžejních věcech.

Další rizikovou fází je plánování. Projekt musí mít definovány cíle a strategii jejich dosažení. Pokud je projekt spuštěn bez jasného cíle a k jeho definování dochází až v průběhu projektu. Kavanagh (2012, s. 253) upozorňuje na nutnost určit cíl projektu předem, v opačném případě je pro členy projektového týmu obtížné projít celý životním cyklem projektu. Jak již bylo zmíněno výše, kritickou roli hraje sestavení projektového týmu. V mnohých případech ale dochází k tomu, že pracovníci mají ke svým běžným pracovním povinnostem přidělenou ještě práci na projektu personálního informačního systému, na který jim nezbyvá dostatek času. Pokud není

definována důležitost projektu, budou pracovníci pravděpodobně preferovat plnění svých individuálních úkolů. Z toho důvodu může následně docházet ke zpožděním.

Rizikem může být i nezvládnutí samotného změnového procesu. Bylo by naivní si myslet, že uživatelé přijmou nový systém tzv. „přes noc“. Nový systém může ovlivnit stávající vztah mezi pracovníky a HR oddělením i vyvolat strach, že zefektivněním procesu přijdou někteří pracovníci o práci. Na základě těchto domněnek může dojít k odmítání změny ze strany koncových uživatelů. Proto je nutné se zabývat dostatečnou komunikací.

V již zmíněné oblasti komunikace se jedná zejména o rizika spojená s nepříjetím personálního informačního systému. Je proto důležité, aby byla komunikace transparentní a budoucí koncoví uživatelé dostali odpovědi na všechny jejich otázky. V případě, že pracovníci nebudou mít dostatek informací, může vzniknout komunikační šum či může dojít k odporu pracovníků nový systém používat. Plán komunikace by měl být vytvořen již v počátku, aby nedocházelo k nahodilému sdělování informací uživatelům.

V neposlední řadě je nutné všechny koncové uživatele systému proškolit. Jak uvádí Kavanagh (2012, s. 258), uživatelé mohou být proškoleni již v prvotních fázích, aby bylo zabráněno komunikačnímu šumu a nejistotě. Spolu s plánem komunikace by měl být vytvořen také plán proškolení všech dotčených osob. Školení by mělo představovat systém postupně, aby nedošlo k zahlcení pracovníků informacemi. Pokročilé školení by mělo proběhnout až v době, kdy pracovníci budou mít zvládnuté základní funkce. Pokud obsahuje personální informační systém také samoobslužný portál pro pracovníky, měl by plán školení zahrnovat i proškolení všech uživatelů. V případě, že pracovníci nebudou mít informace a nebudou proškoleni, budou méně ochotní systém využívat.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V KONKRÉTNÍM PODNIKU

V této kapitole je představen konkrétní podnik a jeho personální informační systém, který autorka zkoumá s cílem navrhnout systém, který by byl pro podnik optimální.

4.1 Představení podniku XY

Zkoumaný podnik působí na českém trhu už od roku 1991, velmi rychle se začal rozšiřovat do zahraničí. Podnik v této práci vystupuje pod fiktivním názvem XY. Podnik XY se specializuje se výzkum, vývoj, prodej a servis elektronických řídicích systémů pro nezávislé zdroje elektrické energie. Podnik se mimo jiné zabývá např. řídicími systémy pro motorgenerátory, lodní motory, zařízení poháněná průmyslovými motory, ale také přestavbami a dodávkami rozvaděčů tzv. „na klíč“.

V podniku XY pracovalo v září 2017 celkem 328 pracovníků, po přepočtu na pracovníky v hlavním pracovním poměru (Full-time equivalent FTE) je výsledkem počet 290,12. Organizační struktura podniku XY je uvedena v příloze 1 této práce. Největším oddělením je oddělení Research & Development, ve kterém pracuje více než 100 pracovníků. Toto oddělení se dále dělí na menší pododdělení zaměřené na vývoj softwaru, vývoj hardwaru, oddělení projektového managementu a další. Pracovníci Research & Development pracují na vývoji nových i úpravách stávajících produktů. Druhé nejpočetnější je obchodní oddělení, kam jsou zahrnováni také pracovníci z 8 poboček. Následuje marketingové oddělení, které je rozděleno podle jednotlivých segmentů (například power-generation, renewables, apod.). V neposlední řadě je v podniku XY zastoupeno oddělení finanční, IT a HR.

Personální oddělení má celkem 10 členů, z nichž tři jsou přidělenými business partnery pro Research & Development, marketing a obchod. HR oddělení podniku XY se následně se dělí na 3 části. Jedním pododdělením je „Recruitment“, tedy oblast, která se stará o získávání a nábor nových pracovníků, personální marketing, navazuje spolupráci s vysokými školami apod. Druhou částí je „Operations“. Tento tým zodpovídá za všechny náležitosti týkající se pracovních smluv, daní, odměňování, benefitů či firemních akcí. Zároveň do zodpovědností tohoto týmu patří i správa personálního informačního systému. Poslední součástí HR oddělení je „Training & Development“, které zodpovídá za vzdělávání a rozvoj pracovníků.

4.2 Současný personální informační systém

V podniku XY byl současný personální informační systém Microsoft Dynamics AX ve verzi 2012 implementován v roce 2014. Před tímto obdobím probíhala veškerá personální evidence v souborech typu Excel. Každá oblast v rámci HR oddělení si spravovala své soubory sama, a tabulky nebyly jednotné. Pokud se někdo potřeboval dozvědět informaci z jiné oblasti HR oddělení, bylo nutné kromě samotného

dohledání tabulky taktéž požádat o vysvětlení. Podnik XY se také nadále rozrůstala a objevila se potřeba sjednocení v rámci HR procesů. K tomu mělo dopomoci zavedení personálního informačního systému. V květnu a v červnu 2014 probíhala migrace dat ze stávajících souborů do nového systému. Osobní dokumenty pracovníků do té doby nebyly vedeny elektronicky, proto bylo nutné všechny naskenovat, aby mohly být automaticky nahrány v rámci migrace.

Implementace celého systému měla proběhnout v několika fázích s časovým odstupem, první fáze byla naimplementována a otestována v červenci 2014. Následně bylo zjištěno, že některé funkcionality by byly potřeba upravit dle potřeb organizace. Souběžně s ukončením fáze prvotní implementace začalo období úprav, které byly dle důležitosti rozděleny do kategorií a měly být následně postupně realizovány.

Změny byly dodavatelskou společností vyčísleny a postupně dodatečně přidány ke stávajícímu plánu implementace. Pracovníci HR oddělení následně otestovali funkčnost dané změny v testovací verzi systému, a ta, pokud byla v pořádku, byla převedena do standardní verze.

Celý projekt výběru a zavedení neměl po celou dobu jednoho vedoucího projektu. Celkem se na projektu vyměnili 3 projektoví lídři. Z důvodu neustálých potřeb změn systému a tím pádem i zvyšování celkových nákladů bylo nejvyšším vedením rozhodnuto o zastavení dalších úprav. V systému tedy nedošlo k implementaci všech fází naplánovaných v začátku projektu. Současná podoba systému a jeho využití pro personální práci ve podniku XY je přiblížena v kapitole 4.3.

4.2.1 Microsoft Dynamics AX

Microsoft Dynamics AX je podnikovým informačním systémem (ERP systém), který může být využit pro různé firemní procesy. Pro každý firemní proces je v systému definovaný specifický modul. *„Díky automatizaci a propojení podnikových procesů dokáže poskytnout dokonalý přehled o zakázkách i aktivitách v celém podniku.“* (CCV Informační systémy, 2017, online). Hlavní výhodou je efektivní spolupráce napříč firmou, vyšší produktivita i konkurenceschopnost. Verze Microsoft Dynamics AX 2012 byla uvedena na trh v roce 2011, po třech letech od vývoje předešlé verze. Zlepšení lze v nové verzi nalézt zejména co se týče výkonu, nástrojů pro Business Intelligence, ale i jednotlivých funkcionalit a modulů.

Podnikový informační systém Microsoft Dynamics AX nabízí pokrytí pro aktivity jako je sériová či zakázková výroba, distribuce, logistika, finance, projektový management či HR management. (CCV Informační systémy, 2017, online). Jsou zde však i nástroje pro obchod a marketing, které mají za cíl řízení vztahů se stávajícími i s potenciálními novými zákazníky. Seznam zákazníků a kontaktů lze třídit do segmentů a na tyto segmenty následně zaměřovat nabídku. V již zmíněné výrobě obsahuje systém nástroje pro implementování technik štíhlé výroby, které mají za cíl celou výrobu optimalizovat. Modul pro řízení výroby se využívá například v automobilovém

průmyslu nebo ve strojírenství. Ve finančním managementu poskytuje systém prostředí pro tvorbu zpráv, přehledů a analýz a také pro hodnocení klíčových cílů (KPI) pro manažerský tým. Systém v tomto případě dokáže evidovat příjmy, výdaje, pohledávky, závazky a ostatní finanční toky společnosti. Pro efektivní dodavatelskou činnost je vhodný modul pro optimalizaci skladových procesů. „*Díky dokonalému plánování a nastavení optimální úrovně zásob dochází k eliminaci nákladů a zároveň přináší aktuální informace o volných zdrojích*“ (Navisys, 2017, online). Modul pomáhá sledovat plnění termínů, aby nedocházelo ke zpoždování zakázek pro zákazníky. Kromě výše zmíněných modulů je možné využívat také modul pro maloobchod, který pokrývá procesy centrální správy obchodů a dodavatelských řetězců.

V podniku XY je v současné době používán pouze systém MS Dynamics CRM, žádný z dalších nabízených nástrojů není momentálně ze strany podniku XY poptáván.

Modul zaměřený na personalistiku eviduje všechny informace o pracovnících. Systém může být nápomocný při evidenci stávajících schopností, dovedností a také vzdělávacích aktivit. Konkrétně je v systému základní menu rozděleno do 5 oblastí, a to Common (která obsahuje informace o pracovnících, kurzech, odměňování, náboru a podniku z pohledu organizační struktury a pracovních míst), Inquiries, poskytující data a statistiky o pracovnících, kurzech apod., Reports, která stejně jako oblast „Inquiries“ poskytuje souhrnné informace o personáliích v podniku. Následující dvě oblasti v hlavním menu se týkají nastavení uživatelského prostředí. Podoba základního menu je uvedena v příloze 2.

Modul umožňuje drobné individuální úpravy uživatelského prostředí podle jednotlivých uživatelů, což je přínosné zejména z důvodu rozdílných uživatelů. Každý si tak může seřadit pracovníky podle jím preferovaných informací či vytvářet odlišné sestavy. Ty ale nelze vytvářet libovolně, pouze drobnými úpravami měnit ty již předdefinované. Zároveň je v systému možnost nastavit si upozornění na různé typy událostí. Může se jednat například o vypršení platnosti doby trvání pracovní smlouvy, vypršení platnosti zdravotní prohlídky či jiného legislativního certifikátu.

Součástí systému v podniku XY není samoobslužný systém, a to jak manažerský, tak zaměstnanecký. Přístup k informacím o pracovnících tak mají pouze pracovníci HR oddělení, které je mohou následně vygenerovat pro manažery či jiné zájemce o tato data.

4.3 Moduly a využívání současného personálního informačního systému

Funkcionality modulu Microsoft Dynamics AX pro HR budou popsány dle jednotlivých personálních činností, stejně jako tomu bylo v druhé kapitole. Budou zmíněny všechny funkce, bez ohledu na to, zda je k tomu využíván systém MS Dynamics AX.

4.3.1 Personální evidence

V podniku XY byla dříve veškerá evidence zaznamenávána ve formátu tabulek. Některé tabulky byly zcela nahrazeny evidencí v MS Dynamics AX, jiné jsou i nadále vedeny v tabulkách, tzn., jsou vedeny dvojmo. K tomu je několik důvodů. Jedním z nich je snazší generování dat do potřebných reportů, nemožnost efektivně některá data do systému zadat či pochyby, zda je jedna evidence dostatečná.

V systému jsou vedena všechna osobní data o pracovnících. Pokud dojde k nějaké změně v údajích na straně pracovníka, musí pracovník informovat personální oddělení, které změnu do systému zaznamená. Jednou ročně jsou plošně kontrolovány osobní údaje pracovníků, a to při příležitosti podpisu prohlášení poplatníka daně z příjmů. Pracovník nemá sám možnost osobní údaje upravovat.

O každém pracovníkovi je vedena evidence obsahující osobní číslo, datum narození, rodné číslo, adresu trvalého bydliště, rodinný stav, přímého nadřízeného a mentora. V systému je následně uložen životopis pracovníka, kopie jeho platné zdravotní prohlídky, diplom o nejvyšším dosaženém vzdělání a další případně dokumenty.

4.3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce (kap. 2.2), personální informační systém může být při vytváření a analýze pracovních míst nápomocen jako úložiště již vytvořených popisů pracovních pozic. Ve podniku XY není personální informační systém k tomuto účelu používán.

Popisy pracovních pozic nejsou unifikovány a nemají tím pádem jednotnou podobu. U nových pozic je již kladen důraz na vytvoření popisu pracovního místa, u těch stávajících však popisy mnohdy chybí.

Pokud ale popisy pracovních míst jsou vytvořeny, nejsou uloženy v personálním informačním systému, nýbrž na interním úložišti, na platformě SharePoint. V informačním systému jsou vytvořeny všechny pozice a je zde i možnost přiřadit a uložit dokumenty. Vzhledem k tomu, že do popisů pracovních míst svých podřízených nahlíží občas manažeři, není možné, aby byly popisy uloženy v personálním informačním systému, kam má přístup pouze HR oddělení.

4.3.3 Personální plánování

Vzhledem k tomu, že stávající personální informační systém není využíván pro ukládání popisů pracovních míst, není využíván ani pro jakoukoliv činnost spojenou s personálním plánováním. K jednotlivým pracovníkům nejsou zaznamenávány informace o jejich schopnostech a dovednostech, ani na svou kartu nemají propsaný svůj aktuální popis pracovní pozice.

Ačkoliv by tedy systém v ideálním případě mohl porovnávat schopnosti stávajících pracovníků s požadavky na novou pozici, v systému pro tyto účely nejsou data. Personální plánování je ve podniku XY řešeno prostřednictvím ročního a kariérního plánování.

Kariérní plánování je zatím ve fázi rozvoje a je implementováno pouze na oddělení R&D. Od roku 2018 by však mělo dojít k rozšíření do celého podniku. Jednotliví manažeři v rámci technického oddělení definují požadované pozice v jejich týmu a také úroveň seniority, která je pro fungování jejich týmu nezbytná. Pro každou úroveň jsou definované požadované schopnosti a dovednosti, aby měl každý přehled o tom, za jakých předpokladů může kariérně postoupit.

4.3.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Pro získávání, výběr a přijímání pracovníků je v systému MS Dynamics AX samostatná oblast. Ta umožňuje personalistům vést evidenci o uchazečích. Ke každému uchazeči je možné uvést jeho osobní data, reference, schopnosti a dovednosti, vzdělání, absolvované kurzy. Ke každému uchazeči je také možné přiložit libovolný počet dokumentů (životopis, získané certifikáty apod.). V druhé sekci v oblasti recruitmentu jsou jednotliví uchazeči již přiřazeni kotevřeným pozicím, na které zareagovali. Pomocí zvolení aktuálního statutu je možné sledovat, kteří uchazeči již prošli prvním, resp. druhým kolem a kterým již byla zaslána nabídka. U jednotlivých pozic je také uložen popis dané pracovní pozice, který poté vstupuje do organizační struktury.

Personální systém a konkrétně oblast pro nábor pracovníků umožňuje tvorbu reportů a analýz. Jedná se o celkové statistiky spojené s počtem uchazečů a s počtem úspěšných kandidátů, zároveň je možné rozdělit uchazeče dle projektů, na které byli najímáni, či vygenerovat životopisy splňující zadané charakteristiky.

V podniku XY je do procesu získávání a výběru zapojen i přímý nadřízený hledaného pracovníka. Tento postup vychází z předpokladu, že ačkoliv proces výběru má na starosti HR oddělení, tak přímý nadřízený daného pracovníka, případně jeho kolegové, vědí nejlépe, co daná práce obnáší a mohou tak lépe odpovědět na dotazy uchazeče a zároveň mu položit odborně zaměřené otázky. Manažer je zapojen již do posuzování životopisů, které mu zasílá HR specialista. Vzhledem k tomu, že personální informační systém v podniku XY neumožňuje přístup jiným osobám než pracovníkům HR, byly tyto životopisy zasílány emailem. V případě, že se měli k životopisu uchazeče vyjádřit dvě a více osob, byla komunikace prostřednictvím emailu neefektivní. Zároveň je však nutné brát ohled na ochranu osobních údajů uchazečů, proto je lepší neposílat emailem celý soubor, nýbrž jen odkaz na jeho umístění.

Oblast nábora používá informační systém, který je nabízen od jedné z personálních agentur. Do systému je možné nahrát data o uchazečích spolu s dokumenty a manažeři a další dotčené osoby mohou vyjádřit svůj názor prostřednictvím tlačítek vyjadřujících pozitivní nebo negativní reakci. Zároveň je zde možné přidávat

komentáře a vzájemně je v reálném čase doplňovat. Tento informační systém je navíc napojen na pracovní portály, kariérní stránky podniku XY a také na profesní síť LinkedIn, díky ní již uchazeči nemusí zasílat své životopisy, ale jen odkaz na svůj profil. Systém nabízí personalistům v oblasti náboru veškeré potřebné služby, od uveřejnění inzerátu, přes možnosti automatických odpovědí na inzerát až po správu všech uchazečů, pro případ, že by se uchazeč hodil v budoucnu na jiné pracovní místo. Tento informační systém je však stále jen evidencí uchazečů, nikoliv pracovníků podniku.

Vzhledem k existenci tohoto systému a nevýhodám MS Dynamics v oblasti recruitmentu, není modul pro získávání a nábor pracovníků používán. Od první implementace v tomto modulu neproběhly ani žádné doplňkové úpravy.

Ve stávajícím informačním systému není možnost zaznamenávat informace týkající se adaptace pracovníků, která je vedena samostatně ve formátu Excel. Informace ohledně adaptace jednotlivých pracovníků (doba trvání adaptační doby, pravidelné schůzky s HR, ...) jsou uchovávány samostatně v tabulce Excel. Mimo to je vytvořen pro každého pracovníka i adaptační plán, který je vytvořen a spravován jako samostatný soubor.

4.3.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu probíhá v podniku XY prostřednictvím pravidelných půlročních hodnocení, a to vždy v lednu/únoru a červenci/srpnu. Jako přípravu na hodnocení zasílá HR specialista přehled o absolvovaných vzdělávacích aktivitách každému hodnotiteli / přímému nadřízenému. Každý pracovník má tyto informace ve svém profilu v informačním systému, nicméně manažeři do tohoto systému nemají přístup, proto jsou jim data exportována a zasílána emailem.

Pro následné hodnocení je využíváno formulářů v Excelu (viz příloha 3). Nejprve je zhodnoceno uplynulé období, tzn., zda pracovník splnil své cíle a případně co mu k jejich splnění bránilo. Tyto informace a procento naplnění nastavených cílů je vepsáno do formuláře. Následně pracovník s přímým nadřízeným vyplní druhý dotazník v excelu, který se zaměřuje již na období následující, tedy nastavení nových cílů na další období a definování rozvojových potřeb. Tyto vyplněné cíle jsou následně zaslány na personální oddělení, ale vzhledem k tomu, že hodnocení obsahuje citlivé informace o odměňování, má k těmto formulářům přístup pouze část Operations. Následně pracovníce HR operations z každého formuláře zkopírují vzdělávací potřeby, které odešlou HR specialistům na vzdělávání, kteří z nich tvoří vzdělávací plány. Tímto způsobem dochází k neefektivnímu přeposílání emailů, a především zdvojení práce.

Personální informační systém, který by obsahoval i samoobslužný systém, by tento proces mohl značně zjednodušit. Přímý nadřízený hodnoceného pracovníka by měl ihned po přihlášení do systému k dispozici seznam vzdělávacích aktivit. Hodnocení

by bylo vyplňováno do hodnoticího formuláře v systému, který by po odeslání automaticky rozhodl o tom, které informace mají být komu odeslány.

Pro přímé nadřízené by výhoda spočívala i v tom, že všechny hodnocení jednotlivců by byla uložena na jednom místě. Tím by jednak odpadlo neefektivní hledání v emailové historii a také by bylo možné všechna hodnocení porovnat a zjistit tak dlouhodobý výkon pracovníka.

4.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávací cyklus začíná analýzou vzdělávacích potřeb. Ta v podniku XY probíhá zejména na pravidelných hodnoceních pracovníka s jeho přímým nadřízeným. Vzdělávací potřeby jsou vyplněny do formuláře v Excelu a ten je odeslán pracovníkům HR oddělení. Tyto vzdělávací požadavky jsou následně seskupeny do vzdělávacích plánů pro jednotlivá oddělení. HR specialista odpovědný za vzdělávání se poté s jednotlivými manažery sejde a specifikuje s nimi aktuálnost, prioritu a business přínos jednotlivých požadavků. Vzdělávací plány jsou vedeny opět v programu Microsoft Excel.

Po vyspecifikování a určení důležitosti jednotlivých požadavků dochází k plánování vzdělávacích aktivit. V případě ojedinělého požadavku je pracovník přihlášen na externí otevřený kurz pro veřejnost, v případě opakování požadavku u více pracovníků je zvoleno školení přizpůsobené na míru potřebám zájemců. Po objednání vzdělávacích aktivit jsou naplánovaná školení zapsána do informačního systému. Systém umožňuje vést evidenci vzdělávacích aktivit. U každé vzdělávací aktivity je možné zapsat její název, datum jejího konání, dobu trvání, dodavatele a konkrétní cenu. Účastníky i dodavatele je možné do evidence přidat z automatické evidence. Rovněž je možné rozhodnout, zda se jedná o jazykový, externí nebo interní kurz. Část pro jazykové kurzy není v podniku XY využívána, jelikož podnik spolupracuje s dodavateli, kteří nabízejí vlastní systém pro sledování jazykové výuky. Externí aktivity jsou veškeré kurzy, které jsou vedeny externí vzdělávací agenturou nebo externím lektorem. U interních aktivit je možné zapsat i interní lektory, tato informace je následně propisována na kartu daného pracovníka.

Vzhledem k tomu, že systém neobsahuje samoobslužný modul, není možné přes něj posílat pozvánky účastníkům ani se účastníci nemohou na kurz přihlásit či potvrdit svou účast. K potvrzování účasti je proto využíváno potvrzování účasti v kalendáři emailového klienta.

Při realizaci vzdělávací aktivity není personální informační systém nijak hojně využíván, bylo by tak jen v případě, že by došlo k nějaké změně v organizaci vzdělávací aktivity či k jejímu zrušení. Po proběhnutí kurzu je kurz uzavřen a automaticky se propisuje do karty zúčastněného pracovníka, mezi absolvovaná školení.

V poslední fázi evaluace vzdělávacích aktivit je možné systém využít k vygenerování seznamu zúčastněných. Ten je následně doplněn o hodnocené kategorie a buď vyplněn s HR specialistou během schůzky se zúčastněným, nebo v případě více účastníků je zaslán formulář ve formě Excelu.

Hodnocení proběhlých aktivit probíhá taktéž na půlročním hodnocení. HR specialista zasílá všem manažerům a team leadrům před těmito hodnoceními seznam vzdělávacích aktivit, které jejich podřízení absolvovali. Tento seznam je možné vygenerovat ze systému opět do programu MS Excel. V případě samoobslužného systému by nadřízení viděli tento seznam v rámci svého konta v systému.

V rámci vzdělávacích kurzů je možné sledovat i budget jednotlivých nákladových středisek. V podniku XY má každé oddělení přidělený rozpočet na vzdělávání, který v průběhu sleduje. Vzhledem k tomu, že do systému mají přístup jen pracovníci HR oddělení, není tato funkcionality využívána. Manažeři jednotlivých oddělení sledují náklady svých oddělení prostřednictvím pravidelných reportů od finančního oddělení.

4.3.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků má v podniku XY na starost část HR Operations. Shromažďují data s docházkou, která je ukládána na SharePoint, a knihy jízd, a následně je přeposílají externí účetní firmě, která poskytuje veškeré služby v souvislosti s vyplácením mezd. Mzdové služby jsou prováděny externí společností již od počátku fungování podniku XY v roce 1991, a ani nadále není v plánu tento zaběhlý postup měnit.

V systému MS Dynamics AX je samostatný modul pro vyplácení mezd („Payroll“), který ale není v současné době vůbec používán. Do modulu tak nejsou nahrávány ani informace o daních z příjmu, rozdělení fixní a variabilní složky mzdy apod.

Vzhledem k povaze celého stávajícího ERP systému, kdy by bylo možné napojit HR systém i na finanční systém, mohla by tím být zjednodušena komunikace mezi personálním a finančním oddělením.

4.3.8 Rozmístování a propouštění pracovníků

Při přesunu pracovníka na jinou pozici, ať už v rámci oddělení nebo napříč odděleními, je nutné zaznamenat tuto změnu do jeho karty. Pokud došlo pouze ke změně v názvu pozice, jedná se o drobnou změnu, která nevyžaduje mnoho úprav. Pokud ale došlo ke změně pozice, musí pracovník HR oddělení přiřadit ze seznamu pozic pozici novou. K problému může dojít v případě, že pracovník má po určitou dobu dvě pozice, za které zodpovídá, například se jedná o zástup na dočasné období. Systém neumožňuje přiřadit pracovníkovi dvě pozice, problém spočívá v defaultním nastavení systému.

V případě propuštění pracovníka je do systému uloženo datum ukončení jeho pracovního poměru a k tomuto datu se pracovník automaticky přesune do složky odešlých pracovníků. Všechna jeho data zůstanou v informačním systému uchována. Například informace o absolvovaných kurzech mohou být užitečné pro sestavení adaptačního a následně rozvojového plánu nového pracovníka na stejné pozici.

4.4 Rozhodnutí o výběru nového systému

Z výše uvedeného popisu jednotlivých funkcionalit a jejich využívání je patrné, že systém nepřináší téměř žádné zjednodušení práce a větší efektivitu. V oblasti nábora není systém, až na zadání nově nastupujícího pracovníka, používán vůbec. Je dávána přednost informačnímu nástroji od externí společnosti, který se specializuje výhradně na nábor a získávání pracovníků.

V oblasti rozvoje a vzdělávání je systém využíván pro evidenci vzdělávacích aktivit. Tato evidence je zároveň vedena i ve formátu Excel, jednak pro reportování libovolných dat a také jako záložní zdroj v případě výpadku HR informačního systému. Další oblasti jako je například talent management, kariérní plánování nebo tvorba rozpočtu na vzdělávací aktivity jsou dále spravovány ve formátu Excel a uloženy na firemní SharePoint. V systému je také za tuto oblast evidována platnost osvědčení vyžadovaných legislativou, která má rovněž duplikát v podobě tabulky uložené na platformě SharePoint.

V oblasti Operations je systém využíván nejvíce. Jsou evidována všechna data o pracovnících a všechny dodané dokumenty. V oblasti evidence pracovníků je možné analyzovat údaje prostřednictvím nabízených sestav. Jedná se například o přehled vypršení platnosti lékařské prohlídky či skončení platné pracovní smlouvy. Současně tato oblast zodpovídá za organizační strukturu podniku XY, která je pravidelně aktualizována. Organizační struktura je vedena jednak v systému MS Dynamics AX, ale zároveň i ve formátu dokumentu v Excelu, ve kterém je každý měsíc vydána a oznámena pracovníkům.

Stávající systém neodpovídá požadavkům, pro které byl implementován, a to zejména z toho důvodu, že všechny fáze implementace nebyly dokončeny. Práce se současným systémem je neefektivní a v mnohých případech je kvůli systému vedena agenda dvojmo. Jedná se spíše o nástroj pro personální evidenci než o systém, který by ulehčoval personální práci. Řešením by mohlo být dokončit všechny fáze prvotně naplánované implementace. V takovém případě by byl systém uživatelsky více přátelský a personalisté podniku XY by ho mohli využívat více než nyní. Od roku 2014 však stále dochází k technologickému rozvoji a tím pádem i rozvoji personálních informačních systémů. Nabízí se tedy i jiné řešení kromě dokončení plánované implementace, a to vybrat nový informační systém, který bude plně odpovídat požadavkům podniku XY.

S pouhým dokončením implementace požadovaných změn v systému MS Dynamics AX by odpadla značná práce s migrováním dat do nového systému. MS Dynamics AX

2012 není však aktuální verzí, protože dochází k čím dál větší podpoře cloudového řešení a tím i přechodu z verze 2012 do cloudu. To znamená, že podnik XY změnám v personálním informačním systému nezabrání. Je nutné brát v potaz také to, jak je současný systém v HR oddělení vnímán. Kvůli mnohým úpravám došlo několikrát ke smazání některých dat, čímž byla vytvořena nedůvěra v systém samotný. Pokud by podnik přistoupil k výběru a následné implementaci úplně nového systému, musela by dodavatelská společnost zajistit migraci všech dat, uživatelské školení i veškerou IT podporu, které je obzvláště v prvních momentech implementace nejdůležitější.

Projekt personálního informačního systému byl zastaven ve fázi implementace a nyní nejsou v této oblasti podnikány žádné kroky. Kromě možnosti dokončení implementace se stále nabízí i možnost výběru a následné implementace nového systému. Autorka této práce se na základě výše zmíněných důvodů přiklání k výběru nového personálního informačního systému.

Tato práce se bude následně zabývat sestavením kritérií, které jsou při výběru nového personálního systému pro podnik XY klíčové a následnou analýzou dostupných personálních informačních systémů na trhu.

4.5 Sestavení kritérií výběru

Kritéria výběru jsou stanovena na základě stávajícího používání systému a současně nejvíce chybějících funkcionalit. Kritéria splňují požadavky na soubor kritérií, kterými jsou úplnost, operacionalita, neredundance, minimální rozsah a vzájemná nezávislost (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 124). Požadavky, které by měl systém splňovat, byly stanoveny ve spolupráci s HR oddělením podniku XY. Kritéria výběru jsou vyjmenována v tabulce 1. Jejich hodnocení podle významnosti je uvedeno v kapitole 4.5.2. Všechna definovaná kritéria jsou kvalitativní povahy až na kritérium nákladové, které je kvantitativní. Kritéria výběru jsou uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1: Kritéria výběru

Kritérium	Označení kritéria
HR funkcionality	K1
Samoobslužný systém	K2
Migrace dat	K3
Bezpečnost systému	K4
Customizace	K5
Komunikace	K6
Přístup ze zahraničí	K7

Zdroj: Autorka

Posledním kritériem měly být náklady na pořízení, implementaci a následný jednoroční provoz. Jedná se i o nákup licencí pro všechny pracovníky pro samoobslužný systém. Vzhledem k tomu, že se některé z oslovených společností k otázce nákladů nevyjádřily a informaci nebylo možné dohledat, nebude informace o nákladech kritériem, ale jen doplňující informací u těch systému, jejichž dodavatelé tuto informaci poskytlí. Proto bude kritérií pouze sedm.

4.5.1 Popis kritérií výběru

Jednotlivá kritéria budou podrobně popsána a bude definováno, jak budou hodnoceny.

HR funkcionality

Systém by měl obsáhnout všechny personální činnosti, které jsou v podniku XY zajišťovány. Jedná se zejména o činnosti:

- Organizační struktura a popisy pracovních míst;
- Personální evidence;
- Nábor a získávání pracovníků;
- Adaptace pracovníků;
- Vzdělávání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Docházka;
- Personální události

Velice aktuálním tématem v podniku XY je performance management neboli hodnocení výkonosti. S tím souvisí potřeba zadat do systému informace o cílech daného pracovníka, resp. jeho oddělení. Pracovník by se mohl k cílům v systému vždy snadno dostat bez složitého vyhledávání toho správného dokumentu v Excelu, jak je tomu nyní. V systému by měl každý pracovník vidět své cíle na zadané období, popis jejich dosažení, časové ohraničení a zejména jeho napojení na cíle podniku, aby bylo patrné, jak jeho cíle k těm podnikovým přispívají. Ovládání a zapisování cílů do systému by mělo být pro uživatele intuitivní a mělo by zjednodušovat stávající práci, například možností zapsat hromadný cíl celému týmu najednou.

Tabulka 2: Hodnoty kritéria K1

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K1
0	System neobsahuje žádný z požadovaných modulů
1	System obsahuje 1 modul z celkem 8 požadovaných
2	System obsahuje 2 moduly z celkem 8 požadovaných
3	System obsahuje 3 moduly z celkem 8 požadovaných
4	System obsahuje 4 moduly z celkem 8 požadovaných
5	System obsahuje 5 modulů z celkem 8 požadovaných
6	System obsahuje 6 modulů z celkem 8 požadovaných
7	System obsahuje 7 modulů z celkem 8 požadovaných
8	System obsahuje 8 modulů z celkem 8 požadovaných

Zdroj: Autorka

Shrnutím prvního požadavku lze říci, že systém by měl obsahovat funkcionality pro všechny personální činnosti, které chce podnik v systému vést, zejména pro řízení výkonosti. Kritérium tedy hodnotí, zda daný systém poskytuje modul pro správu všech osmi požadovaných personálních činností. Hodnocení kritéria je uvedeno v tabulce 2.

Samoobslužný portál pro pracovníky

Všichni pracovníci by měli mít do personálního informačního systému přístup a tím mít i možnost upravovat své osobní informace. System by měl také umožňovat vyhledat základní informace o ostatních pracovnících. K základním informacím by tak měli mít přístup všichni pracovníci. K datům, která by neměla být viditelná pro všechny, musí být možné nastavit individuální přístupy. Jedná se například o informace o mzdě, které by měl vidět pouze pracovník, jeho přímý nadřízený a HR specialista odpovědný za odměňování.

Každý pracovník by také na své kartě měl vidět seznam absolvovaného vzdělávání, to se týká také manažerů a jejich týmu. Odpadlo by tím značné přeposílání emailů mezi jednotlivými manažery a HR specialistou za vzdělávání. Pracovník by prostřednictvím samoobslužného portálu měl možnost vyjádřit se k aktuálnímu dění v podniku, přihlásit se na školení či zhodnotit firemní akci. Toto kritérium tedy hodnotí, zda systém umožňuje samoobslužný systém pro pracovníky a jak je možné ho využít pro všechny personální činnosti.

Tabulka 3: Hodnoty kritéria K2

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K2
0	System neobsahuje portál pro pracovníky
1	System obsahuje portál pro pracovníky

Zdroj: Autorka

Migrace dat

Pokud by se podnik XY rozhodl pro zavedení nového informačního systému, je nutné, aby existovala možnost snadné migrace dat ze systému stávajícího. Mělo by se jednat o migraci jak dokumentů, tak zároveň i vyplněných osobních údajů o pracovnících. Zároveň jsou některé informace stále vedené v tabulkách v MS Excel, tudíž by měla být možnost migrace dat i z tohoto formátu.

K migraci bude pravděpodobně nutné určité soubory unifikovat či přejmenovat, aby je bylo možné správně nahrát, to je však stále jednodušší, než by bylo celkové ruční nahrávání všech uložených souborů.

Proces migrace dat by ale měl mít na starost dodavatel nového informačního systému. Data, která jsou již jednou do systému uložena, by měla být automaticky propisována do ostatních informačních systémů v podniku XY, například do MS Outlook, do Sharepointu apod., aby bylo zamezeno vícečetnému zadávání stejných dat.

Tabulka 4: Hodnoty kritéria K3

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K3
0	Společnost nezajišťuje migraci stávajících dat
1	Společnost zajišťuje migraci pouze dat ve stávajícím systému/pouze dat v jednom formátu
2	Společnost zajišťuje migraci všech dat

Zdroj: Autorka

Bezpečnost systému

Jelikož se jedná o velice citlivé údaje, je nutné, aby systém zaručoval bezpečnost informací. Po celou dobu výběru nového systému by proto vedoucí projektu měl spolupracovat jednak s personálním oddělením jako hlavním uživatelem, ale i s IT

oddělením, které zná všechny IT procesy podniku a může tak odborněji posoudit potenciální systém z pohledu bezpečnosti.

Kritérium bezpečnosti hodnotí, zda je daný systém, resp. poskytovatel systému schopný zajistit bezpečnost těchto dat.

Kritérium hodnotí, zda je dodavatel schopen zabránit:

- Úniku/ztrátě citlivých informací
- Neoprávněnému přístupu (interní/externí)

Únikem/ztrátou informací je míněna situace, při které by došlo k nenávratnému zničení dat bez zneužití další stranou. Neoprávněným přístupem je nazvána situace, při níž dojde k odcizení či zneužití dat další stranou (externí) či pokud má pracovník přístup k informacím, k nimž mu přístup nenáleží.

Tabulka 5: Hodnoty kritéria K4

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K4
0	Dodavatel nezaručuje bezpečnost dat
1	Systém je zajištěn proti úniku/ztrátě informací ale nikoliv proti neoprávněnému přístupu Systém je zajištěn proti neoprávněnému přístupu ale nikoliv proti úniku/ztrátě informací
2	Systém je dostatečně zajištěn, aby nedošlo k úniku dat ani k neoprávněnému přístupu

Zdroj: Autorka

Customizace

V neposlední řadě je důležité i uživatelské rozhraní a možnost jeho přizpůsobení. Jednak se jedná o drobné úpravy ve vzhledu rozhraní, kdy každý uživatel potřebuje ze své funkce vidět jiné údaje. Zároveň se ale jedná o jednoduchost možné změny různých polí, názvů kategorií, přizpůsobení exportovaných sestav apod. Potřeby podniku se v dnešní době často mění a pokud by byl systém nepružný a každá změna by musela být nově nakonfigurována, byla by práce se systémem neefektivní a v případě uskutečnění nového naprogramování změn i finančně náročná.

Systém by měl být schopen upozornit pracovníky i HR pracovníky na končící platnost smluv a dokumentů. Zároveň by měl systém pracovníky upozornit na nedodané požadované dokumenty, nesplněné úkoly, nevyplněné hodnocení apod.

Customizace se však týká i exportování dat. Pro efektivní práci s informacemi zadanými do personálního informačního systému je nezbytné, aby všechna zadaná data bylo možné i analyzovat a tvořit z nich specifické sestavy. Některá data jsou tudíž stále vedena v tabulkách MS Excel z důvodu možnosti snadné tvorby libovolné sestavy / reportu.

Toto kritérium posuzuje, zda je v systému možné (bez nutnosti úpravy/zásahu ze strany dodavatele):

- Upravit vzhled uživatelského prostředí
- Upravit jazyk systému
- Upravit sestavy/reporty dle potřeb organizace
- Upravit jednotlivé funkcionality (vypnutí/zapnutí jednotlivých modulů, funkcí, vyplňovaných hodnot)

Tabulka 6: Hodnoty kritéria K5

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K5
0	Systém neumožňuje žádnou z uvedených možností customizace
1	Systém umožňuje 1 možnost customizace z výše uvedených
2	Systém umožňuje 2 možnosti customizace z výše uvedených
3	Systém umožňuje 3 možnosti customizace z výše uvedených
4	Systém umožňuje všechny 4 uvedené možnosti customizace

Zdroj: Autorka

Komunikace

Všichni poskytovatelé vybraných personálních informačních systémů byli osloveni s prosbou o doplnění informací, které buď chyběly na webových stránkách, nebo byly potřebné k provedení celkového srovnání. Podnik XY má mezi svými hodnotami otevřenost, tudíž to samé očekává i od svých dodavatelů. Otázky odeslané všem společnostem jsou v příloze 4. Toto kritérium je značně subjektivní a vyplývá z komunikace s jednotlivými společnostmi.

Tabulka 7: Hodnoty kritéria K6

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K6
0	Společnost s autorkou práce nekomunikovala
1	Společnost s autorkou komunikovala, odmítla však poskytnou žádané informace
2	Společnost s autorkou komunikovala, poskytla pouze část žádaných informací
3	Společnost s autorkou komunikovala, poskytla veškeré žádané informace
4	Společnost s autorkou komunikovala, poskytla veškeré žádané informace, nabídla další možnosti spolupráce / pomoci

Zdroj: Autorka

Přístup ze zahraničí

Podnik XY má pobočky v zahraničí a většina z nich si obstarává personální činnosti lokálně, v místě jejího působení. Pokud by ale systém umožňoval přístup i zahraničním pracovníkům, s čímž souvisí možnost změny jazyka, bylo by to pro podnik XY velice užitečné.

Tabulka 8: Hodnoty kritéria K7

Hodnota kritéria	Vysvětlení hodnoty kritéria K7
0	System není možné obsluhovat/používat ze zahraničí
1	System je možné používat ze zahraničí, pouze však přístup k zaměstnaneckému/manažerskému portálu / systém je možno používat pouze po připojení k intranetu společnosti
2	System je možné používat ze zahraničí, přístup i prostředí určenému pro HR uživatele

Zdroj: Autorka

4.6 Analýza dostupných systémů na trhu v ČR

V době stále se rozvíjejících technologií existuje na českém trhu mnoho personálních informačních systémů. Přehled informačních systémů pro oblast HR je převzatý z expertního výběru zmíněného v katalogu Informační systémy nové éry (HR Forum, 2016, s. 6-7) a z přehledu personálních informačních systémů uvedených online (Personální systémy, 2017, online).

Společnosti mající zájem o nový informační systém mohou vybírat mezi systémy zcela českými, nebo systémy zahraničními. Systémy existují jak pro velké, tak i menší firmy. Personální informační systémy, které budou porovnávány, jsou již posouzeny podle základních kritérií, které by měl personální informační systém v této společnosti splňovat. Jedná se zejména o vhodnost na základě velikosti firmy.

Analýza dostupných systémů poskytne informace o předvybraných informačních systémech a také o samotných dodavatelích. Informace jsou získány z webových stránek jednotlivých personálních informačních systémů. Zároveň byli všichni dodavatelé osloveni s žádostí o podání detailnějších informací. Oslovení proběhlo prostřednictvím emailu, který je uveden v příloze.

Osloveni byli dodavatelé těchto informačních systémů:

- Elanor, s. r. o.
- KS Program, s. r. o.
- Nugget SW, s. r. o.
- SAP ČR, s. r. o.
- OKsystem, a. s.
- Ron Software, s. r. o.
- Vema, a. s.

Dodavatelé jsou nadále v této práci značeni takto:

Tabulka 9: Označení jednotlivých dodavatelů personálních informačních systémů

Název společnosti	Elanor	KS program	Nugget SW	SAP ČR	OK System	RON Software	Vema
Označení (varianta)	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7

Zdroj: Autorka

4.6.1 Elanor, s. r. o.

Společnost Elanor působí na českém ale i zahraničním trhu (střední a východní Evropa) již od roku 1991. Zabývá se vývojem softwaru pro oblast lidských zdrojů a mzdový outsourcing. Společnost Elanor dodává software 450 klientům, tzn. celkem 500 000 pracovníkům (Personální systémy, 2017, online).

HR funkcionality. Mzdový a personální systém Elanor Global Java Edition nabízí komplexní řešení pro personalistiku. Zahrnuje evidenci všech personálních dat i všech personálních činností. Rovněž umožňuje sledovat docházku. V oblasti vzdělávání je možné vést katalog akcí a sledovat tak vývoj nabídky a poptávky. Umožňuje vést evidenci o uchazečích. Dále umožňuje spravovat benefity, hodnocení pracovníků, lékařské prohlídky, BOZP, strukturu organizace i popisy pracovních míst.

Samostatný portál pro pracovníky. Systém EGJE nabízí webový HR portál pro pracovníky a manažery. Ovládání nevyžaduje znalost ovládání samotného personálního informačního systému. Portál nabízí náhled personálních dat, žádosti o schválení absence, žádosti o schválení účasti na vzdělávacích aktivitách, žádosti o změny dat.

Migrace dat. Společnost zabezpečuje přenos všech dat do nového systému.

Bezpečnost. Systém je zajištěn zejména pomocí nastavení přístupových práv, které zamezí jak neoprávněnému přístupu, tak úniku/ztrátě informací.

Customizace. Možnosti customizace se týkají jazyka a vzhledu uživatelského prostředí a úprav sestav.

Komunikace. Společnost přislíbila odpovědi na zaslané otázky, žádné informace však autorce neposkytla.

Přístup ze zahraničí. HR portál je na webové platformě, a tudíž zabezpečuje i přístup ze zahraničí. S pracovníky HR oddělení je sdíleno stejné množství informací jako v systému.

Náklady. Společnost na otázku týkající se nákladů neodpověděla a ani nebylo možné tuto informaci dohledat na jejich webových stránkách.

Tabulka 10: Hodnocení kritérií – systém EGJE

Elanor	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Hodnota	8	1	2	2	3	1	2
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.6.2 KS-program, s. r. o.

Společnost byla založena v roce 1991 a zabývá se vývojem informačních systémů pro oblast mezd, personalistiky a řízení lidských zdrojů pro středně velké až velké společnosti. KS-program dodává software pro personalistiku 1 398 klientům, tzn. celkem 336 093 pracovníkům (Personální systémy, 2017, online).

HR Funkcionality. KS personalistika nabízí komplexní nástroj pro práci s personálními daty pracovníků. Zároveň slouží jako podpora vedoucích pracovníků při řízení lidských zdrojů. Program obsahuje moduly určené pro personální evidenci, popis pracovních míst, vzdělávání pracovníků, BOZP, hodnocení pracovníků, adaptaci a rovněž správu uchazečů o zaměstnání ve společnosti.

Samostatný portál pro pracovníky. Portál „KS Portál“ obsahuje moduly od zaměstnaneckého po ten manažerský. Pracovník ve svém profilu může sledovat osobní údaje, povinnosti vyplývající z jeho pracovního místa, zbývající dovolenou na zotavenou, hodnocení od nadřízeného a prostřednictvím portálu se může přihlásit na školicí akce pořádané HR oddělením. Manažeři mají přístup k informacím o podřízených.

Migrace dat. Společnost KS Systém nabízí zákazníkům úplnou migraci stávajících dat v rámci procesu implementace nového produktu.

Bezpečnost. Systém je chráněn před neoprávněným únikem informací zejména nastavením přístupových práv.

Customizace. Systém nabízí kromě vícejazyčného prostředí a více než 300 sestav také možnost tvorby vlastních výstupů. V systému je možné upravit vzhled i jazyk uživatelského rozhraní, přizpůsobit sestavy k exportování i zapnout či vypnout jednotlivé moduly.

Komunikace. Všechny otázky byly zodpovězeny, avšak v odpovědi byla mírná prodleva. Byla nabídnuta možnost další spolupráce a doplnění případných chybějících informací.

Přístup ze zahraničí. Ze zahraničí se jde k systému připojit přes webového klienta. K účtu určenému pro HR pracovníky se přes webového klienta připojit nelze.

Náklady. Jednorázový poplatek za časově neomezenou licenci bez omezení počtem možných uživatelů pro společnost o 400 pracovnících stojí 292 609,- Kč, přičemž roční technická podpora vyjde na 52 670,- Kč.

Tabulka 11: Hodnocení kritérií – systém KS personalistika

KS	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
program							
Hodnota	8	1	2	2	4	4	1
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.6.3 Nugget SW, s. r. o.

Společnost Nugget SW, s. r. o. byla založena v roce 1992 a zabývá se vývojem personálních a mzdových systémů a také dodavatelským zpracováním mezd. Nugget personální systém je vhodný pro různé velikosti podniků, jak malé, tak i nadnárodní společnosti působící v ČR. Podle údajů na webových stránkách Personální systémy dodává společnost Nugget SW software pro personalistiku 500 klientům, tzn. celkem 120 000 pracovníkům (Personální systémy, 2017, online).

HR Funkcionality. Nugget SW rozlišuje dva základní moduly, tj. modul personalistika a rozšiřující modul lidské zdroje. Modul personalistika je spíše personální evidencí, jelikož umožňuje uchovávat veškeré záznamy o pracovníkovi, jeho dosaženém vzdělání, zdravotních prohlídkách apod. Modul lidské zdroje již umožňuje vést i popisy pracovních míst, plánovat, nikoliv jen evidovat vzdělávání, hodnotit pracovníka a pracovat s databází uchazečů. Pro společnost XY by bylo rozhodně nutné využít i rozšiřující modul Lidské zdroje.

Samostatný portál pro pracovníky. Samoobslužný portál je součástí standardní nabídky a pracovníci prostřednictvím něho mohou nahlížet na svá osobní data, přihlašovat se na školení, sledovat odpracované hodiny či zažádat svého nadřízeného o dovolenou.

Migrace dat. V rámci implementace nového řešení nabízí společnost Nugget SW migrace dat ze stávajícího systému.

Bezpečnost. Ve věci bezpečnosti dat je možné nastavit různé přístupy k jednotlivým položkám a systém kontroluje zároveň i vazby mezi jednotlivými údaji pro případ chybové situace.

Customizace. Systém nabízí vícejazyčné zobrazení a během implementace se upravuje pro konkrétní potřeby zákazníka. Během provozu je možné samostatně provádět také uživatelské změny.

Komunikace. Společnost s autorkou práce nekomunikovala.

Přístup ze zahraničí. K systému je možné se připojit vzdáleně pouze po přihlášení k firemnímu intranetu, není možné ovládat systém pouze prostřednictvím webu. Zároveň není možné vzdáleně spravovat data HR pracovníky.

Náklady. Společnost na dotaz neodpověděla, ani se tuto informaci nepodařilo autorce této práce dohledat.

Tabulka 12: Hodnocení kritérií – systém Nugget SW

Nugget SW	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Hodnota	8	1	2	2	4	0	1
kritéria							

Zdroj: Autorka.

4.6.4 SAP ČR, s. r. o.

Společnost SAP ČR působí na českém trhu již od roku 1992. Společnost vyvíjí systémy pro řízení vztahů se zákazníky, analytické nástroje, řízení oblasti financí, nákupu a také personalistiky. Systém pro řízení oblasti lidských zdrojů se nazývá SuccessFactors. Tento systém nabízí několik modulů, které je možné libovolně k sobě nakombinovat, aby byly maximálně naplněny potřeby koncových uživatelů.

HR Funkcionality. Systém SuccessFactors nabízí moduly pro všechny personální procesy, které společnost XY požaduje. Nachází se zde modul pro základní personální procesy jako je personální evidence, benefity, mzdy či docházka. Modul pro talent management obsahuje nástroje pro řízení náboru, adaptace, vzdělávání, odměňování, nástupnictví a také pro řízení cílů a s ním spojené hodnocení pracovníků.

Samoobslužný portál. Systém nabízí samoobslužný portál, kde může pracovník vidět všechny své osobní údaje, nastavené úkoly, předešlá hodnocení a všechny ostatní informace, které jsou o pracovníkovi vedeny.

Migrace dat. Migrace dat do systému SuccessFactors probíhá postupně po jednotlivých modulech, které jsou následně postupně testovány. Lze migrovat soubory téměř jakéhokoliv typu, u jednotlivých informací lze určit, ve kterém poli mají být zobrazeny.

Bezpečnost. Bezpečnost systému a dat je zajištěna rozlišením přístupových práv, které jsou nastavována již při implementaci.

Komunikace. Komunikace proběhla bez problémů, společnost projevila zájem spolupracovat a poskytnout veškeré informace, které bude autorka práce potřebovat.

Přístup ze zahraničí. Všichni pracovníci mohou mít přístup i z mobilního zařízení, jelikož se jedná o cloudové řešení. Je možné se přes webovou aplikaci připojit i do prostředí určeného pro HR pracovníky. Není nutné připojení na firemní síť.

Náklady. Ačkoliv společnost s autorkou komunikovala, nebyly definovány náklady systému. Ty by byly definovány až po konkrétní nabídce od autorizovaných dodavatelů zabývajících se implementací systému.

Tabulka 13: Hodnocení kritérií – systém SuccessFactors

SAP ČR	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Hodnota	8	1	2	2	4	4	2
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.6.5 OKsystem, a. s.

Společnost OKsystem je českou společností založenou v roce 1990, která poskytuje programy pro soukromý sektor, tak i pro veřejnou správu. Mezi její zákazníky patří jako společnosti působící v Evropě, tak i v USA. Dle údajů na webové stránce společnosti OKsystem využívá její programy přes jeden tisíc zákazníků s více než 200 000 uživateli. Tento údaj je však společný pro všechny produkty, nikoliv jen pro systém pro personalistiku OKbase.

HR Funkcionality. Systém OKbase poskytuje přehlednou evidenci všech údajů o pracovníkovi od osobních údajů přes pracovní smlouvy a typ úvazků až po zdravotní prohlídky a evidenci pracovních pomůcek. Nabízí se možnost evidovat vzdělávání pracovníků, spravovat kompletně celý proces hodnocení pracovníků, čerpat prostřednictvím systému benefity i provádět komplexně celý proces nábory.

Samoobslužný portál. V rámci samoobsluhy nabízí pracovníkům správu docházky, zobrazení zbývajících dovolených, úpravu personálních dat, informace o hodnocení, vzdělávání a možnost schvalování služebních cest. Portál obsahuje navíc tzv. nástěnku, která upozorňuje na důležité úkoly zadané ať už manažerem nebo personálním oddělením. Manažeři mají přístup zároveň i k informacím o svých přímých podřízených.

Migrace dat. Společnost nabízí plnou migraci stávajících dat do produktu OKbase v rámci implementace.

Bezpečnost. Z hlediska bezpečnosti dat společnost OKbase komunikuje se svými zákazníky přes platformu Babelnet, která je šifrovaná pomocí silné kryptografie. Je tedy zabráněno ztrátě dat i neoprávněnému přístupu.

Customizace. Data je možné exportovat buď v již připravených nebo v přizpůsobených či nově vytvořených sestavách. Prostředí samoobsluhy je možné uživatelsky přizpůsobit – z hlediska jazyka i prostředí.

Komunikace. Společnost odpověděla na otázky s více než 14denní prodlevou, zodpovězeny byly všechny otázky.

Přístup ze zahraničí. Systém je možné užívat ze zahraničí bez nutnosti připojení na firemní intranet.

Náklady. Cenová nabídka by byla sestavena až při konkrétních jednáních.

Tabulka 14: Hodnocení kritérií – systém OKbase

OK	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
System							
Hodnota	8	1	2	2	4	2	2
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.6.6 RON Software, s. r. o.

Společnost RON Software s. r. o. byla založena roku 1992 a zaměřuje se na vývoj informačních systémů. Mezi její stávající produkty patří modul pro mzdy, modul pro personalistiku, docházka, systém pro závodní stravování a pro sklad. Podle údajů na webových stránkách Personální systémy dodává společnost RON Software s. r. o. software pro personalistiku 480 klientům, tzn. celkem 50 000 pracovníkům (Personální systémy, 2017, online).

HR Funkcionality. Systém pro personalistiku může být doplněn programem pro docházku nebo pro mzdy. V modulu je možné spravovat personální činnosti jako je vzdělávání, hodnocení, získávání, BOZP či organizační strukturu. Zároveň je v systému prostor pro evidenci a čerpání zaměstnaneckých benefitů. V systému není samostatný modul pro adaptaci pracovníků.

Samostatný portál. Společnost nabízí RON portál, což je webové rozhraní pro práci s jednotlivými moduly. V portálu je možné upravovat přístupová práva jednotlivých agend konkrétním pracovníkům. Portál je také možné doplnit o interaktivní formuláře pro práci s daty dle potřeb zákazníka.

Migrace dat. Společnost zajišťuje migraci veškerých stávajících dat.

Bezpečnost. Data jsou zabezpečena prostřednictvím nastavení přístupů.

Customizace. Systém je možno upravit co se týče jazyků a vzhledu uživatelského rozhraní. Je možné měnit sestavy pomocí funkce Manažer sestav. Není možné samostatně zapnout a vypnout jednotlivé moduly.

Komunikace. Společnost s autorkou práce nekomunikovala.

Přístup ze zahraničí. RON portál je v prostředí internetového prohlížeče, proto lze v systému pracovat odkudkoliv. Klasický HR účet však v úplném rozsahu v internetovém prostředí zobrazit nelze.

Náklady. Společnost na otázku nákladů neodpověděla. Z ceníku uvedeného na jejích webových stránkách byla při započítání všech požadovaných modulů zjištěna částka ve výši 163 722,- Kč, přičemž v této částce nejsou zahrnuty náklady na technickou podporu.

Tabulka 15: Hodnocení kritérií – systém RON Software

Ron	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Software							
Hodnota	7	1	2	2	3	0	1
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.6.7 Vema, a. s.

Společnost Vema, a. s. založená v roce 1990, se zabývá vývojem a dodáním řešení v oblasti informačních zdrojů pro řízení lidských zdrojů, ekonomiky a logistiky. Mezi její zákazníky patří malé i velké firmy v České a Slovenské republice. Společnost Vema, a. s. dodává software pro personalistiku 7249 klientům, tzn. celkem 644 354 pracovníkům (Personální systémy, 2017, online).

HR Funkcionalita. Systém zahrnuje prostředí pro evidování osobních dat o pracovnících a souvisejících dokumentů. Systém zahrnuje modul pro vzdělávání i tvorbu e-learningových programů, hodnocení pracovníků i výběrová řízení. Uchovává informace o organizační struktuře, včetně popisů pracovních míst. Chybí samostatný modul pro adaptaci pracovníků.

Samostatný portál. Vema portál zajišťuje přístup pro všechny pracovníky přes internet. Prostřednictvím portálu může pracovník plánovat svou dovolenou, sledovat udělené hodnocení či se přihlásit na vzdělávací a jiné akce. V případě využití modulu pro komplexní zpracování mezd může každý pracovník vidět ve svém účtu i výplatní pásku.

Migrace dat. Společnost Vema využívá vlastních i obecných nástrojů pro jednorázový či opakovaný převod dat mezi stávajícím a novým systémem.

Bezpečnost. Bezpečnost je řešena tzv. bezpečnostním projektem, který definuje postupy, práva uživatelů, technologie a mechanismy pro ochranu dat klienta. Přihlašování probíhá pomocí certifikátu a je tak zabezpečeno proti neoprávněnému přístupu i proti ztrátě dat.

Customizace. Je možné libovolně upravovat sestavy a prostřednictvím možnosti přidání různých modulů je dosaženo variantnosti. Je možné upravit jazyk uživatelského prostředí.

Komunikace. Společnost s autorkou práce nekomunikovala.

Přístup ze zahraničí. Přístup je možný vzdáleně pouze do uživatelského portálu.

Náklady. Společnost na otázku nákladů neodpověděla, ani se jí autorce práce nepodařilo dohledat.

Tabulka 16: Hodnocení kritérií – systém Vema

Vema	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Hodnota	7	1	2	2	3	0	1
kritéria							

Zdroj: Autorka

4.7 Porovnání vybraných variant

V kapitole 4.6 bylo popsáno 7 personálních systémů, které jsou k dispozici na českém trhu vzhledem k 7 určeným kritériím. Ohodnocení těchto systémů je uvedeno v tabulce 17.

Tabulka 17: Shrnutí hodnocení jednotlivých kritérií u dostupných variant

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
V1	8	1	2	2	3	1	2
V2	8	1	2	2	4	3	1
V3	8	1	2	2	4	0	1
V4	8	1	2	2	4	4	2
V5	8	1	2	2	4	2	2
V6	7	1	2	2	3	0	1
V7	7	1	2	2	3	0	1

Zdroj: Autorka

Nabídky budou nyní posouzeny ve dvou krocích. Nejdříve bude provedeno hrubé posouzení, kdy dojde k vyřazení kritérií, která nabývají shodných hodnot, a následně k vyřazení dominovaných variant. Dominované varianty jsou ty, pro které existuje v daném souboru varianta, která je alespoň podle jednoho kritéria lepší a podle žádného není horší než varianta dominovaná.

Druhé posouzení proběhne podle kritérií a jejich vah stanovených v kapitole 4.5.2. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že všechny společnosti nabízejí společně s personálním informačním systémem rovněž i portál pro pracovníky. Toto kritérium může být ze souboru kritérií vyřazeno, jelikož nabývá u všech variant stejných hodnot a neovlivní výsledek analýzy. Stejně je tomu tak i u kritéria migrace dat a bezpečnosti, ani tato kritéria nabývající shodných hodnot, by neměla vliv na výsledek porovnání.

Po vyřazení těchto kritérií vznikne tabulka 18, kde jsou jednotlivé varianty posuzovány už jen prostřednictvím 4 kritérií – K1 – funkcionality HR, K5 – customizace, K6 – komunikace s dodavatelem, K7 – přístup ze zahraničí.

Tabulka 18: Shrnutí hodnocení zbylých kritérií

	K1	K5	K6	K7
V1	8	3	1	2
V2	8	4	3	1
V3	8	4	0	1
V4	8	4	4	2
V5	8	4	2	2
V6	7	3	0	1
V7	7	3	0	1

Zdroj: Autorka

Pokud by došlo k uplatnění pravidla dominance, je zřejmé, že dominující variantou je varianta č. 4, která nabývá maximálních hodnot u všech uvedených kritérií. Podnik XY však očekává, že výstupem bude pořadí jednotlivých systémů, nikoliv jen vítězná varianta. Z tohoto důvodu, i vzhledem k faktu, že jednotlivá kritéria nabývají rozdílných vah, budou všechny varianty posouzeny i pomocí jednoduchých metod stanovení hodnoty variant a také metody založené na párovém srovnání. Nejprve však musí být stanovena váha zbývajících kritérií.

4.7.1 Stanovení vah kritérií

Stanovení vah jednotlivých kritérií, a tedy jejich důležitosti bude provedeno Saatyho metodou stanovení vah. Kromě výběru preferovaného kritéria se určuje pro každou dvojici kritérií také velikost této preference. K vyjádření velikosti preferencí je dle Saatyho doporučena bodová stupnice uvedena v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Bodová stupnice pro Saatyho metodu stanovení vah kritérií

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: upraveno podle *Metody stanovení vah kritérií (2017, online)*

Preference jednotlivých kritérií je provedena autorkou této práce za konzultace s personálním oddělením podniku XY. Kritéria vstupující do stanovení vah jsou nadále značena tak, jak je uvedeno v tabulce 20.

Tabulka 20: Označení kritérií K1, K5, K6, K7

Kritérium	Označení kritéria
HR funkcionality	K1
Customizace	K5
Komunikace	K6
Přístup ze zahraničí	K7

Zdroj: Autorka

Každé kritérium bylo porovnáno s dalším kritériem a byl mu přidělen počet bodů, kolikrát je dané kritérium více či méně významné. Následně byl proveden geometrický průměr hodnot u jednotlivých kritérií a určena jeho váha důležitosti.

Tabulka 21: Výpočet vah kritérií dle Saatyho metody

	K1	K5	K6	K7	Geom. průměr	Váha kritéria	Zaokrouhlená váha
K1	1,00	5,00	4,00	3,00	2,78	51,66 %	52,00 %
K5	0,20	1,00	0,33	0,20	0,34	6,31 %	6,00 %
K6	0,25	3,00	1,00	0,25	0,66	12,21 %	12,00 %
K7	0,33	5,00	4,00	1,00	1,61	29,82 %	30,00 %
Celkem	5,39					100 %	100 %

Zdroj: Autorka

Kritériem s největší vahou bylo určeno kritérium K1, které by mělo zaručit jednotnost v rámci HR procesů, zvýšení efektivity personálních činností i spolupráci mezi jednotlivými částmi HR. Personální informační systém by tedy měl obsahovat moduly pro všechny personální činnosti, žádná z nich by neměla mít samostatný systém. Neméně důležitý je i přístup ze zahraničí, tak aby bylo možné sledovat data v systému i během služebních cest, ale zároveň, aby existovala možnost připojení se a možnost personální práce pro pracovníky poboček. Jako třetí nejdůležitější bylo ohodnoceno kritérium komunikace s dodavatelem, zda je dodavatel ochotný a otevřený sdělovat informace. V neposlední řadě se jedná o možnost úpravy systému z hlediska vzhledu a jazyka uživatelského rozhraní, úprav sestav a zapnutí / vypnutí jednotlivých modulů.

4.7.2 Metoda váženého pořadí

Jako první bude pro soubor variant použita metoda váženého pořadí. Tato metoda je založená na určení pořadí variant vzhledem ke kritériím hodnocení. Metoda pořadí se hodí především pro kvalitativní kritéria, jelikož u těch kvantitativních nedokáže rozlišit velikost rozdílů. U zbývajících 7 variant a 4 vybraných kritérií bylo stanoveno pořadí v rámci každého kritéria. U stejných hodnot bylo uděleno pořadí, které odpovídá průměru dotčených pořadí.

Tabulka 22: Metoda váženého pořadí – postup

	K1	K5	K6	K7
Váhy	0,52	0,06	0,12	0,3
V1	1	6	4	1
V2	1	1	2	5,5
V3	1	1	6,5	5,5
V4	1	1	1	1
V5	1	1	3	1
V6	6,5	6	6	5,5
V7	6,5	6	6	5,5

Zdroj: Autorka

Následně byly jednotlivé hodnoty upraveny dle vzorce

$$h_i^j = m + 1 - p_i^j$$

kde m je počet variant a p_i^j je pořadí j -té varianty vzhledem k_i -tému kritériu. Jednotlivé hodnoty byly pronásobeny váhou kritérií definovanou v kapitole 4.7.1, jejich výsledek byl sečten a varianta s nejvyšší hodnotou se stala variantou nejvíce vhodnou.

Tabulka 23: Metoda váženého pořadí – výsledek

	K1	K5	K6	K7	Celkové ohodnocení	Pořadí variant
Váhy	0,52	0,06	0,12	0,3		
V1	3,64	0,12	0,48	2,1	6,34	3
V2	3,64	0,42	0,72	0,75	5,53	4
V3	3,64	0,42	0,24	0,75	5,05	5
V4	3,64	0,42	0,84	2,1	7	1
V5	3,64	0,42	0,6	2,1	6,76	2
V6	0,78	0,12	0,24	0,75	1,89	6
V7	0,78	0,12	0,24	0,75	1,89	6

Zdroj: Autorka

Z tabulky 23 vyplývá, že nejvíce vhodnou variantou je varianta číslo 4 (tzn. systém SuccessFactors od společnosti SAP ČR), čímž se potvrdilo, že je dominující variantou. Na druhém a třetím místě skončila varianta číslo 5 (Systém OKbase společnosti OKsystem) resp. 1 (společnost Elanor se systémem EGJE).

4.7.3 Metoda bazické varianty

Metoda bazické varianty se také řadí mezi jednoduché metody stanovení hodnoty variant. Mezi její hlavní výhody patří vhodnost pro kvantitativní kritéria, přičemž nevýhodou je, že metoda předpokládá lineární průběh pro výnosová kritéria a nelinearitu pro kritéria nákladová.

Bazická metoda porovnává hodnoty jednotlivých variant vždy s hodnotou tzv. bazické varianty. Pro potřeby této práce je bazická varianta chápána jako ta, která dosahuje nejlepších hodnot z daného souboru variant. Všechna čtyři kritéria jsou převedena na číselnou stupnici a jsou výnosového typu. Proto bude použit vzorec:

$$h_i^j = \frac{x_i^j}{x_i^b}$$

kde h_i^j je hodnota j-té varianty i-tého kritéria a je stanovena jako podíl hodnoty j-té varianty i-tého kritéria a bazické varianty i-tého kritéria. Hodnoty bazických variant jsou uvedeny v tabulce 24.

Tabulka 24: Hodnoty báze

	K1	K5	K6	K7
Báze	8	4	4	2

Zdroj: Autorka

Následně je postupováno podle postupu zmíněného výše v této podkapitole a je dosaženo výsledků, které oproti metodě váženého pořadí nepřinesly na prvních místech žádnou změnu. Opět se jako nejvíc vhodná jeví varianta č. 4 - systém SuccessFactors, následován variantou 5 – systém OKbase a variantou 1 – systém EGJE.

Tabulka 25: Bazická metoda – výsledek

	K1	K5	K6	K7	Celkové ohodnocení	Pořadí variant
Váhy	0,52	0,06	0,12	0,3		
	K1	K5	K6	K7		
V1	0,52	0,045	0,03	0,3	0,90	3
V2	0,52	0,06	0,09	0,15	0,82	4
V3	0,52	0,06	0	0,15	0,73	5
V4	0,52	0,06	0,12	0,3	1,00	1
V5	0,52	0,06	0,06	0,3	0,94	2
V6	0,455	0,045	0	0,15	0,65	6
V7	0,455	0,045	0	0,15	0,65	6

Zdroj: Autorka

4.7.4 Metoda lineárních dílčích funkcí užitku

Tato metoda je založena na stanovování dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím, kdy u kvantitativních kritérií se ohodnocení stanoví dle vztahu

$$h_i^j = \frac{x_i^j - x_i^0}{x_i^* - x_i^0}$$

kdy x_i^0 je nejhorší hodnotou i-tého kritéria a x_i^* hodnotou nejlepší.

Tabulka 26: Hodnoty nejvyšší a nejnižší

		K1	K5	K6	K7
Nejlepší hodnota	x_i^*	8	4	4	2
Nejhorší hodnota	x_i^0	7	3	0	1

Zdroj: Autorka

Po aplikaci hodnot důsledků jednotlivých variant do výše uvedeného vztahu je výsledkem tabulka 27, která nepřinesla žádné změny do již předem stanoveného pořadí variant. Opět se na prvním místě umístil systém SuccessFactors, na druhém systém OKbase a na třetím místě systém EGJE.

Tabulka 27: Metoda LDFU – výsledek

	K1	K5	K6	K7	Celkové ohodnocení	Pořadí variant
Váhy	0,52	0,06	0,12	0,3		
	K1	K5	K6	K7		
V1	0,52	0	0,03	0,3	0,85	3
V2	0,52	0,06	0,09	0	0,67	4
V3	0,52	0,06	0	0	0,58	5
V4	0,52	0,06	0,12	0,3	1,00	1
V5	0,52	0,06	0,06	0,3	0,94	2
V6	0	0	0	0	0,00	6
V7	0	0	0	0	0,00	6

Zdroj: Autorka

4.7.5 Saatyho metoda

Saatyho metoda je založená na párovém srovnávání variant. Celkové ohodnocení variant se stanoví jako vážený součet dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím.

Tabulka 28: Saatyho metoda – K1

Kritérium K1	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Geometrický průměr	Dílčí ohodnocení
V1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88	0,963	0,137
V2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88	0,963	0,137
V3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88	0,963	0,137
V4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88	0,963	0,137
V5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88	0,963	0,137
V6	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,00	1,00	1,100	0,157
V7	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,00	1,00	1,100	0,157

Zdroj: Autorka

U třetího kritéria byly všechny hodnoty zvětšeny o jednotku, aby mohl být proveden geometrický průměr a všechny hodnoty nebyly rovny hodnotě 0.

Tabulka 29: Saatyho metoda – K5

K5	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Geometrický průměr	Dílčí ohodnocení
V1	1,00	1,33	1,33	1,33	1,33	1,00	1,00	1,179	0,167
V2	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,884	0,125
V3	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,884	0,125
V4	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,884	0,125
V5	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,884	0,125
V6	1,00	1,33	1,33	1,33	1,33	1,00	1,00	1,179	0,167
V7	1,00	1,33	1,33	1,33	1,33	1,00	1,00	1,179	0,167

Zdroj: Autorka

Tabulka 30: Saatyho metoda – K6

K6	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Geometrický průměr	Dílčí ohodnocení
V1	1,00	2,00	0,25	2,50	1,50	0,50	0,50	0,897	0,104
V2	0,50	1,00	0,25	1,25	0,75	0,25	0,25	0,495	0,057
V3	2,00	4,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,982	0,229
V4	0,40	0,80	0,20	1,00	0,60	0,20	0,20	0,396	0,046
V5	0,67	1,33	0,33	1,67	1,00	0,33	3,00	0,904	0,105
V6	2,00	4,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,982	0,229
V7	2,00	4,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,982	0,229

Zdroj: Autorka

Tabulka 31: Saatyho metoda – K7

K7	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Geometrický průměr	Dílčí ohodnocení
V1	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,673	0,091
V2	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,346	0,182
V3	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,346	0,182
V4	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,673	0,091
V5	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,673	0,091
V6	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,346	0,182
V7	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,346	0,182

Zdroj: Autorka

Po jednotlivých dílčích ohodnoceních se váženým součtem sestavilo celkové ohodnocení.

Tabulka 32: Saatyho metoda – výsledek

	K1	K5	K6	K7		K1	K5	K6	K7	Hodnocení	Pořadí
váhy	0,52	0,06	0,12	0,3	váhy	0,52	0,06	0,12	0,3		
V1	0,137	0,167	0,104	0,091	V1	0,071	0,010	0,012	0,027	0,121	3
V2	0,137	0,125	0,057	0,182	V2	0,071	0,008	0,007	0,055	0,140	4
V3	0,137	0,125	0,229	0,182	V3	0,071	0,008	0,028	0,055	0,161	5
V4	0,137	0,125	0,046	0,091	V4	0,071	0,008	0,006	0,027	0,112	1
V5	0,137	0,125	0,105	0,091	V5	0,071	0,008	0,013	0,027	0,119	2
V6	0,157	0,167	0,229	0,182	V6	0,082	0,010	0,028	0,055	0,174	6
V7	0,157	0,167	0,229	0,182	V7	0,082	0,010	0,028	0,055	0,174	6

Zdroj: Autorka

Z porovnání variant dle Saatyho metody vychází opět stejné výsledky jako z předchozích metod, tzn. vítězný systém SuccessFactors, následovaný systémem OKbase a EGJE. U Saatyho metody je důležité si všimnout, že rozdíl mezi variantou číslo 5 (OKbase) a variantou číslo 1 (EGJE) je minimální rozdíl oproti použití jiných metod.

4.8 Shrnutí výsledků a závěrečná doporučení

Všechny varianty byly zanalyzovány podle stanovených kritérií, která byla zmenšena o ta, která nabývala u všech variant stejných hodnot. Varianty byly následně porovnány pomocí metody pořadí, metody lineárních dílčích funkcí užitku a bazické metody, které všechny spadají mezi jednoduché metody stanovení hodnoty variant. Jako metoda založená na párovém srovnání variant byla použita metoda Saatyho.

Vítězný systém

Při použití všech metod se potvrdilo to, co již předznamenalo pravidlo dominance, tj. jako nejvíce vhodná se jeví varianta číslo 4, personální informační systém SuccessFactors od společnosti SAP ČR. Na druhém místě se umístil systém OKbase od společnosti OKsystem, na třetím personální informační systém od společnosti Elanor. Ačkoliv při použití všech metod hodnocení variant vyhrál systém od společnosti SAP ČR, odstupy na dalších dvou příčkách nebyly nijak závratné. Nedá se tedy říci, že by podnik XY měl personální informační systémy umístěné na druhém a třetím místě zavrhnout. Na čtvrtém místě se umístil systém od společnosti KS program, který dosahoval také průměrných výsledků. Následoval Nugget SW. Shodného hodnocení dosáhly systémy Vema a RON software, které nabývaly shodných hodnot u všech hodnocených kritérií.

Doporučení 1

Jako další krok pro podnik XY by autorka práce doporučila osobní schůzky se zástupci společností tří nejlépe hodnocených systémů a detailní definování požadavků ze strany podniku XY. Bez této bližší specifikace nebyly sděleny autorce náklady na pořízení licencí, implementaci a následný provoz systému.

Pokud by se na základě již dostupných informací o ceně podnik XY přikláněl k výběru systémů umístěných na druhém, případně třetím místě, měly by být důsledně prodiskutovány oblasti, ve kterých systém nedosáhl plného počtu bodů. Dodavatel systémů by měl v ideálním případě nabídnout alternativy, které zajistí plnou funkčnost ke spokojenosti podniku XY.

Doporučení 2

Autorka práce by podniku XY velice doporučila zjistit si na daný personální informační systém reference od podniků, které daný systém používají. Tímto krokem se dá částečně zabránit tomu, aby podnik XY vybral systém, který nebude splňovat jeho požadavky. V neposlední řadě by neměl být systém upravován podle stávajících tabulek ve formátu MS Excel, nýbrž podle toho, jak chce podnik XY jednotlivé personální činnosti vykonávat. V některých případech je také vhodné využít HR konzultanta, ať už ze společnosti vybrané pro implementaci personálního informačního systému či zcela nezávislého. HR konzultant vnese do projektu implementace nezávislý pohled na jednotlivé personální činnosti a může zabránit migraci některých neefektivních informací, které je v podniku zvyklostí uchovávat, ale jejich využití je minimální nebo nulové.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný personální informační systém ve vybraném podniku a vybrat a navrhnout systém nový, který bude pro podnik optimální.

V teoretické části byl definován samotný pojem personálního informačního systému i jeho využití v jednotlivých personálních činnostech. Personální informační systém je místem pro uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o pracovnících v daném podniku. Tyto informace nejsou uchovávány jen z hlediska legislativních důvodů, ale mohou být také nápomocny při dalších manažerských činnostech, jako je například plánování nebo vedení.

Personální informační systém může být využíván při všech podnikových personálních činnostech. Například v oblasti získávání a výběru poskytuje personalistům správu kandidátů, které je možné různě filtrovat či doplňovat komentáři a poznámkami. V oblasti vzdělávání se mohou pracovníci sami přihlašovat na vzdělávací aktivity či jim je automaticky vygenerován hodnoticí dotazník. Při stanovování cílů pracovníků a hodnocení výkonu může být prostřednictvím personálního informačního systému zobrazena kaskáda podnikových cílů. Systém je ve většině případů nakonfigurován tak, aby přesně plnil potřeby daného podniku, tzn. aby bylo zajištěno efektivní fungování všech personálních činností, které v podniku probíhají

Při výběru systému je nutné stanovit kritéria výběru, které jsou pro podnik důležité, a podle nich zhodnotit dostupné systémy. V celém procesu výběru a následné implementace je nezbytná úzká spolupráce mezi personálním oddělením, IT oddělením a dodavatelem vybraného systému.

V praktické části diplomové práce byl představen vybraný podnik, který je v práci zmiňován se změněným názvem XY. Detailněji bylo prezentováno personální oddělení a jeho jednotlivé části. Podnik XY a konkrétně personální oddělení má aktuálně k dispozici personální informační systém MS Dynamics AX. Na základě analýzy používání systému v jednotlivých činnostech došla autorka k závěru, že stávající systém nepřispívá k efektivní práci personálního oddělení a je spíše personální evidencí než funkčním personálním informačním systémem.

Následně byla provedena analýza dostupných personálních informačních systémů na trhu a s pomocí expertního výběru bylo vybráno 7 systémů, které byly podrobeny porovnání vůči stanoveným kritériím výběru. Všechny společnosti nabízející v této práci uvedené informační systémy byly osloveny s žádostí odpovědí na otázky, zbývající informace byly dohledány na jejich webových stránkách. Mezi kritéria výběru byla zařazena následující: HR funkcionality, samoobslužný systém, migrace dat, bezpečnost dat, customizace, komunikace s dodavatelem a přístup ze zahraničí.

Zhodnocení variant ukázalo, že některá kritéria nabývají u všech variant stejných hodnot, a proto byla tato kritéria ze souboru kritérií vyřazena. Zbývajícím kritériím byla stanovena jejich váha prostřednictvím Saatyho metody stanovení vah.

Jednotlivé varianty byly porovnány dle metody váženého pořadí, metody bazické varianty, metody lineárních dílčích funkcí užitku i dle Saatyho metody. Použití různých metod přineslo vždy shodné pořadí. Vítěznou variantou je varianta 4, personální informační systém Success Factors od společnosti SAP. Tento systém byl dominující variantou již při hrubém posouzení variant, použití různých metod tento výsledek potvrdilo. Detailní posouzení bylo provedeno za účelem stanovení výsledného pořadí jednotlivých variant rozhodování. Na druhém a třetím místě byl vyhodnocen systém OKbase od společnosti OKsystem, resp. EGJE od společnosti Elanor.

Podniku XY by autorka této práce doporučila začít jednání s dodavateli tří nejlépe hodnocených systémů. V průběhu těchto jednání bude stanovena odhadovaná cena implementace, kterou dodavatelé nebyli schopni autorce bez bližší specifikace sdělit.

Stávající personální informační systém v podniku XY byl analyzován vzhledem k probíhajícím personálním činnostem a s použitím analýzy dostupných systémů na trhu a metod vícekriteriálního rozhodování byl doporučen podniku optimální systém, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům, resp. kritériím výběru.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-7865-330.
- KAVANAGH, Michael J., Mohan. THITE a Richard David. JOHNSON, c2012. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 978-141-2991-667.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-973
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.
- SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.
- SMITH, A. F., KELLY, T. 1997. *Human capital in the digital economy* in HESSELBEIN, Frances, 2000. *Organization of the future*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass. ISBN 978-078-7952-037.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4752-129.
- WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
- ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3579-555.

Elektronické zdroje

- Babelnet: Bezpečná komunikace pro vás i vaše klienty [online], 2017. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <https://www.babelnet.com/cs/>
- CVRKAL, Milan, Novinky v Microsoft Dynamics AX 2012 [online]. In: . [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/erp/novinky-v-microsoft-dynamics-ax-2012.htm>
- Elanor [online], 2017. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.elanor.cz/>

- Elanor, In: Personální systémy [online]. [cit. 2017-11-21].
Dostupné z: <https://www.personalni-systemy.cz/subject/elanor-cz>
- ERP Software, 2016. In: Management mania [online]. [cit. 2017-11-14].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/erp-system>
- Interní dokumenty a intranet společnosti XY [online], 2017. [cit. 2017-11-02].
- KS: Personální a mzdové informační systémy [online], 2017. [cit. 2017-11-02].
Dostupné z: www.ksprogram.cz
- Metody stanovení vah kritérií [online], 2017. [cit. 2017-12-2].
Dostupné z: <http://kds.vsb.cz/mhd/kvalita-vahy.htm>
- Microsoft Dynamics AX, In: CCV Informační systémy [online]. [cit. 2017-11-14].
Dostupné z: <https://www.ccv.cz/microsoft-dynamics-ax/>
- Microsoft Dynamics AX, In: Navisys [online]. 2017 [cit. 2017-11-29].
Dostupné z: <https://www.navisys.cz/produkty/podnikove-systemy-erp/microsoft-dynamics-ax>
- Nugget SW [online], 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/>
- Nugget SW, In: Personální systémy [online]. [cit. 2017-11-14].
Dostupné z: <https://www.personalni-systemy.cz/subject/nugget-cz>
- OKbase [online], 2017. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.okbase.cz/cs/>
- O nás, 2017. OKsystem [online]. [cit. 2017-11-13].
Dostupné z: <https://www.oksystem.com/cz/o-nas>
- RON Software [online], 2017. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.ron.cz/>
- RON Software s. r. o., In: Personální systémy[online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z:
<https://www.personalni-systemy.cz/subject/ron-cz>
- TOMÍŠEK, Jan, Představení společnosti Vema, a.s.
Dostupné z: <http://www.fit.vutbr.cz/FIT/PR/pre2012/vema.pdf>
- Vema [online], 2017. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.vema.cz>
- Vema a.s., In: Personální systémy [online]. [cit. 2017-11-15].
Dostupné z: <https://www.personalni-systemy.cz/subject/vema-cz>

Seznam tabulek

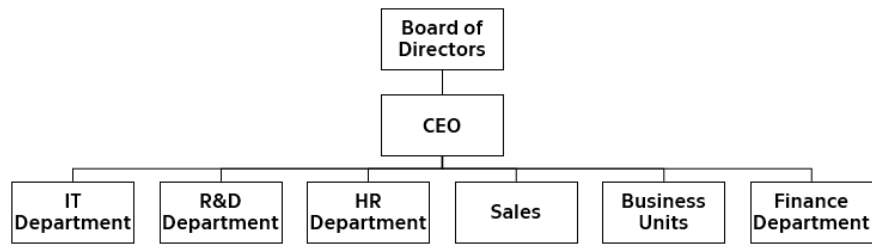
Tabulka 1 Kritéria výběru	42
Tabulka 2 Hodnoty kritéria K1	44
Tabulka 3 Hodnoty kritéria K2	45
Tabulka 4 Hodnoty kritéria K3	45
Tabulka 5 Hodnoty kritéria K4	46
Tabulka 6 Hodnoty kritéria K5	47
Tabulka 7 Hodnoty kritéria K6	48
Tabulka 8 Hodnoty kritéria K7	48
Tabulka 9 Označení jednotlivých dodavatelů personálních informačních systémů	49
Tabulka 10 Hodnocení kritérií – systém EGJE	50
Tabulka 11 Hodnocení kritérií – systém KS personalistika	51
Tabulka 12 Hodnocení kritérií – systém Nugget SW	52
Tabulka 13 Hodnocení kritérií – systém SuccessFactors	53
Tabulka 14 Hodnocení kritérií – systém OKbase	54
Tabulka 15 Hodnocení kritérií – systém RON Software	55
Tabulka 16 Hodnocení kritérií – systém Vema	56
Tabulka 17 Shrnutí hodnocení jednotlivých kritérií u dostupných variant	57
Tabulka 18 Shrnutí hodnocení zbylých kritérií	58
Tabulka 19 Bodová stupnice pro Saatyho metodu stanovení vah kritérií	58
Tabulka 20 Označení kritérií K1, K5, K6, K7	59
Tabulka 21 Výpočet vah kritérií dle Saatyho metody	59
Tabulka 22 Metoda váženého pořadí – postup	60
Tabulka 23 Metoda váženého pořadí – výsledek	60
Tabulka 24 Hodnoty báze	61
Tabulka 25 Bazická metoda – výsledek	61
Tabulka 26 Hodnoty nejvyšší a nejnižší	62
Tabulka 27 Metoda LDFU – výsledek	62
Tabulka 28 Saatyho metoda – K1	63
Tabulka 29 Saatyho metoda – K5	63
Tabulka 30 Saatyho metoda – K6	63

Tabulka 31 Saatyho metoda – K7	64
Tabulka 32 Saatyho metoda – výsledek.....	64

Seznam příloh

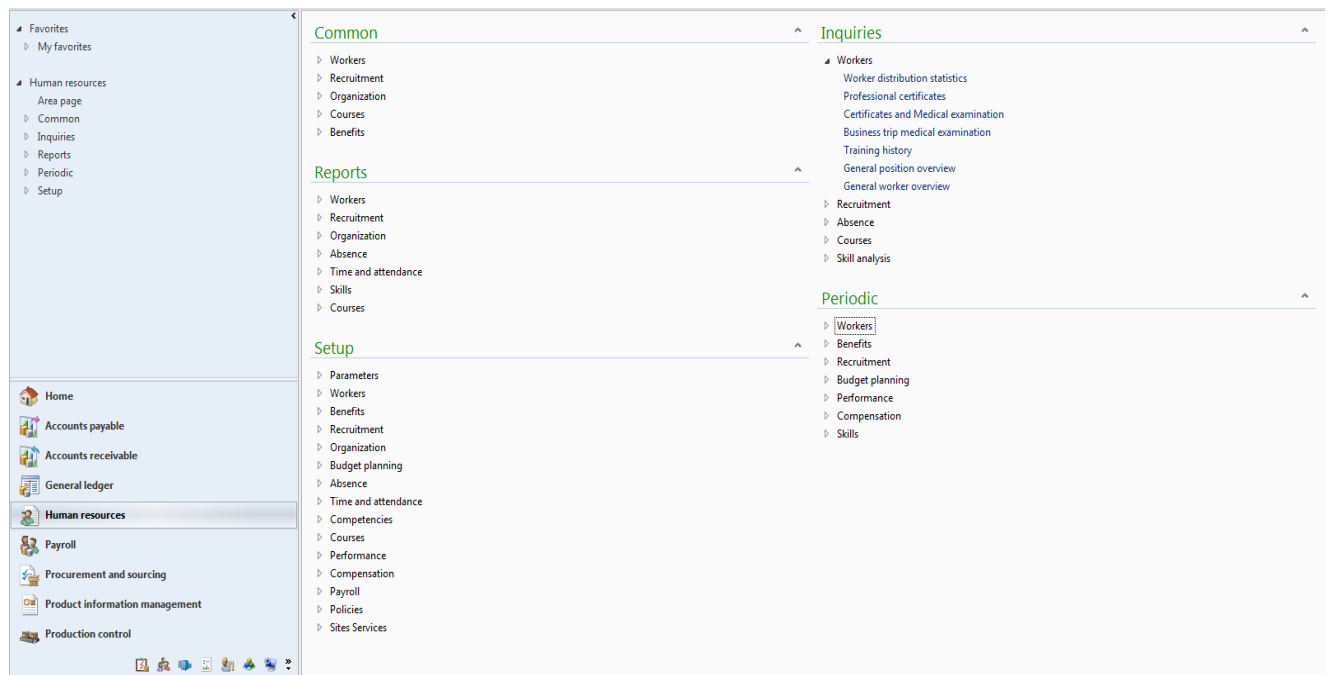
Příloha 1 Organizační struktura podniku XY.....	73
Příloha 2 Základní menu Microsoft Dynamics AX.....	74
Příloha 3 Hodnoticí dotazník.....	75
Příloha 4 Dotazník pro dodavatele personálních informačních systémů.....	76

Příloha 1 Organizační struktura podniku XY



Zdroj: Interní dokumenty podniku XY

Příloha 2 Základní menu Microsoft AX



Zdroj: Microsoft Dynamics AX 2012

Příloha 3 Hodnoticí dotazník

Prosím oznámkujte následující tvrzení (1-nejvíce spokojen/ano ... 6-nejméně spokojen/ne):

- a) Byla naplněna vaše očekávání?
- b) Byli jste spokojeni s lektorem?
- c) Byla vyvážena teorie s možnostmi praktického vyzkoušení?
- d) Přineslo vám školení něco do praxe?
- e) Doporučili byste školení ostatním?

a)	b)	c)	d)	e)	Co se povedlo? Co ponechat i na příští školení?	Co udělat příště lépe?	Jak nové znalosti využijete v práci?	Další komentáře

Zdroj: Interní dokumenty podniku XY

Příloha 4 Dotazník pro dodavatele personálních informačních systémů

Dobrý den,

jmenuji se Anna Herčíková a jsem studentkou posledního ročníku ČVUT v Praze, konkrétně oboru Projektové řízení inovací. Ve své diplomové práci se věnuji analýze personálních informačních systémů dostupných na českém trhu a následně výběru nejvhodnějšího pro konkrétní organizaci. Vaši společnost jsem na základě prezentace v příloze HRIS magazínu HR Forum zařadila do výběru a chtěla bych vás požádat o zodpovězení níže uvedených otázek, které mi pomohou ke kompletnímu provedení analýzy.

Předem vám děkuji za váš čas.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Anna Herčíková

1. Jak je chráněna bezpečnost dat ve vašem personálním informačním systému
 - před únikem citlivých informací?
 - před neoprávněným přístupem?
2. Je možné si systém samostatně (bez potřeby úpravy ze strany dodavatele) uživatelsky přizpůsobit?
 - Vzhled uživatelského rozhraní?
 - Jazyk uživatelského rozhraní?
 - Přizpůsobení sestav/reportů?
 - Vypnutí/Zapnutí jednotlivých modulů/funkcionalit?
3. Je možné systém obsluhovat ze zahraničí (v případě zahraničních poboček)? Jakým způsobem?
4. Jak zajišťujete migraci dat ze stávajícího personálního informačního systému?
 - Je migrace kompletně ve vaší režii?
 - Jaké typy souborů lze do systémů migrovat?
5. Jaké jsou orientační náklady na zavedení vašeho personálního systému do podniku o 400 pracovnících a následný jednorozhodný provoz, když:
 - Každý pracovník musí mít svůj přístup do samoobslužného portálu
 - Celkem 10 pracovníků HR oddělení musí mít i přístup do systému, nikoliv jen do samoobsluhy

Zdroj: Autorka

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Herčíková

V Praze dne: 27. 12. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis