

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lenka Vlčková**

**Personální informační systém jako podpora  
personálních činností v organizaci**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

**BACHELOR THESIS**

**Lenka Vlčková**

**Personnel information system to support**

**HR activities in an organization**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. února 2015

Lenka Vičková

### **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanu Kratochvílovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu při konzultacích a za jeho lidský přístup ke svým studentům.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá podporou personálních činností v organizaci pomocí personálního informačního systému. Práce je rozdělena na teoretickou část a případovou studii. Teoretická část rozebírá problematiku personálních činností v organizaci a zaměřuje se na jejich podporu pomocí personálního informačního systému. V případové studii zkoumá a posuzuje využití této podpory v konkrétní organizaci.

## **Klíčová slova**

Databáze, informační systém, personální činnosti, personální informační systém, personální řízení, sdílení dat, role personalisty.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with supporting of HR activities in an organization by using HR system. The thesis is divided into theoretical part and case study. The theoretical part analyses the area of HR activities in the organization with special focus on supporting this activities by personnel information system. The case study examines and assesses how it this support used in particular organization.

## **Key words**

Data sharing, database, HR activities, HR management, human resources management system, information system, the role of personnel officer.

ÚVOD.....	8
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ .....	9
1.1 Etapy vývoje personálního řízení .....	9
1.2 Role personalisty .....	11
1.3 Personální činnosti v organizaci .....	12
1.3.1 Druhy personálních činností.....	13
1.3.2 Personální činnosti podporované PIS.....	14
2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY.....	18
2.1 Vývoj podnikových systémů .....	19
2.2 Architektura IS .....	21
2.3 Technologická a softwarová struktura IS.....	23
2.4 Personální informační systém (PIS) .....	25
2.5 Práce s daty v PIS.....	27
PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	30
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ÚSTAVU AV A JEJICH PODPORA PIS .....	30
3.1 Přiblížení instituce AV .....	31
3.2 Personální činnosti v ústavu AV .....	32
3.3 Personální informační systém .....	34
3.4 Podpora personálních činností systémem WPAM.....	40
3.5 Zjištění a doporučení.....	46
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	54

## ÚVOD

Role personalisty se mění a vyvíjí již od svých prvopočátků. Neustálé zdokonalování péče o zaměstnance v současnosti pracuje s teorií, kdy je zaměstnanec se svými znalostmi jednou z podstatných konkurenčních výhod organizace. Metody personální práce již dávno nejsou pouze o výběru, adaptaci, propouštění zaměstnanců apod. V souladu s vývojem oborů, jak je např. psychologie, sociologie, ergonomie a dalšími, se posunula k přístupu komplexního řízení lidských zdrojů se zaměřením na poznání a rozvíjení schopností lidí směrem k dosažení strategických cílů, budování kariéry, vzdělávání a dalších činností. Každá organizace by se z toho důvodu měla, v souladu se stanovenými cíli, zabývat pečlivým plánováním lidských zdrojů, jejich rozvojem a udržením. Veškeré výše uvedené aktivity můžeme nazývat personálními činnostmi. Tyto činnosti jsou zčásti rutinními záležitostmi a zčásti složitými systémy s návazností na další procesy v organizaci.

Stejně tak jako přibývá činností a složitosti dané práce, přibývá i dat, s nimiž jednotliví pracovníci personálních úseků musí denně pracovat. Bakalářská práce popisuje, jakým způsobem je možné zajistit podporu personálních činností personálním informačním systémem (dále jen PIS) a tím zefektivnit procesy na nich závislé.

V první kapitole je popsán vývoj personálního řízení v průběhu několika vývojových etap, je zde rozebrána role personalisty, jím vykonávaných činností a také předloženo několik odborných názorů na možnost podpory těchto činností pomocí PIS. Druhá kapitola přibližuje vývoj podnikových informačních systémů jdoucí ruku v ruce s vývojem informačních technologií, poukazuje na architekturu jednotlivých systémů a tím na vzájemnou závislost veškerých komponent, z nichž jsou IS složeny.

Třetí kapitola je sepsána formou případové studie zabývající se podporou personálních činností PIS v jednom z ústavů Akademie věd ČR. Klíčovou osou této části je výběr personálních činností vhodných, podle posouzení odborníků, ke zpracování informačním systémem a jejich rozbor v souladu s podporou těchto činností v ústavu. Hlavním cílem případové studie je zjistit, jakým způsobem je v konkrétní organizaci využíván PIS pro podporu personálních činností a zda je jeho využití plně efektivní, tedy v souladu s potřebami personálního útvaru. Jako metoda je použit volný popis na základě vlastní zkušenosti autorky, dotazování a pozorování.



# 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení je oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Při snaze charakterizovat tuto oblast je potřeba zvážit, co může označovat, respektive jaký může mít význam v různých kontextech:

- může být chápána jako jedna z oblastí řízení v organizaci,
- nebo specifická oblast činností zaměřených na zaměstnance, která je vykonávána specialisty – personalisty,
- ale také jako součást práce každého vedoucího pracovníka (Kociánová, 2010, s. 9).

Poslední uvedené pojetí personálního řízení předpokládá od vedoucích pracovníků ochotu a schopnost vést své podřízené ve smyslu moderního řízení lidských zdrojů. V současnosti jde o nejmodernější pojetí personální práce, kde nejcennějším kapitálem firmy jsou lidské zdroje.

## 1.1 Etapy vývoje personálního řízení

Z historického hlediska má dnešní pojetí moderního řízení lidských zdrojů za sebou několik etap vývoje. V původním smyslu se jednalo o personalistiku, která byla vykonávána jako pouhá administrativní činnost. V současnosti existují firmy řízené manažery, kteří si plně uvědomují důležitost práce s tím nejcennějším, co mají - lidským kapitálem, stejně tak jako společnosti pohybující se, z hlediska moderního řízení lidských zdrojů, stále ve fázi personální administrativy.

Etapy vývoje personálního řízení:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu práce.

Personální administrativa zabezpečuje správu personální agendy, která plyne z povinností zaměstnavatele podle právních předpisů. Manažer a personalista jsou dvě oddělené funkce, kdy manažer rozhoduje o lidských zdrojích a personalista vykonává

pokyny v souladu se zákonem. V 60. letech minulého století vznikla myšlenka personálního řízení jako pojetí personální práce s ohledem na formování, organizaci a motivaci zaměstnanců. V 80. letech se personalisté museli specializovat na strategickou práci s lidmi. Personální práce se orientuje na dlouhodobé organizační plány. Předpokládá se, že nejlepší přístup k řízení lidských zdrojů by měl být založen na vztahu mezi liniiovými manažery a personálním útvarem. V tomto místě je požadováno provázání řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií. V současnosti se klade velký důraz na znalosti zaměstnanců, které někteří zaměstnavatelé, považují za intelektuální kapitál své firmy a vidí v nich firemní budoucnost. Lidský či intelektuální kapitál je však nejen těžké řídit, ale i má i těžkou měřitelnost – nelze jej vykazovat. Zaměstnavatel například nikdy nemůže zjistit, zda využívá potenciál svého zaměstnance naplno (Dvořáková, 2007, s. 5).

Z výše uvedených etap vývoje řízení lidských zdrojů je znát vývoj směrem k řízení lidí a jejich znalostí a tím k odstoupení od původní myšlenky, která pojímá personální práci jako vykonávání personální agendy. Tento postupný vývoj „personalistiky“ ji do určité míry specializuje na kreativní práci s lidským intelektuálním kapitálem a personální administrativa se stává, z tohoto pohledu méně podstatnou, nicméně dle potřeby dané zákonem, důležitou činností. Výhodou personální administrativy je, že je možné ji automatizovat v informačním systému.

Řízení lidských zdrojů tak lze chápat jako jeden z podnikových procesů tvořený personálními procesy dělící se na vykonávané činnosti. Část těchto procesů je možné vykonávat s pomocí podnikového informačního systému, resp. pomocí modulu personálního informačního systému. Vysokou efektivitu přináší použití personálního informačního systému tam, kde se pracuje s velkými objemy dat a kde jde často o poměrně rutinní činnosti (Žufan, 2012, s. 37). Pomocí moderních informačních systémů dnes můžeme nejen uchovávat data, ale také je efektivně získávat, třídit, provazovat a interpretovat, generovat nové informace, dále v datech vyhledávat a distribuovat je (Dvořáková, 2007, s. 398).

Musíme si však uvědomit, že kvalita a rozsah funkcí jakéhokoli informačního systému nám nenahradí kvalitu vstupních dat a lidského faktoru, který s nimi dále pracuje. Proto je důležité při výběru podnikového informačního systému hledět nejen na jeho funkčnost a moderní zpracování, ale stejně tak je podstatné vzít v úvahu pracovníky, kteří budou se systémem pracovat, procesy a činnosti, které má systém podporovat a strategicky se rozhodnout pro ten nejhodnější systém právě pro konkrétní podnik.

## 1.2 Role personalisty

Personalista, v původním smyslu administrativní pracovník, starající se o personální agendu se během několika desetiletí vyvinul ve specialistu – odborníka na práci s lidskými zdroji. Jeho role se tedy za relativně krátký časový úsek posunula z pozice úředníka do role specialisty se znalostmi managementu, psychologie, organizačního řízení, ergonomie práce, andragogiky a znalostí dalších oborů potřebných pro práci s lidmi. Důležitými činnostmi se stalo rozvíjení kompetenci zaměstnanců, rozpoznávání a řízení talentu, znalostí apod. Tyto činnosti spadají do oblasti tzv. tacitních<sup>1</sup> znalostí, které jsou samy o sobě nepřenositelné. Personalisté se dostávají z pozice vykonavatelů manažerské vůle do role interních konzultantů, objevuje se talent management, diversity management – řízení různorodosti<sup>2</sup>, hledají se netradiční systémy odměňování apod. (Kociánová, 2010, s. 12). V takové chvíli je jasné, že personalista, má-li se věnovat své roli, nemůže zastávat pozici administrativního pracovníka vykonávajícího činnosti zaměřené na zadávání, správu, uchovávání a zpracování personálních dat. Zde tedy přichází čas na zamyšlení nad funkcí personálního informačního systému jako podpory personálních činností.

Stále vyšší požadavky kladené na činnost personalisty mohou být podporovány několika způsoby. Jedním z těchto způsobů je rozdělení pracovních činností do několika pracovních pozic. Z toho důvodu, ve velkých organizacích, existují personální oddělení s personalisty generalisty, kteří jsou zodpovědní za komplexní správu osobních složek zaměstnanců, podporu manažerům a všem zaměstnancům v oblasti lidských zdrojů, a specialisty kteří se podrobně věnují jednotlivým personálním činnostem, dle svého zaměření. Další podporou činností personálního pracovníka je personální informační systém, který automaticky zpracovává rutinní personální agendu, ale také delegování určitých personálních činností na liniové manažery.

---

<sup>1</sup> Tacitní znalosti jsou znalosti s osobním charakterem, které si každý člověk vytváří sám a je těžké je sdílet nebo předávat druhým.

<sup>2</sup> Diversity management – efektivní využití zaměstnanců v souladu se strategickými cíli organizace, z hlediska jejich věku, pohlaví, etnické příslušnosti apod.

### 1.3 Personální činnosti v organizaci

**Činnost** je měřitelnou jednotkou práce s úkolem transformace vstupu do předem definovaného výstupu. Má určité trvání, logickou souvislost s jinými činnostmi procesu a jsou jí přiřazeny zdroje, které spotřebovává. Proces je pak série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků (Svozilová, 2011, s. 15). V personalistice, dle této definice, můžeme definovat procesy jako související činnosti vykonávané za účelem řízení lidských zdrojů v organizaci. Samotný proces můžeme zaznamenat popisem dílčích činností, včetně jejich vazeb na ostatní činnosti, časové, výkonnostní a kvalitativní parametry, které má plnit. „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách* (Řepa, 2012, s. 15).“ Tato posloupnost je myšlena jako časová, přičemž každá činnost je na časové ose vykonávána v jiném úseku. Z toho důvodu je možné jednotlivé činnosti srovnat do určité posloupnosti.

Pojem organizace definuje například Tureckiová jako uspořádaným systémem s určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky. Dále popisuje organizaci jako proces s cílem koordinovaného a plynulého propojení činností jednotlivců vedoucí k dosažení cíle – organizování. (Tureckiová, 2004, s. 7). Organizace jako systém může být, a v současnosti je, překonávána procesním řízením (Tureckiová, 2004, s. 22).

**Procesní řízení** je jiný způsob pohledu na vykonávání činností uvnitř organizace. Mění se například pohled na hierarchickou strukturu jako základ organizace, nebo tzv. mýtus manažerské odpovědnosti za práci podřízených. „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli* (Řepa, 2012, s. 15).“ Mezi tyto podnikové procesy patří také procesy personální. Základní myšlenkou procesního řízení organizace je tady pohled na podnikové procesy jako na základní obsahovou strukturu fungování organizace. Pro potřebu této bakalářské práce zatím procesní řízení činností opustíme a budeme se věnovat samostatným personálním činnostem s jejich návazností na informační systém v organizaci. Pojem **proces** budeme nadále využívat ve smyslu uvedeném v úvodu této kapitoly – jako sérii souvisejících činností, jejichž prostřednictvím je tvořen předem definovaný výsledek.

### 1.3.1 Druhy personálních činností

Personální činnosti je možné přirovnat k administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy i analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Jedná se o tyto činnosti se zaměřující se na člověka v pracovním procesu:

- analýza práce a vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- rozmisťování zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém (Dvořáková, 2007, s. 18).

Ne v každé organizaci jsou všechny činnosti vykonávány. V malých organizacích, kde chybí personální útvar, mohou být potřebné činnosti outsourcovány. Stejně tak je tomu i ve větších firmách nechajících si např. zpracovávat celou mzdovou agendu externí firmou. Pokud se v této práci máme zabývat personálním informačním systémem, bude podstatné si hned na začátku říct, že ne v každé organizaci je aplikace tohoto systému potřebná. V tzv. rodinných firmách, kde manažer je zároveň majitel a například asistentka vykonává personální agendu, nebude potřeba zavádět celý systém, vystačí si zde s kancelářským Officem (např. Microsoft Word) pro tvorbu potřebných dokumentů a s jednoduchou aplikací pro zpracování mzdové agendy. Naproti tomu v organizaci s počtem stovek zaměstnanců je již potřeba mít možnost generovat základní personální dokumentaci pomocí firemní databáze.

Procesy podporované PIS jsou potom závislé na podrobné analýze personálních činností v organizaci, jejich návaznosti, frekvenci využití, podpoře IT oddělení - tedy možnosti automatizace této činnosti, apod. Následně na vhodně zvoleném programu,

který tyto činnosti automatizuje na základě potřeb jeho uživatelů. Žufan, ve své knize Informační systémy v moderním personálním řízení, popisuje jako vhodné procesy pro zpracování v informačním systému tyto:

- organizace a řízení,
- personální administrativa,
- formování personálu organizace,
- mzdy a platy,
- rozvoj lidských zdrojů,
- pracovní doba,
- PIS jako podpora vedoucích zaměstnanců,
- personální controlling, a další procesy (Žufan, 2012, s. 5).

Dvořáková a Žufan používají k definování klíčových personálních aktivit dva pojmy: personální činnost a personální proces. Ačkoli mají tyto dva výrazy rozdílné definice, dá se předpokládat, že oba autoři jich zde používají ve stejném smyslu.

Dvořáková ovšem také uvádí, že „*PIS musí zajistit data týkající se personálních procesů a činností*“, do kterých zařazuje získávání, třídění, uchovávání, vzájemnou provázanost a distribuci těchto dat (Dvořáková, 2012, s. 368). Dále připomíná velmi úzký vztah mezi velikostí organizace a druhem jeho informačního systému a také vztah managementu k personálnímu útvaru v organizaci. Ve firmě, kde je na personální práci pohlíženo, pouze jako na nutnou administrativní činnost nebude nikdo po personalistech jiné činnosti (např. formování personálu, systémy vzdělávání, hodnocení zaměstnanců apod.) požadovat.

### **1.3.2 Personální činnosti podporované PIS**

Personálními činnostmi podporovanými informačním systémem dle Žufana se dále budeme zabývat trochu podrobněji. Tento seznam činností je použit pro jako základ pro porovnání podpory personálních činností v organizaci v kapitole případová studie. V této kapitole v jednotlivých odstavcích popíšeme možnosti podpory každé personální činnosti informačním systémem, zatímco stejnou posloupnost použijeme z důvodu snadnějšího porovnání také v případové studii.

**Organizace a řízení.** Modul organizace a řízení, ať již je v různých systémech nazýván jakkoli, je základním modulem PIS. Základním a dále nedělitelným prvkem každé organizační struktury je pracovní místo se svou charakteristikou, posláním, pravomocí, kvalifikačními předpoklady, způsobem odměňování apod. Dle uvedených charakteristik je sestaven popis pracovního místa. V rámci PIS musí mít toto místo svůj specifický kód (v případě zrušení místa nesmí být použit pro jinou pozici), název, uvedené místo výkonu práce, informace o vyúčtování nákladů spojených s tímto místem (Žufan, 2012, s. 42–44).

**Personální administrativa.** Do oblasti personální administrativy patří personální evidence a personální statistika. Personální evidence zajišťuje data o zaměstnancích a dalších osobách ve vztahu k organizaci (pracovní poměry na základě dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti, apod.). Jedná se o adresy a kontaktní údaje, údaje o kvalifikaci, předchozích zaměstnáních, rodinných příslušnících a další potřebné osobní údaje. Většina z nich je zaznamenána s časovým údajem, a z toho důvodu je možné v datech provádět výběry, filtrovat je dle specifických požadavků a následně zobrazovat do potřebných sestav. Data o zaměstnancích by měla být umístěna v jedné databázi, kdy přebírání těchto dat, například ERP<sup>3</sup> systémem, by mělo být prováděno pouze formou sdílení těchto údajů (Žufan, 2012, s. 45–46). Na základě těchto dat je dále možné vytvářet podklady pro statistický úřad.

**Formování personálu organizace (staffing)** zahrnuje, dle Žufana, plánování, recruitment, redesign a outplacement (Žufan, 2012, s. 48–53). Výsledkem správně řízeného staffingu je správný zaměstnanec, na správném místě, ve správný čas. Tuto oblast lze v informačním systému spravovat např. pomocí modelování potřeb zaměstnanců na základě vývoje výroby apod. Vždy se však jedná o činnost podpůrnou, kdy například při výběru použijeme požadavky na kandidáta na pracovní pozici z databáze, ale samotný výběr provádí personalista dle předem určených metod.

**Mzdy a platy.** Do mzdové agendy patří nastavení mzdového systému (v prostředí PIS může mít např. podobu katalogu prací), který vznikne na základě analýzy práce. Ve státní a veřejné správě se k odměňování používají stanovené tabulky s tarifními třídami a stupni dle požadavku vzdělání na pracovní místo a odpracovaných let. Ke každému pracovnímu místu je přidělena tarifní třída, kdy dle požadavků a dle délky praxe je zaměstnanec zařazen a odměňován. Výpočet mezd je v případě dobrého

---

<sup>3</sup> ERP systém - Enterprise Resource Planning.

nastavení mzdových tarifů, odměn a správného zařazení zaměstnanců vcelku rutinním procesem, kdy je následně proveden tisk výplatních lístků, kontrola a otevření nového účetního období. Do této problematiky dále patří:

- vedení mzdových listů,
- zpracování evidence důchodového pojištění,
- daňová zúčtování,
- potvrzení o výši příjmů, aj.

Tyto činnosti ve větších firmách spadají do kompetencí mzdové účetní.

**Rozvoj lidských zdrojů.** Velice zajímavou a kreativní oblastí v moderním personálním řízení je právě rozvoj lidských zdrojů sloužící ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, udržení konkurenceschopnosti, ale také jako motivační faktor pro zaměstnance. Patří sem:

- hodnocení pracovníků,
- řízení kvalifikace,
- plánování a realizace vzdělávání.

V organizacích, kde není tento systém práce se zaměstnancem zaveden, mohou mít velké problémy se získáním a udržením kvalitních zaměstnanců. V PIS můžeme v tomto smyslu zpracovávat např. hodnotící dotazníky pomocí elektronických formulářů, sledovat postupy hodnocení, apod. Hodnocení jednotlivých zaměstnanců můžeme, stejně jako jiná data, porovnávat v souvislosti s časovou osou a dle výsledků navrhnout potřebná řešení (např. doplnit školení, poslat zaměstnance na praktickou stáž v případě nedostatků, nebo navrhnout odměny či povýšení v případě velice dobrých výsledků). Stejně tak jako v případě staffingů, i zde nám PIS slouží jako pomocník k vytvoření přehledu o zaměstnanci. Konečné rozhodnutí a návrh řešení je vždy individuální a nezáleží na výstupu informačního systému, ale na rozhodnutí kompetentní osoby. Řízení kvalifikace je možné v PIS provádět pomocí tzv. kvalifikačních katalogů.

**Pracovní doba.** Evidovat pracovní dobu zaměstnanců je povinností zaměstnavatele, dle platné legislativy. Na rozdíl od papírových pracovních výkazů přináší elektronické zpracování pracovní doby značné zrychlení práce s velkými objemy dat. Výstupem ze systému dále slouží jako doklad o evidenci pracovní doby a vstup pro zpracování



mezd (Žufan, 2012, s. 71-72). Podmínkou, pro zpracování evidence v PIS, je propojení elektronické docházky se systémem a následné spárování správných dat.

**PIS jako podpora vedoucích zaměstnanců.** Vedoucí zaměstnanci jsou podle § 302 zákoníku práce povinni řídit, organizovat a kontrolovat práci svých podřízených, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zabezpečovat odměňování zaměstnanců, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců atd. K těmto účelům mohou vedoucí zaměstnanci využívat a zpracovávat data ze systému jako jsou například výsledky hodnocení, kvalifikační údaje, záznamy o školení BOZP nebo jiných potřebných školení apod. V tomto případě je samozřejmě podmínkou, že PIS tyto činnosti podporuje a data jsou pravidelně zadávána do databáze.

**Personální controlling a další procesy** Personální controlling vychází z toho, že všechno lze matematicky popsat, pro všechno je možné stanovit očekávané hodnoty a vždy lze stanovit odchylky skutečnosti od očekávání. Pokud si je management vědom důležitosti svých lidských zdrojů jako faktoru prosperity firmy, bude klást na data o nich velký důraz. Poskytování osobních dat pro potřeby personálního controllingu by se mělo řídit zásadami a ochraně osobních údajů, neměla by se dostávat do rukou nepovolaných tzv. „syrová“ data, neboť mohou být velice snadno špatně interpretována apod. Tomu lze zamezit předávat hotové prezentace nebo již agregovaná data o určitých skupinách oproti čistým datům z databáze.

Dalšími procesy podporovanými PIS, dle Žufana, může být vedení zaměstnaneckých výhod (příspěvky na stravování, rekreaci, cafeteria systém a jiné zaměstnanecké benefity), řízení BOZP nebo také evidence závazků zaměstnance a svěřené předměty (Žufan, 2012, s. 74-79).

## 2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY

V předešlé kapitole jsme si představili roli personalisty a pro tuto práci podstatný pojem personální činnosti. Jak je možné tyto činnosti integrovat do PIS a tím zajistit jejich efektivnější výkon si vysvětlíme v této kapitole. V úvodu je vhodné vysvětlit, co takový informační systém (dále jen IS) vlastně je a jakým způsobem jej budeme v tomto textu chápat. Obecnou představou IS je „určitý software“ nahraný v počítači, pomocí něhož získáváme potřebné informace. My se však budeme, vzhledem k jeho podpoře činností a procesů snažit chápat IS komplexněji: *„Informační systém je souborem lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat, jehož cílem je tvorba a poskytování informací podle potřeb jejich příjemců...“* (Hronek, 2007, 28).“ Jinou, neméně zajímavou definici, konkrétně podnikového IS uvádí Sodomka ve své nadčasové publikaci *Informační systémy v podnikové praxi: „Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy“* (Sodomka, 2006, s. 44).“

Systémy se vyznačují vstupními a výstupními vazbami, pomocí kterých získávají informace z okolí a následně jiné do okolí předávají. Na systémy tedy můžeme pohlížet z hlediska toho, jakým způsobem komunikují se svým okolím (Vymětal, 2009, s. 13). Samotná komunikace musí být přínosná vzhledem k zjednodušení určitých činností vykonávaných v organizaci. Žádná firma si nepořídí informační systém proto, aby její zaměstnance od práce odváděl, zdržoval, nebo zatěžoval zbytečnou složitostí či nadbytečnými činnostmi. Proto je vždy důležité volit jen takové systémové moduly, které jsou skutečně potřebné pro podnikové procesy, zamezit duplicitám dat, a přizpůsobit výstupy IS co nejvíce výstupům požadovaným.

Na jakýkoli systém se můžeme dívat z několika různých pohledů, přičemž jeho složitost a provázanost jeho prvků vysvětluje Cejpek systémovou teorií: *„V systémové teorii a při její aplikaci je důležité rozlišovat mezi objektem a systémem. Na témže hmotném či nehmotném objektu lze zavést nekonečné množství systémů“* (Cejpek, 2008, s. 38).“ Bude-li například objektem organizace se svými zaměstnanci, je systémem nejen tato organizace jako celek, ale i každý zaměstnanec se svými vazbami na procesy a činnostmi, které jsou v organizaci vykonávány. Při pohlížení na jednotlivého

zaměstnance jako na prvek systému musíme brát v úvahu vždy jeho vazby na celou organizaci. V tomto smyslu nám může elektronický informační systém sloužit jako evidence dat o tomto zaměstnanci, která poskytují zkušenému pracovníkovi v oblasti lidských zdrojů potřebné informace o možnostech jeho uplatnění a rozvoje. Pokud se však v organizaci odborný pracovník s lidskými zdroji nevyskytuje, nebo není jeho činnost požadována, bude na zaměstnance pohlíženo pouze jako na soubor dat v databázi, stejně tak, jako bychom pohlíželi na člověka jako na soustavu kostí, svalů a dalších orgánů.

Z toho důvodu je nutné chápat jakýkoli elektronický informační systém jen jako nástroj zautomatizovaného zpracování dat zadaných za určitým účelem. Počítače tedy z tohoto pohledu nejsou stroje na zpracování informací, ale na zpracování dat (Cejpek, 2008, s. 33). Samotnému pojmu „systém“ lze rozumět jako množině prvků ve vzájemné interakci. Změna jedné složky systému vyvolá změny, které potom ovlivní celý systém, jako celek. Zautomatizovaný IS tak v informačních operacích (vazbách) používá informační techniku a technologie, kde potenciální informace jsou v podobě dat uložena v bázích dat. Jako každý systém, tak i IS je pouhým modelem skutečnosti – způsob jejího uchopení (Cejpek, 2008, s. 43). To, jak tento model a data v něm uložená, koncový uživatel využije – a tím je mu umožněno získat informaci a na základě této informace i možné poznání nějakého jevu, vždy záleží právě na člověku.

Systém sám o sobě je pouhým organizovaným datovým úložištěm, byť s mnoha zautomatizovanými funkcemi a možnostmi jich využít. Jak uvádí Dvořáková, personální informační systém je souborem údajů a informací a procesů jejich zpracování, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností (Dvořáková, 2007, s. 398). To, jaký systém organizace používá, závisí na mnoha faktorech, mezi něž patří například filosofie řízení firmy, přístup k získávání informací, transparentnost a otevřenost organizace okolí, dále možnost podpory vlastního IT oddělení nebo finanční možnosti.

## 2.1 Vývoj podnikových systémů

**Krátká historie vývoje podnikových systémů.** V počátcích zavádění podnikových systémů, tedy přibližně v 70. letech minulého století, byly počítače využívány pro podporu činností zpracovávaných na základě algoritmizace, což je v podstatě

podrobný popis poskytující klíč k vyřešení nějaké úlohy v konečném počtu kroků. Podstatou tohoto řešení byl popis dat jako součást těla programu, a tak každá změna struktury dat znamenala zásah do programu. V další etapě, kolem 80. let minulého století, se vývoj IS zaměřil na komplexní podporu činností dle jednotlivých útvarů v podniku (mzdová aplikace, docházková aplikace, apod.) s důrazem na to, aby byly jednotlivé aplikace propojené. Z tohoto požadavku vznikl problém, jak zajistit to, aby jednotlivé aplikace fungovaly jako systém, v kterém spolu budou komunikovat a předávat si data. V 90. letech se potom začaly nasazovat systémy podporující komplexně podnikové činnosti tzv. ERP systémy. V zatím poslední etapě, na přelomu tisíciletí, IS překračují hranice jednotlivých podniků. Vznikají nové aplikace a nové přístupy k jejich integraci zaměřující se na podporu vzájemné spolupráce a komunikace organizací s jejich zákazníky, státní správou apod. (Bruckner, 2012, s. 57-59).

První informační systémy se tedy zaměřovaly na základní evidenci dat. Později se začaly využívat jako bilanční systémy zajišťující souhrn bilančních výpočtů. IS lze využívat na základní datové úrovni na ukládání, zpracování a předávání dat, kdy je tato činnost prováděna transakčními systémy. Vyšší úroveň představuje interpretaci dat jako informací pomocí informačních procesů a analýz, které mají sloužit k podpoře rozhodování. Nejvyšší, dle Hronka, je znalostní úroveň IS, podporující správu a sdílení znalostí (Hronek, 2007, s. 29). V tabulce č. 1 můžeme vidět modely IS z pohledu úrovně řízení v podniku.

Tabulka 1: Model IS z hlediska úrovně řízení

	<b>Hlavní úkoly</b>	<b>Informace</b>	<b>Nástroje IS</b>
<b>Vrcholový management</b>	vize a strategie podniku	informace o okolí firmy	EIS, MIS
<b>Střední management</b>	zajištění a realizace zakázek	plánování a řízení zakázek	integrované IS typu ERP
<b>Pracovníci zpracovávající data a znalosti</b>	návrhy výrobků, způsobů výroby	materiál, technologie, zásoby	ERP, CAD, CAP
<b>Výrobní a obslužní pracovníci</b>	realizace výrobku, sběr dat	informace pro technologický a logistický proces	čárové kódy, terminály, zpracování faktů

Zdroj: Hronek, 2007, s. 30

Stejně jako Hronek, i Sodomka popisuje fungování podnikového IS ve vztahu k organizačním úrovním v podniku. Jako nejčastější rozlišení těchto úrovní uvádí strategickou, řídicí, znalostní a provozní úroveň. Na tyto úrovně je vždy nutné hledět jako na komplex činností, jelikož žádná samostatně nemůže poskytovat údaje potřebné k manažerskému řízení (Sodomka, 2006, s. 72). Z toho důvodu není možné, z hlediska efektivního řízení organizace, pro jednotlivou organizační úroveň zavádět samostatný informační systém (softwarovou aplikaci), ač se to v mnoha podnicích tak děje.

**Data, informace, znalosti.** V běžné praxi se pojmy informace, data a znalosti používají velice volně, je však důležité pochopit rozdíl v chápání těchto pojmů. Výraz data označuje jakékoli údaje (symboly, znaky, apod.), které jsou zpracovávány programem. Informací je potom interpretace těchto dat, která vzniká na základě dohody, nebo osobní zkušenosti. Znalost je schopnost umět využít získané informace k řešení konkrétního úkolu, tedy v praxi. Data zpracovávaná informačním systémem můžeme dále dělit z různých hledisek na data krátkodobě použitelná, obecná, specifická, nebo podle jejich vztahu k hlavnímu předmětu činnosti, kdy může jít o data týkající se procesů organizace, nebo také data související s provozem informačního systému, tedy metadata (Žufan, 2012, s. 20-22). Metadata svým způsobem indexují – heslují data pro potřebu systému, jde tedy o tzv. „data o datech“.

Pro člověka jsou informace důležité až ve fázi jejich osvojení, tj. zpracování na poznatky a znalosti (Cejpek, 2008, s. 20). Z tohoto poznatku plyne, že jakákoli kvantita informací přístupná člověku mu nemůže zajistit kvalitu poznání. Samotná informace je pouhým předpokladem poznatku. Tohoto v současné době využívají společnosti pracující s daty, která „leží“ na síti ostatními nepovšimnuta. Proto je pro společnost důležité nejen dokázat svá data chránit před zneužitím, ale také jich umět plně využít ve prospěch společnosti, tedy je umět správně interpretovat.

## 2.2 Architektura IS

Věnujeme-li se problematice elektronické podpory personálních činností, měli bychom mít alespoň základní představu o tom, jakým způsobem je samotný IS tvořen. Cílem této práce samozřejmě není pochopení programování a celé „konstrukce“ IS, ale mít určitý pojem o vývoji a implementaci IS je v tomto případě nezbytné. Vývoj IS je možné si představit jako stavbu domu. Proto stejně jako při stavbě domu i při plánování IS musíme mít jasnou představu o funkcích, které bude plnit. S ohledem na toto

přirovnání se dá mluvit o architektuře IS, na kterou můžeme pohlížet z pohledu podpory podnikových (personálních) procesů, technologické struktury, anebo jako na organizační model. Podmínkou pro správné dosahování stanovených výsledků by měla být synchronizace všech těchto pohledů v jeden fungující celek.

Zavést nový IS může být pro podnik otázkou několika měsíčního projektu v případě, že bude zodpovědně přistupovat k nastavení potřebných činností a procesů. Stejně tak je možné inovovat systém stávající, i když tento způsob je často nákladnější i časově náročnější, než implementace systému nového. V tomto případě záleží na možnostech a schopnostech firemního IT oddělení, pokud se v organizaci nachází. Protože stejně tak, jako člověku nejlépe sedí sako šité na míru, tak bude firemním procesům nejlépe vyhovovat možnost vyvíjet si svůj vlastní IS, nebo jak je tomu v častých případech, možnost vyvíjet potřebné aplikace pro již zavedený systém.

Rozvoj tedy může probíhat třemi způsoby:

- rozvojem a inovací existujícího řešení – přebudování a znovupoužití,
- vývojem nového, vlastního IS – vlastní návrh a realizace,
- nákupem hotového IS (Hronek, 2009, s. 43).

Z pohledu PIS by měl takový IS podporovat personální činnosti, přičemž bez této podpory by jejich vykonávání zatěžovalo organizaci zbytečnými personálními náklady. Architekturu IS si můžeme představit jako představu o:

- struktury IS v návaznostech na organizační strukturu organizace,
- funkcích zabezpečovaných v návaznosti na procesy probíhající v organizaci,
- provozu a bezpečnosti IS vzhledem k organizaci práce,
- vazbě IS na okolí (Hronek, 2007, s. 34).

Význam architektury IS spočívá ve vytvoření stabilního rámce, do něhož je možné začleňovat jednotlivé aplikace, slouží jako prostředek komunikace mezi vedením organizace a projektanty IS, svou otevřeností zajišťuje stabilitu vývoje IS i při rychlém vývoji IT a také například umožňuje minimalizovat náklady vznikající v chybném zadání. Základní architekturou je 3-vrstvá softwarová architektura skládající se z prezentační, funkční a datové vrstvy, přičemž prezentační vrstva komunikuje s uživatelem a dalšími vrstvami IS, funkční vrstva zajišťuje informace, identifikace, síťová propojení a synchronizaci dat, a poslední datová vrstva pracuje s daty

na nejnižší úrovni, jako jsou databázové soubory, poštovní servery apod. (Hronek, 2007, s. 36-37).

Samotný postup tvorby IS je potom rozdělen do několika kroků, kdy se postupně tvoří:

- plán s ohledem na formulaci problémů, cíle, rozsahu, termínů, rozpočtu, apod.,
- úvodní studie mapující aktuální stav, požadované změny, zdroje, náklady, termíny, technická omezení,
- globální analýza a návrh, vytvoření prototypů, vyhodnocení alternativ, návrh databáze,
- detailní analýza a návrh (uživatelské rozhraní),
- implementace, sestavení softwarových komponent, ověření a testování, dokumentace,
- instalace,
- provoz, údržba, rozšiřování systému, apod. (Hronek, 2009, s. 44).

Při budování IS je vždy potřebné předem specifikovat řešené problémy na základě analýzy stávajícího stavu a požadavků organizace, správně stanovit cíle, naplánovat realizaci projektu a také novou koncepci řízení v návaznosti na hodnocení efektivnosti řízení té stávající (Sodomka, 2006, s. 51). V našem případě to znamená provést detailní analýzu personálních činností v organizaci, stanovit potřebné výstupy těchto činností, naplánovat nastavit model návaznosti jednotlivých činností, stanovit základní parametry na požadovanou databázi, apod.

### 2.3 Technologická a softwarová struktura IS

**Informační technologie.** Informačním technologiím (dále jen IT) můžeme rozumět jako skupině prostředků a metod sloužících k práci s daty a informacemi. Jde nejen o techniky a technologie pořizování a zpracování dat, ale také prostředky potřebné pro jejich přenos, ukládání, využívání a vyhodnocování (Vymětal, 2009, s. 15). Mezi tyto technologie patří:

- počítače (osobní počítače, servery, pracovní stanice, specializované řídicí počítače, apod.) a jejich komponenty (operační paměti, rozhraní, přídavné procesory),

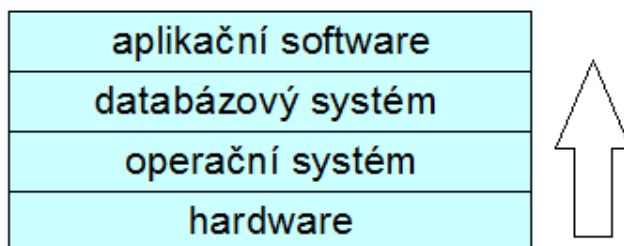
- periferní zařízení (tiskárny, digitizéry, snímače čárových kódů a čipových karet, speciální displeje, apod.),
- síťové komunikační prostředky (kabeláž sítě, modemy, síťové karty, zesilovače signálů, apod.),
- doplňková a podpůrná zařízení (zálohovací zdroje síťového napětí, klimatizační zařízení, filtry na obrazovky, apod.),
- provozní materiál (papír do tiskáren, výměnné optické disky, náplně do tiskáren) (Hronek, 2007, s. 31).

**Aplikační software.** Jádrem IS je hardware, na němž jsou umístěny vrstvy operačního systému a aplikačního software, které jsou většinou vytvořené na míru dle specifikace jednotlivých činností nebo procesů, které mají podporovat (obrázek 1). V případě zavádění nového IS se v podniku na takovém projektu podílejí spolu s projektanty také pracovníci z oddělení, kterých se podpora IS týká. Tito jsou většinou jmenováni projektovými manažery a mají za úkol spolupracovat s externisty ve smyslu správného propojení IS s podnikovými procesy.

Mezi programové prostředky tzv. software zařazujeme:

- operační systém, který provádí základní řídicí funkce systému,
- vývojové prostředky (programovací jazyky, testovací a vývojová prostředí),
- databázové systémy,
- standardní aplikační programy (tabulkové a textové procesory, presentační programy, elektronická pošta apod.),
- speciální aplikační programy dle požadavků uživatele.

Obrázek 1: Technologický model podnikového IS



Zdroj: Basl, at al., 2012, s. 101



Aplikační software (zkráceně aplikace) je tedy komplexem různých programů podporujících specifické funkce a procesy v podniku (Hronek, 2007, s. 38). Používání aplikačního software musí splňovat základní požadavky na kompatibilitu, bezpečnost, instalace, možnost údržby, úpravy dle potřeb organizace apod. Aplikace jsou určeny pro užívání uživatelem, software potom slouží k automatizaci činností.

**Databázový systém.** Databáze je ve svém původním významu místo, ve kterém jsou uložena nějaká data, jejichž zpracování má na starosti k tomu napsaný program. Takový program se nazývá DBMS (Data Base Management system<sup>4</sup>) a na trhu jich existuje velké množství. V současnosti naprostá většina programů DBMS pracuje na tzv. relačním modelu dat, to znamená uspořádání dat v databázových tabulkách dle druhu – typu údajů. Mezi tabulkami potom existují tzv. relace, tedy vztahy (Ponkrác, 2013, s. 148).

## 2.4 Personální informační systém (PIS)

Personální informační systém je tvořen „*plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů*“ (Armstrong, 2007, s. 723). Důvodem pro jeho využívání je zejména:

- zvýšení hodnoty personálních služeb,
- snižování nákladů,
- touha personálního útvaru zlepšit vztahy s pracovníky a liniiovými manažery,
- adaptace novému světu práce (elektronické výplatní pásky, elektronická komunikace s úřady, apod.) (Armstrong, 2007, s. 723).

Tento druh systému bývá zpravidla využíván stejně tak zaměstnanci, jako manažery. Typickými uživateli jsou zaměstnanci, personalisté, manažeři, IT administrátoři. Standardními operacemi prováděnými těmito uživateli v systému potom jsou:

- vkládání dat do systému,
- zpracování dat uvnitř systému,
- výstupy dat (Badgi, 2012, s. 5).

---

<sup>4</sup> Data Base Management System. Česky Systém řízení báze dat.

Armstrong dále popisuje funkce personálního systému jako evidenci osobních dat o zaměstnancích, pracovních místech a zpracování těchto dat ve zprávy shrnující různé aspekty těchto dat. Dalšími funkcemi, které může systém obsahovat, jsou: evidence docházky, organizace získávání a vzdělávání zaměstnanců, metody a výsledky průběžných hodnocení práce, nástroje pro modelování potřeby plánování lidských zdrojů a řízení odměňování, ale také propojení s internetem (získávání pracovníků pomocí sociálních sítí, apod.) nebo s vnitropodnikovým intranetem. Z tohoto pohledu lze rozlišovat systémy na **transakční aplikace** podporující personální procesy a **relační, vztahové systémy** starající se o komunikaci, řízení znalostí, zaměstnavatelské pověsti, apod. (Armstrong, 2007, s. 724-5).

PIS může být samostatně řešenou aplikací s vlastní databází nebo součástí většího podnikového informačního systému, v němž je postaven jako samostatný modul propojený s firemním informačním systémem. Takový, komplexní podnikový systém, integrující v sobě více podnikových procesů, se nazývá ERP – Enterprise Resource Planning (volným překladem tohoto termínu do češtiny je Podnikový informační systém). Pro firmu je účinným nástrojem, který využije k plánování a řízení hlavních podnikových procesů na všech úrovních od operativních až po strategické (Sodomka, 2006, s. 86). Personalistika jako součást ERP systému bývá ve firmách často řešena pomocí jiného dodavatele IS zaměřujícího se na tuto problematiku. Jedním z důvodů může být česká legislativa, dle které jsou české personální systémy stavěny, ale u zahraničního by bylo nákladné provádět potřebné úpravy.

Podstatou elektronické personalistiky tak není její využití ke zpracování mechanických výpočtů, např. mezd, ale jako podpory téměř všech personálních činností. V určitých případech PIS převzaly velkou část práce personalistů. V jiných směrech jim tuto práci usnadňují. V případě rozsáhlé implementace PIS, popřípadě ERP systému v organizaci se mohou do řízení pracovníků zapojit vedoucí zaměstnanci tím způsobem, že jim umožní on-line přístup k datům jejich podřízených, stejně tak jako je možné tento přístup umožnit ostatním zaměstnancům. K tomu účelu slouží samoobslužné aplikace zaměřené kupříkladu na osobní rozvoj, sledování docházky, čerpání benefitů, apod. (Žufan, 2012, s. 7-8).

PIS považovaný za efektivní by měl splňovat určité parametry zajišťující jeho efektivní využití. Měl by mít zejména tyto vlastnosti:

- uspokojovat potřeby podniku,
- být tzv. users-friendly, tzn. vstřícný k uživatelům,

- být pružný,
- dosahovat dobrých výsledků vzhledem k vynaloženým nákladům,
- být spolehlivý,
- a jednoduše ovladatelný.

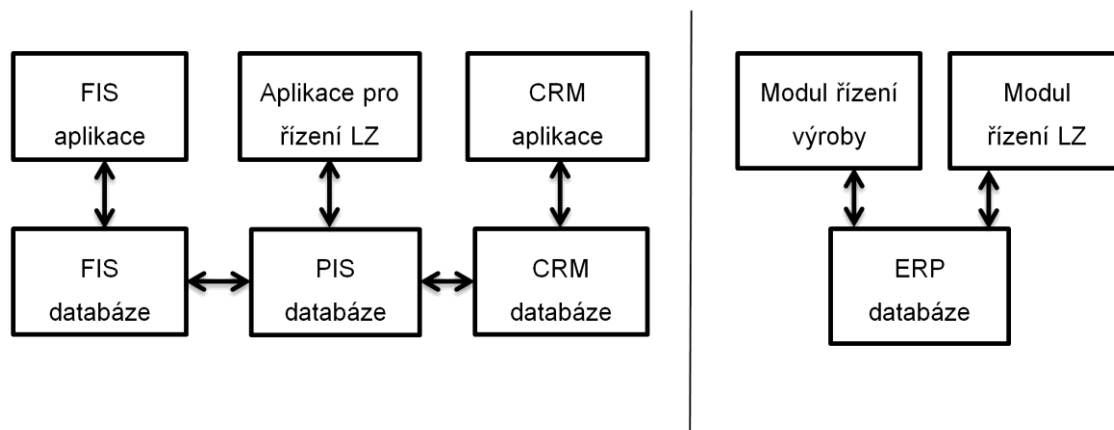
Jak si ukážeme v případové studii, ne vždy tomu tak v praxi bývá. V našem případě, popisovaném v následující kapitole, může jít také o to, že se jedná o nepodnikatelský subjekt, kde podpora činností v organizaci pomocí IS oproti podnikatelské sféře zaostává zhruba o deset let (Žufan, 2012, s. 8). Přičemž v případě IT technologií desetiletí znamená propastný rozdíl. Také PIS totiž podléhá určitému životnímu cyklu skládajícího se několika kroků. Takovými kroky může být analýza, vytvoření návrhu, konstrukce systému, testování a zavedení. (Badgi, 2012, s. 18). Zhruba v cyklu čtyř až pěti let by měl být systém výrazně obnoven, nebo zcela zaměněn, z důvodu zamezení nedostatečnosti jeho funkcí.

Stejně jako personální práce také využití PIS podléhá určitému vývoji. Tento vývoj směřuje od administrativního zpracovávání dat na základě mechanistických výpočtů k postupnému řízení personálních činností a jejich navazování na podnikové procesy (Dvořáková, 2007, s. 401). Postupný vývoj podnikových systémů nás přivádí k síťově orientovanému řízení lidských zdrojů, které lze definovat jako provádění činností prostřednictvím interních, nebo externích sítí (jedná se o tzv. portálovou technologii), vytváření pracovních sítí, což umožňuje snadnější komunikaci mezi lidmi, podporuje sociální vazby apod. (Dvořáková, 2007, s. 403). V případě používání tohoto trendu se kladou vysoké nároky na bezpečnost dat.

## **2.5 Práce s daty v PIS**

Z pohledu uložení dat a jejich zpracování existují tedy dva základní druhy informačních systémů podporujících řízení v organizaci. První se zaměřuje na podporu jednotlivých procesů (popř. skupin těchto procesů), kdy společným znakem pro tyto druhy systémů je existence vlastní databáze pro každý systém. Druhou skupinou jsou IS na bázi podnikových ERP systémů podporující v podstatě všechny hlavní podnikové procesy, a jejichž atributem je jedna společná databáze (Žufan, 2012, s. 25).

Obrázek 2: Schematické zobrazení architektury IS



Zdroj: Žufan, 2012, s. 25

Pokud je, jak uvádí Armstrong, nejdůležitější funkcí PIS evidence a zpracování dat, potom je samotná databáze základem celého tohoto systému. Taková databáze (datová základna nebo také báze dat) jsou v podstatě uspořádaná data na disku (serveru), která zpracovává k tomu potřebný software. Takový software nazýváme, jak jsme si uvedli v předešlé kapitole, systém řízení báze dat (DBMS). Prvními databázemi byly papírové kartotéky, s nimiž se v určitých podobách setkáváme ve firmách dodnes. Jedním z důvodů setrvávání u papírových kartoték může být současná legislativa, která nutí zaměstnavatele uchovávat např. mzdové listy a jiné osobní dokumenty, v papírové podobě. Při představě papírové kartotéky si vybavíme abecedně řazené údaje, v našem případě jména zaměstnanců, mezi kterými lze vyhledávat pouze podle jednoho kritéria, kterým je např. příjmení. Elektronická databáze však umí mezi daty vyhledávat podle různých atributů. Tak můžeme vyhledávat např. všechny zaměstnance, kteří nastoupili v určitý měsíc, listovat mezi nimi dle pracovního zařazení, pohlaví, věku, apod. Tento způsob zpracování dat je vlastní tzv. databázové technologii – databázím (Pokorný, 2004, s. 4).

Data je potřeba ukládat, což zajišťuje jejich trvání mezi dvěma spuštěnými programy. Úložištěm dat je zpravidla na magnetický disk (server). Komunikaci mezi tímto serverem a programem (systémem) nazýváme komunikací „klient-server“. Při této komunikaci vztah mezi dvěma programy, přičemž klient žádá o službu jiný program (zde databázi, DBMS).

Z výše uvedeného popisu PIS vyplývá jeho vztah k druhu použité databáze a tím i vztahu PIS k ostatním procesům v organizaci. Základními aplikacemi používanými

dodnes převážně malými podniky, je tzv. jednoúčelový software schopný vést základní personální evidenci a mzdovou agendu. Data z těchto aplikací nejsou sdílena v reálném čase. Systémy schopné podporovat komplexní činnosti personálního řízení jsou potom sestavy několika modulů pracujících společně nad jednou, pro všechny modely společnou databází, jak můžeme vidět na obrázku č. 2. Takové systémy jsou schopné pracovat v reálném čase, jsou tzv. mnohoúživatelské (Žufan, 2012, s. 30), ale na druhou stranu je zavedení a údržba těchto systémů náročnější na kvalitu a znalosti nejen IT pracovníků, nýbrž i samotných uživatelů. Stejně tak je potřeba se věnovat ochraně a bezpečnosti uživatelských přístupů a sdílených dat.

Jak jsme již v této kapitole uvedli, vývoj IT se pohybuje velice rychle a organizace, pokud neprovádějí pravidelný audit a upgrade<sup>5</sup> systému, mohou za tímto vývojem zaostávat. Obzvláště v době potřeby úspory finančních výdajů se investice do IT stávají předmětem škrťů. Dalším z důvodů je ponechání si zastaralých a nedostačujících technologií pro nedostatečné schopnosti proškolení lidský faktor na technologie nové. Strach z nových věcí tak může být překážkou zavedení lepší aplikace nebo upgrade určitých systémových funkcí. Proto je potřebné v pravidelném časovém období provádět audit systému. Ten by měl dát odpovědi na základní otázky týkající se využití PIS v organizaci. Mezi takové otázky patří například:

- zda je systém využíván efektivně a účinně vzhledem k personálním činnostem,
- šetření existence bariér, které by tomuto využití mohly bránit,
- usnadňuje práci, nebo pouze diktuje požadavky,
- jak je na tom s přesností údajů,
- jsou výsledky systému přesné a použitelné při rozhodování,
- jaké další funkce by bylo možné zavést,
- vazby na další používané aplikace, apod. (Armstrong, 2007, s. 736).

V následující případové studii si ukážeme jak důležité je zamyslet se nad funkcemi systému vzhledem k jeho aktuálnímu využívání, a stejně tak jak podstatnou složku v rozhodování o volbě PIS může hrát několik zaměstnanců personálního oddělení.

---

<sup>5</sup> Ve smyslu této práce jde o pravidelné aktualizace software.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE

### 3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ÚSTAVU AV A JEJICH PODPORA PIS

V prvních kapitole jsme se seznámili s tématem personálních činností vykonávaných v organizaci. V kapitole druhé jsme poznali informační systémy, které mohou, ale také nemusí, být dobrým pomocníkem při výkonu těchto činností. Nakonec jsme se seznámili s podstatou PIS, který může být jak samostatnou aplikací s vlastní databází, stejně tak jako součástí několika modulů komplexního podnikového ERP systému pracující na jedné, všem modulům společné databázi dat. Základem efektivity v tomto směru je proto práce s potřebnými daty – zpravidla, jak jsme již zmínili, uloženými v databázi. Při práci s nimi je podstatný jejich sběr, evidence, přesné kódování pomocí metadat (kódů, číselníků, klíčů apod.) a také efektivní využívání k získání potřebných informací, nebo záznamu jejich změn. K těmto datům, nebo jejich pracovním sestavám by měl mít přístup každý, kdo s nimi potřebuje pracovat. V případě osobních dat zaměstnanců a informací o jejich pracovních záležitostech, hodnocení, mzdách, apod., je samozřejmostí nastavení rozdílných uživatelských přístupů. Z tohoto důvodu by měl transparentní informační systém umožňovat různá omezení v přístupu k těmto datům. Sama transparentnost totiž neznamená umožnit práci se stejnými daty všem uživatelům.

Pro uvedení příkladu, jak může fungovat podpora personálních činností personálním informačním systémem v praxi, nám slouží tato případová studie, zabývající se PIS v jedné z institucí Akademie věd České republiky. Zaměříme se v ní na využití personálního informačního systému jako podpory pro personální činnosti. Na základě pozorování, osobní zkušenosti autorky a cíleného dotazování je zpracován výklad o personálních činnostech v ústavu a informačních technologiích využívaných jako podpory pro tyto činnosti. Stávající PIS je tedy posuzován z pohledu personalisty majícího přehled o tom, jaké personální činnosti vykonává a ne podle toho, jak by měl „správný systém“ fungovat podle moderního přístupu řízení lidských zdrojů. Podstatou správné volby informačního systému je jeho každodenní využití s cílem zajistit podporu takovým činnostem, které jsou pro chod organizace klíčové. Samozřejmě vždy záleží na tom, kam organizace směřuje, jaké lidi zaměstnává a jakým způsobem pohlíží management na postavení personálního útvaru.

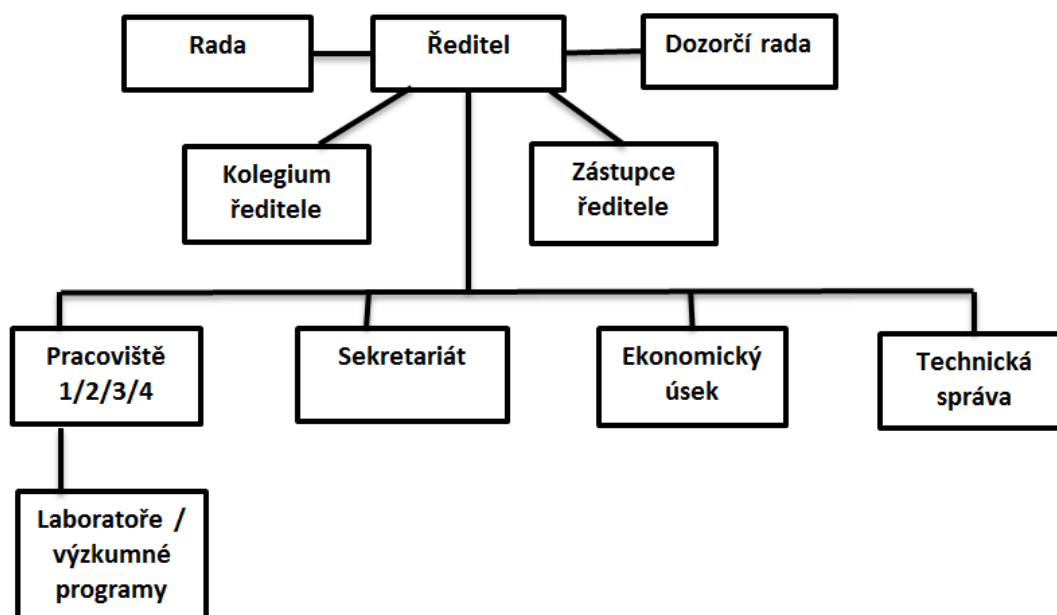
### 3.1 Přiblížení instituce AV

Akademie věd České republiky byla zřízena k 31. 12. 1992, zákonem č. 283/1992 Sb., jako český pokračovatel dřívější Československé akademie věd. Skládá se z 54 veřejných výzkumných pracovišť s téměř 7000 zaměstnanci. Výzkum provádějí jednotlivé ústavy, které mají od 1. 1. 2007 na základě zákona č. 341/2005 Sb. právní formu veřejně výzkumných institucí. Pracoviště Akademie věd se podílejí na vzdělávání, a to především výchovou mladých badatelů při uskutečňování doktorských studijních programů, ale i pedagogickou aktivitou svých pracovníků na vysokých školách. Nejvyšším samosprávným orgánem Akademie věd je Akademický sněm složený ze zástupců všech ústavů a reprezentantů vysokých škol, státní správy, podnikatelských kruhů a jiných význačných osobností. AV je financována především ze státního rozpočtu (Základní informace, online, cit. 2014-11-04).

Předmětem činnosti ústavu je, dle zákona 341/2005 Sb. o veřejně výzkumných institucích § 2, odst. 1, výzkum, včetně zajišťování infrastruktury výzkumu. Dle PIS je v organizaci zhruba 85 % zaměstnanců (stav platný k 30. 9. 2014), jejichž náplní práce je věda a výzkum. Zbylé procento zaměstnanců se zabývá již zmíněným zajišťováním infrastruktury, včetně pracovníků jako jsou řidiči nebo vrátní. Zaměstnanci jsou zaměstnáváni dle zákoníku práce 262/2006 Sb., za výkon jejich činnosti je jim vyplácena mzda definovaná tamtéž a upravená vnitřními mzdovými předpisy jednotlivých ústavů.

**Organizační struktura vybraného instituce AV.** Organizační struktura ústavu je řešena funkcionálně s přihlédnutím k určitým specifikům. Těmi jsou relativně samostatně řešené organizační složky jednotlivých laboratoří, spravované jako samostatné jednotky spolupracují s hospodářskou správou ústavu dle svých potřeb. Model zjednodušené organizační struktury ústavu můžeme vidět na obrázku č. 3. Tento model plně kopíruje požadavky, dané zákonem č. 341/2005 § 16, o veřejně výzkumných institucích, který uvádí jako orgány veřejně výzkumné instituce ředitele, dozorní radu a radu instituce. Personální a mzdové oddělení spadá v organizační struktuře pod ekonomický úsek, s tím, že spravuje také agendy ostatních externích pracovišť.

Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní zpracování)

### 3.2 Personální činnosti v ústavu AV

V instituci AV, o níž je tato studie, je zaměstnáno celkem 720 osob (počet platný k 30. 9. 2014), z toho přepočtený počet zaměstnanců je 632 osob v průměrném věku 41,84 let. Ústav sídlí v Praze, přičemž má další tři výzkumná centra mimo hlavní město. Veškerá personální agenda prochází přes sídlo ústavu, kde jsou shromážděna data o zaměstnancích, jak v papírové kartotéce, tak v databázi propojené s místním personálním informačním systémem. Personální agendu v sídle v ústavu vykonává pět osob, z toho dvě mzdové účetní, jedna personalistka a dvě personální referentky. Tato agenda spočívá převážně v pracovně-právní administrativě spojené s náborem, evidencí a propouštěním zaměstnanců. Vcelku podstatná část personálních činností, tak jak jsme je definovali v předešlých kapitolách, spadá do kompetencí vedoucích jednotlivých laboratoří.

Spolupráci jednotlivých laboratoří s personálním oddělením si ukážeme na příkladu přijímání nového zaměstnance laboratoře. Samotný proces začíná potřebou přijetí nového zaměstnance, kdy se vedoucí laboratoře na základě projektu na kterém pracuje, rozhodne o přijetí nového pracovníka. Dostupnost mzdových prostředků



si ověří v IS Verso (systém sloužící mimo jiné k evidenci mzdových a režijních rozpočtů u jednotlivých úseků). V případě pochyb se obrátí na personální referentku, zabývající se zpracováním mezd na jednotlivých projektech a požádá jí o konzultaci. Další povinností vedoucího pracovníka je sepsání popisu práce pro nově nastupujícího zaměstnance a návrhu na uzavření pracovního poměru, nebo dohody konané mimo pracovní poměr. Tyto dokumenty poté předá personálnímu oddělení, kde jsou na jejich základě provedeny potřebné administrativní úkony spojené s nástupem nového zaměstnance, jako je zajištění souhlasu ředitele instituce, sepsání pracovní smlouvy, zajištění lékařské prohlídky, získání potřebných dokumentů od zaměstnance, založení složky zaměstnance (papírové, elektronické). Zde jsme si tedy uvedli, že určité personálními činnostmi, jako je analýza pracovního místa, plánování potřeby zaměstnanců, získávání, výběr, adaptace atd. na jednotlivých laboratořích jsou delegovány na vedoucí těchto laboratořích. Takový postup odpovídá modernímu pojetí řízení, kde jsou manažerské funkce delegovány např. na jednotlivé liniové vedoucí. V případě konkrétního ústavu se však nedá hovořit o moderním přístupu k práci s lidskými zdroji, ačkoli jsou zde obsaženy určité prvky, které by k tomuto přístupu mohly směřovat.

Personální činnosti jako jsou plánování, výběr, přijímání, adaptace a hodnocení nových pracovníků v laboratořích je tedy plně v kompetenci vedoucích jednotlivých laboratořích. Personalista ve vztahu k těmto poměrům vykonává pouze potřebnou personální administrativu. Pro podporu těchto činností má vedoucí pracovník laboratoře k dispozici sekretářku. V organizační struktuře jde o úsek sekretariátu spadající přímo pod ředitele. Pracovníci laboratořích jsou pracovníci vědy a výzkumu, odborní pracovníci, laboranti a dále studenti bakalářských, magisterských a doktorských oborů v oblasti výzkumných záměrů ústavu. Přístup k těmto zaměstnancům je specifický díky jejich celoživotnímu vzdělávání, vysoké odbornosti, různým druhům pracovních úvazků, apod. V PIS je vedena evidence jejich osobních údajů, funkcí, mzdových složek, dosaženém vzdělání apod. Svou pracovní náplň vykonávají samostatně, nebo jsou vedeni svým nadřízeným. Žádný z těchto zaměstnanců, včetně vedoucích laboratořích, nemá oprávnění nahlížet do PIS.

Vedoucí jednotlivých laboratořích jsou ve vztahu ke svým podřízeným, svým způsobem, liniovými manažery zabezpečujícími chod laboratoře v souladu s projekty, na nichž pracují, nebo se na nich podílí. Sestavují týmy, vybírají své kolegy z řad studentů vysokých škol, řídí procesy adaptace a hodnocení na svém pracovišti, sledují čerpání mzdových prostředků jim přidělených, apod. Z tohoto důvodu by bylo vhodné práci

vedoucích s lidskými zdroji podporovat pružným informačním systémem. Pokud si uvědomíme situaci v ústavu, tak i přes určitá specifika je zodpovědnost vedoucích jednotlivých laboratoří (projektů) kvalitním řešením situace pro práci s lidskými zdroji. Vedoucí, často sám přednášející na vysoké škole, si nejlépe zvolí studenta nebo budoucího doktoranda pro navázání spolupráce. Není možné, aby o výběru takových pracovníků zvenčí rozhodoval, byť zkušený, odborník na lidské zdroje. Ten může v určitém směru poskytnout profesionální pohled na výběr, anebo navrhnout kritéria ke zvolení té nejlepší strategie výběru, ale konečné rozhodnutí je vždy v kompetenci vedoucího. Personalista je zde v tomto smyslu respektován jako autorita ve věcech personální administrativy.

### 3.3 Personální informační systém

V kapitole 2.1 jsme přirovnávali tvorbu IS ke stavbě domu. Tuto stavbu v případě ústavu AV nemůžeme sledovat od počátku, ale již jako hotovou budovu. Vypovídající hodnotu bude mít to, jak se v takové budově žije, tj. jaké má prostory, funkční zařízení, jak je odolná vnějším podmínkám apod. Personalista v ústavu pracuje s PIS od firmy IN-SY-CO s.r.o. vyvíjeným přímo pro Akademii věd. Konkrétně se jedná o modul WPAM (zkratka operačního systému Windows s českým názvem oddělení – Personální a Mzdové). Na obrázku 4 můžeme vidět úvodní menu modulu WPAM.

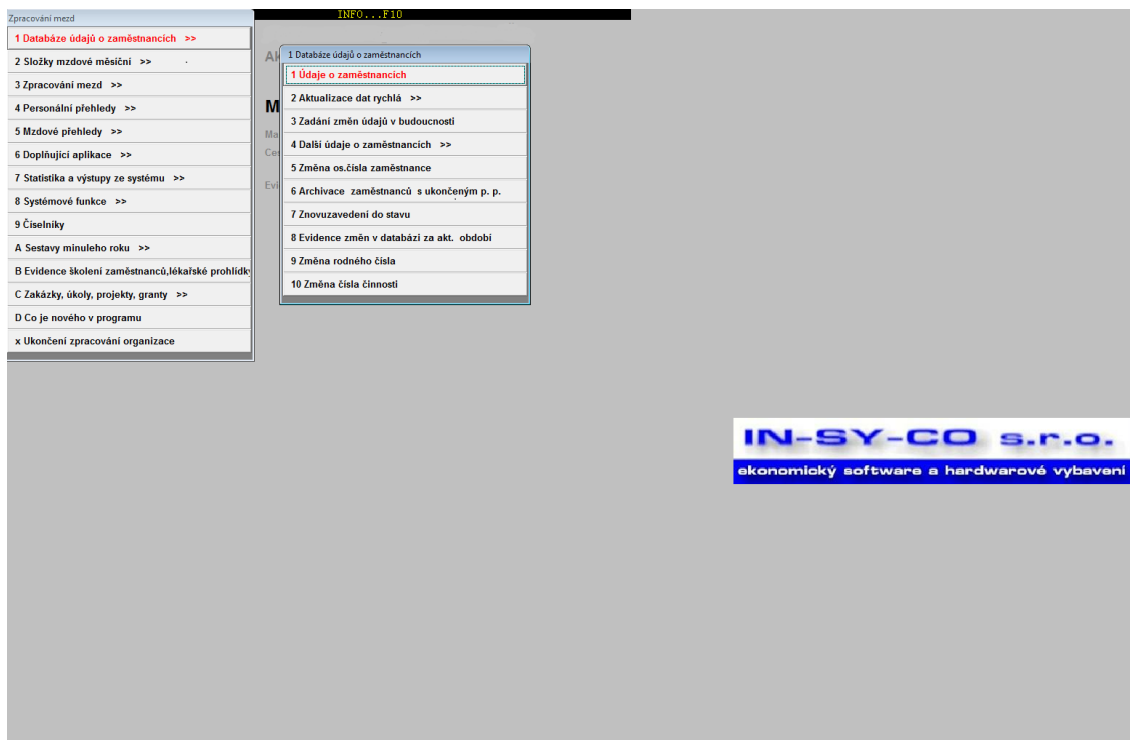
Zpracování dat, uložených v databázi dBase, má na starosti klient Visual FoxPro. Vývoj této DBMS byl ukončen v roce 2004. Díky tomu může být svým způsobem považována za zastaralou. Tuto relativní zastaralost není možné vzhledem k tématu a rozsahu této práce posoudit. Bylo by však dobré upozornit na formáty dat - \*.dbf, s nimiž databáze pracuje. Pro možnost sdílení a odesílání dat dalším aplikacím využívaným v ústavu je nutné tyto soubory každý měsíc upravovat (konvertovat). Mezi tyto aplikace patří:

- IS Verso používaný v rámci ekonomického oddělení,
- iFIS využívaný např. jako podpora pro řešitele grantů
- Intranetový docházkový systém WATT.

Vzhledem k používané databázi tedy není možné nastavit synchronizaci dat v reálném čase. Pokud by to možné bylo, mohli by uživatelé ostatních aplikací získávat aktuální data. V tomto případě, by však pravděpodobně nastal problém s rychlostí DBMS klienta při připojení více uživatelů. Z mého pohledu je současná situace bohužel

vedením považována za standardní a stabilní řešení, není tedy v plánu jej jakýmkoli způsobem měnit nebo upravovat. Jediným problémem, který musí být v tomto případě řešen, je přijetí nového administrátora databáze namísto stávajícího, který v nejbližší době odejde do důchodu.

Obrázek 4: Úvodní menu systému IN-SY-CO, modul WPAM



Zdroj: IN-SY-CO s.r.o., 2014 (vlastní zpracování)

Současný PIS je v organizaci využíván, s jednou přestávkou trvající několik měsíců, soustavně od devadesátých let. Před osmi lety byl v organizaci implementován PIS **Elanor Global** schopný pracovat s databázemi Oracle i Microsoft, podporující komplexní personální procesy, vhodný pro specialisty i jako manažerský systém a jako podpora zaměstnanců, apod. Tento systém byl pracovníci přijat nelibě pro svou „složitost“ a na základě jejich přístupu k němu byl po cca dvou letech vyměněn zpět za původní IN-SY-CO. Subjektivně byl Elanor Global hodnocen uživateli jako „krok zpět“. Problémy na něž narážím z pohledu nového zaměstnance (nemožnost generování smluv, dodatků a jiných dokumentů dle databáze zaměstnanců, netransparentnost informací pro liniové manažery a přístup pro ně, apod.) měly v tomto systému velkou šanci být vyřešeny, pravděpodobně o tom ale nikdo v tomto smyslu nepřemýšlel.

Přitom již několik let existuje Středisko společných činností AV ČR v.v.i. Jedná se o veřejnou výzkumnou instituci podporující ostatní instituce AV v oblasti informačních technologií, databank a informačních systémů. Středisko společných činností AV ČR zajišťuje a nabízí pro ostatní instituce správu, administraci a podporu v oblasti Ekonomických a informačních systémů používaných v rámci AV. Jedná se zejména o:

- Elanor Global – PIS,
- iFIS – systém pro komplexní zpracování ekonomických agend,
- VERSO – manažerský systém podporující např. činnost řešitelů grantů, personální sestavy, apod.,
- ANeT – docházkový systém s možností propojení do mzdového a personálního systému Elanor Global (Ekonomické a informační systémy, online, cit. 2014-12-23).

Z výše uvedeného výčtu je jasně patrné, jakým způsobem AV ČR pohlíží na elektronickou podporu hospodářské správy jednotlivých institucí. Otázkou zde zůstává, z jakého důvodu námi uvedený ústav tyto možnosti využívá pouze částečně a tak nemůže využít plnou synchronizaci dat mezi jednotlivými systémy. Ačkoli tedy byla v minulosti snaha o zavedení PIS kompatibilního s ostatními aplikacemi využívanými v ústavu, nestalo se tomu tak. Samotné příčiny rozhodnutí návratu k původnímu IN-SY-CO není možné v rozsahu této práce rozebírat, ač by jistě byly z pohledu personálního řízení velice zajímavé.

**Modul WPAM.** Systém IN-SY-CO modul WPAM je určen pro zpracování mzdových a personálních informačních toků v malých, středních a velkých firmách. Skládá se z modulů, jejichž spouštění je řízeno hierarchií svislých menu. Tato menu jsou, dle informační příručky, logicky uspořádána v souvislosti na postup práce se zpracováním mezd. Jako ovládací prvky lze využít klávesnici a myš, nebo jej ovládat pouze klávesnicí. Jednotlivé moduly jsou řešeny stylem seznam – detail (Buštová, 2014, s. 5). Význam architektury jako stabilního rámce, do něhož je možné začleňovat jednotlivé aplikace, v ústavu zatím není naplněn. Jak můžeme vidět v tabulce 2 3-vrstvá softwarová struktura neplní své funkce dostatečně.

Tabulka 2: Softwarová struktura

3-vrstvá softwarová struktura IS		
Prezenční vrstva	komunikace	uživatel – personalista, mzdová účetní, IS – ne
Funkční vrstva	podpora funkcí	síťové sdílení – ne, synchronizace – ne (pouze manuální), informace – ano.
Datová vrstva	práce s daty	dBase, .dbf soubory – nutná konverze dat.

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní zpracování)

Data jsou, dle požadavku vedení, uložena v místní databázi. Osobní data zaměstnanců jsou v podniku přístupná pouze několika pověřeným osobám (personalistům, mzdovým účetním a správci dat). Jak ovšem vyplývá z výše uvedeného popisu, z důvodu nepřímého delegování části personálních činností na jednotlivé vedoucí laboratoří, je tento přístup k zaměstnaneckým datům poněkud nešťastně řešený. Systém je z pohledu možnosti nastavení uživatelských práv sice dostatečně flexibilní. Při zvýšení počtu uživatelských přístupů by však mohl nastat problém s databázovým klientem, jak jsme si uvedli výše.

Uživatelé systému mají stejná práva zadávat, měnit, mazat, evidovat data a exportovat různé sestavy. Místním specifikem přístupu do systému je přihlašování všech osob pod jedním heslem, ačkoli systém umožňuje přístupy s přidělením práv na zásahy do systému dle jednotlivých pracovních pozic.

Přístupová práva do systému je možné nastavit jako:

- **správce aplikace** s možností přístupu do zpracování personalistiky i mezd,
- **mzdová účetní** s přístupy do všech modulů, souvisejících se zpracováním mezd,

- **osobní oddělení** s přístupy do všech modulů souvisejících s personální agendou (je zde možnost nastavení přístupů do modulů mezd),
- **osobní oddělení s omezenými právy** (nevidí mzdy),
- **uživatel s možností údaje prohlížet** a uživatel modulu školení (nezávislý modul) (Buštová, 2014, s. 8).

Nemožnost vstupu do systému neoprávněnou osobou je chráněna administrátorem (správcem databáze) pomocí nastavení jednotlivých ID<sup>6</sup> uživatelů, kteří se mohou do systému přihlásit. Přidávat a omezovat práva uživatelů systému WPAM smí pouze administrátor. Nevýhody plynoucí z hromadného přihlašování pod jedním heslem jsou především:

- nemožnost kontroly individuálních chyb,
- nemožnost dohledání autora provedených změn,
- nejasnost přidělených práv v systému,
- hrozba kolapsu celého systému provedením neodborné změny běžným uživatelem (dle zkušenosti je to reálně možné).

Do PIS se připojuje přes lokální síť – LAN<sup>7</sup>, přičemž se jedná o uzavřený systém, jehož data nejsou sdílěna pomocí žádných aplikací (cloud, intranet, internet, ...). Jak je patrné ze schématu na obrázku č. 4, na externích pracovištích se žádný personální informační systém nepoužívá. Veškerá personální administrativa je odesílána k vyřízení na sídlo v Praze. Předávání dokumentů souvisejících s personální a mzdovou agendou probíhá elektronicky e-mailem, nebo písemně Českou poštou. Nevýhody plynoucí z tohoto řešení jsou:

- nedostatečná flexibilita ve zpracování,
- množení kopií dokumentů (duplicita dat),
- jistá míra nepřehlednosti,
- násobení času zpracování dokumentace.

Správa personální agendy je tedy řízena centrálně. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti delegování důležitých personálních činností na liniové manažery (vedoucí

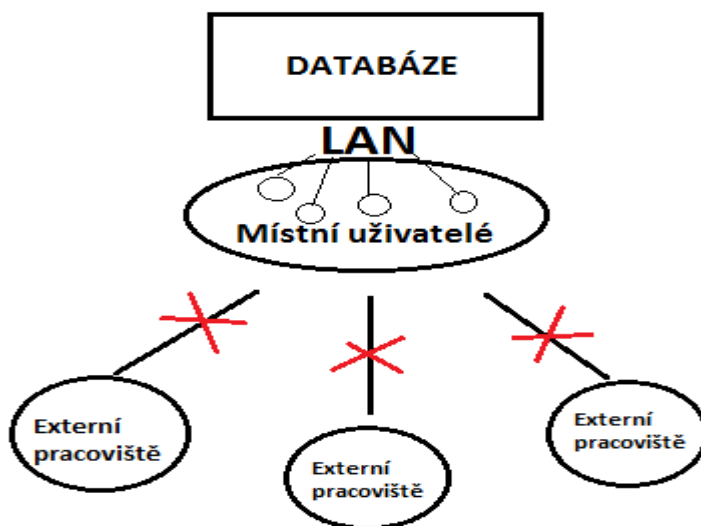
---

<sup>6</sup> ID – identifikace, v tomto případě login generovaný ze jména uživatele a čísel.

<sup>7</sup> LAN – Local Area Network – místní síť

laboratoří) je toto řešení překvapující. PIS takto není podporou pro kompetentní vedoucí zaměstnance, ale pouhou uzavřenou databází, s níž mohou pracovat pouze pověřeni pracovníci. Je možné, vzhledem k organizační struktuře a delegování určitých personálních činností na liniové manažery, považovat tento systém za efektivní?

Obrázek 5: Podpora PIS pro externí pracoviště



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní zpracování)

**Popis modulů systému WPAM.** Systémový modul WPAM je složen z jednotlivých podmodulů čerpajících data ze společné databáze. Data v databázi jsou pravidelně aktualizovaná převážně mzdovými účetními a v menší míře také personalistkou. Přenosy dat z databáze do ostatních informačních systémů jsou na konci každého měsíce ručně převáděny administrátorem. Jedná se o účetní systém iFIS, manažerský systém Verso, využívaný převážně vedoucími laboratoří a grantovým oddělením, a v určité míře také docházkovou aplikaci.

**Základními moduly WPAM jsou:**

- databáze údajů o zaměstnancích,
- složky mzdové měsíční,
- zpracování mezd,
- personální přehledy – prohlížení a tisk sestav,
- doplňující aplikace,

- statistika a výstupy ze systému,
- systémové funkce,
- číselníky.

### 3.4 Podpora personálních činností systémem WPAM

V této případové studii se zaměřujeme na konkrétní využití vybraného personálního informačního systému pro podporu personálních činností v konkrétní organizaci. Pro transparentnost zjišťovaných údajů je potřeba předem stanovit kritéria, dle nichž budeme daný systém s jeho funkcemi posuzovat. Jako základní model pro posouzení využívaných personálních činností jsme zvolili seznam dle Žufana uvedený v kapitole 1.3.1:

- organizace a řízení,
- personální administrativa,
- formování personálu organizace,
- mzdy a platy,
- rozvoj lidských zdrojů,
- pracovní doba,
- PIS jako podpora vedoucích zaměstnanců,
- personální controlling, a další procesy (Žufan, 2012, s. 5).

**Organizace a řízení.** Organizační struktura ústavu, ačkoli je na intranetu jednoduše zobrazena, není z personálního informačního systému čitelná. V modulu WPAM existuje, v seznamu Doplňující aplikace – Vytvoření organizační struktury, aplikace s názvem organizační struktura. Tato aplikace však nemá potřebná data vytvoření organizační struktury v systému. Popisy pracovních míst v systému evidovány nejsou a zařazení na jednotlivá pracoviště v systému koresponduje s výplatou mezd související s jednotlivými úkoly a ne se skutečným zařazením pracovníka dle jeho popisu práce. Modul WPAM tedy podporuje tvorbu organizační struktury, ale v našem případě tato funkce není využívána.



Popisy pracovních míst tvoří většinou přímý nadřazený dle vlastních poznatků o pracovních místech. Ty jsou následně evidovány v papírové kartotéce ve složce zaměstnanec. V PIS se k definování funkce – pracovního zařazení používá kódování dle číselníku Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO, který je součástí personálního modulu. Dalšími pomocnými číselníky, pod kterými jsou definovány jednotlivé činnosti, jsou:

- číselník příjemců srážek (odvody daní, zdravotního a soc. pojištění, srážek, půjček apod.),
- interní číselník funkcí (slouží k rozdělení pracovníků dle zaměření pracovního místa do platových tříd a stupňů),
- číselník zakázek (slouží k definování zdrojů prostředků, z nichž jsou jednotlivým zaměstnancům počítány mzdy).

Dle zkušenosti je zde potřeba poukázat na nepřesnost číselníků, tedy nemožnost se spolehnout na určité formáty dat zadaných v systému. Byla například zjištěna několikaletá prodleva mezi výší platových tříd zadaných v systému a těmi, které se k výpočtům mezd aktuálně používají.

**Personální administrativa.** Pro potřeby mzdové účtárny je systém nastavený relativně dobře a schopný vytvářet:

- potvrzení o zdanitelných příjmech,
- zápočtový list,
- platový výměr,
- potvrzení o vyměřovacích základech na sociální a zdravotní pojištění,
- výpis pro úpravu důchodu,
- potvrzení o sražených zálohách na daň z příjmu, aj.

Jednou z funkcí je také hromadný tisk dokumentů Word – tato funkce však není personálním oddělením využívána ani popsána v informační příručce pro rok 2014.

Pro personalistu, vzhledem k potřebě tvorby personální dokumentace (pracovní smlouvy, dohody konané mimo pracovní poměr, dokumenty pro smluvního lékaře ohledně lékařské prohlídky, zaváděcí listy nového zaměstnance, dodatky pracovních smluv apod.) je personální administrativa modulem WPAM podporována nedostatečně. Personalista nemůže využít možností generovat tyto základní dokumenty a používá k těmto účelům textový editor (Microsoft Word). Jednoduché generování dat

z databáze by ulehčilo personální administrativu na konci každého roku, kdy musí personalista ručně zadávat do předvyplněných šablon vytvořených ve Wordu kolem 250 prodloužení pracovních smluv vědeckým pracovníkům. Tato činnost je opakována každým rokem, přesto se nikdo nezabýval možností podpory nebo zjednodušení pomocí informačního systému. Personalista musí vykonat tyto kroky: na základě žádosti předložené vedoucím laboratoře vyhledat složku zaměstnance v papírové kartotéce, na základě dat uvedených ve složce (jméno, osobní číslo a datum podpisu pracovní smlouvy – tento údaj se v PIS nevyskytuje) sepsat dodatek k pracovní smlouvě. Jako podpůrný systém použije PIS, ovšem pouze v případě, že se potřebuje ujistit např. o složkách hrazení mzdy, apod. Na tomto příkladu je vidět, že PIS v určité personální činnosti podporuje minimálně, ačkoli by jistě bylo možné do něj vložit šablonu prodloužení pracovní smlouvy s možností generování personálních dat z databáze do přednastavených kolonek. Následně vytvářet a tisknout již vyplněné dodatky bez potřeby ručního hledání v papírové kartotéce. Pro zpětnou kompatibilitu by však bylo nutné doplnit do databáze u všech zaměstnanců údaj „datum podpisu pracovní smlouvy“. Na takových víceméně maličkostech je přehledně vidět jak je důležité budovat IS včetně PIS na základě podrobné analýzy vykonávaných činností v organizaci.

**Formování personálu organizace** (staffing). Do této činnosti patří plánování, recruitment, redesign a outplacement. Tyto činnosti personálním informačním systémem podporovány nejsou. Zaměstnávání vysokoškolsky vzdělaných pracovníků výzkumných útvarů jsou obsazována na základě výběrových řízení, vyhlašovaných ředitelem pracoviště (Stanovy AV ČR, online, cit. 2014-11-26). V oblasti THP<sup>8</sup> pracovníků provádí plánování lidských zdrojů nesystematicky vedoucí oddělení spolu s ředitelem instituce.

**Mzdy a platy.** Jak již bylo zmíněno u činnosti Personální administrativa, podpora výpočtu mezd je modulem WPAM podporována dostatečně. Veškerý výpočet je prováděn automaticky dle zařazení zaměstnance do platové třídy, stupně a požadavků pracovního místa. Dále je financování zaměstnanců, pro potřeby správy jednotlivých projektů-grantů, děleno dle interního číselníku zakázek. Tyto informace jsou dále zpracovávány pro potřeby grantového oddělení a vedoucí jednotlivých laboratoří. Veškerá data o mzdách si však musí vyžádat na personálním oddělení. Kde jsou jim předána v tištěné formě, jako speciálně vygenerované sestavy dle požadavků

---

<sup>8</sup> Technicko-hospodářský pracovník zajišťující správu ústavu.

zadaných do PIS ve formě kalkulací nákladů na zaměstnance, na jednotlivý úkol nebo laboratoř.

Z pohledu PIS dochází k výpočtu mezd pomocí pevného nastavení platové třídy, platového stupně, pracovního úvazku a odměn. Zásahy do PIS vzhledem k výpočtu mezd provádí vždy mzdová účetní a jedná se o zápis čerpané dovolené, pracovní neplacené volno, nemoc. Tyto údaje zadává pod přiřazenými kódy, na základě podkladů obdržených přímo od zaměstnanců, nebo od jejich nadřízených pracovníků. Informace o čerpání dovolené, nemoci apod., lze získat v systému WPAM na kartě mzdových složek jednotlivých zaměstnanců (obrázek 6). Veškerá data jsou zadávána ručně mzdovou účetní.

Obrázek 6: Detail karty mzdových složek zaměstnance

ALT + S - Seznam zaměstnanců      ALT + Z - Zadání složek vybraného zaměstnance

Osobní číslo zam. 4497  
 Příjmení, jméno, titul VLČKOVÁ LENKA      Datum narození: 01.05.1978

Nástup: 01.07.2014    Výstup: . .    Prac.poměr: 11    Středisko: 175    Důchod:   
 Zp.odm.: 1-Měsíční mzda tarifní    Typ ZP: 1    Prům.pro náhrady:   
**Seznam zadaných mzdových složek aktuálního pracovníka**

Č	Druh	Částka	Hod.	Sazba	Dnů	Dat.od	Dat.do	Klíč	Zakáz.	Směn	V	Vypoč.
0 521			0.0	0.00	0	. .	. .		008888		X	
0 611	Čerpání dovolené		4.0	0.00	0	10.10.2014	10.10.2014			0.50	X	
0 611	Čerpání dovolené		0.0	0.00	0	29.10.2014	29.10.2014			1.00	X	

**Detail aktuální složky**

Činnost: 0-Hlavní    Druh složky: 611    Název složky: Čerpání dovolené    Částka:    Datum od: 29.10.2014    Datum do: 29.10.2014

Hodin:    Sazba: 0.00    Dnů: 0.00    Zakázka:   
 Klíč -    Zameškaných hod. 8.00    Zameškaných směn 1.0    Délka směny pro 1.den    Vypočtená č.   
 Rozděel nemoc

Nová složka F2    Editace CTRL+ENT    D-Mazání slož.    Zápis    Zpět    Přepoččet    Historie DNP    Historie slož.    Příloha k žádosti DNP

Zdroj: IN-SY-CO s.r.o., 2014 (vlastní zpracování)

**Rozvoj lidských zdrojů.** Vzhledem ke specifickému prostředí ústavu Akademie věd, kde z větší části pracují vědecktí pracovníci, jejichž rozvoj probíhá v souladu s interními normami AV ČR, respektive Kariérním řádem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků

Akademie věd ČR, patří do kompetencí personalisty pouze evidence změn (dosažení vyššího vzdělání, změna platového zařazení, respektování atestací těchto pracovníků, apod.). V PIS je v tomto smyslu využíván již zmíněný číselník CZ-ISCO a číselník interních funkcí, přičemž veškeré změny týkající se odbornosti v PIS edituje personalista, a změny platových požadavků na základě písemné žádosti v konečné fázi edituje mzdová účetní. Návrh na změnu platového zařazení podává příslušný vedoucí s přihlédnutím na splnění formálních požadavků (dosažený stupeň vzdělání, zařazení na vedoucí pozici, atestace, apod.).

Rozvoj lidských zdrojů neakademických pracovníků není nijak systematicky řízen a tudíž ani podporován PIS. V praxi jsou zaměstnanci, jichž je kolem patnácti procent, na základě své funkce posouváni v platové tabulce pouze podle odpracovaných let, ale kariérní posun u těchto pracovníků zde není tak obvyklý. Ve velkém procentu případů zaměstnanec pracuje ve stejné funkci i několik desítek let bez možnosti kariérního růstu, nebo postupu. S tímto jsou do organizace přijímáni a seznámeni předem. PIS WPAM podporu pro tuto personální činnost neobsahuje. Absence systému hodnocení a řízení lidských zdrojů může mít u zaměstnanců za následek pocit nedostatečného využití nebo podpory ze strany zaměstnavatele. Neméně zajímavou stránkou je systém odměňování a jeho základy. Zaměstnanci jsou hodnoceni subjektivně svým vedoucím, což je netransparentní a může mít za následek pocit nespravedlnosti. Vše by se dalo řešit zavedením systematického hodnocení.

**Pracovní doba.** Evidence přítomností v práci a absence je v ústavu vedena specifickým způsobem. V případě evidence docházky se jedná o dvouvrstvý systém záznamů příchodů a odchodů, přičemž ani jedna vrstva není propojena s PIS. Pro elektronickou evidenci docházky na pracoviště byla v nedávné době zavedena intranetová aplikace pro evidenci docházky WATT. Jedná se o evidenci a automatické zpracování docházky a odpracované doby s využitím identifikačních karet v prostředí podnikového intranetu. Samotná aplikace je tzv. intranetovou nadstavbou aplikace PASSPORT a spadá do uceleného balíku systému INFOS. Podle informací uvedených na webových stránkách společnosti poskytující tento software, INFOS není schopen pracovat s databázovým klientem Visual FoxPro (Data Expert, online, cit. 2015-01-02).

Jednotlivé průchody zaměstnanců přes turnikety jsou zaznamenávány do aplikace „docházka“ bez propojení s PIS. Synchronizace dat mezi docházkovou aplikací WATT a PIS je, stejně jako u dalších aplikací využívaných v ústavu, prováděna administrátorem při měsíční uzávěrce (jde např. o změnu pracovního úvazku, apod.).

Druhou vrstvou záznamů je každodenní zápis (skutečnost aplikovaná na ekonomickém oddělení) jména, doby příchodu a odchodu do papírové záznamové knihy, kde se zapisují i odchody k lékařům, dovolené, aj.

Každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru obdrží kartu s elektronickým čipem, která jej opravňuje ke vstupu do areálu, zaznamenávat docházku na ústavním turniketu a využívat služeb podnikové jídelny (elektronická peněženka, nárok na dotaci obědů). Ačkoli se karta jeví jako multifunkční, nejsou tyto procesy nijak propojeny, jak tomu často bývá ve větších organizacích. Zaměstnanec například nemůže využít měsíčního vyúčtování částky za stravné ve své mzdě, apod. V praxi je tento systém používán tím způsobem, že elektronickou docházku někteří pracovníci nevyužívají a za jednotlivé laboratoře odevzdávají vlastní tištěné tabulky s evidencí. Veškeré tyto činnosti nemají žádnou přímou návaznost na PIS. Určitá synchronizace s PIS je prováděna „ručně“ jednou za měsíc po mzdové uzávěrce. Elektronická docházka se z pohledu komplexního řešení personálních činností v ústavu jeví jako opuštěná loď na širém moři bez možnosti hlubšího uplatnění - propojení s PIS, podíl na výpočtu mezd, apod. Zatím je tedy výhodou pouze síťové sdílení docházkové aplikace, kde si každý zaměstnanec, který pravidelně své odchody a příchody zaznamenává, může hlídat, zda splňuje předepsaný fond odpracovaných hodin. Přístup k docházce všech zaměstnanců má personalistka, vedoucí útvaru a zaměstnanec, který provádí správu a evidenci elektronických karet všech zaměstnanců ústavu. Zavedení elektronické docházky v ústavu se v celkovém kontextu jeví jako částečně nefunkční, a tedy možná špatně diskutované v úvodu jeho zavádění. Tato skutečnost by jistě stála za podrobným průzkumem mezi zaměstnanci.

**PIS jako podpora vedoucích zaměstnanců.** Vzhledem ke skutečnosti delegování určitých personálních činností na jednotlivé liniové manažery, předpokládá se také umožnění přístupu těmto pracovníkům do PIS. Zvláště v tomto případě, kdy rozhodují o přijímání nových pracovníků a čerpání prostředků z přidělených grantů. WPAM jako personální modul systému IN-SY-CO pro tyto funkce využíván není. Do systému má přístup pouze několik osob, jak je uvedeno výše, které provádějí správu a editaci osobních dat.

### 3.5 Zjištění a doporučení

Uvedené činnosti a jejich podporu PIS můžeme vidět přehledně v tabulce č. 3. Plnou podporu informačním systémem má pouze výpočet mezd. Částečně jsou podporovány činnosti: organizace a řízení, personální administrativa a pracovní doba. Ze sedmi zkoumaných personálních činností potom PIS nepodporuje celkem tři: formování personálu organizace, rozvoj lidských zdrojů a podporu vedoucích zaměstnanců.

Tabulka 3: Možnosti využití IN-SY-CO jako podpory pro personální činnosti

<b>Využití PIS jako podpory pro personální činnosti</b>		
<b>Druh činnosti</b>	<b>podpora PIS</b>	<b>využití</b>
Organizace a řízení	částečně	částečně
Personální administrativa	částečně	částečně
Formování personálu organizace	ne	x
Mzdy	ano	ano
Rozvoj lidských zdrojů	ne	x
Pracovní doba	částečně	částečně
Podpora vedoucích zaměstnanců	ne	x

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní zpracování)

Absence organizační struktury v PIS není pro potřeby personalisty natolik klíčová, aby se bez ní nedokázal orientovat v pracovních vztazích v organizaci. Roli samotné struktury v PIS totiž nahrazují číselné kódy jednotlivých laboratoří, což pro zařazení jednotlivého pracovníka pro potřeby personalisty dostačuje.

V problematice podpory personální administrativy bylo v současné době dosaženo zajištění doplnění potřebných dat do databáze, tak aby se zefektivnila administrativní činnost personalisty při sepisování dodatků pracovních smluv. Jedná se o datum podpisu smlouvy, přičemž jeho přenesením z papírové kartotéky do elektronické databáze odpadne manipulace s papírovým spisem při sepsání dodatku ke smlouvě, což se v tomto případě děje velice často.

V případě evidence pracovní doby je základním kamenem úrazu nekompatibilita docházkové aplikace WATT s PIS, resp. systém INFOS jehož je docházková aplikace součástí není schopen komunikovat s databázovým klientem Visual FoxPro. V tomto případě se nabízí několik řešení, to nejlepší však bude muset vyjít z nové a komplexní analýzy potřeb organizace a zhodnocení funkčnosti celého systému aplikací. Žádné takové hodnocení však zatím není v dlouhodobém plánu ústavu.

Základní a využívanou funkcí modulu WPAM je tedy evidence osobních dat pro potřeby výpočtu mezd. Ostatní personální činnosti jsou podporovány částečně, nebo není možnost jejich podpory daná systémem nikým využívána. Nedostatečné využití systému má prvopočátek již v uživatelském přístupu. Vzhledem k staršímu typu používané databáze by ovšem bez určitých úprav nebylo technicky uskutečnitelné umožnit přístup do PIS většímu rozsahu uživatelů. Výhodou modulu WPAM je potom hlavně jeho jednoduché a přehledné uživatelské prostředí. Dále dostatečná podpora pro uživatele ve formě pravidelných školení, aktualizací systému dle právní legislativy a možná telefonická podpora. Velkou výhodou je také elektronická komunikace s Českou správou sociálního zabezpečení. Přesto nelze tento systém hodnotit jako efektivní, a to z důvodu nedostačující podpory personálních činností v ústavu. Veškeré klady, jako je přehlednost, jednoduchost ovládání, uživatelsky velice přívětivé – až intuitivní prostředí apod., nemohou v dlouhodobém horizontu zakrýt jeho s časem stále narůstající technickou nedostatečnost. V době přestupu na cloudové systémy, sdílení dat v reálném čase, práce s novými a podporovanými typy databází apod., bohužel není možné přiklánět se k PIS tohoto druhu.

Slabým článkem však zde tedy není ani tak samotný software jako spíše přístup vedení k celé této problematice. Předávání potřebných informací mezi jednotlivými pracovními pozicemi je zbytečně zdlouhavé, procházející přes několik pracovníků převážně ve formě písemné žádosti. Například při potřebě aktualizace číselníků jednotlivých grantů putuje žádost z personálního oddělení k pracovníkovi řešícího granty, který následně podá stejnou žádost na IT oddělení správci databáze. Namísto

sdílení dat v reálném čase mezi jednotlivými aplikacemi zde nastává cesta papírových žádostí, která končí u správce aktualizujícího číselník pomocí vlastní aplikace vytvořené k tomuto účelu. Nic takového by nebylo potřeba v případě kompatibility databázových souborů. V případě číselníků nastavení mzdových tříd není databáze správně aktualizována pravděpodobně již delší dobu. Z toho důvodu je nemožné provádět systémovou funkci přepočtu mzdy u jednotlivých zaměstnanců. V takovém případě nastane ve mzdách chaos a jediným řešením je obnovení dat v systému ze zálohy ukládané každodenně správcem databáze.

V určitých případech PIS namísto podpory uvádí personalistu ve zmatek například již zmíněnými špatně aktualizovanými číselníky, chybějícími daty, které potřebuje k vykonání určité činnosti, apod. Technické hledisko PIS v organizaci do budoucna s jistotou směřuje k zavedení IS Elanor Global, který má plnou podporu Střediska společných činností AV ČR v.v.i., je schopný sdílet data s ostatními aplikacemi a dokáže podpořit personalistu například generováním dodatků k pracovním smlouvám rovnou ze systému.



## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá popisem personálních činností v organizaci a jejich podporou, kterou by měl zajistit PIS. V případové studii jsme si ukázali, jak může být tato problematika řešena v praxi. Systém IN-SY-CO modul WPAM umožňuje podporovat některé, zejména personálně-administrativní činnosti. Podle systémové teorie se jedná o uzavřený „mechanismus“ jehož návaznost na ostatní procesy v organizaci musí být udržována zásahy zvenčí (ruční převody dat, zápis dat pomocí vlastních podpůrných programů, apod.). Z pohledu ukládání a zpracování dat jde o jednoúčelový software zaměřený převážně na výpočet mezd. Jeho možnosti jsou vzhledem k možnostem jiných PIS značně omezené. Některé z mála nabízených možností také nejsou v instituci plně využívány, ba dokonce někdy zavrhnuty již v úvodu, jedná se například o elektronické výplatní pásky. Častým argumentem je v těchto případech strach ze změny a nedostatečné komunikování případných možností změn s kompetentními osobami. Ve většině případů zde panuje přístup zanechání věcí tak, jak jsou s vírou v to, že zaběhnuté postupy jsou považovány za dostatečně efektivní.

Základem řešením současné situace tedy není změna PIS, což již bylo aplikováno a nesetkalo se s pozitivním přijetím, ale nejprve změna myšlení a přístupu kompetentních pracovníků k celkové koncepci pojetí PIS v organizaci. K tomu je možné využít více metod podporujících práci s lidskými zdroji založenými na principu vzdělávání a komunikace (školení, workshopy, dotazování zjišťující skutečné důvody nespokojenosti, apod.). Následné uvědomění si potřeby změny bude potom přirozeným následkem vývoje směrem k potřebě pracovníků po efektivnější pracovní činnosti a tak i PIS.

Nakonec se tedy vždy dostáváme k faktu, na nějž bychom neměli nikdy zapomenout, a tím je skutečnost stavící na první místo v problematice informačních systémů lidský faktor. Již v prvopočátku si musí vedení organizace uvědomit, kdo bude se systémem pracovat a vždy se snažit o zavedení takového systému, který bude pro činnosti podporou a usnadní práci jednotlivým uživatelům. Dále je potřebné pracovníky seznamovat s novými možnostmi systému, podporovat je k diskuzi o možných změnách a zásazích vždy s ohledem na efektivitu vykonávaných činností.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Česká literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 323 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BRUCKNER, Tomáš, 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada, 357 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.

CEJPEK, Jiří, 2005. *Informace, komunikace a myšlení: úvod do informační vědy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 233 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 80-246-1037-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

POKORNÝ, Jaroslav, 2004. *Databázové systémy*. Vyd. 2. Praha: ČVUT, 148 s. ISBN 80-010-2789-9.

PONKRÁC, Miloslav, 2007. *PHP a MySQL: bez předchozích znalostí: [průvodce pro samouky]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 221 s. ISBN 978-80-251-1758-3.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SODOMKA, Petr, 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-808-6723-808.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYMĚTAL, Dominik, 2009. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada, 142 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 119 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

### **Zahraniční literatura**

BADGI, M. Satish, 2012. *Practical guide to human resource information systems*. S1: Prentice-Hall Of India Py. ISBN 978-81-203-4529-4.

### **Internetové zdroje**

Základní informace. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-04].

Dostupné z: [http://www.cas.cz/o\\_avcr/zakladni\\_informace/](http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/)

Stanovy AV ČR. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-26].

Dostupné z: [http://www.cas.cz/o\\_avcr/zakladni\\_informace/dokumenty/stanovy/](http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/dokumenty/stanovy/)

Ekonomické a informační systémy. [online]. © 2014 [cit. 2014-12-23].

Dostupné z: [http://data.ssc.avcr.cz/nabidka\\_sluzeb\\_pracovistim/dit.html](http://data.ssc.avcr.cz/nabidka_sluzeb_pracovistim/dit.html)

Data Expert. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-02]

Dostupné z: [http://www.dataexpert.cz/cs/dochazkovy-system-passport#title\\_infos](http://www.dataexpert.cz/cs/dochazkovy-system-passport#title_infos)

### **Internetové publikace**

HRONEK, Jiří. *Informační systémy*. [online]. Olomouc: Katedra informatiky přírodovědecká fakulta Univerzita Palackého, 2007 [cit. 2014-11-11]., 165 s.

Dostupné z: <http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/infoSys.pdf>

Zákon 341/2005 Sb. o veřejně výzkumných institucích. [online]. © 2014 [cit. 2014-12-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/zakon-c-341-2005-sb-o-verejnych-vyzkumnych-institucich>

## **Jiné zdroje**

BUŠTOVÁ, Helena. *IN-SY-CO Příručka pro uživatele modulu zpracování mezd a osobních údajů zaměstnanců*. Praha 2014. Ekonomický software a hardware IN-SY-CO, spol. s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- AV - Akademie Věd
- DBMS - Data base management system
- ERP - Enterprise Resource Planning (Podnikový informační systém)
- HR - Human resources
- IS - Informační systém
- IT - Informační technologie
- PIS - Personální informační systém
- VVI - Veřejně výzkumná instituce
- WPAM - Personální a mzdový modul systému IN-SY-CO

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Technologický model podnikového IS .....	24
Obrázek 2: Schematické zobrazení architektury IS .....	28
Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura .....	32
Obrázek 4: Úvodní menu systému IN-SY-CO, modul WPAM .....	35
Obrázek 5: Podpora PIS pro externí pracoviště .....	39
Obrázek 6: Detail karty mzdových složek zaměstnance .....	43

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Model IS z hlediska úrovně řízení .....	20
Tabulka 2: Softwarová struktura .....	37
Tabulka 3: Možnosti využití IN-SY-CO jako podpory pro personální činnosti ..	46

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lenka Vlčková

**Obor:** Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Bakalářské kombinované studium

**Název práce:** Personální informační systém jako podpora personálních činností  
v organizaci

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 43

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Počet ostatních zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.