

**Univerzita Karlova v Praze**

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

pedagogika – andragogika

RNDr. Jan Ž u f a n

**Informační systémy v personálním řízení**

**Human Resources Information Systems**

TEZE

Vedoucí práce – Doc. Dr. Milan Beneš

2007

## Úvod

Personalistika jako proces prošla v posledních patnácti letech složitým vývojem, kdy si nejdříve vůbec musela obhájit svoji existenci, aby se postupem doby stala ve vnímání managementu jedním z klíčových nástrojů dosahování prosperity. Problematice transformace personálních útvarů z počátku devadesátých let minulého století na „místa vykonávající systematické koncepční, koordinační, operativní a kontrolní funkce personální práce“ (Stýblo 1993, s. 47) se věnuje řada autorů. Mimo jejich zájem však obvykle zůstávají změny, kterými musely personální útvary projít uvnitř a které byly stejně náročné jako vybojování uznání potřebnosti těchto útvarů ve strukturách organizací. Patří mezi ně zejména zvládnutí IS/ICT zaměřených na podporu personálního řízení a automatizaci rutinních personálních činností. Zmapování aktuálního stavu informační podpory je prvním cílem této práce.

Pokroku v oblasti IS/ICT se pochopitelně přizpůsobily i vysoké školy a zařadily do studijních plánů předměty nebo témata zabývající se problematikou využití IS v personálním řízení. Vzhledem k tomu, že zde nebylo téměř na co navazovat, šlo každé pracoviště (a každý učitel) v podstatě vlastní cestou. Zmapování současného stavu této výuky je druhým cílem této práce.

V návaznosti na již zmíněné hledání pojetí výuky informační podpory personálního řízení, diskuse s personálními manažery nejrůznějších organizací i na autorovu zkušenost s výukou předmětu Informační systémy v personálním řízení je třetím cílem této práce pokus zformulovat, jaké znalosti by měl mít absolvent oboru Personální řízení apod., aby přicházel do praxe dobře připraven.

## 1. Stav podpory personálních procesů ICT v podnikové praxi

### 1.1. Metody zjišťování stavu

Ačkoliv zkoumání stavu informační podpory personálního řízení v organizacích jistě nelze nazvat sociologickým výzkumem, můžeme využít techniky, které sociologie používá.

Pro zjištění stavu informační podpory personálního řízení jsme jako hlavní techniku použili dotazník jako „operativní prostředek sběru informace“ (Zich 1979, s. 270). Především pro doplnění a ověření údajů získaných dotazníkovým šetřením jsme zvolili jako doplňující metody studia písemných pramenů a rozhovoru.

#### 1.1.1. Výběr respondentů

Je zjevné, že popisovaný výzkum nemohl mít ambice obsáhnout všechna odvětví národního hospodářství, resp. všechny oblasti veřejného sektoru. Při výběru respondentů jsme se zaměřili na následující oblasti:

V podnikatelském sektoru - energetika a těžba uhlí, doprava včetně dopravní infrastruktury, chemický průmysl, hutnictví a strojírenství, stavebnictví a telekomunikace.

Ve veřejném sektoru - ústřední orgány státní správy, vysoké školy a příspěvkové organizace.

### 1.1.2. Průběh zjišťování

Na základě výše uvedených kritérií jsme oslovili více než 160 respondentů.

	Obesláno	Vráceno
Energetika a těžba energetických surovin	18	10
Doprava	19	5
Chemický a potravinářský průmysl a farmacie	20	4
Strojírenství a hutnictví	41	7
Stavebnictví	9	6
Finančnictví	7	1
Komunikace	7	0
Obchod	14	1
Státní a veřejná správa	10	1
Vysoké školy	15	0
Příspěvkové organizace	6	0
Celkem	166	35

Oslovené organizace jsou typickými reprezentanty ve zvolených odvětvích. Minimální návratnost byla z oblasti organizačních složek státu a nulová z oblasti univerzit a vysokých škol, které na zaslanou žádost vůbec nereagovaly. Celková návratnost dotazníků činí asi 20% rozeslaných, což je na podmínky obdobných dotazníkových šetření návratnost poměrně vysoká.

### 1.2. Výsledky

Ze získaných podkladů jsme vytvořili vzorek pro popis stavu informační podpory personálních procesů. Proti původnímu záměru byly ze vzorku vypuštěny oblasti komunikací, státní a veřejné správy a vysokých škol, ze kterých se nepodařilo získat dostatečný počet odpovědí. Do vzorku tedy bylo zahrnuto 34 organizací.

Charakteristiky organizací zahrnutých do výzkumu byly následující:

- nejmenší měla 40 zaměstnanců, největší 12 692 zaměstnanců,
- v polovině případů byly zastoupeny dceřiné společnosti,
- polovina zkoumaných organizací působí na území jednoho města nebo kraje, druhá polovina na území celé České republiky nebo má i pobočky v zahraničí,
- asi dvě pětiny organizací vykazují jednoduchou organizační strukturu, ostatní pracují s divizionálním uspořádáním nebo odštěpnými závody apod.,
- tři čtvrtiny zkoumaných organizací mají personální procesy zcela ve své režii, zbytek využívá nějakou formu outsourcingu,
- organizace, které mají personální útvar uvádí počet personalistů vztažený na 100 zaměstnanců v rozmezí 0,5 – 3,8 personalisty.

Na základě provedeného průzkumu můžeme konstatovat s vysokou mírou přesnosti následující skutečnosti:

- ve všech organizacích podnikatelské sféry je významná část personálních procesů a činností podporována informačním systémem,
- expertní systémy se vyskytují již jen v malých organizacích,

- ve velkých organizacích dochází k přechodu od komplexních personálních informačních systémů k podpoře na bázi řešení integrovaného do podnikového ERP systému,
- nejvyšší podpora je ze strany informačních systémů poskytována činnostem v rámci procesů personální administrativa a řízení přípravy a vzdělávání,
- nejmenší penetraci vykazují procesy rozvoj lidských zdrojů a recruitment,
- z hlediska dopadů na práci personálních útvarů jsou nejvýznamnější zlepšení kvality služeb poskytovaných personálním útvarem zaměstnancům organizace a změna struktury personálního útvaru a organizace práce v něm,
- počet uživatelů personálního informačního systému je uváděn v rozmezí 2 – 26% celkového počtu zaměstnanců,
- na zabezpečení provozu a údržby personálního informačního systému se podílí od 1 zaměstnanec do 7 zaměstnanců organizace (FTE),
- náklady na pořízení personálních informačních systémů nejsou zanedbatelné - ve velkých organizacích dosahují několika desítek milionů korun a roční provozní náklady (bez mezd) jednotek milionů korun.

Z uvedených faktů je patrné, že informační systémy tvoří významný prvek personálního řízení organizací a znalost jejich principů a možností by měla být významnou kompetencí zaměstnanců personálních útvarů – minimálně manažerů a specialistů – metodiků.

## 2. Příprava budoucích personalistů v oblasti ICT/IS

Jak je zřejmé z předchozí části, je problematika informační podpory personálního řízení velmi podstatnou součástí práce personálních útvarů. Znalost této problematiky je pak významnou konkurenční výhodou těch jejich zaměstnanců, kteří nepovažují informační systémy za přítěž nebo dokonce za nepřítel, ale naopak jsou schopni využít jejich možností ve své práci a jejím posouvání k vyšší přidané hodnotě ve prospěch rozvoje organizace jako celku. Ve druhé části práce se zabýváme tím, v jakém stavu je příprava studentů oborů nebo specializací Personální řízení, Personální management apod. na zvládnutí informační podpory personálního řízení v praxi.

### 2.1. Stav výuky

Pro zmapování stavu výuky informační podpory personálního řízení jsme zvolili dvě metody. Jednak jsme položili několik otázek na uvedené téma buď vedoucím pracovišť, která zajišťují výuku specializovaného oboru Personální řízení/Personální management nebo garantům předmětu Personální řízení/Personální management na těch fakultách, na kterých je tento předmět začleněn do širšího koncipovaného předmětu Management/Podnikový management apod. a jednak prostudovali dostupné materiály, především studijní plány oborů, sylaby předmětů apod. Do šetření jsme zahrnuli následující pracoviště:

- a) zajišťující výuku Personálního řízení/Personálního managementu jako samostatného oboru, tj. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta; Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, a Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

- b) zajišťující výuku předmětu Personální řízení/personální management v rámci předmětu Podnikový management / Management / Ekonomika a management apod., tedy Vysoká škola báňská – Technická Univerzita Ostrava, Fakulta Ekonomická; Univerzita obrany Brno, Fakulta ekonomiky a managementu; Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická; Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta; Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta; Univerzita T. Bati ve Zlíně; Fakulta managementu a ekonomiky, Vysoké učení technické v Brně; Fakulta podnikatelská, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta a Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko správní.

Ze tří pracovišť zařazených ve skupině a) je v současné době předmět informační systémy v personálním řízení zařazen do studijních plánů pouze na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK. Na FF UP byla jeho výuka zrušena především z důvodu jeho pojetí. Z obdobných důvodů dochází k redesignu předmětu na FPH VŠE - v současné době je problematika vyučována jako téma v jiném předmětu.

Ze skupiny b) je problematika informační podpory personálního řízení zařazena jako samostatný předmět pod názvem Personalistické informační systémy v oboru Ekonomika obrany státu na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity. Na EF VŠB Ostrava je problematika zařazena jako téma v předmětu Evropské řízení lidských zdrojů a na FE ZČU v rámci předmětu Personální management. Na EF JČU v Českých Budějovicích a TUL – HF v Liberci není problematika do výuky zařazena. Na FME UTB je Personální řízení, resp. Řízení lidských zdrojů součástí prakticky všech studijních oborů. Téma HRIS je zařazeno v tomto předmětu.

## **2.2. Význam předmětu Informační systémy v personálním řízení**

Pojetí výuky problematiky na FF UK, FPH VŠE, stejně jako na UOB a FE ZČU, vychází ze specifických vlastností personálních informačních systémů (v komparaci s obecnými podnikovými informačními systémy). Na EF VŠB TU je výuka zaměřena na to „s jakým personálním IS se ve firmě pracuje a jaké jsou požadavky na to, aby mohl dobře fungovat nový koncept ŘLZ.“ (Žuková, 2007).

Respondenti obecně považují problematiku informační podpory řízení lidských zdrojů za významnou záležitost. Pouze v jediném případě byl vysloven názor, že jde o nutný technický doplněk. Na otázku, zda jsou spokojeni s rozsahem a obsahem výuky uvedli spíše, že s rozsahem spokojeni nejsou (EF JČU, TUL – HF, FPH VŠE, FF UP, EF VŠB TU) než jsou (FF UK, UOB, FE ZČU, FME UTB). U obsahu je spokojenost vyšší – nespokojenost vyjádřili pouze respondenti z FPH VŠE a EF VŠB TU.

## **2.3. Předpokládaný vývoj**

Na většině pracovišť plánují změny ve výuce, přičemž rozsah těchto změn je rozmanitý – od průběžných inovací jako např. na FE ZČU až po vytvoření nového předmětu: „Plánujeme vytvoření nového předmětu, jehož součástí by byly praktické semináře, v nichž by se využívala konkrétní aplikace pro HR. Podobná koncepce tohoto předmětu již na naší katedře existovala, proto chceme navázat a vyučovat jej v modernější formě.“ (Střítěský, 2007).

Je znát, že na pracovištích, která garantují výuku personálního managementu se problematice intenzivně věnují a přemýšlí i o širším kontextu výuky. Např. doc Holátová (EF JČU) říká: „I když naši absolventi nebudou v převážné většině profesními personalisty, je dle mého názoru nezbytně nutné, aby absolventi VŠ - budoucí manažeři a řídicí pracovníci tuto problematiku – ŘLZ i IS v ŘLZ zvládali a ne se jí dotkli pouze okrajově.“ (Holátová 2007). V rámci toho se snaží svoji misi řešit i jinak než standardní výukou.

## 2.4. Shrnutí

V následující tabulce jsou shrnuty výsledky zjišťování stavu výuky informační podpory personálního řízení a názorů na ni:

	FF UK	FF UP	FPH VŠE	EF VŠB TU	UOB	FE ZČU	EF JČU	TUL - HF	FME UTB	FP VUT	FPE ČZU	FES UPCE
<b>Rozsah výuky</b>												
HRIS jako samostatný předmět	1				1					x	x	x
HRIS jako téma v jiném předmětu			1	1		1		1	1	x	x	x
HRIS nejsou vyučovány		1					1			x	x	x
<b>Obsah výuky</b>												
na obecné znalosti informatiky		x					x	N	1	x	x	x
na obecné vlastnosti podnikových informačních systémů	1	x					x	N	1	x	x	x
na specifické funkce personálních informačních systémů	1	x	1	1	1	1	x	N	1	x	x	x
na konkrétní produkt(y)		x					x	N	1	x	x	x
<b>Je HRIS významná záležitost?</b>	1	1	1	1	N	1	1	0	1	x	x	x
<b>Spokojenost</b>												
s rozsahem	1	0	0	0	1	1	0	0	1	x	x	x
s obsahem	1	0	0	0	1	1	0	1	1	x	x	x
<b>Plánujete změny?</b>	0	1	1	0	N	1	1	0	0	x	x	x

1 - ano    0 - ne    N - nezjištěno    x - neodpovězeno nebo není relevantní

## 3. Personální informační systém v podniku

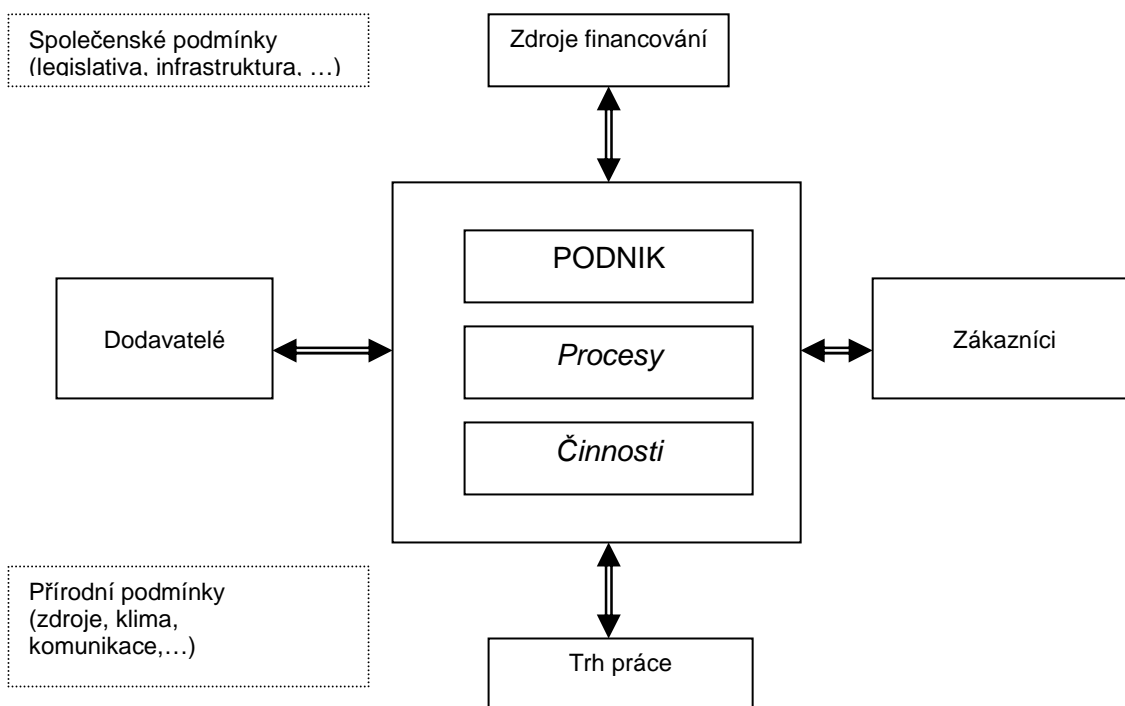
### 3.1. Vymezení problematiky

Tato část práce si klade za cíl seznámit čtenáře s problematikou využití informačních systémů při řízení organizace a speciálně v oblasti řízení lidských zdrojů. Je strukturována do čtyř hlavních částí – obecné problematiky podnikových informačních systémů a jejich technologií, popisu jednotlivých personálních procesů a možností jejich podpory ze strany informačních systémů, dále se zabývá postupy při implementaci personálního informačního systému v podniku a na závěr oblastí bezpečnosti dat a informačních systémů a vývojovými trendy.

### 3.2. Význam informačních systémů v podnikovém řízení

Kapitola se zabývá významem informací při řízení podniku (příčemž podnikem v tomto kontextu rozumí i jiné druhy organizací), jejich tříděním, hodnotou a ochranou. Dále popisuje obecnou strukturu informačního systému podniku a ve stručnosti uvádí i generační vývoj podnikových IS.

#### Podnik



Podnik, jakožto souhrn hlavních, podpůrných a existenčních procesů můžeme charakterizovat jako logický celek zakotvený ve společenských a přírodních podmínkách, který kooperuje se svými dodavateli a zákazníky a je v interakci s trhem pracovních sil a kapitálovým trhem (viz schéma). Jednu ze základních vazeb mezi podnikem a jeho okolím tvoří výměna informací.

#### Informace při řízení podniku

V rámci každého podniku lze identifikovat čtyři základní skupiny příjemců informací. V následující tabulce jsou tyto skupiny identifikovány a popsány z hlediska účelu a typu informací, které ke své práci potřebují/využívají. Ve třetí části jsou naznačeny informační systémy, které jsou uvedenými skupinami používány.

Vrcholový management (strategické řízení)		
- strategie podniku - informování vlastníků	- přehledné a agregované informace - informace o okolí podniku	- manažerský informační systém - nadstavby ERP apod.
Střední a liniový management (výkonné řízení)		
- zajištění procesů v okruhu působnosti - řízení lidí - řízení nákladů útvarů	- informace pro operativní a střednědobé řízení - informace lidských zdrojích - informace o nákladech a výnosech	- integrovaný informační systém ERP - specializované informační systémy (PIS, FIS,...)
Specialisté (tvorby koncepcí, projekce, uzavírání obchodů, ...)		

- návrhy procesů a činností - analýzy - kontroly	- specializované informace o zdrojích, technologiích ... - informace o zásobách, kapacitách, ... - informace o průběhu procesů a činností	- integrovaný informační systém ERP - specializované informační systémy (PIS, FIS,...) - technologický SW (CAD, PDM, ...)
Výkonní zaměstnanci (výrobní a obslužné činnosti)		
- realizace činností - sběr dat z průběhu činností	- informace pro vlastní práci (technologie, logistika, účtování, ...)	- specializované informační systémy (PIS, FIS,...) - technologický SW (CAD, PDM, ...) - provozní terminály - NC systémy

### Zdroje informací

- vnitřní – vznikají při vnitropodnikové činnosti
- vnější – podnik je získává v důsledku přímých interakcí s okolním prostředím v rámci svojí činnosti, a také buď cíleným vyhledáváním nebo náhodně mimo okruh svého působení

### Data a informace

Informace - interpretace dat, „význam, který je datům přiřazen“ (Oborová encyklopedie, s.74).

„Data – označení jakýchkoliv údajů zpracovávaných programem“ (Oborová encyklopedie, s.34).

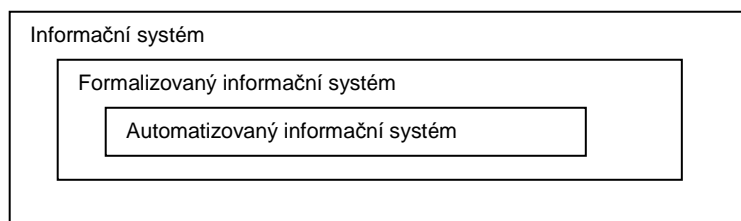
V širším pojetí jsou to dohodnuté symboly (čísllice, písmena, obrázky, symboly ☺...), které lze uložit nezávisle na člověku a jeho vědomí.

Data používaná v podnikových informačních systémech lze rozdělit na 5 základních skupin:

- a) číselníky a katalogy
- b) kmenová data s údaji o zaměstnancích, zákaznících, dodavatelích, bankách, ...
- c) „zakázková“ data – údaje potřebné pro realizaci konkrétních obchodních případů, finančních operacích
- d) archivní data – údaje dokumentující historii podniku a jednotlivých obchodních případů
- e) parametry – hodnoty pro nastavení optimálního fungování IS v konkrétních podmínkách (definice finančních období, vazeb na externí systémy, pravidelných plateb apod.)

### Podnikové informační systémy

Struktura podnikového IS z pohledu formalizace dat v něm obsažených je uvedena na obrázku.



### Obecný podnikový IS

- obsahuje všechny (i nezdokumentované, nezformalizované) informace relevantní pro podnik
- je obtížně analyzovatelný a popsitelný, je nutná znalost prostředí a interpersonálních vztahů (formálních i neformálních)



- obsahuje velký podíl lidského faktoru, má vysokou míru setrvačnosti, tudíž je obtížně modifikovatelný a měnitelný

#### Formalizovaný IS

- obsahuje všechny formálně zachycené (popsané) informace v podniku
- jeho popsateľnost závisí na stupni popsání procesů a činností, je závislý na organizačních zásadách podniku
- je měnitelný novými podnikovými strategiemi

#### Automatizovaný IS

- všechny informace zpracované pomocí ICT
- možnost analýzy závisí na úrovni SW řešení
- je rychle měnitelný v závislosti na změně SW

### 3.3. Technologie podnikových automatizovaných IS

#### Model informačního systému

Aplikační vrstva (SW umožňující zpracování dat)
Databázová vrstva (databázové systémy)
Logická vrstva (operační systémy serverů, stanic a sítí a komunikační protokoly)
Fyzická vrstva (PC, servery, routery, vodiče, ...)

Modelováním informačních systémů se zabývá obor architektura informačních systémů, která řeší vztahy mezi procesním pohledem (mise podniku a její naplňování), datovým pohledem (data – informace, potřebné pro naplnění mise), systémovým pohledem (informační systémy, ve kterých jsou data ukládána a zpracovávána) a pohledem technologickým (tzn. infrastrukturou – operačními systémy, databázemi, servery, síťovými prvky). Dobře navržená architektura je základem efektivního provozování podnikového informačního systému (Deloitte 2007).

#### Hardware

Hardware informačního systému je tvořeno servery, pracovními stanicemi a periferiemi. Jejich vzájemné spojení zajišťuje síť, ve které tvoří uvedené prvky tzv. uzly (nodes) a spojení mezi nimi zajišťují kabely a bezdrátové spoje (line, connections).

#### Software

Všechny uzly počítačové sítě potřebují ke své činnosti operační systém. Informační systémy založené na databázích pak vyžadují řídicí software pro tyto databáze – tzv. systém řízení báze dat – SŘBD/DBMS. Vlastní zpracování dat se děje prostřednictvím specializovaných programů – aplikací.

#### Počítačové sítě

Jsou základním hmotným prvkem podnikových informačních systémů. Umožňují sdílení a výměnu dat, jejich řízení pořizování, ukládání, hromadné zpracování, zpřístupňování, popř. archivaci a likvidaci. Tvoří je prostředky fyzického a logického spojení klientů (pracovních stanic) se serverem (servery) a systém jejich vzájemné komunikace.

### **3.4. Databáze**

Jestliže platí, že „A database is indexed collection of information.” (Feibel 1995, s. 237) je z tohoto pohledu databází každý datový soubor bez ohledu na jeho fyzickou podobu. Nicméně převážná část současných databází je realizována v podobě elektronické. Existuje několik základních typů databázových systémů lišících se historií a vlastnostmi. Standardními databázovými modely používanými pro konstrukci PIS jsou:

- Flat file databáze (FFDBMS)
- Relační databáze (RDBMS)
- Objektově orientované databáze (ODBMS)
- Objektově relační databáze (ORDBMS)

### **Architektura databázových systémů**

Architektura databázových systémů určuje vztah mezi datovým úložištěm a klientem (aplikací), který slouží ke zpracování dat. Základní typy řešení jsou

- Centrální databáze
- File server
- Klient- server

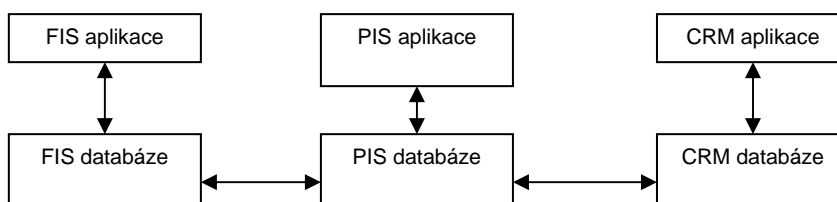
### **3.5. Všeobecná informační podpora**

Jedná se o aplikace, které jsou využívány v podnicích pro podporu běžné kancelářské práce, prezentaci a komunikaci. Typickými představiteli jsou

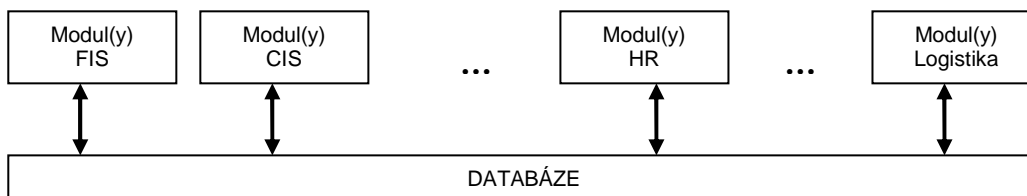
- textové editory – MS Word, Text602
- tabulkové procesory – MS Excel
- jednoduchá databázová prostředí – MS Access
- prezentační SW – MS PowerPoint
- nástroje elektronické pošty a skupinové komunikace (vývěsky, chaty apod.), sdílené pracovní kalendáře a plánování práce – Lotus Notes, MS Outlook, Pegasus Mail

### **3.6. Architektura personálních informačních systémů (PIS)**

Existují dva základní směry vývoje podnikových informačních systémů. Jeden vychází z existence samostatných IS pro podporu jednotlivých procesů (popř. skupin procesů), které jsou propojeny přes přesně definovaná rozhraní. Atributem jejich samostatnosti je existence vlastní databáze pro každý systém. Nemusí být nutně koncipovány na jedné platformě (databázovém systému) a teoreticky mohou využívat silné stránky jednotlivých řešení pro specifické potřeby každého procesu (skupiny procesů). Ve skutečnosti je tento přístup považován za překonaný především v důsledku vysokých nákladů na správu odlišných systémů a na jejich propojení.



Druhým vývojovým směrem jsou systémy na bázi systémů plánování podnikových zdrojů (ERP), které podporují víceméně všechny podnikové procesy. Jejich atributem je existence jedné databáze obsahující data všech podporovaných procesů.



### 3.7. Personální procesy podporované PIS

#### Organizace a řízení

PIS umožňuje především

- plánovat, vytvářet a sledovat historii organizační struktury podniku,
- zobrazovat současnost a historii a vytvářet verze budoucí systemizace podniku,
- generovat popis pracovního místa, provádět aktualizaci, sledovat jeho historii.

#### Personální evidence

Evidence osob slouží k shromažďování a údržbě dat, jejichž vedení ukládá zaměstnavateli legislativa nebo je vyvoláno jeho potřebou. Jde zejména o

- základní údaje o zaměstnanci (bývalém zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání),
- adresy a kontaktní údaje,
- údaje o dosažené kvalifikaci
- ...

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

- atributů pracovně právního vztahu,
- údajů o zastávaném pracovním místě,
- popisu pracovního místa (náplň práce),
- ...

#### Personální statistika

Na základě dat v databázi PIS lze pro uvedené činnosti vytvářet podklady ve formě nejrůznějších statistiky, přehledů a seznamů. K vytváření výstupů slouží

- tiskové sestavy – což jsou zpravidla dodavatelem vytvořené standardní nástroje pro zobrazování dat v pevném uspořádání.,

- dotazy – které využívají aparát založený na jazyce SQL. Lze jimi z databáze získat a propojit uživatelem požadovaná data.

## Staffing

PIS, pokud obsahuje potřebná data, může velmi rychle a přesně provést porovnání mezi aktuálním stavem a projekcí a kvantifikovat přebytek nebo nedostatek jak v absolutních číslech, tak i v jednotlivých profesích nebo kvalifikacích. Naproti tomu nelze od PIS požadovat, aby „navrhoval“ jakákoliv opatření. Měl by být pouze zdrojem dat pro případné modelování variant plánů a stanovování kritických míst ve specializovaných softwarových nástrojích.

## Mzdy a platy

### Nastavení mzdového systému

Nastavení mzdového systému v prostředí PIS se týká především tvorby a udržování tarifní soustavy. PIS můžeme použít pro následující skupiny činností:

- tvorba mzdového rozpočtu,
- sledování jeho čerpání,
- kontrolu dodržování mzdových a rozpočtových pravidel,
- mzdová statistika a reporting.

### Výpočet mezd

Vlastní výpočet mezd je rutinní procedura. Je v ní proveden

- výpočet hrubé mzdy,
- výpočet srážek a odvodů,
- provedení výplat – formou exportu dat do platebního systému,
- zaúčtování mezd – exportem dat do účetního systému.

Následně je proveden tisk výplatních lístků nebo export dat do virtuálních výplatních lístků, kontrola všech činností a otevření nového účetního období. Do agendy zpracování mezd patří i činnosti, které se provádí pravidelně v roční periodicitě a tvořící roční zúčtování mezd. Jedná se hlavně o vedení mzdových listů, zpracování evidenčních listů důchodového pojištění (ELDP) a provedení daňového zúčtování.

## Rozvoj lidských zdrojů

Jedná se o proces, který je (i při nutné standardizaci v rámci podniku) vysoce individuální a nelze jej naprogramovat jednotně. To znamená, že PIS v něm má pouze podpůrné funkce. Jde především o

- elektronické hodnotící formuláře
- sledování postupu hodnocení v organizaci personalisty a managementem
- individuální a sumární zpracování a vyhodnocení výsledků hodnocení

V oblasti podpory obsazování pracovních míst (řízení kariéry) lze PIS využít k

- definování profesiogramu funkce,

- vytváření profesiogramů osob,
- porovnávání, analýza odchylek,
- vytváření výstupů – žebříčky kandidátů, návrhy na opatření.

## Řízení kvalifikace

Pro naplnění požadavků řízení kvalifikace PDCA (Plan, Do, Control, Access / Plánuj, Udělej, Zkontroluj, Proveď opatření) můžeme s úspěchem využít PIS. V různé podobě zahrnuje tyto části

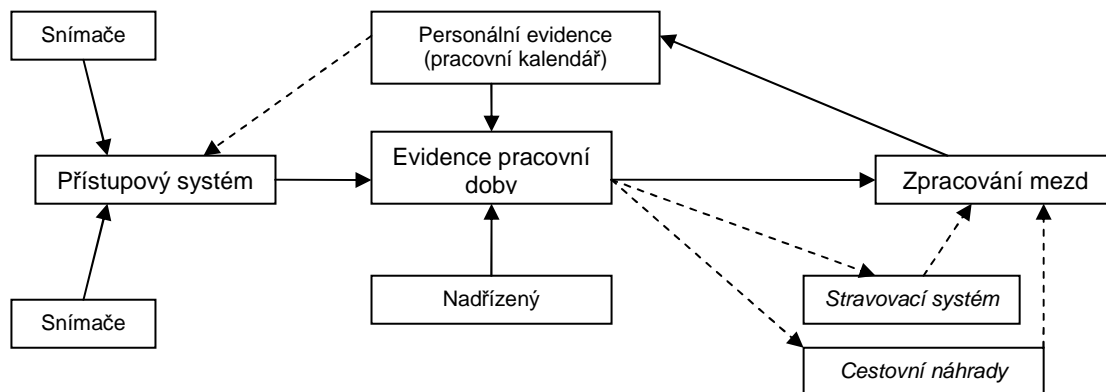
- kvalifikační katalog,
- sledování a řízení kvalifikace,
- evidenci a vyhodnocování.

## Pracovní doba

Výstupem ze systému automatizované docházky je

- výkaz pracovní doby - doklad o evidenci pracovní doby, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovosti ve smyslu §94 Zákoníku práce,
- pracovní výkaz - vstup pro zpracování mezd.

Na obrázku je uvedeno funkční schéma části PIS zpracovávající agendu pracovní doby.



## Manažerské řízení

Podpora manažerského řízení personálním informačním systémem zahrnuje jednak řízení pracovních skupin a dále operativní a strategické řízení organizace. Řízením pracovních skupin rozumíme plnění povinností vedoucího zaměstnance ve smyslu § 302 zákoníku práce a z vnitřních předpisů organizace. Pro jejich plnění jsou významné znalosti individuálních údajů o podřízených zaměstnancích. Operativním a strategickým řízením organizace v tomto kontextu rozumíme činnosti vedoucích zaměstnanců na vrcholové a střední úrovni organizace, ve kterém se, až na výjimky, neuplatňují údaje o konkrétních zaměstnancích, ale údaje agregované podle nejrůznějších kritérií.

### PIS jako podpora vedoucích zaměstnanců

Nejčastěji používanými skupinami údajů o podřízených zaměstnancích jsou

- vybrané osobní údaje zaměstnanců (údaje o věku, vzdělání, adresách a kontaktech, průběhu zaměstnání, disciplinárních opatřeních apod.),

- výstupy z předchozích hodnocení, plány osobního a profesního rozvoje aj.,
- vybrané údaje o podřízených pracovních místech ze systemizace – především popisy pracovních míst, včetně možnosti řízeně navrhovat změny,
- ...

V rámci využití PIS jako podpůrného nástroje pro řízení organizace (přesněji pro poskytování dat potřebných pro řízení organizace) se zaměřujeme především na personální statistiku jako celek, se specifickým důrazem na

- vývoj zaměstnanosti z nejrůznějších úhlů – profesní, regionální, kvalifikační aj.,
- vývoj personálních nákladů,
- vývoj dalších ukazatelů ovlivňujících kvalitu lidských zdrojů – nemocnost, fluktuace, motivační faktory atd.,
- ...

### **Personální controlling**

Personální controlling je součástí celkového systému auditu a kontroly v organizaci. Tímto pojmem označujeme jednak část podnikového controllingu a také proces organizovaný v rámci personálního útvaru. Dobře koncipovaný a vedený PIS dokáže poskytnout kvalitní data pro controlling v podstatě jako vedlejší produkt hlavních činností, pro které je určen.

### **Ostatní**

V rámci PIS může být integrována celá řada dalších funkcí. Způsob a rozsah jejich implementace se liší systém od systému a také výrazně závisí na tom, jak a kým jsou v příslušné procesy v organizaci zajišťovány. Mezi typické „malé“ moduly patří evidence zaměstnaneckých výhod, řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo evidence závazků zaměstnance a svěřených předmětů.

### **3.8. Implementace PIS v podniku**

Implementace PIS je obvykle obrovským zásahem do chodu podniku. Přináší sebou množství situací, jejichž dopady přesahují rámec personálního útvaru, mají důsledky na chod celého podniku a časový prostor pro jejich řešení je úzký. Z těchto důvodů je nutné, aby celá záležitost byla řešena jako projekt, do kterého jsou zapojeni i zástupci většiny dalších útvarů/součástí podniku a který probíhá pod operativní kontrolou vrcholového vedení organizace.

Celý proces implementace je vhodné rozdělit do etap (záměr, analýza návrh systémového řešení, manažerské rozhodnutí, ...), pro které je možné definovat požadované cíle a stanovit indikátory jejich dosažení.

### **3.9. Rutinní provoz a další rozvoj**

V etapě přechodu do rutinního provozu je správa systému předávána z projektového řízení do řízení procesního. Rutinní provoz se skládá ze správy systému a jeho aktualizací.

### **3.10. Rizika implementace**

Implementace PIS v podniku nemusí přinést očekávaný efekt a v některých případech může dokonce přinést významné ztráty, ať už finanční nebo např. důvěry v personalistiku jako proces a personalisty, kteří jej zajišťují. Příčiny mohou být jednak v okolním prostředí, tj. v postoji podniku jako celku, jeho managementu a v začlenění projektu do systému řízení podniku nebo vnitřní - nedostatečná nebo chybná analýza personálních procesů a činností v organizaci, neúplný prováděcí projekt, neúměrný nárůst víceprací, nedostatečné testování při pilotním ověřování nebo nedostatky v infrastruktuře.

### **3.11. Bezpečnost**

Bezpečnost personálních informačních systémů je obecně součástí systému bezpečnosti informačních systémů. Jestliže v devadesátých letech byla hlavním problémem bezpečnosti ochrana systémů proti škodlivému kódu napadajícímu funkčnost aplikací, je v současnosti daleko významnějším a kritičtější úkolem ochrana důvěrnosti, dostupnosti a integrity dat uložených v informačních systémech.

Bezpečnost PIS bývá velmi často zužována pouze na problematiku ochrany osobních údajů. Je třeba si uvědomit, že personalisté nejsou držiteli pouze těchto chráněných údajů. Zcela jednoznačně jsou také nositeli obchodního tajemství, popř. dalších neveřejných informací. Jejich únik může mít řadu důsledků, které lze rozdělit do následujících skupin z hlediska dopadů:

- porušení zákonných povinností
- ztráta příležitosti
- ztráta důvěry zaměstnanců, partnerů, popř. zákazníků a dodavatelů

Společnými zásadami ochrany systémů a dat před jakoukoliv formou jejich poškození, porušení integrity nebo ztráty jsou

- soustavnost (ochranu provádíme nepřetržitě),
- kontrola (trvale kontrolujeme techniku, pravidla i lidi),
- předběžná opatrnost (vždy raději předpokládáme, že k útoku může kdykoliv dojít).

### **3.12. Dopady zavedení PIS v organizaci**

Základní dopady lze rozdělit do dvou skupin. Jde o dopady na samotný personální útvar a o dopady na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb. Nejčastější změnou vyvolanou zavedením PIS je změna struktury personálního útvaru a/nebo jiné rozdělení práce mezi jeho zaměstnanci. Některé činnosti jsou z personálního útvaru související s řízením lidí přesunovány např. k vedoucím zaměstnancům a místo nich jsou rozvíjeny jiné sloužící k podpoře řízení podniku jako takového (personální controlling).

### **3.13. Vazba na další podnikové informační systémy**

Nejvýznamnějším dopadem dobře provedené implementace PIS je skutečnost, že vzniká jediné primární úložiště dat o zaměstnancích. To znamená, že tato data jsou pořízena pouze jednou, jsou na jednom místě aktualizována a za jejich správu a správnost odpovídá pouze jediný subjekt.

Ostatní podnikové informační systémy čerpají data z databáze zdrojového systému.

### **3.14. Vývojové trendy**

V první řadě bude postupovat trend náhrad expertních systémů a samostatných PIS řešeními na bázi ERP. Nicméně ani v oblasti komplexních PIS není vývoj pochopitelně ukončen. Jejich vývojové tendence jsou symbolizovány tzv. tenkým klientem, tedy uživatelským rozhraním, které je integrováno do internetového prohlížeče (browseru). Stále větší pozornost a důraz je kladen na zabezpečení dat ukládaných v informačních systémech.

Posledním z významných trendů je soustředění pozornosti na podporu budoucího směřování organizace, tzn. na modelování a predikce dalšího vývoje.

## **Závěr**

Autoři, zabývající se strategickým managementem se shodují v pohledu na úlohu informačních systémů jakožto prostředku pro „přísun informací potřebných mikroekonomické a makroekonomické strategické předvídání“ (Souček 2005, s.33), přičemž toto předvídání je podle nich základem pro kvalifikovanou strategii jako základní pilíř řízení organizací i společností. Dnes už asi nikdo nepochybuje o tom, že jediným zdrojem úspěchu (nebo neúspěchu) podniku jsou jeho lidé. Proto také „má-li řízení lidských zdrojů plnit beze zbytku svoji funkci, musí převzít odpovědnost za řízení dlouhodobých změn“ (Stýblo 1998, s.19). Je zjevné, že k naplnění této funkce potřebuje informace, které jsou k dispozici v potřebném množství a kvalitě, na potřebném místě a v potřebný čas. K tomu potřebuje funkční PIS. Tato práce ukazuje, že podniky v České republice disponují PIS na nejrůznější úrovni a využívají jejich možností v různé míře. Celkový trend je však jednoznačně pozitivní – jsou vytvářeny podmínky pro to, aby management měl dostatek podkladů pro kvalifikovaná a správná rozhodnutí a aby personální útvary mohly vytvářet funkční podporu pro jejich realizaci, nikoliv ztrácet čas a energii řešením rutinních úloh.

Zvládnout problematiku informační podpory personálního řízení není úplně jednoduché. Na jednu stranu to vyžaduje značnou dávku technických znalostí, abychom byli schopni rozumět tomu, jak informační systémy fungují a komunikovat s IT specialisty, na druhou stranu očekáváme, že ti, kdo se jimi zabývají dostatečně dobře znají jednotlivé personální procesy i personalistiku jako celek. A jestliže k tomu přidáme i potřebu základní orientace v projektovém řízení jako nezbytnou podmínku pro úspěšné zvládnutí implementace PIS, snadno si spočítáme, že kvalifikovaných lidí pro oblast správy a rozvoje těchto systémů mnoho nemáme. Důsledkem je skutečnost, že informační systémy pak nemohou plnit funkce, pro které byly pořízeny nebo jsou využívány nevhodným způsobem. Abychom se těchto situací vyvarovali, měly by školy vzdělávající budoucí personalisty, personální manažery i manažery obecně klást velký důraz na problematiku práce s informacemi a informačními systémy jako nástroji pro správu informací. Z tohoto pohledu není situace příliš uspokojivá. Nadějně je, že na pedagogové si tuto situaci uvědomují a hledají cesty, jak výuku zkvalitnit. I tato práce by se mohla stát příspěvkem k jejich úsilí.