

Řízení lidských zdrojů a informační systém pro řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku

Bc. Radka Bílková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radka Bílková
Osobní číslo: M100137
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Průmyslové inženýrství

Téma práce: Řízení lidských zdrojů a informační systém pro řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište problematiku zvoleného tématu diplomové práce a použitých metod pro řešení praktické problematiky.

II. Praktická část

- Stručně popište vybranou společnost a analyzujte současný stavu systému řízení lidských zdrojů.
- Navrhněte zlepšení s využitím metod popsanych v teoretické části diplomové práce.
- Zhodnoťte navržené zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BRATTON, J., GOLD, J. Human resource management – theory and practice. 2nd ed. Great Britain: Macmillan Press, 2000. 405 s. ISBN 0-8058-3862-7.
[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4.
[3] ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
[4] WALKER, J. A. Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Hart, Ph.D.
Ústav logistiky
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.8.2011

Bilgova

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v podniku Komfi spol. s. r. o. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci řízení lidských zdrojů a navrhnout podniku kroky, které mohou vést ke zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a část přílohy. První část obsahuje informace o řízení lidských zdrojů, informačním systému pro řízení lidských zdrojů a Saatyho metodě. Druhá část se zabývá popisem společnosti, analýzou současné situace, návrhem zlepšení a projektem zavedení nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů. Návrh obsahuje hodnocení informačních systémů pro řízení lidských zdrojů podle zvolených kritérií pomocí Saatyho metody a výběr vhodného systému. Projekt obsahuje informace o implementaci, nákladech a časové náročnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, informační systém pro řízení lidských zdrojů, Saatyho metoda, kritérium, implementace

ABSTRACT

This thesis deals with human resource management in the company Komfi spol. s. r. o. The goal of this paper work is analysis of the present situation of human resource management and recommendation of the measure to remedy the situation. This paper is divided into theoretical part, practical part and part of supplements. The first part includes the informations about the human resource management, the information system to manage human resource and the Saaty method. The second part deals with the description of the company, the analysis of the present situation, the concept of improvement and the projekt of new information system to manage human resources. This concept contains the ranking of information systems to manage human resource in line with the selected criterions and trough the use of the Saaty method and the selection of a suitable system. The projekt contains informations about implementation, costs and demands of time.

Keywords: human resource management, information system to manage human resources, Saaty method, criterion, implementation

Chtěla bych poděkovat Ing. Martinu Hartovi Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné připomínky a rady. Dále chci také poděkovat pracovníkům Komfí spol. s. r. o. a OKsystem s. r. o. za poskytnutí informací důležitých pro vznik této diplomové práce.

Miserum illum, qui admonitorem cum egem non habet.

Ubohý je ten, kdo nemá, kdo by mu poradil, když to potřebuje.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1 OD PERSONALISTIKY PO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.2 ÚLOHA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.4.1 Metody získávání pracovníků	15
2.4.2 Vnitřní zdroje pracovníků	16
2.4.3 Vnější zdroje pracovníků	17
2.5 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.6 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.7 VZTAHY MEZI ZAMĚSTNAVATELEM A ZAMĚSTNANCI	19
2.8 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
2.9 ŘÍZENÍ KARIÉRY	21
2.10 PÉČE O PRACOVNÍKY	22
3 INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
3.1 UŽIVATELSKÉ ROZHRANÍ	26
3.2 INTEGRACE HRIS DO ERP SYSTÉMU.....	27
3.3 PROVOZ HRIS	27
3.3.1 Outsourcing personálních procesů	27
3.4 ŘÍZENÍ TALENTU V HRIS.....	28
3.4.1 Proces řízení talentu	28
4 SAATYHO METODA VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ	30
4.1 STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ	30
4.2 HODNOCENÍ VARIANT	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 POPIS SPOLEČNOSTI	34
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	38
6.1 INFORMAČNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	38
6.2 INFORMAČNÍ TOK V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
7 NÁVRH ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	42
7.1 NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
7.2 HODNOCENÍ A VÝBĚR HRIS	43
7.2.1 Kritéria hodnocení.....	44
7.2.2 Stanovení vah kritérií	45

7.3	DÍLČÍ HODNOCENÍ HRIS	48
7.4	CELKOVÉ HODNOCENÍ HRIS	49
8	PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO HRIS	52
8.1	IMPLEMENTACE OKBASE	52
8.1.1	Technické požadavky implementace	53
8.1.2	Časová náročnost zavedení OKbase do podniku Komfi.....	54
8.1.3	Náklady na zavedení OKbase do podniku Komfi.....	56
8.1.4	Služby spojené s pořízením OKbase.....	57
9	EKONOMICKÉ A NEEKONOMICKÉ PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ	58
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Lidské zdroje jsou základem pro poznání a rozvinutí ostatních zdrojů. V souvislosti s rozvojem ekonomiky a společenským vývojem je kvalita lidských zdrojů důležitá pro všechny oblasti rozvoje. Lidské zdroje již nejsou vnímány jako samozřejmost, ale staly se předmětem zvýšené pozornosti. Kvalita lidských zdrojů je v dnešní době základním stavebním kamenem pro konkurenceschopnost jakéhokoliv podniku. Proto je také důležité, aby byly lidské zdroje správně řízeny.

Řízení lidských zdrojů se tedy stalo součástí strategického řízení podniku. Manažer pro řízení lidských zdrojů odpovídá za úroveň výkonnosti zaměstnanců a jeho cílem je tedy konkurenceschopnost podniku založena právě na této výkonnosti.

A protože moderní společnost je společností informací, stále významnější roli v řízení podniku hrají informace a informační systémy a samozřejmě se tomuto trendu nemůže vyhnout ani řízení lidských zdrojů. Podnik, který chce být v současném neustále se zrychlujícím a globalizujícím prostředí úspěšný, udržet se a přežít, musí také věnovat pozornost informačním systémům pro řízení lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je navrhnout zlepšení současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku Komfi spol. s r. o. V teoretické části jsou zformulovány především poznatky z oboru řízení lidských zdrojů a informačních systémů pro jejich řízení. Ty jsou východiskem pro praktickou část, která se zabývá analýzou současné situace v podniku orientované na řízení lidských zdrojů, návrhem zlepšení této situace pomocí vícekritériálního výběru nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů a projektu zavedení nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů, kde jsou uvedeny technické požadavky, náklady na zavedení systému a časová náročnost zavedení systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Současné tržní prostředí je velmi ovlivněno novými technologiemi a odlišným způsobem postavení k lidským zdrojům, než tomu bylo dříve. Podniky se snaží udržet zákaznickou loajalitu, vytvářet zvýšený zisk ze zákazníka a současně bojovat s konkurencí. Díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují a dodavatelé jsou informováni o tom, co mají nabízet. Zároveň je vyžadována kvalitnější a konzistentní komunikace s podniky napříč komunikačními kanály. K tomu je zapotřebí nejen správně zvolená technologie, ale i správné řízení lidských zdrojů. A jelikož jsou všechny procesy čím dál více dynamičtější, je důležitou součástí každého podniku používat správně zvolený informační systém pro řízení lidských zdrojů.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [4, s. 11]

Lídrři na jakékoliv úrovni podniku si musejí v sobě pěstovat potřebu vítězství a být tomuto vítězství oddáni. Ale chtít zvítězit nestačí: lídrři si musejí stanovit cestu, která to uskuteční. Firemní cesta k vítězství musí jít stále a stále dál za mistrovské zvládnání rozvah, vytváření nových výrobních procesů a vytváření vztahů se zákazníky; musí budovat organizace, které se mění, učí, pohybují a jednají rychleji než konkurenti. V zájmu co možná nejlepšího využívání těchto organizačních schopností musejí vedoucí pracovníci vidět postupy v oblasti lidských zdrojů jako zdroje konkurenční výhody.

Úspěšní lídrři budoucnosti musejí být schopni vytvářet organizační schopnosti. Musejí umět rozpoznat schopnosti, které jsou pro úspěšnost podniku a podnikání rozhodující a formovat a uskutečňovat personální postupy, které mohou tyto schopnosti vytvářet. Aby vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí se lídrři budoucností stát mistry v řízení lidských zdrojů. [5, s. 35]

2.1 Od personalistiky po řízení lidských zdrojů

Názory na pojetí personálního řízení se vyvíjely od administrativního řízení přes sociálně orientované řízení k řízení manažerskému.

U administrativního pojetí personálního řízení je člověk brán jako jeden z faktorů výroby, je zabezpečován potřebným počtem kvalifikovaných pracovníků a pracovní podmínky v souladu se zákonnými předpisy. Personální řízení je součástí operativního řízení.

Při sociálně orientovaném řízení je člověk brán jako jeden z faktorů výroby, ale je sociálně determinován. Personální pracovníci odpovídají kromě administrativy i za ochranu a rozvoj člověka v procesu práce, řeší rozpory mezi individuálními potřebami člověka a mezi požadavky, které jsou na něj kladeny jako na pracovníka. Personální řízení je součástí taktického řízení.

V případě manažerského pojetí odpovídá manažer pro řízení lidských zdrojů za úroveň výkonnosti personálu a jeho cílem je konkurenceschopnost firmy ve výkonnosti pracovníků. Personální řízení jako řízení lidských zdrojů je součástí strategického řízení podniku. [1, s. 6]

2.2 Úloha řízení lidských zdrojů

Úlohou řízení lidských zdrojů v obecné rovině je sloužit tomu, aby podnik byl co nejvýkonnější a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tuto úlohu tedy lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů v podniku, kterými jsou zdroje materiální, finanční, informační a lidské.

Úlohu řízení lidských zdrojů lze rozdělit na čtyři klíčové role, které musí personalisté splňovat, aby se jejich partnerství v podnikání stalo skutečností.

Role	Přínos/výsledek	Metafora	Činnost
Strategické řízení lidských zdrojů	Uskutečňování strategie	Strategický partner	Propojování personální a podnikové strategie: „organizační diagnóza“
Řízení firemní infrastruktury	Budování účinné infrastruktury	Administrativní expert	Reengineering organizačních procesů: „společné služby“
Řízení přínosu pracovníků	Zvyšování oddanosti a schopnosti pracovníků	Bojovník za pracovníky, zastánce pracovníků	Naslouchání a reagování na pracovníky: „zabezpečování schopností potřebných ke změně“
Řízení transformace a změny	Vytváření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovatel změny	Řízení transformace a změny: „zabezpečování schopností potřebných ke změně“

Tab. 1 Definice rolí v oblasti řízení lidských zdrojů [5, s. 45 - upraveno]

Partneři v podnikání existují ve všech čtyřech rolích definovaných v modelu smíšené role, a nikoliv jen ve strategické roli.

Strategičtí partneři jsou partneři v podnikání, protože spojují systémy v oblasti lidských zdrojů s podnikovou strategií a stanovují priority v oblasti lidských zdrojů pro podnik jako celek. Administrativní experti jsou partneři v podnikání, protože šetří peníze svých podniků pomocí účinnějšího vytváření a zabezpečování systémů personální práce. Bojovníci za a o pracovníky jsou partneři v podnikání, protože zajišťují, aby přínos pracovníků pro podnik zůstal trvale vysoký, a to z hlediska oddanosti i schopností pracovníků. Agenti změny jsou partneři v podnikání, protože pomáhají podnikům projít transformací a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám podnikání. [5, s. 57]

2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Plánování lidských zdrojů tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. [4, s. 31]

2.4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. [4, s. 100]

Moderním pojetí řízení lidských zdrojů se však nesnaží jen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, motivovaných pracovníků a pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podniku.

2.4.1 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda získáváme pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké požadavky máme na potenciální pracovníky, jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovníky získat, apod.

Existuje celá řada metod získávání pracovníků a podniky se většinou neomezují jen na jednu metodu, ale používají jich více. Mezi nejčastěji používané metody patří tyto:

- uchazeči se nabízejí sami (výhodou je eliminace nákladů na inzerci, nevýhodou je nepřesná představa uchazečů o potřebách podniku a nedostatečná možnost výběru z uchazečů),
- vývěska (informace o volných místech zveřejňovaná v podniku nebo mimo něj),
- spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi (zajištění přísunu mladých odborníků nebo manuálních pracovníků),
- spolupráce s úřady práce (úřady práce sami zjišťují informace o uchazečích a zajišťují jakýsi předběžný výběr)
- spolupráce s komerční agenturou (agentury většinou nabízejí nejen získávání, ale i výběr pracovníků, jsou poměrně drahé),
- inzerce ve sdělovacích prostředcích (nejrozšířenější metoda).

2.4.2 Vnitřní zdroje pracovníků

Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje (výměna lidské práce za stroj, použití novější technologie, ...),
- pracovní síly uvolňované při ukončení nějaké výroby nebo při jiných organizačních změnách,
- pracovníci, kteří dospěli k tomu, že mohou vykonávat práci na lepší pozici,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo.

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je výhodou, že podnik zná slabé i silné stránky uchazeče a opačně i uchazeč zná lépe podnik. Také zvyšuje se návratnost investic vložených do pracovníka a lépe se využijí jeho zkušenosti získané v podniku.

Nevýhodou však může být soutěžení o povýšení, které pak negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti, a překážky pronikání nových myšlenek z venku.

2.4.3 Vnější zdroje pracovníků

Mezi vnější zdroje pracovníků patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- zaměstnanci, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele,
- absolventi škol,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Stejně jako získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má i tohle získávání své výhody a nevýhody. Mimo podnik existuje větší množství talentovaných a schopných pracovníků, ze kterých je možné vybírat. Do organizace jsou přinášeny nové názory, zkušenosti a myšlenky z venku. Jako další výhodu lze uvést i to, že je většinou rychlejší a levnější získat kvalifikované pracovníky z venku, než je vychovávat v podniku.

Obtížnější a nákladnější však je navázání kontaktu a hodnocení potenciálních pracovníků. Déle také trvá jejich adaptace a orientace. Další nevýhodou může být vznik sporů se stávajícími zaměstnanci, kteří měli o volné místo zájem.

2.5 Výběr a přijímání pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlým předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině a přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. [4, s. 130]

Přijímání pracovníků lze chápat dvojnásobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí pak zahrnuje kromě

předchozího případu i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku. Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou shodné nebo obdobné. [4, s. 151]

2.6 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. [4, s. 166]

Rozlišují se dvě podoby hodnocení pracovníků:

- Formální hodnocení – je plánované a má pravidelný interval. Výsledky tohoto hodnocení se zařazují do osobních materiálů pracovníka a slouží jako podklady pro další personální činnosti.
- Neformální hodnocení – je průběžné a má příležitostnou povahu. Je ovlivněno situací daného okamžiku, pocitem nebo dojmem hodnotícího i jeho momentální náladou.

S hodnocením úzce souvisí odměňování, které znamená jak mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány zaměstnanci za vykonávanou práci, tak i povýšení, formální uznání (pochvalu) a různé zaměstnanecké výhody.

Firmy se učí, že dělení se o ekonomické výnosy z plnění úkolů funguje a pomáhá pracovníkům, aby zůstali motivováni pro dosahování stále obtížnějších cílů. Takový způsob podílení se na výnosu není nezištný, jeho záměrem je zvýšit zainteresovanost pracovníků na úspěšnosti podniku. Když personalisté pomáhají pracovníkům vidět, že nějaký výrazně

náročný projekt nebo výkon se pracovníkovi ekonomicky vyplatí, bude pracovník pravděpodobně pracovat usilovněji. S jasnou spojnici mezi prací a odměnou se mohou pracovníci lépe poprat se zvýšenými požadavky. [5, s. 153]

2.7 Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravené nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny, v rámci celé organizace nebo platnými celostátně, či dokonce s mezinárodní působností. [4, s. 281]

Formální vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravuje zákoník práce, pracovní smlouva, kolektivní smlouva, pracovní řád, aj. Neformální vztahy jsou neméně důležité, i když se objevují spíše mezi zaměstnanci navzájem, než mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Tyto vztahy a jejich kvalita podstatně ovlivňují dosahování cílů podniku i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Příznivé a uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velice pozitivní vliv na individuální i celopodnikový výkon a tím také na konkurenceschopnost daného podniku. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci také ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a sladují individuální a podnikové zájmy a cíle, a tím tedy vedou i k hladkému chodu podniku a následné spokojenosti zákazníků.

Zaměstnavatel nebo vedoucí pracovník by měl být i dobrý psycholog a naprostý profesionál, protože právě tím vzniká předpoklad, že od samého začátku pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem budou mít všechny pracovní činnosti zaměstnance jen vzestupnou tendenci.

Jako partneři v podnikání hrají personalisté při vytváření vztahu mezi firmou a pracovníky rozhodující roli. Když nikdo pracovníkům nenaslouchá a nereprezentuje jejich zájmy, pak mnozí z nich, kteří mají nějaké možnosti mimo firmu, těchto možností využijí. Když se někdo nestará o každodenní potřeby pracovníků, trpí tím jejich práce. Když nikdo neslyší hlas pracovníků, může se tento hlas ztišit, ale ke škodě podniku. Personalisté jsou partneři

v podnikání, když zajišťují, aby se přínos pracovníků udržel na vysoké úrovni. V minulosti to znamenalo věnovat pozornost společenským potřebám pracovníků – piknikům, večírkům apod. I když se význam těchto aktivit snížil, potřeby pracovníků se nesnížily a úspěšní personalisté, chtějí-li zajistit oddanost pracovníků firmě, musejí najít seriózní náhradní aktivity. [5, s. 140]

2.8 Vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a je na něj také kladen velký důraz. Zaměřuje se na formování pracovních schopností a sociálních vlastností. Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří vzdělávací aktivity, kterými jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný podnikem. Poskytováním vzdělávání zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, prohlubuje jejich vazbu na podnik, zvyšuje atraktivitu zaměstnání a poskytuje možnost kariérního růstu. Vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 2.

Koncepce vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, školení na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assesment centre, outdoor training
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělání	Praktické vzdělání	Teoretické i praktické vzdělání
Održené od skutečnosti	Zkušenost z nahodilých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Tab. 2 Podnikové vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky [4]

Tak jak požadavky na pracovníky rostou, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti, a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům pomohly toho cíle dosáhnout pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit. Dave Ulrich ve své knize Mistrovské řízení lidských zdrojů uvádí čtyři typy těchto aktivit.

Za prvé, mnohé podniky investují do systematického formování schopností manažerů rozvíjet pracovníky na každém stupni jejich kariéry, aby získali dovednosti potřebné pro jejich práci.

Za druhé, mnohé podniky vytvářejí strukturované rozvojové zážitky či zkušenosti, jejichž prostřednictvím si mohou pracovníci osvojovat nezbytné dovednosti. Tyto zážitky či zkušenosti zahrnují pověření prací, zařazování do pracovních skupin, asistování a rotaci práce. Tato rozvojová opatření jsou založena na předpokladu, že lidé se učí při výkonu práce a že pracovníci vystavení novým pracovním výzvám a podnětům se budou učit na základě zkušenosti.

Za třetí, pracovníci mohou získat odborné schopnosti prostřednictvím vzdělávacích aktivit typu učení se akcí. K učení se akcí dochází, když se věci neznalé pracovní týmy zúčastňují aktivit zaměřených na skutečné podnikové problémy. Výsledkem takových rozvojových zážitků není jen soubor dovedností, ale i schopnost tyto dovednosti uplatňovat.

A konečně, pracovníci, kteří potřebují pracovat v týmech, mohou zlepšovat své odborné schopnosti nejen diskusí o podnikových projektech, ale také diskusí o povaze a mechanismu týmové práce. Mnohé týmy využívají aktivit orientovaných na zlepšování schopností jejich členů pro práci v týmech.

Personalisté všelijak kombinují všechny čtyři typy rozvojových zkušeností a zajišťují tak, že pracovníci budou mít odborné schopnosti potřebné ke splnění zvýšených pracovních požadavků. [5, s. 156]

2.9 Řízení kariéry

Pro zaměstnavatele i zaměstnance je výhodné, dokáže-li firma synchronizovat své obchodní síle s cíli v oblasti řízení kariéry svých zaměstnanců. Všichni ušetří drahocenný čas, budou-li vědět, co mají dělat. Organizační vůdcové i zaměstnanci by proto měli udržovat otevřený a transparentní přístup ke svým vztahům. [11]

Při řízení kariéry zaměstnanců by se mělo dodržovat několik bodů:

- Prověřovat realitu – být k zaměstnancům upřímní, protože si nemusí uvědomovat, že určité pozice vyžadují splnění určitých kritérií.
- Neprodlužovat celý proces – ve chvíli, kdy se objeví nová role, nebo změna některé stávající role, by měl být zaměstnavatel nebo manažer připraven o tom mluvit.
- Zaujmout pružný postoj – zaměstnanci mají celou řadu talentů, schopností a dovedností, které mohou nabídnout, a tak by jim měli zaměstnavatelé umožnit, aby si vyzkoušeli nové role a odpovědnosti kdykoliv to bude možné.

- Pochopit hodnotu experimentování – dát zaměstnancům možnost vyzkoušet si nové role a nesvazovat je přitom popisy práce.
- Uvědomit si, že zaměstnanci mají různá očekávání – existují lidé, kteří se chovají asertivně a agresivně, aby se dostali na vyšší role. Jiným však může vyhovovat spíše více flexibility a více času doma. Mohou být i zaměstnanci, kteří se ve své roli už nudí, ale řídit ostatní nechtějí. V takových případech nejde o vhodné kandidáty na povýšení.
- Přemýšlet o netradičních způsobech rozvoje kariéry – lépe se seznámit se svými lidmi, protože ne každý chce být manažerem. Být upřímný a všítat si reakcí zaměstnanců.
- Přidělovat zaměstnancům nové a různorodé projekty – přidělovat nové projekty na základě zájmů, zkušeností a kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Sledovat, zda jsou vhodné pro daný úkol a neplní jen požadavky, do kterých jsou nuceni. Pokud chybí motivace, mohou se i z nejvýkonnějších zaměstnanců stát průměrní.

2.10 Péče o pracovníky

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici. Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich prosperita a konkurenceschopnost ve značné míře závisí na pracovnících a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a dobrých vztazích se zaměstnavatelem.

Dnešní práce je náročnější než kdykoliv předtím – od pracovníků se žádá, aby pracovali více, často dokonce i s omezenějšími zdroji. Jak firmy upouštějí od nabízení kariéry či dokonce jistoty zaměstnání, pracovníci začínají přehodnocovat svůj přínos a oddanost firmě. Jestliže firmy odvolávají staré pracovní smlouvy, založené na jistotě a možnosti povýšení, a nahrazují je nejasnými nadějemi a vírou, postoje pracovníků se od základu mění. Jejich vztah k firmě se stává transakčním vztahem: odevzdávají svůj čas, ale nevynakládají své plné úsilí. Pracovníci se už nepokoušejí překračovat základní schopnosti nebo plně investovat do aktivit podniku. [5, s. 139]

Přínos, příspěvek pracovníků se stává rozhodujícím podnikovým problémem, protože ve snaze vyrábět více s menším počtem pracovníků nemají podniky žádnou jinou volbu, než se pokoušet angažovat nejen tělo, ale také mysl a srdce každého pracovníka. Přínos pracovníků se zvyšuje, když mají pocit, že existuje svobodná výměna nápadů, když jsou

přesvědčení, že rozhodující jedinci ve firmě mají na mysli jejich zájmy, a když cítí, že mají s firmou silný, přesvědčivý a hodnotný vztah. [5, s. 140]

Péči o pracovníky lze rozdělit v **užším pojetí** jako:

- a) povinnou péči o pracovníky danou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- b) smluvní péči o pracovníky danou kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- c) dobrovolnou péči o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele;

a aby bylo řízení lidských zdrojů co nejeftivnější, lze rozdělit a popsat jednotlivé personální činnosti péče o pracovníky v **širším pojetí**:

- a) Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, jeho volný čas, tedy i jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností aj. [4, s. 307]

- b) Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, biologické, chemické, sociálně psychologické a další ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost, která se pak odráží i v jeho stavu k zaměstnavateli. [4, s. 309]

Existují tři pohledy na pracovní prostředí. Jde o:

- prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, výška pracovní plochy, zorné podmínky, pohybové prostory, přístup na pracoviště),
- fyzikální podmínky práce (ovzduší, osvětlení, hluk),
- sociálně-psychologické podmínky práce (mezilidské vztahy, kontakty)

c) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavateli je povinen provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolovatelná. Veškeré povinnosti zaměstnavatele a práva a povinnosti zaměstnance jsou definovány v Zákoníku práce.

d) Personální rozvoj pracovníků

Personální rozvoj pracovníků je vzdělávání pracovníků v rámci podniku, péče o jejich kvalifikaci, její zvyšování či prohlubování, řízení kariéry atd. Tímto tématem se zabývá kapitola 2.7 a 2.8.

e) Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Tyto služby jsou nezbytné pro všechny zaměstnance a jejich škála se neustále zvyšuje. Mezi nejdůležitější patří:

- stravování pracovníků,
- místo a zařízení sloužící k osobní hygieně, odpočinku a ukládání osobních věcí zaměstnance,
- pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky,
- doprava do zaměstnání,
- služby týkající se pracovních záležitostí zaměstnance,
- zdravotní služby.

f) Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tyto služby jsou ze strany zaměstnavatele zcela dobrovolné, ale pokud je poskytuje, vrhá to na něj dobré světlo a vytváří se dobré pracovní podmínky a dobré vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jde o určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru. Lze sem zařadit například:

- služby související s volnočasovými aktivitami (sport, rekreace, kultura, aj.),
- služby související se zlepšováním životních podmínek (půjčky, bydlení, pojištění, péče o bývalé pracovníky, aj.)
- poradenské služby mimopodnikových záležitostí (podnikový právník, psycholog).

g) Péče o životní prostředí

„Pozornost podniků se soustřeďuje nejen na pracovní prostředí, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí podniku. Sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně, estetických prvků obytného prostředí (sochy, fontány), občanské vybavenosti, poskytují obcím parková a pouliční zařízení nebo na ně přispívají (lavičky, čekárny na zastávkách městské dopravy, odpadkové koše). Často dbají na vysokou estetickou úroveň těchto zařízení, protože je používají i k reklamě.“¹

Péči o přírodní prostředí podnikům většinou ukládají zákony. Ale kromě toho si mnohdy samy uvědomují, že nepoškozené přírodní prostředí v zázemí podniku má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost jejich zaměstnanců a že kvalita přírodního prostředí ovlivňuje i rezidenční preference lidí a migrační atraktivitu území.

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4. s. 318

3 INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Informační systém pro řízení lidských zdrojů (dále HRIS, z angličtiny Human Resources Information System) tvoří důležitou součást podnikového informačního systému. Hlavní výhodou HRIS je to, že nejsou určeny pouze pro odborné pracovníky personálních oblastí, jako jsou mzdoví účetní a personalisti, ale využívá je většina zaměstnanců podniku nebo organizace. Jedná se například o takové personální funkce, jako je odměňování zaměstnanců (přístup ke svému výplatnímu lístku), hodnocení nebo docházková evidence (př. graficky přehledný přehled docházky). Nachází se zde nejaktuálnější údaje o zaměstnancích, jejich pracovních pozicích atd. Další významnou vlastností HRIS je možnost přístupu vedoucích pracovníků k vybraným personálním údajům podřízených a k dalším agregovaným personálním údajům. [8]

„HRIS je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu, ne-li všechny, personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé. Spolu s infrastrukturou, která je zabezpečována útvarem informačních technologií, také tvoří páteř informační sítě, architekturu a komunikační podporu personálního řízení, čímž umožňuje, aby ti, kteří je potřebují, měli k dispozici potřebné výstupy a informace.“²

3.1 Uživatelské rozhraní

Základními požadavky na uživatelské rozhraní, které umožňují správný přístup k HRIS, je jednoduchost a intuitivní ovládání bez potřeby náročného školení. Jako uživatelské rozhraní jednoznačně vítězí intranetový portálový přístup, tedy přístup pracovníka z jednoho vstupního monitoru intranetu ke všem pro pracovníky relevantním personálním údajům.

Varianta využití webových stránek pro řešení portálového přístupu není tak vhodná, protože uživatelé mohou pracovat s rozdílnými internetovými prohlížeči. V nich pak některé stránky fungují odlišně a řešením je pak jen zbytečné programování pro různé prohlížeče.

² WALKER, J. Alfred. *Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8. s. 27

Kromě rozhraní ve formě intranetového portálu bývá pro přístup k HRIS využíváno i rozhraní známých kancelářských programů, jako je například Microsoft Outlook nebo Microsoft Word.

3.2 Integrace HRIS do ERP systému

Pro řešení celého ERP systému včetně HRIS má organizace dvě základní možnosti. Může volit celý ERP systém od jednoho dodavatele, toto řešení se pak označuje jako all-in-one (vše v jednom). To je ale často nereálná varianta, protože řešení HRIS není dostatečně propracované nebo neodpovídá naší legislativě. Druhou možností je výběr HRIS od specializovaného dodavatele, které se označuje jako best-of-breed (nejlepší z rodu).

Protože při výběru HRIS je obvyklé volit druhou možnost, tedy řešení od specialisty na oblast řízení lidských zdrojů, je důležitá otázka integrace HRIS do ERP systému. Tady platí, že HRIS je zdrojem personálních údajů pro celý ERP systém a je třeba řešit rozhraní HRIS na ostatní moduly ERP systému a dalších systémů, které organizace využívá. [8]

3.3 Provoz HRIS

HRIS může být provozován na vnitropodnikových serverech, ale v poslední době je významným trendem této oblasti poskytování HRIS formou služby. HRIS je provozován na serverech dodavatele a uživatelé využívají jeho funkce prostřednictvím zabezpečeného internetu. Zákazníkům tak odpadá řada starostí a zbytečné náklady spojené s jeho provozováním. Dodavatel se kompletně stará o data a software HRIS, zajišťuje instalace nových verzí, zálohování a archivaci dat. Zpracování většinou probíhá na serverech v chráněném datovém centru se zajištěním ochrany proti cizím útokům nebo virům.

3.3.1 Outsourcing personálních procesů

Outsourcing od dodavatelů HRIS může být prováděn na celou personální oblast, ale v poslední době je oblíbenější tzv. selektivní outsourcing, který se zabývá jen některými personálními procesy. Na podniku pak závisí rozhodnutí, které procesy jsou vhodné pro vytěsnění externími dodavateli. Nejčastěji to bývá zpracování mezd zaměstnanců.

3.4 Řízení talentu v HRIS

Jádro aplikací HRIS tvoří aplikace pro personální evidenci a zpracování mezd. Ve vyspělejších HRIS bývají tyto aplikace doplněny moduly pro komunikaci HRIS se státními orgány (například prostřednictvím Portálu veřejné správy), zdravotními pojišťovnami, bankami a dalšími institucemi.

Na aplikace jádra obvykle navazují aplikace pro evidenci docházky, správu zaměstnaneckých výhod, evidenci nepřítomnosti, plánování pracovní doby a plánování pracovních míst.

Se vzrůstající pozorností, kterou organizace věnují svým zaměstnancům (především těm, kteří pracují se znalostmi), se do centra pozornosti personálního managementu dostává proces řízení talentu a v HRIS vzniká nová skupina aplikací, které proces řízení talentu podporují. [7]

3.4.1 Proces řízení talentu

Pod pojmem talent se v podstatě rozumí jakékoliv duševní schopnosti pracovníků. Efektivní využití těchto schopností je cílem řízení talentu.

Personální proces řízení talentu je nikdy nekončící cyklus. Zaměstnanec vstupuje do tohoto procesu v prvním kontaktu s podnikem. Aplikace **pro podporu výběrových řízení** patří v dnešní době mezi nejžádanější ze všech aplikací pro řízení talentu. Kromě internetové komunikace s potenciálními zaměstnanci aplikace umožňuje sdílení informací o průběhu výběrového řízení mezi všemi účastníky.

Po úspěšném výběrovém řízení a obsazení pracovního místa proces pokračuje zaškolením na pracovišti. Pro efektivitu procesu řízení talentu má klíčový význam řízení výkonnosti. Ten je zpravidla úzce spojen s řízením cílů. Aplikace **pro podporu řízení výkonnosti** tvoří jádro řízení talentu.

V procesu řízení talentu pak následuje vzdělávání a rozvoj pracovních kompetencí. V této části procesu se zpravidla kromě metod klasického vzdělávání a e-learningu uplatňuje coaching, řešení vývojových úkolů a hodnocení pracovníka mimo jiné například metodou 360°.

Rozvoj kompetencí pracovníka je silně svázán s odměňováním. Tady se využívají krátkodobé finanční pobídky a dlouhodobé programy odměňování. Aplikace **pro podporu odměňování** podle výkonnosti patří mezi důležité aplikace HRIS.

Proces řízení talentů vrcholí v managementu kariérních postupů. Vývoj organizace je spojen se změnami v organizační struktuře. Schopní pracovníci postupují na kariérním žebříčku a někteří pracovníci z organizace odcházejí například z důvodu odchodu do penze.

Aplikace **pro řízení kariérních postupů** patří mezi nejdůležitější aplikace HRIS. Aplikace modeluje vývoj organizace v čase a propojuje individuální kariérní růst s potřebami organizace. Samozřejmou součástí aplikace je definice požadavků na jednotlivé pracovní pozice v organizaci a jejich plnění u jednotlivých kandidátů kariérního postupu. Součástí aplikace je plánování dalšího vzdělávání, rozvoje pracovních schopností a praxe pro kandidáty připravované ke kariérnímu postupu. [7]

4 SAATYHO METODA VÍCEKRITÉRIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ

Saatyho metoda je založená na párovém srovnávání variant a je vhodná pro hodnocení variant při souboru kvalitativních kritérií anebo v situacích se smíšeným souborem kritérií, kde kvalitativní kritéria převažují.

4.1 Stanovení vah kritérií

Rozhodovatel zjišťuje preferenční vztahy dvojic kritérií. Kritéria jsou v řádcích a sloupcích tabulky zapsána ve stejném pořadí. Kromě směru preference dvojic kritérií se určuje i její velikost, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové stupnice doporučené Saatyem.

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

Tab. 3 Saatyem doporučená bodová stupnice s deskriptory [3, s. 182]

Pro jemnější rozlišení preferencí je možné použít i mezistupně 2, 4, 6, 8.

Výsledkem tohoto kroku je získání matice velikosti preferencí, nebo-li Saatyho matice, která se značí S. Tato matice je čtvercová, pro jejíž prvky platí:

$$s_{ii} = 1 \quad i = 1, 2, 3, \dots, k$$

$$s_{ji} = \frac{1}{s_{ij}} \quad i, j = 1, 2, 3, \dots, k$$

tzn., že v polích na diagonále jsou jedničky a v polích pod diagonálou jsou převrácené hodnoty odpovídajících prvků v polích nad diagonálou. [3, s. 182]

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄
K ₁	1	1/2	2	6
K ₂	2	1	2	7
K ₃	1/2	1/2	1	3
K ₄	1/6	1/7	1/3	1

Tab. 4 Určení preferencí dvojic kritérií [vlastní zpracování]

Z tabulky 4 je jasné, že kritérium K_1 je dvakrát méně významné než kritérium K_2 , ale je dvakrát významnější než kritérium K_3 a šestkrát významnější než kritérium K_4 .

Hrubé odhady vah kritérií se získají např. tím, že se sečtou prvky v každém řádku Saatyho matice a vydělí se součtem všech prvků této matice. Stanovené podíly pro jednotlivé řádky představují pak odhady vah odpovídajících kritérií.

Dobré odhady vah odpovídajících kritérií lze získat z geometrických průměrů řádků Saatyho matice, tj. pronásobí se všechny prvky pro každý řádek a určí se n -tá odmocnina z tohoto součinu, kdy n je počet prvků. Výsledné geometrické průměry jednotlivých řádků Saatyho matice jsou poté znormovány (vydělí se součtem všech geometrických průměrů). Čím větší je váha kritéria, tím větší má hodnotu pro rozhodovatele.

$$\text{Geometrický průměr pro } K_1: G_1 = \sqrt[n]{a_{11} * a_{12} * a_{13} * a_{14}} \quad (1)$$

$$\text{Váha kritéria } v_1 = G_1 / G_\Sigma \quad (2)$$

Kritérium	K1	K2	K3	K4	Geometrický průměr	Váhy kritérií	Pořadí
K1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}	G_1	v_1	-
K2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}	G_2	v_2	-
K3	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}	G_3	v_3	-
K4	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}	G_4	v_4	-
Suma	-	-	-	-	G_Σ	1,000	-

Tab. 5 Saatyho matice s dopočtenými váhami a pořadím [vlastní zpracování]

4.2 Hodnocení variant

U Saatyho metody se celkové ohodnocení variant stanovuje jako vážený součet dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Specifikum Saatyho metody spočívá ve způsobu stanovení vah kritérií a dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím.

Stanovení dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím je v Saatyho metodě analogické postupu stanovení vah kritérií. Jediným rozdílem je, že srovnávanými objekty nejsou kritéria, ale varianty rozhodování. Pro každé kritérium se vytváří Saatyho matice na základě párového srovnávání variant. Při něm se postupně určuje velikost preference všech dvojic variant (z hlediska daného kritéria), a to přiřazením bodů ze stupnice uvedené v tabulce 3.

Prvky s_{ij} každé této matice pak představují odhady poměrů dílčích ohodnocení i -té a j -té varianty vzhledem k danému kritériu hodnocení. Postupy stejnými jako při stanovení vah Saatyho metodou se nyní určí – pomocí Saatyho matice pro jednotlivá kritéria – dílčí ohodnocení variant vzhledem k těmto kritériím.

Na základě Saatyho matice vzhledem k prvnímu kritériu určíme dílčí ohodnocení variant k tomuto kritériu, Saatyho matice pro druhé kritérium poskytne dílčí ohodnocení podle tohoto kritéria atd.

Po zjištění dílčího ohodnocení všech variant v rámci každého kritéria stanovíme celkové ohodnocení variant. Stejně tak jako váhy určené Saatyho metodou, jsou i celková ohodnocení normována tak, aby jejich součet byl roven jedné.

Celkové ohodnocení získáme podle vzorce:

$$H^j = \sum_{i=1}^k v_i * h_i^j \quad (3)$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, k$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, m$$

- Kde H^j celkové ohodnocení j -té varianty,
 v_i váha i -tého kritéria,
 h_i^j dílčí ohodnocení j -té varianty vzhledem k i -tému kritériu,
 k počet kritérií,
 m počet variant.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS SPOLEČNOSTI

Značka Komfi, viz obrázek 1, představuje neustále se rozvíjející českou firmu s několikaletou tradicí nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu.



Obr. 1 Logo společnosti Komfi [9]

Ve svém bohatém výrobním programu se zaměřuje především na výrobu strojů pro elektrotechnické obory, polygrafii a automobilový průmysl. Dále se zabývá i výrobou pro nábytkářský průmysl a požární techniky. Mezi tradiční aktivity společnosti Komfi však i nadále patří vývoj, konstrukce a výroba jednoúčelových strojů, které se zhotovují také na zakázku dle přání i těch nejnáročnějších zákazníků. Hlavními výrobky jsou balicí stroje, viz obrázek 2, a laminovací stroje, viz obrázek 3.



Obr. 2 Balicí stroj [9]

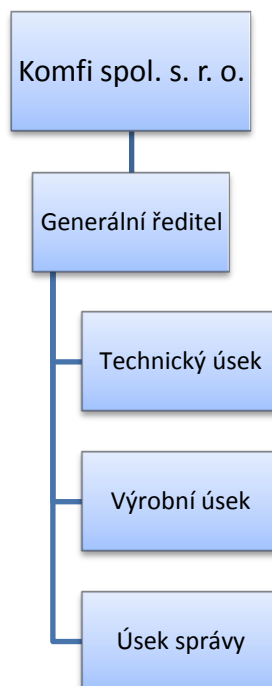


Obr. 3 Laminovací stroj [9]

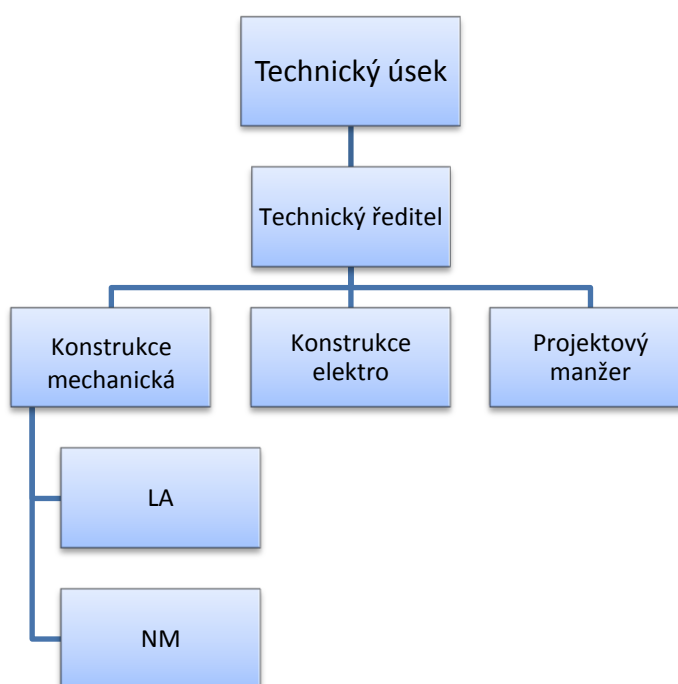
Společnost Komfí má za sebou už opravdu dlouhou cestu a neustále se rozvíjí. Od roku 1992 se z malého podniku, jehož původním zaměřením bylo technické poradenství a konstrukce jednoúčelových strojů, stal úspěšný podnik, který má několik poboček po České republice a dokonce i dceřiné společnosti v zahraničí. Ve společnosti Komfí pracuje 180 zaměstnanců, z toho 120 je jich zaměstnáno přímo v sídle firmy v Lanškrouně.

5.1 Organizační struktura

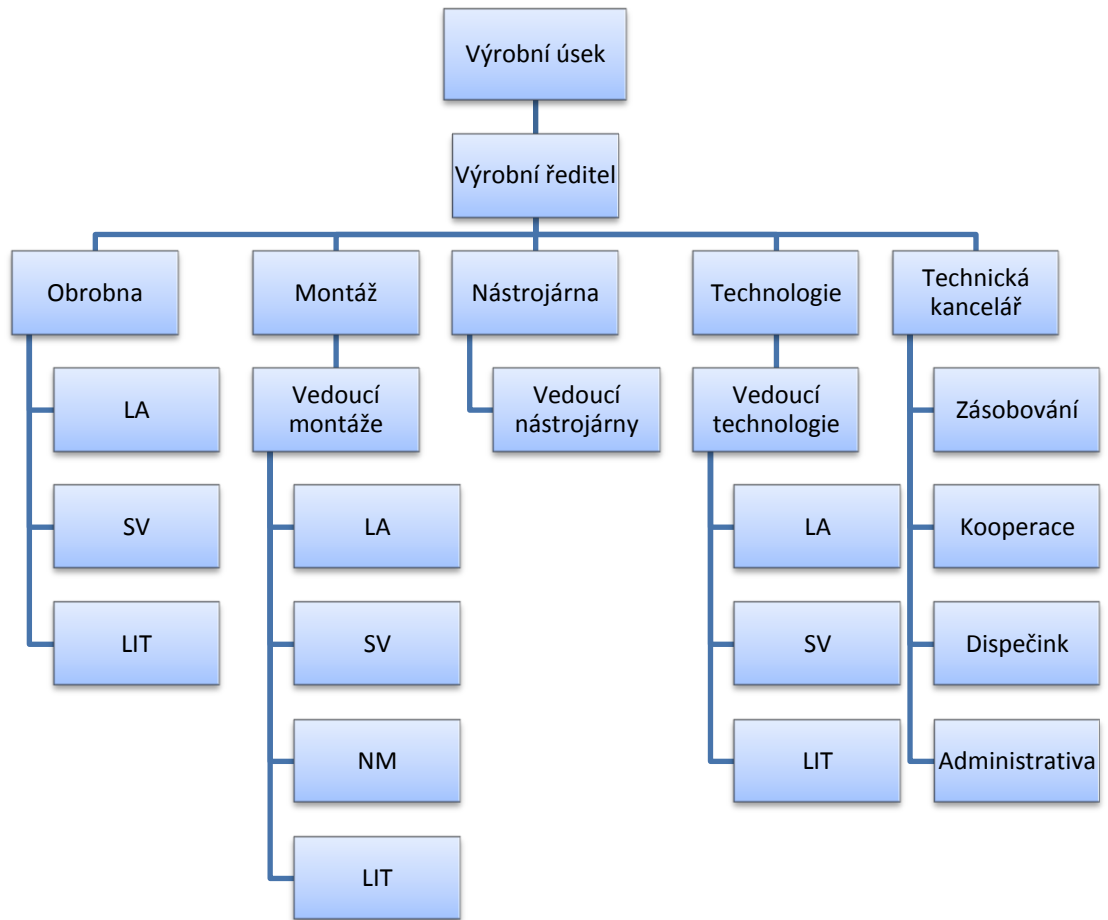
Společnost Komfí s. r. o. má organizační strukturu, která by se dala definovat jako strmá a orientovaná podle procesů, které jsou dále dle potřeby orientované podle oblastí. Oblastmi jsou Lanškroun (LA), Svěbohov (SV), Litoměřice (LIT) a Nové Město na Moravě (NM). Na obrázku 4 je společnost rozdělena na hlavní úseky a na obrázcích 5 – 7 jsou tyto úseky rozděleny podrobněji.



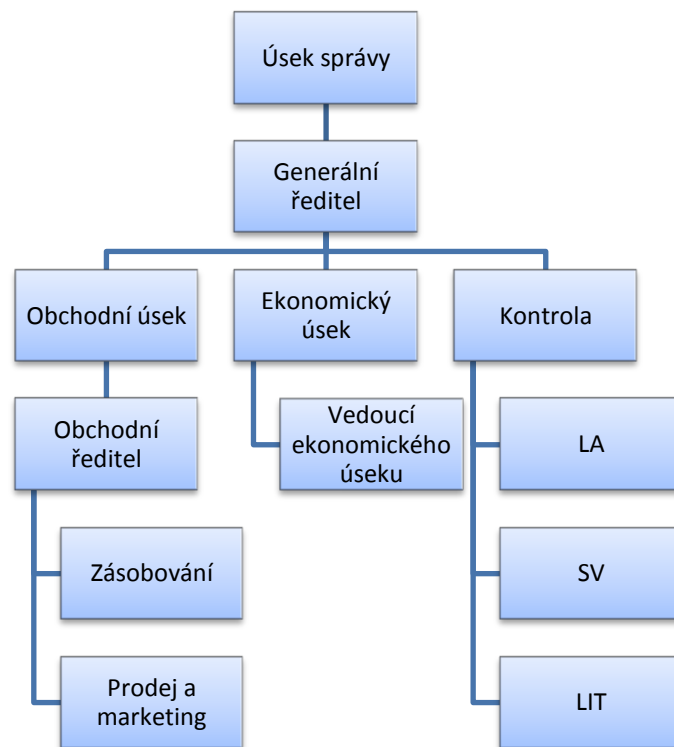
Obr. 4 Hlavní úseky organizační struktury [vlastní zpracování]



Obr. 5 Technický úsek organizační struktury [vlastní zpracování]



Obr. 6 Výrobní úsek organizační struktury [vlastní zpracování]



Obr. 7 Úsek správy v organizační struktuře [vlastní zpracování]

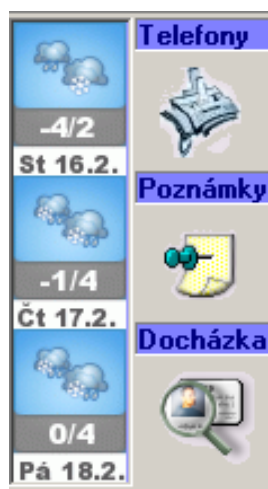
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Řízení lidských zdrojů v podniku Komfi spol. s r. o. je velice nedostačující a v dnešní době až zarážející. V organizační struktuře se vůbec neobjevuje úsek pro tuto činnost. Z části ji zastává pouze úsek ekonomický, který je součástí úseku správa (viz. obrázek 7), ale ten se mu nevěnuje tak, jak by měl. Má na starosti především účetnictví, zpracování mezd a administrativu. Ke všemu ještě společnost Komfi používá zastaralý a nepřehledný personální informační systém, který má daleko ke komplexnímu HRIS.

6.1 Informační systém řízení lidských zdrojů v podniku

Pro docházku používá podnik Komfi docházkový systém Anet, který slouží pouze pro zpracování odpracované doby, podle které se vypočítávají mzdy jednotlivých pracovníků. Vedoucí personálního útvaru může vidět u každého zaměstnance, příchod a odchod z pracoviště a důvod jeho absence, např. z důvodu návštěvy lékaře, čerpání řádné dovolené, služební cestu atd. Grafická úprava je však nedokonalá a velmi málo přehledná.

Sami zaměstnanci však nemohou do systému nahlížet, což je velká chyba, protože je to nepraktické. Po přihlášení do podnikového systému v počítači mají k dispozici pouze malé okno na ploše (viz obrázek 8), které slouží jen pro vyhledávání telefonních kontaktů na ostatní zaměstnance (viz obrázek 9), k zapisování poznámek (viz obrázek 10) a informují o aktuálním počasí. Byla by možnost sledovat i počet odpracovaných hodin (viz obrázek 11), ale tuto funkci nemají zaměstnanci aktivní.



Obr. 8 Východí okno personálního informačního systému [14]

Telefonní seznam

KOMFI | Český Telecom

Hledaný výraz

Vyhledávat jméno Vyhledávat mobilní číslo
 Vyhledávat Pracoviště Vyhledávat státní číslo

Jméno	Pracoviště	Interní (po budově)	Internet (mezi pobočkami)	Státní linka	Mobil	Provozovna
	Servis - výjezdy				737 230 428	Lanškroun
Andrle Jiří	Montáž	707	461 102 707	465 352 707	737 230 429	Lanškroun
Beran Milan	Montáž el.	743	461 102 743	465 352 743		Lanškroun
Blažek Josef	Konstrukce el.	729	461 102 729	465 352 729		Lanškroun
Bohunek Jan	Montáž el.	743	461 102 743	465 352 743		Lanškroun
Brýdl Oldřich	Konstrukce mech.	722	461 102 722	465 352 722	737 230 407	Lanškroun
Burian David	Konstrukce mech.	730	461 102 730	465 352 730		Lanškroun
Čulíková Alena	Montáž	707	461 102 707	465 352 707		Lanškroun
Díblík Lukáš	Konstrukce el.	740	461 102 740	465 352 740	601 540 921	Lanškroun
Dudyčová Hana	Konstrukce mech.	703	461 102 703	465 352 703		Lanškroun
Fax LA	Obchodní úsek	718	-	465 352 718		Lanškroun
Fiebiger Radek	Konstrukce mech.	748	461 102 748	465 352 748		Lanškroun

Lanškroun
 Svěbohov
 Nové Město
 Litomyšl
 Holandsko

Posuzovat jen začátek slova
 Změnit první hledané písmeno na velké


Verze seznamu ze dne: 21.1.2011

Obr. 9 Telefonní seznam [14]

Poznámky

Tuto poznámku zobrazit na ploše

Obr. 10 Poznámky [14]

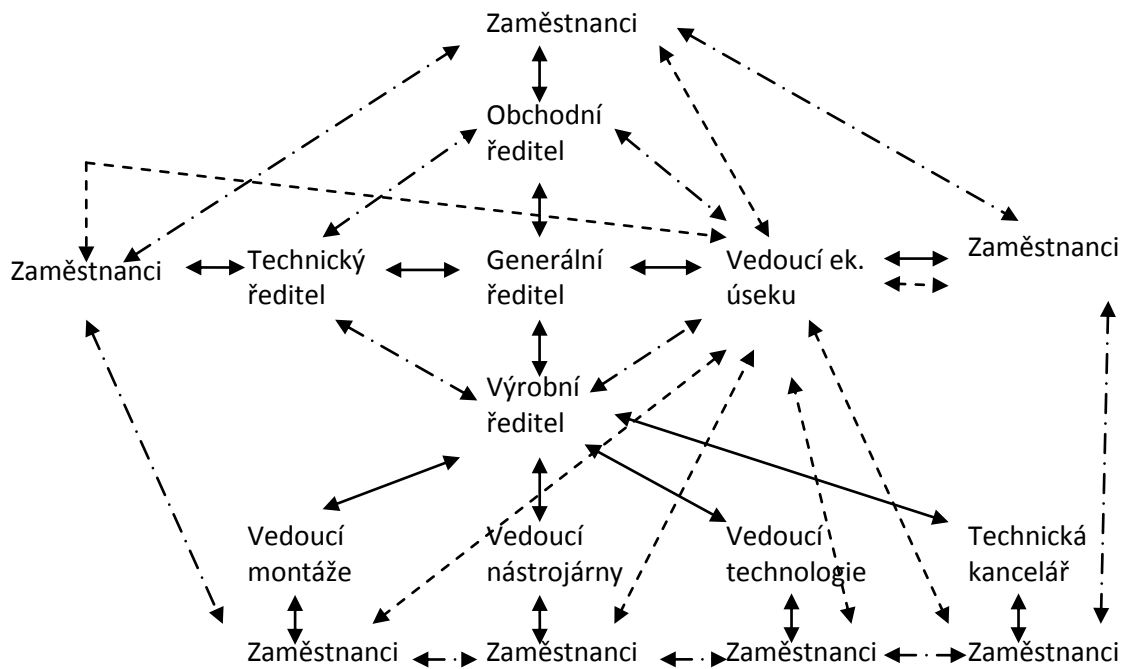
Docházka		
Aktuální den		
Datum a čas	Průchod	Rozdíl
Předchozí dny		
Datum	Hodiny	Průchod
středa, 16. únor 2011 - 14:28:50		
Jméno		

Obr. 11 Docházka [14]

Po příchodu a při odchodu z pracoviště, ať už z jakéhokoliv důvodu, používají všichni zaměstnanci terminál, kde si pomocí čipové karty označují svoji přítomnost, resp. nepřítomnost. Na tomto terminálu mohou vidět pouze čas příchodu, čas odchodu a saldo pracovní doby, tj. kolik hodin do plusu či do minusu má pracovník od předchozího dne. Tyto údaje, jak už bylo řečeno výše, nemohou kontrolovat přímo z osobního počítače.

6.2 Informační tok v rámci řízení lidských zdrojů

Informační tok v Komfi znázorňuje schéma na obrázku 13. Zaměstnanci v Komfi nejčastěji komunikují mezi sebou a se svými přímými nadřízenými. Komunikace mezi zaměstnanci je ve schématu znázorněna čerchovanou čarou. Komunikaci s přímými nadřízenými znázorňuje plná čára. Další často se vyskytující komunikace je mezi zaměstnanci a vedoucí ekonomického úseku, u které si zařizují veškeré své potřeby v rámci personální činnosti podniku. Tato komunikace je znázorněna čárkovanou čarou a ve schématu je jasně vidět, jak je vedoucí ekonomického úseku vytížena. Její práce je navíc uskutečňována vesměs osobními kontakty. Zde je tedy další důvod, proč by si měl podnik pořídit nový informační systém pro řízení lidských zdrojů.



Obr. 12 Schéma informačního toku v rámci řízení lidských zdrojů [vlastní zpracování]

7 NÁVRH ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

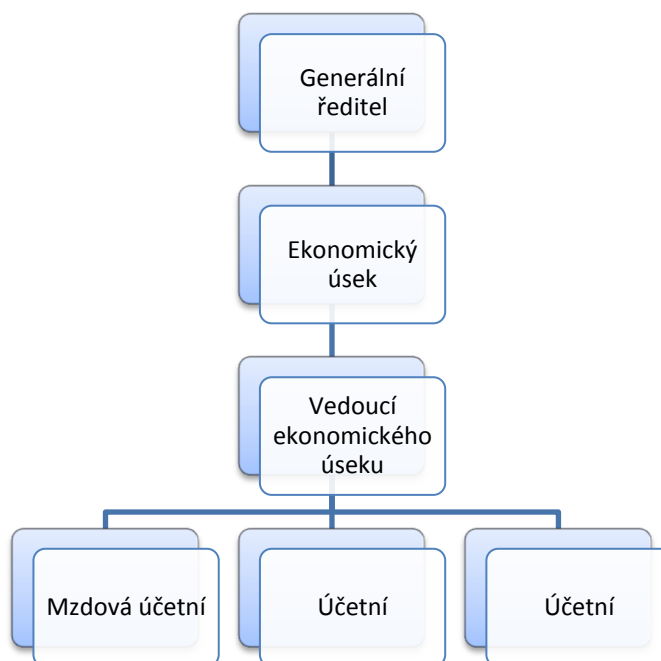
Na základě provedené analýzy současného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, je vhodné navrhnout následující zlepšení:

- Nová organizační struktura
- Hodnocení, výběr a implementace HRIS

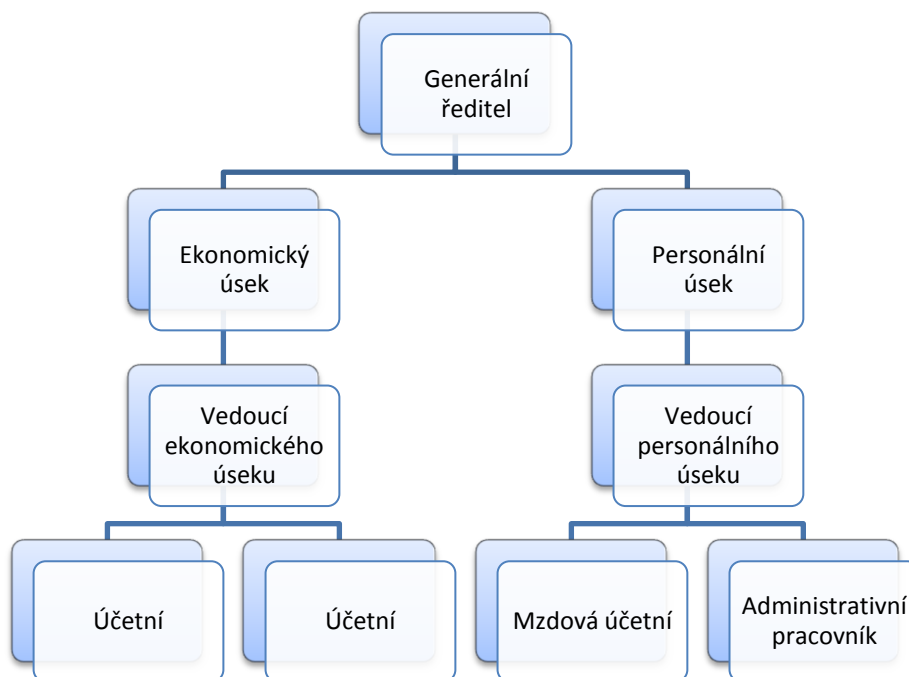
7.1 Nová organizační struktura

Ekonomický úsek v Komfí se zabývá, jak již bylo zmíněno, nejen záležitostmi a činnostmi ekonomickými, ale také personálními. Tyto činnosti však nejsou zastoupeny tak, jak by v dnešním pojetí a pohledu na moderní podnik měly být. Důležitým krokem tedy nyní je vyčlenění samostatného personálního úseku z úseku ekonomického.

Na obrázku 13 je podrobně znázorněna stávající část organizační struktury podniku v rámci ekonomického úseku a obrázek 14 znázorňuje nově navrženou část obohacenou o personální úsek.



Obr. 13 Stávající část organizační struktury [vlastní zpracování]



Obr. 14 Návrh nové organizační struktury [vlastní zpracování]

Hlavní krokem návrhu je tedy tvorba personálního úseku. Následně je potřeba přijmout nového vedoucího pracovníka, který nahradí personální a administrativní činnosti od vedoucí ekonomického úseku. Dalším krokem je přesunutí mzdové účetní z ekonomického úseku do nově vytvořeného úseku personálního. Posledním možným krokem je přijetí administrativního pracovníka, který by ulehčil práci vedoucímu personálního úseku.

I přesto, že by tyto změny v počátku přinesly zvýšení nákladů, kompenzovalo by se to větší pružností personálního úseku a snáze by se prosadilo kvalitní řízení lidských zdrojů. Vedoucí tohoto úseku by pak měl více prostoru nacházet efektivnější a kvalitnější motivaci zaměstnanců a zlepšila by se tím komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Postupně by se díky lepšímu řízení lidských zdrojů zvýšila produktivita podniku a to by vedlo i ke snížení nákladů.

7.2 Hodnocení a výběr HRIS

HRIS a jeho dodavatelů je na českém trhu je velký počet. Někteří jsou známější, někteří méně. Po předložení návrhu tří dodavatelů a jejich informačních systémů, byly na základě e-mailové komunikace a osobních konzultací zjištěny potřebné informace o těchto informačních systémech. Dalším úkolem pak bylo provést hodnocení a výběr toho správného HRIS. Pro hodnocení je použita vícekriteriální Saatyho metoda.

Mezi vybrané dodavatele patří Abra software a. s. se svým informačním systémem Abra Gx (HRIS1), Software OK Příbram s. r. o. se svým IMES (HRIS2) a OKsystem s. r. o. se svým OKbase (HRIS3).

7.2.1 Kritéria hodnocení

Pro hodnocení a výběr nového HRIS budou použity tato kritéria: komplexnost, podmínky pro pořízení, ovládání a servis.

První kritérium **komplexnost** (K1), která má pro Komfí největší váhu, se bude zabývat tím, co vše bude HRIS nabízet, jaké moduly bude obsahovat a co vše se bude v jednotlivých modulech obsaženo a co ve funkčním systému chybí.

Podmínky pro pořízení (K2) budou zahrnovat hrubou předběžnou cenovou nabídku, náklady na pořízení potřebného operačního systému a ostatního příslušenství, které je nezbytné ke správnému provozu HRIS.

Kritérium **ovládání** (K3) bude obsahovat přístupy k jednotlivým modulům HRIS pro zaměstnance, grafickou přehlednost, náročnost, resp. snadnost a rychlost ovládání a servis v případě chyb či nesrovnalostí se systémem.

Posledním kritériem je **implementace** (K4), který se bude zabývat potřebnou dobou pro implementaci daného HRIS.

Na základě e-mailové komunikace s výše zmíněnými dodavateli a po prostudování internetových stránek a přehledu o dodavatelích HRIS, který měl podnik Komfí k dispozici, byly zjištěny následující informace o jednotlivých kritériích vybraných HRIS.

a) Abra Gx

V rámci komplexnosti chybí pro úplnou funkčnost systému plánování, hodnocení a rozmisťování pracovníků a modul zabývající se bezpečností práce a ochrany zdraví.

Mimo jiné využívá operační systém Windows jako ostatní zvolené HRIS. Náklady na pořízení jednoho modulu se pohybují okolo 350 – 450 Kč na osobu pro podnik s více jak 150 zaměstnanci.

Potřebná doba pro implementaci software i hardware je asi měsíc a půl.

b) IMES

V případě komplexnosti zde chybí hodnocení a vzdělávání pracovníků.

Náklady na pořízení jednoho modulu se pohybují okolo 400 – 500 Kč na osobu pro malé a střední podniky.

Potřebná doba pro implementaci software i hardware je asi jeden měsíc.

c) OKbase

Pro komplexnost zde chybí pouze penzionování pracovníků a modul zabývající se bezpečností práce a ochrany zdraví.

Náklady na pořízení jednoho modulu se pohybují okolo 300 – 400 Kč na osobu pro podnik se 150 zaměstnanci.

Doba implementace je zhruba dva měsíce.

Získaná data a informace o jednotlivých HRIS jsou přepočítána, zformulována a zřehledněna v tabulce 7. U kritéria K2 se nedá přesně určit cena, proto je u něj určeno pořadí od 1 do 3.

	HRIS1	HRIS2	HRIS3
K1 (%)	85	90	95
K2 (pořadí)	2	3	1
K3 (%)	95	90	95
K4 (dny)	45	30	60

Tab. 7 Zjištěné údaje kritérií HRIS[vlastní zpracování]

7.2.2 Stanovení vah kritérií

Pro stanovení vah kritérií je použita Saatyho metoda, která zjišťuje preferenční vztahy dvojic kritérií. Kritéria jsou v řádcích a sloupcích tabulky zapsána ve stejném pořadí. Kromě směru preference dvojic kritérií se určuje i její velikost, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové stupnice doporučené Saatyem, viz tabulka 3.

	K1	K2	K3	K4	G	v_i	Pořadí
K1	1	3	5	7	3,2011	0,5638	1.
K2	1/3	1	3	5	1,4953	0,2634	2.
K3	1/5	1/3	1	3	0,6687	0,1178	3.
K4	1/7	1/5	1/3	1	0,3124	0,0550	4.
Součet	-	-	-	-	5,6775	1,0000	-

Tab. 8 Saatyho matice [vlastní zpracování]

Výpočet:

$$G_i = \sqrt[4]{K_1 * K_2 * K_3 * K_4}$$

$$3,2011 = \sqrt[4]{1 * 3 * 5 * 7}$$

$$v_i = G_i / \sum G$$

$$0,2634 = 1,4953 / 5,6775$$

Výpočet konzistence

U Saatyho matice je potřeba provést měření konzistence pomocí indexu konzistence (C.I.).

Je-li index C.I. < 0,1, je matice dostatečně konzistentní a může se vypočítat poměr konzistence (C.R.), kdy je matice konzistentní při C.R. < 0,1.

$$C.I. = (I_{\max} - k) / (k - 1) \quad (4)$$

$$I_{\max} = (K_1 + K_2 + \dots + K_n) / n \quad (5)$$

$$C.R. = C.I. / R.I. \quad (6)$$

R.I. je průměrný poměr konzistence pro 500 náhodně vytvořených matic při použití Saatyho bodové stupnice s deskriptory. Hodnoty průměrného indexu R.I. pro různé Saatyho matice jsou uvedeny v následující tabulce.

k	3	4	5	6	7	8	9	10	11
R.I.	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,49	1,53	1,59

Tab. 9 Hodnoty průměrného indexu R.I. [2, s. 92]

Postup:

1. Hodnota každého prvku ve sloupci původní matice se vynásobí příslušnou váhou a následně je proveden součet řádků.

	K1	K2	K3	K4
Váha	0,5638	0,2634	0,1178	0,0550
K1	1	3	5	7
K2	1/3	1	3	5
K3	1/5	1/3	1	3
K4	1/7	1/5	1/3	1

Tab. 10 Původní matice [vlastní zpracování]

Výpočet:

$$0,5638 = 0,5638 * 1$$

$$0,1879 = 0,5638 * 1/3$$

$$2,3280 = 0,5638 + 0,7902 + 0,5890 + 0,3850$$

	K1	K2	K3	K4	Součet
K1	0,5638	0,7902	0,5890	0,3850	2,3280
K2	0,1879	0,2634	0,3534	0,2750	1,0797
K3	0,1128	0,0878	0,1178	0,1650	0,4834
K4	0,0805	0,0527	0,0393	0,0550	0,2275

Tab. 11 Získaná matice [vlastní zpracování]

2. Každá hodnota součtu se vydělí váhou příslušného kritéria. Tímto se získají mezivýsledky, z kterých se pak vypočítá průměr l_{max} .

Výpočet:

$$4,1291 = 2,3280 / 0,5638$$

	Mezivýsledek
K1	4,1291
K2	4,0992
K3	4,1032
K4	4,1362

Tab. 12 Mezivýsledky pro výpočet l_{max} [vlastní zpracování]

$$I_{\max} = (4,1291 + 4,0992 + 4,1032 + 4,1362) / 4 = 4,1169$$

3. Vypočítá se index konzistence C.I.

Výpočet:

$$C.I. = (I_{\max} - k) / (k - 1)$$

$$C.I. = (4,1169 - 4) / (4 - 1)$$

$$C.I. = 0,1169 / 3$$

$$C.I. = 0,0390$$

4. Vypočítá se poměr konzistence C.R.

$$C.R. = C.I. / R.I.$$

$$k = 4 \Rightarrow R.I. = 0,90 \text{ (dle Tab. 2.6)}$$

$$C.R. = 0,0390 / 0,90$$

$$C.R. = 0,0433$$

Poměr konzistence prvků matice C.R. je roven 0,0433 a tudíž splňuje podmínku konzistentní matice C.R. $< 0,1$.

7.3 Dílčí hodnocení HRIS

Aby mohlo být stanoveno celkové hodnocení HRIS, je potřeba provést nejprve dílčí hodnocení vzhledem k jednotlivým kritériím. Dílčí hodnocení je opět provedeno Saatyho metodou.

	HRIS 1	HRIS 2	HRIS 3	G	h	Pořadí
HRIS1	1	1/3	1/5	0,4055	0,1047	3.
HRIS 2	3	1	1/3	1,0000	0,2583	2.
HRIS 3	5	3	1	2,4662	0,6370	1.
Součet	-	-	-	3,8717	1,0000	-

Tab. 13 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K1 [vlastní zpracování]

	HRIS 1	HRIS 2	HRIS 3	G	h	Pořadí
HRIS 1	1	3	1/3	1,0000	0,2583	2.
HRIS 2	1/3	1	1/5	0,4055	0,1047	3.
HRIS 3	3	5	1	2,4662	0,6370	1.
Součet	-	-	-	3,8717	1,0000	-

Tab. 14 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K2[vlastní zpracování]

	HRIS 1	HRIS 2	HRIS 3	G	h	Pořadí
HRIS 1	1	3	1	1,4422	0,4286	1. - 2.
HRIS 2	1/3	1	1/3	0,4807	0,1428	3.
HRIS 3	1	3	1	1,4422	0,4286	1. - 2.
Součet	-	-	-	3,3651	1,0000	-

Tab. 15 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K3[vlastní zpracování]

	HRIS 1	HRIS 2	HRIS 3	G	h	Pořadí
HRIS 1	1	1/3	3	1,0000	0,2583	2.
HRIS 2	3	1	5	2,4662	0,6370	1.
HRIS 3	1/3	1/5	1	0,4055	0,1047	3.
Součet	-	-	-	3,8717	1,0000	-

Tab. 16 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K4[vlastní zpracování]

Výpočet:

$$G = \sqrt[3]{HRIS1 * HRIS2 * HRIS3}$$

$$1,0000 = \sqrt[3]{1 * 1/3 * 3}$$

$$h_i = G_i / \sum G$$

$$0,6370 = 2,4662 / 3,8717$$

7.4 Celkové hodnocení HRIS

Celkové ohodnocení získáme podle vzorce:

$$H^j = \sum_{i=1}^k v_i * h_i^j$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, k$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, m$$

Kde: H^j celkové ohodnocení j-té varianty,

v_i váha i-tého kritéria,

h_i^j dílčí ohodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu,

k počet kritérií,

m počet variant.

[3, s. 205]

Kritérium	v_i	HRIS1		HRIS2		HRIS3	
		h_{1i}	H_{1i}	h_{2i}	H_{2i}	h_{3i}	H_{3i}
K1	0,5638	0,1047	0,0590	0,2583	0,1456	0,6370	0,3591
K2	0,2634	0,2583	0,0680	0,1047	0,0276	0,6370	0,1678
K3	0,1178	0,4286	0,0505	0,1428	0,0168	0,4286	0,0505
K4	0,0550	0,2583	0,0142	0,6370	0,0350	0,1047	0,0058
Součet	1,0000	-	0,1918	-	0,2251	-	0,5832
Pořadí	-	-	3.	-	2.	-	1.

Tab. 17 Celkové hodnocení HRIS [vlastní zpracování]

Výpočet:

$$H_{1i} = v_i * h_{1i}$$

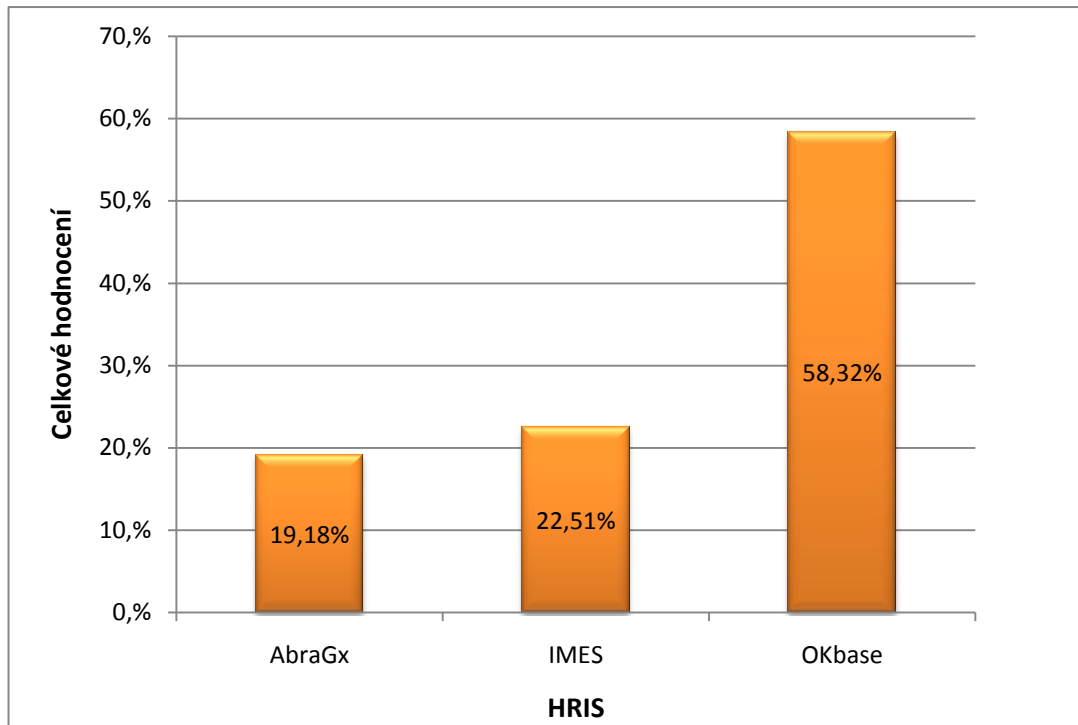
$$0,0590 = 0,5638 * 0,1047$$

$$H_{2i} = v_i * h_{2i}$$

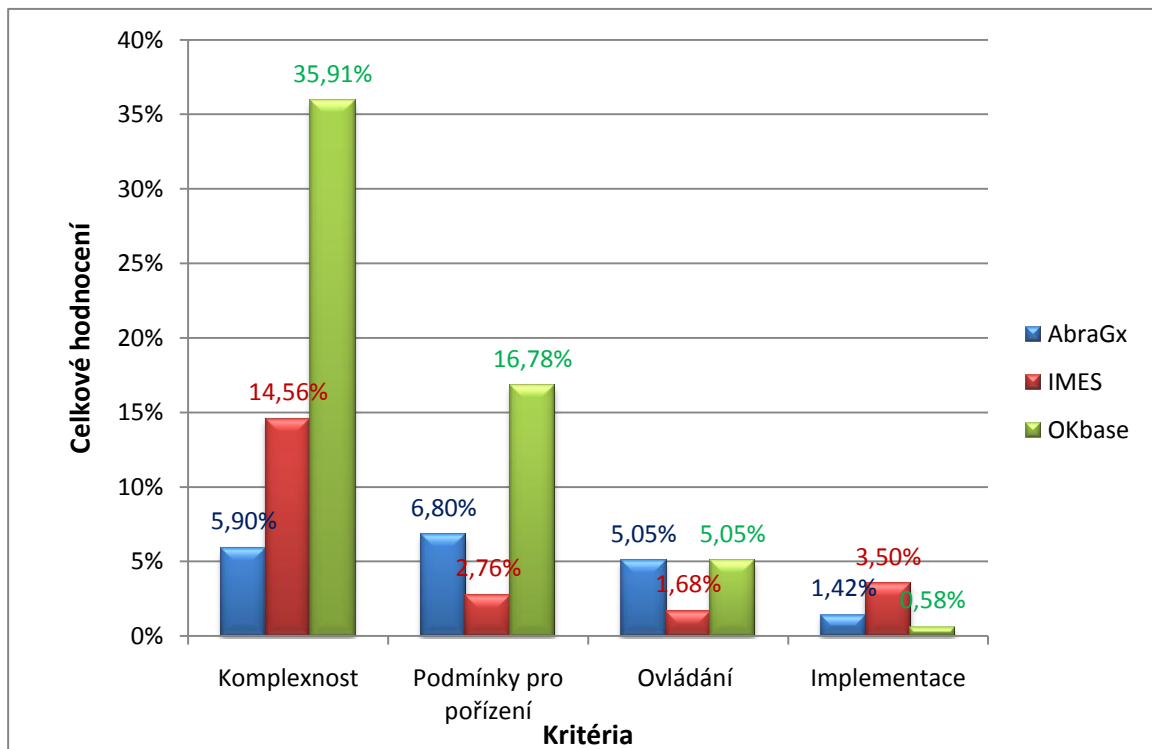
$$0,0276 = 0,2634 * 0,1047$$

Z tabulky 16 je tedy zřejmé, který HRIS bude pro Komfí ten nejvhodnější. Na základě zvolených kritérií vede s 58,32% **OKbase**, který je o 35, 81% vhodnější jak IMES a o 39,14% vhodnější jak AbraGx.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky zobrazeny v grafech 1 a 2, díky kterým lze jasně vidět, jak jsou důležitá jednotlivá kritéria a v čem je daný HRIS lepší než ten druhý.



Graf 1 Celkové hodnocení HRIS [vlastní zpracování]



Graf 2 Celkové hodnocení HRIS dle jednotlivých kritérií [vlastní zpracování]

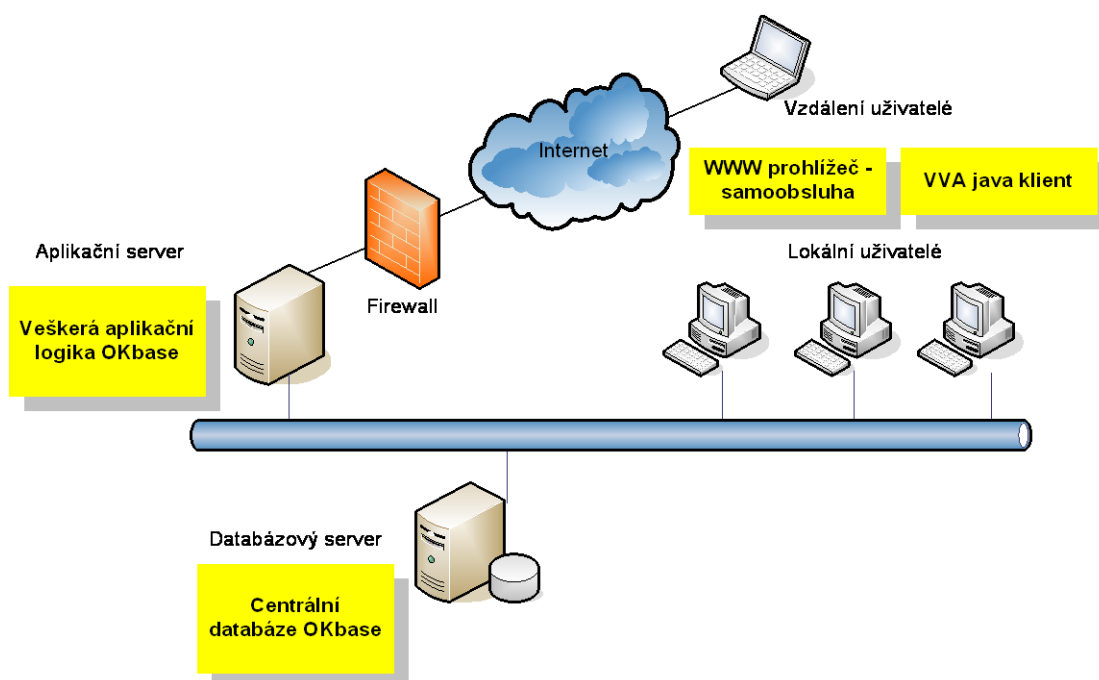
Základní charakteristika a popis systému OKbase je uveden v příloze P X.

8 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO HRIS

Podnik se předběžně rozhodl pořídit si 4 moduly systému OKbase. Jsou to ty nejdůležitější, které podniku dosud chybí nebo jsou nedokonalé. Pořízení celého systému by bylo finančně náročnější a vedoucí ekonomického úseku jej odmítá pořizovat jen kvůli tomu, že jsou plně synchronizované a kompatibilní. Dále budou používat stávající programy s výjimkou modulů pro docházku a personalistiku a nově také pro stravování a správu systému, které má podnik v plánu si pořídit.

8.1 Implementace OKbase

OKsystem zajistí kvalitní implementaci dodávaného systému v provozních podmínkách zákazníka, tzn. že systém nainstaluje, nastaví konfigurační parametry, provede zaškolení uživatelů a po zkušebním provozu předá systém zákazníkovi do rutinního užívání. [16] Pro úspěšnou implementaci a správný chod systému je zapotřebí mít požadovaný software i hardware. OKbase využívá vícevrstvou architekturu (VVA), která odděluje datovou, aplikační a prezentační vrstvu (viz obrázek 15). Aplikační programové vybavení je instalováno na aplikačním serveru, na PC uživatelů je umístěn pouze prezentační software (VVA klient) nebo webový prohlížeč. Použitá architektura a platforma Java umožňuje přenositelnost klienta, aplikačního serveru i databázového serveru na různé platformy, škálovatelnost aplikace a efektivní údržbu. [15]



Obr. 15 Vícevrstvá architektura OKbase [15]

8.1.1 Technické požadavky implementace

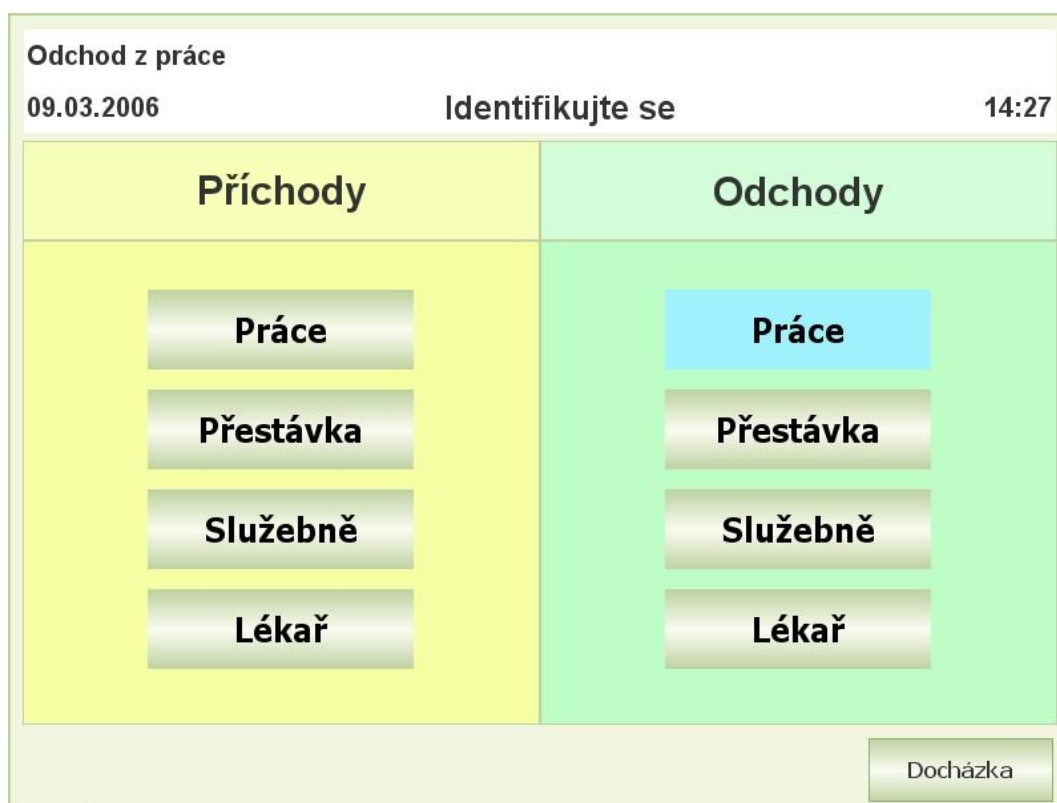
Pro správný chod systému OKbase musí být splněny technické požadavky na hardware a software u serverů i klientů:

- a) U databázového serveru se požaduje
 - počítač s procesorem Pentium 4, 3 GHz a vyšší,
 - 1 GB RAM,
 - 10 GB volného diskového prostoru,
 - operační systém Windows 2000/XP,
 - vybrané distribuce LINUX.

- b) U aplikačního serveru se požaduje
 - počítač s procesorem Pentium 4, 3 GHz a vyšší,
 - 2 GB RAM,
 - 10 GB volného diskového prostoru,
 - operační systém Windows 2000/XP,
 - vybrané distribuce LINUX.

- c) U klienta se požaduje
 - počítač s procesorem Pentium,
 - 100 MHz a vyšší,
 - minimálně 64 MB RAM,
 - 10 MB volného diskového prostoru,
 - operační systém Windows 98/ME/XP,
 - LINUX,
 - internetový prohlížeč.

Komfi disponuje veškerým potřebným hardwarem, se kterým používá i požadovaný software. Implementace tedy nebude trvat celé 2 měsíce, ale bude provedeno jen tzv. ladění, které trvá pouze 1 – 2 dny. OKsystem doporučuje používat společně se systémem OKbase i docházkový terminál s dotykovou LCD obrazovkou, viz obrázek 16. V Komfi však používají obyčejný docházkový terminál a nechtějí investovat do pořizování nového, protože ten dosavadní, i když ne tak moderní, funguje tak jak má.

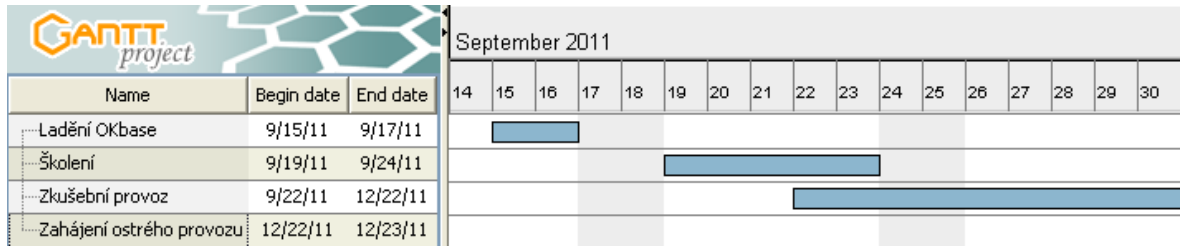


Obr. 16 Dotyková obrazovka docházkového terminálu [17]

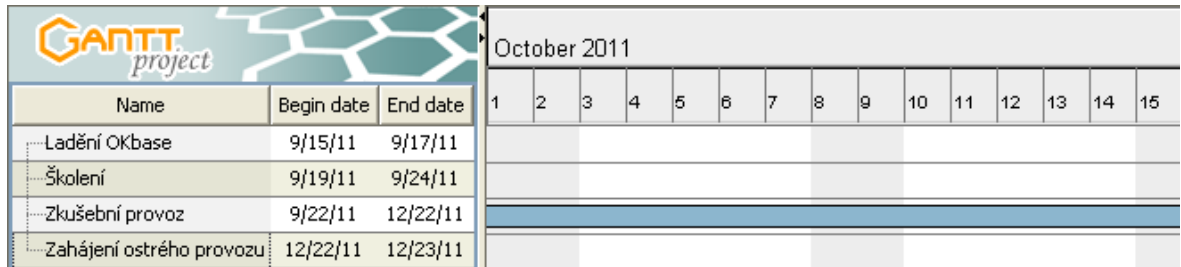
8.1.2 Časová náročnost zavedení OKbase do podniku Komfi

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, instalace HW a SW trvá zhruba 2 měsíce. Jelikož však Komfi tyto podmínky splňuje, bude provedeno jen tzv. ladění. Ladění OKbase trvá asi 2 dny, školení trvá 1 pracovní týden, zkušební provoz včetně doladění nedostatků trvá asi 3 měsíce. Ostrý provoz by tedy mohl být teoreticky zahájen za 3 měsíce a 7 dní.

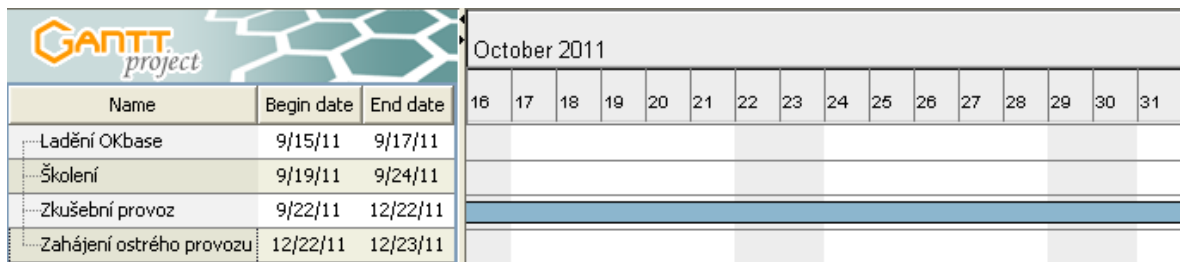
Podnik Komfi spol. s. r. o. má v plánu plně používat nový HRIS na začátku příštího kalendářního roku, nejlépe však již v prosinci tohoto roku. Se zaváděním OKbase je tedy v plánu začít v půlce měsíce září, přesněji 15. září, a to z důvodu, že školení provádí pracovníci OKsystem a jejich požadavkem je školit všechny zaměstnance v jednom pracovním týdnu. Ladění by tedy mělo být provedeno během čtvrtku a pátku. Pro lepší přehlednost je časová náročnost znázorněna pomocí Ganttova diagramu na obrázcích 17 - 23.



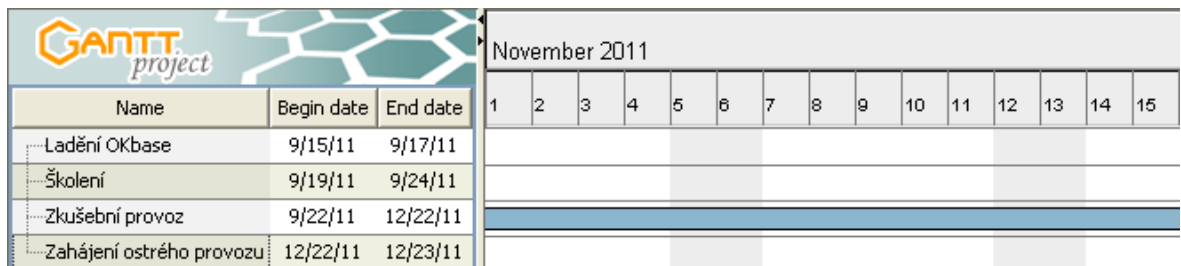
Obr. 17 Ganttův diagram – září [vlastní zpracování]



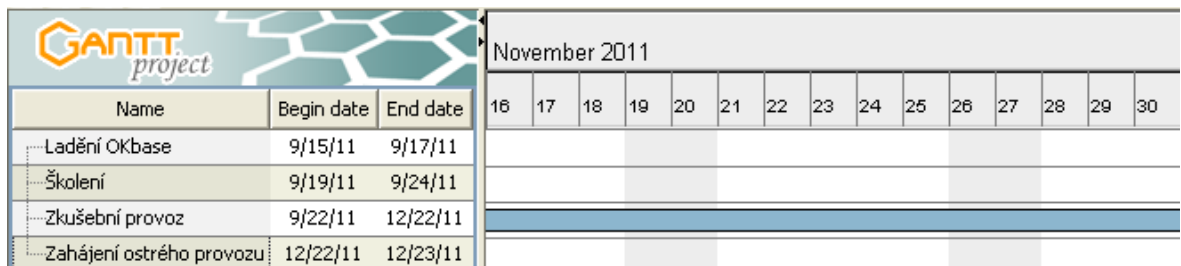
Obr. 18 Ganttův diagram – říjen I. [vlastní zpracování]



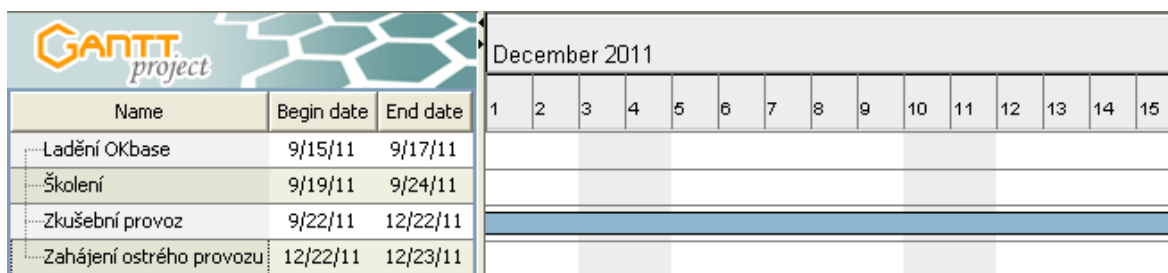
Obr. 19 Ganttův diagram – říjen II. [vlastní zpracování]



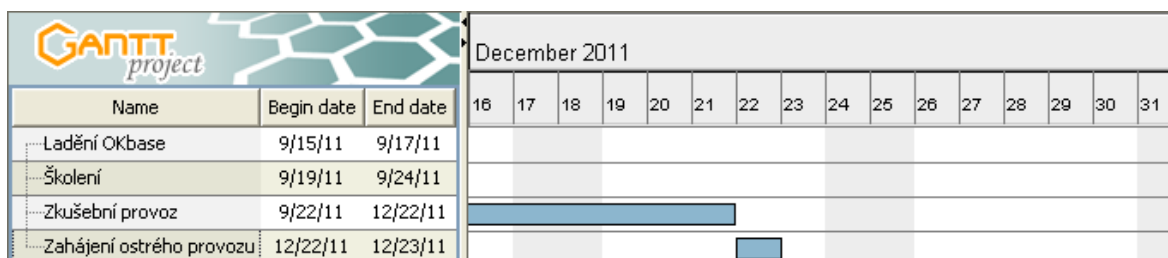
Obr. 20 Ganttův diagram – listopad I. [vlastní zpracování]



Obr. 21 Ganttův diagram – listopad II. [vlastní zpracování]



Obr. 22 Ganttův diagram – prosinec I. [vlastní zpracování]



Obr. 23 Ganttův diagram – prosinec II. [vlastní zpracování]

8.1.3 Náklady na zavedení OKbase do podniku Komfi

Jelikož má Komfi zájem o jednouživatelskou verzi, má 180 zaměstnanců a chce si pořídit 4 moduly, vyjde jej jeden modul na cca 300 Kč za osobu. Zaškolení jednoho zaměstnance stojí zhruba 1200 – 1500 Kč na den. Toto zaškolení může podstoupit jen několik zaměstnanců, kteří pak v rámci určitého úseku podniku zaškolí ostatní zaměstnance. Tento úkol je však doporučeno svěřit jen zaměstnancům na vyšších pozicích, či zaměstnancům, kteří jsou zvyklí nebo umí jednat s lidmi. Předběžná kalkulace pro zavedení OKbase je uvedena v následující podkapitole.

8.1.3.1 Předběžná kalkulace zavedení OKbase

Pořizovací cena modulů:

4 moduly * 300 Kč/modul * 180 zaměstnanců = 216 000,- Kč

Cena zaškolení zaměstnanců:

1 350 Kč * 14 zaměstnanců * 5 dní = 94 500,- Kč

Celková cena zavedení OKbase:

216 000 Kč + 94 500 Kč = 310 500,- Kč

8.1.4 Služby spojené s pořízením OKbase

OKsystem zajistí i následnou údržbu a podporu OKbase. Standardní rozsah služeb je následující:

- Hot-line – poskytování telefonických konzultací souvisejících s provozem programového vybavení na telefonních číslech nebo e-mailem.
- Nové verze – automatické zasílání nových verzí programového vybavení dle legislativních změn, příp. stažení z internetu. Součástí každé nové verze je i dokumentace provedených úprav.
- Speciální úpravy systému – řešení individuálních požadavků zákazníka, import / export dat z / do jiných výpočetních systémů.
- Individuální školení a konzultace – poskytuje dle požadavků zákazníka.
- Prošetření a náprava ohlášených chyb – odstraňování chyb a nedostatků. Řešení mimořádných stavů systému způsobených provozní závadou, chybou obsluhy či výpadkem technického vybavení. [16]

9 EKONOMICKÉ A NEEKONOMICKÉ PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ

Rozhodnutí pořídit si informační systém OKbase, bude mít pro podnik Komfi ekonomické i neekonomické přínosy.

Zlepšením a zefektivněním řízení lidských zdrojů dosáhne Komfi cílů, kterými jsou zlepšení produktivity a snížení nákladů. Ve fázi pořizování bude mít jistě náklady větší, ať už půjde o cenu pořízení samotného systému OKbase, nebo zaškolování pracovníků, ale ve fázi, kdy už bude podnik používat systém běžně, začnou se náklady snižovat a produktivita poroste.

Jako neekonomický přínos by se dalo zmínit, že zaměstnanci budou spokojenější s pohodlnějším vyřizováním a přehledem o svých záležitostech. Tato spokojenost se samozřejmě promítne i u vedoucí ekonomického oddělení a ostatních vedoucích pracovníků. Zlepší se také péče o zaměstnance, kteří tak budou dosahovat lepší výkonnosti a to bude mít prospěch pro celý chod podniku.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je řízení lidských zdrojů a informační systémy pro řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku. Hlavním cílem práce bylo zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku Komfí spol. s r. o. výběrem nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů pomocí Saatyho vícekritériální metody hodnocení. Dílčími cíli práce bylo teoreticky obsáhnout zvolené téma a v praxi aplikovat poznatky získané z literárních podkladů.

Teoretická část uvádí charakteristikou současného tržního prostředí a informacemi o štitlém podniku do hlavní problematiky, kterou je řízení lidských zdrojů a informační systémy pro řízení lidských zdrojů. V této části jsou uvedeny i informace o způsobu vícekritériálního rozhodování podle Saatyho metody, která je aplikována v praktické části.

Praktická část začíná popisem společnosti, na kterou je tato práce orientována. Hlavní oblastí však je analýza současného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, následně pak návrh zlepšení současné situace a projekt zavedení nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů. Návrhem zlepšení se rozumí výběr nového HRIS pomocí zvolených kritérií a Saatyho metody hodnocení. V projektu zavedení nového HRIS jsou obsaženy důležité informace pro implementaci zvoleného HRIS, náklady a časová náročnost. Pro lepší orientaci v problematice je vytvořeno několik grafů, ve kterých lze přehledně a jasně vidět, jak jsou důležitá jednotlivá kritéria a v čem je daný HRIS lepší než ten druhý.

Výsledkem práce je tedy výběr informačního systému OKbase, který je díky konzultacím v podniku OKsystem přesně a důkladně charakterizován. Pro podnik Komfí by mělo pořízení toho HRIS hned několik přínosů. Jelikož má Komfí 180 zaměstnanců, ulehčil by OKbase spoustu práce jak vedoucím pracovníkům, tak i samotným zaměstnancům. V neposlední řadě je zřejmé, že pořízení tohoto informačního systému by zlepšilo a zefektivnilo řízení lidských zdrojů a tím by podnik dosáhl zvýšení produktivity a snížení nákladů a samozřejmě by si tím více upevnil konkurenceschopnost.

Na závěr je ještě nutné si uvědomit, že žádný informační systém se nezaplátí sám od sebe, investice do něj se vrátí jen tehdy, jsou-li přínosy z jeho využívání vyšší než náklady na jeho pořízení a provoz. To je tehdy, zrychlí-li se některý z procesů, sníží-li se jakékoliv náklady, když informační systém ušetří některému pracovníkovi čas a ten jej pak věnuje činnosti s vyšší přidanou hodnotou, nebo když poskytne manažerovi takové informace, díky nimž je schopen provádět lepší a přesnější rozhodování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BRATTON, J., GOLD, J. *Human resource management - theory and practice*. 2nd ed. Great Britain: Macmillan Press, 2000. 405 s. ISBN 0-8058-3862-7.
- [2] FIALA, P. JABLONSKÝ, J. MAŇAS, M. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-7482-7.
- [3] FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [5] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [6] WALKER, J. Alfred. *Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Seriálová publikace – článek v časopise

- [7] ŠMARDA, JAROSLAV. *Informační systémy pro řízení lidských zdrojů směřují k řízení talentu a technologiím Web 2.0*. IT Systems. 2009, č. 12, s. 30-31.

Elektronické zdroje

- [8] *Kam směřují systémy HRIS*. [online]. 2009, [cit. 2011-02-12]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38458620-jaroslav-smarda-kam-smeruji-systemy-hris>
- [9] *Komfi spol. s. r. o.* [online]. 2011, [cit. 2011-01-05]. Dostupné z: <http://www.komfi.cz/cs/>
- [10] *Management znalostí*. [online]. 2009, [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>
- [11] *Řízení kariéry*. [online]. 2009, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/rozeni-kariery-kazdy-pes-jina-ves-id-775147>
- [12] *Štíhlá administrativa*. [online]. 2009, [cit. 2011-03-07]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/67821.stihla-administrativa/>

Přednášky

- [13] HART, MARTIN. *Štíhlý podnik*. Přednáška z předmětu Studie metod a měření práce. 2010.

Interní materiály

- [14] Anet – docházkový systém
[15] OKbase – informační systém
[16] OKbase – prospekt
[17] OKbase – powerpointová prezentace
[18] OKbase – uživatelská příručka
[19] Organizační struktura Komfi
[20] Přehled o dodavatelích HRIS

Další zdroje

- [21] Směrnice rektora č. 15/2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ad.	a další
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ERP	enterprise resource planning
G	geometrický průměr
h	dílčí hodnocení
H	celkové hodnocení
HRIS	human resource information system
k	počet kritérií
K	kritérium
LA	Lanškroun
LIT	Litoměřice
m	počet variant
NM	Nové Město na Moravě
obr.	Obrázek
P	příloha
př.	příklad
S	Saatyho matice
SV	Svébohov
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
v	váha kritéria
VVA	vícevrstvá architektura

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Logo společnosti Komfi	34
Obr. 2 Balicí stroj.....	34
Obr. 3 Laminovací stroj	35
Obr. 4 Hlavní úseky organizační struktury	36
Obr. 5 Technický úsek organizační struktury	36
Obr. 6 Výrobní úsek organizační struktury	37
Obr. 7 Úsek správy v organizační struktuře	37
Obr. 8 Výchozí okno personálního informačního systému	38
Obr. 9 Telefonní seznam.....	39
Obr. 10 Poznámky	39
Obr. 11 Docházka	40
Obr. 12 Schéma informačního toku v rámci řízení lidských zdrojů.....	41
Obr. 13 Stávající část organizační struktury	42
Obr. 14 Návrh nové organizační struktury	43
Obr. 15 Vícevrstvá architektura OKbase	52
Obr. 16 Dotyková obrazovka docházkového terminálu	54
Obr. 17 Ganttův diagram – září	55
Obr. 18 Ganttův diagram – říjen I.....	55
Obr. 19 Ganttův diagram – říjen II.	55
Obr. 20 Ganttův diagram – listopad I.	55
Obr. 21 Ganttův diagram – listopad II.	55
Obr. 22 Ganttův diagram – prosinec I.	56
Obr. 23 Ganttův diagram – prosinec II.	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Definice rolí v oblasti řízení lidských zdrojů	14
Tab. 2 Podnikové vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky	20
Tab. 3 Saatyem doporučená bodová stupnice s deskriptory.....	30
Tab. 4 Určení preferencí dvojic kritérií	30
Tab. 5 Saatyho matice s dopočtenými váhami a pořadím	31
Tab. 6 Celý podnik.....	40
Tab. 7 Zjištěné údaje kritérií HRIS.....	45
Tab. 8 Saatyho matice.....	46
Tab. 9 Hodnoty průměrného indexu R.I.	46
Tab. 10 Původní matice	47
Tab. 11 Získaná matice.....	47
Tab. 12 Mezivýsledky pro výpočet l_{\max}	47
Tab. 13 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K1.....	48
Tab. 14 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K2.....	49
Tab. 15 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K3.....	49
Tab. 16 Dílčí hodnocení vzhledem ke kritériu K4.....	49
Tab. 17 Celkové hodnocení HRIS	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkové hodnocení HRIS	51
Graf 2 Celkové hodnocení HRIS dle jednotlivých kritérií	51

SEZNAM PŘÍLOH

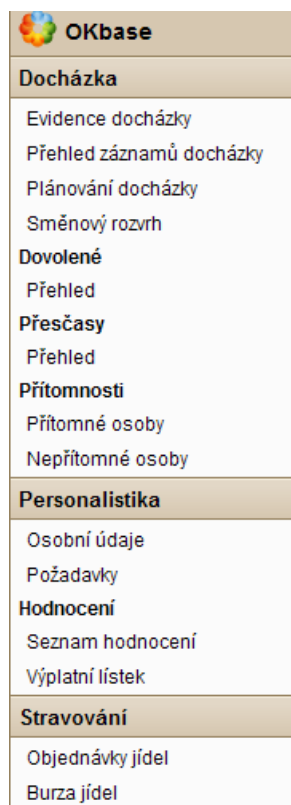
P I Charakteristika OKbase

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA OKBASE

V této příloze je představen systém OKbase, který se umístil na prvním místě hodnocení. Veškeré informace byly získány díky konzultacím v podniku OKsystem a prostudováním uživatelské příručky. Všechny níže uvedené obrázky jsou získány přímo z počítače jednoho ze zaměstnanců OKsystem.

OKbase je originální programové vybavení pro komplexní řízení lidských zdrojů firmy nebo správní organizace včetně řízení jejich vnějších vztahů s partnery, zákazníky, institucemi a dalšími externími organizacemi. OKbase se skládá z funkčně propojených modulů **Personalistika, Docházka, Stravování, Organizace a systemizace, Mzdy a platy, Přístupový systém, Správa systému**, které sdílí společnou databázi. Modulární architektura umožňuje transparentní rozšiřování funkcí systému kdykoliv po jeho instalaci v souvislosti s růstem potřeb společnosti a rozšiřováním nabídky modulů. Díky rozsáhlé parametrizaci se OKbase přizpůsobuje potřebám zákazníka a ne naopak. [18]

Po přihlášení do systému vidí každý zaměstnanec následující panel, viz obrázek 1, díky kterému se dostanou k tomu, co potřebují. U vedoucích pracovníků je tento panel obohacen o další složky.



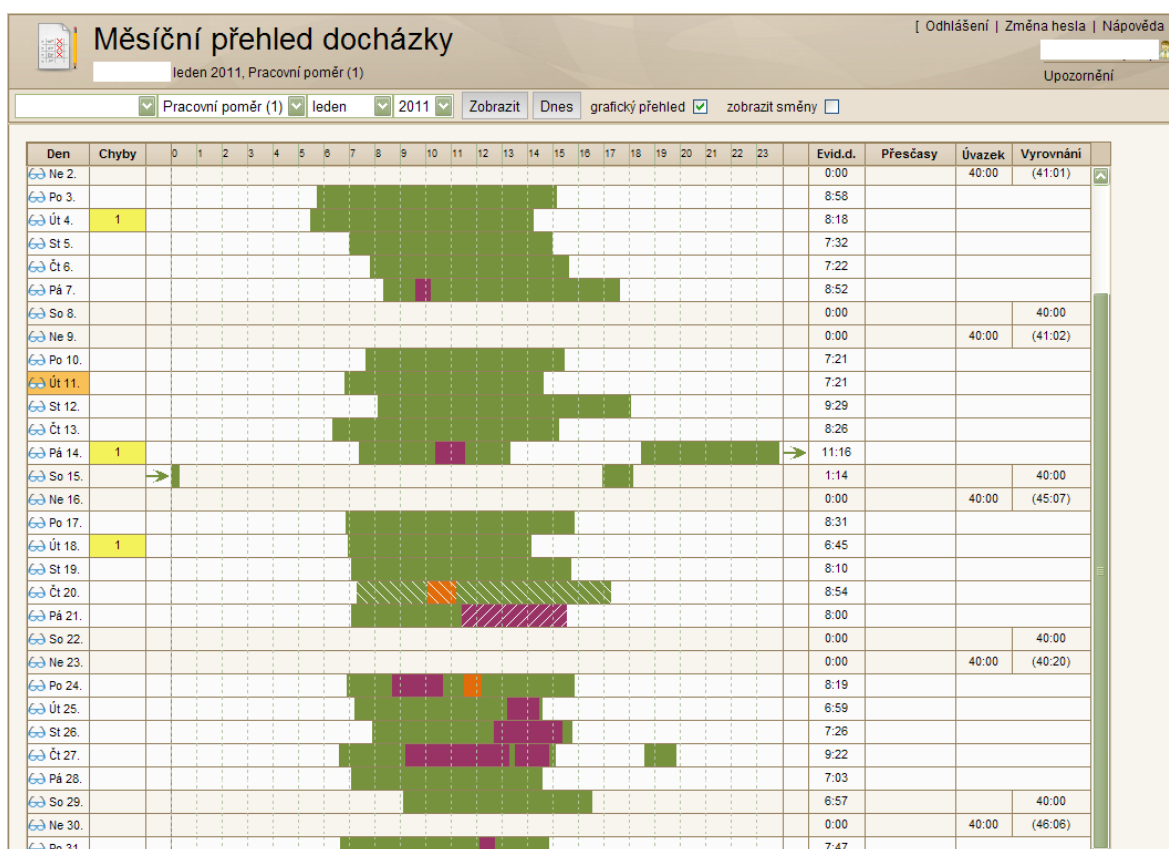
Obr. 1 Hlavní panel / okno programu OKbase [15]

Modul **Personalistika** umožňuje evidovat a spravovat základní personální údaje o osobách v pracovněprávních vztazích (o zaměstnancích nebo o osobách ve služebním poměru včetně bývalých) i o uchazečích o zaměstnání včetně kvalifikačních předpokladů, viz obrázek 2. U zaměstnanců dále eviduje pracovní zařazení, znalosti a zdravotní prohlídky a poskytuje podklady pro hodnocení zaměstnanců, pro tvorbu plánu lidských zdrojů, vytváří evidenční, historické a statistické přehledy. Modul zajišťuje i organizaci kurzů a školení ve vazbě na kvalifikační předpoklady zaměstnanců a jejich realizaci, evidenci těchto kurzů a školení u konkrétních zaměstnanců včetně upozornění na nutnost jejich přeškolení. [18]

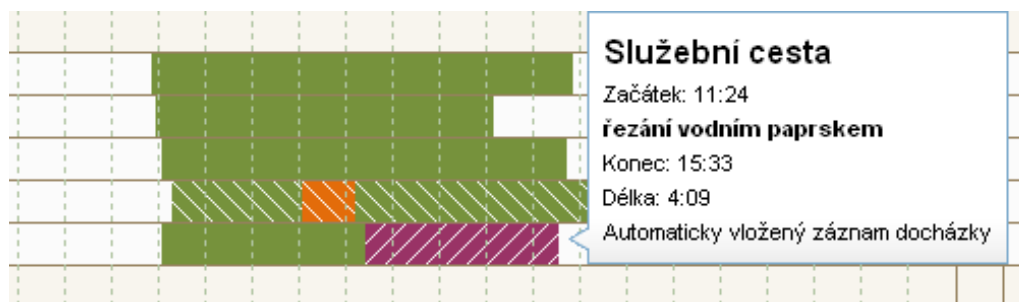
Obr. 2 Osobní údaje / okno programu OKbase [15]

Obr. 3 Požadavky na pracovní místo / okno programu OKbase [15]

Modul **Docházka** je nástrojem pro evidenci pracovní doby zaměstnanců, viz obrázky 4 - 9. Umožňuje s vazbou na směnové kalendáře z personalistiky a dle platných právních předpisů evidovat příchody a odchody zaměstnanců ve zvoleném rozlišení, následně je vyhodnocovat, kontrolovat a schvalovat. Monitoruje přítomnost osob na pracovišti. Vytváří soubory dat o struktuře pracovní doby zaměstnanců pro import do mzdového modulu. Pro evidenci pracovní doby lze využít docházkové terminály a čipové identifikační karty nebo osobní počítače. [18]



Obr. 4 Přehled docházky – grafický přehled / okno programu OKbase[15]



Obr. 5 Přehled docházky – detail / okno programu OKbase [15]

Měsíční přehled docházky [Odhlášení | Změna hesla | Nápověda]
 leden 2011, Pracovní poměr (1) Upozornění

Pracovní poměr (1) leden 2011 Zobrazit Dnes grafický přehled

	Den	Od	Do	Doba	Den	Od	Do	Doba	Den	Od	Do	Doba	Den	Od	Do	Doba	Den	Od	Do	Doba	Den	Od	Do	Doba
Po	27	9:27	17:17	7:20	3	5:43	15:11	8:58	10	7:39	15:30	7:21	17	6:51	15:52	8:31	24	6:53	15:56	8:19	31	6:39	14:56	7:47
Út	28	6:52	15:24	8:02	4	5:28	14:16	8:18	11	6:48	14:39	7:21	18	6:55	14:10	6:45	25	7:12	14:41	6:59	1	7:15	14:30	6:45
St	29	6:00	16:16	9:46	5	6:59	15:01	7:32	12	8:06	18:05	9:29	19	7:04	15:44	8:10	26	7:54	15:50	7:26	2	6:49	15:56	8:37
Čt	30	6:01	16:06	9:35	6	7:49	15:41	7:22	13	6:19	15:15	8:26	20	7:17	17:21	8:54	27	6:36	19:58	9:22	3	7:49	15:16	6:57
Pá	31	6:08	12:56	6:18	7	8:20	17:42	8:52	14	7:23	0:19	11:16	Opuštění pracoviště v základní pracovní době (13:21)											
So	1			0:00	8			0:00	15	0:19	18:10	1:14	22			0:00	29	9:07	16:34	6:57	5			0:00
Ne	2			0:00	9			0:00	16			0:00	23			0:00	30			0:00	6			0:00
		Vyrovnání		40:00 (41:01)		Vyrovnání		40:00 (41:02)		Vyrovnání		40:00 (45:07)		Vyrovnání		40:00 (40:20)		Vyrovnání		40:00 (46:06)		Vyrovnání		40:00 (40:03)

Denní přehled Kumulativní data Data ke dni Saldo

Čas	Přerušení	Terminál
6:48	Příchod do práce	Recepce
14:39	Odchod z práce	Recepce

Čas	Přerušení
6:48	Příchod do práce
10:48	Automatická přestávka
14:39	Odchod z práce

Složka	Čas
Rozdíl evidované doby a úvazku	-0:39
Úvazek	8:00
Přestávka na oběd	0:30
Započtená doba	7:21
Skutečně evidovaná doba	7:21
Odpracovaná doba	7:21
Čas na pracovišti	7:51

Obr. 6 Přehled docházky / okno programu OKbase [15]

Editace plánu

Od: 18.1.2011 Do: 18.1.2011

Typ přerušení: Od - do Celodenní Půldenní Od

Přerušení:

Poznámka:

Obr. 7 Editace plánu dovolené / okno programu OKbase [15]

leden 2010	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	
	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	

únor 2010	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	
	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	

Obr. 8 Přehled schválené dovolené – detail / okno programu OKbase [15]

 Přítomné osoby Seznam přítomných osob				
Osobní číslo	Jméno	Záznam z docházky	Čas záznamu	Poznámka
		Příchod do práce	11.03.2011 07:23	
		Příchod do práce	11.03.2011 06:42	
		Příchod do práce	11.03.2011 07:57	
		Příchod do práce	11.03.2011 08:41	
		Příchod do práce	11.03.2011 09:45	
		Příchod do práce	11.03.2011 12:08	

Obr. 9 Seznam přítomných osob / okno programu OKbase [15]

Modul **Stravování** zajišťuje komplexní správu stravování ve firmě, tzn. vytváření objednávek u dodavatelů, jejich přehlednou evidenci, zpracování a zveřejňování jídelních lístků, provozování burzy jídel, tisk potřebných sestav a v neposlední řadě také jednoduchý přístup uživatelů k objednání stravy prostřednictvím webového klienta aplikace, viz obrázek 10. Dále slouží k proúčtování odebraného jídla ve mzdovém modulu. [19]



Objednávky jídel

Objednávky jídel z jídelních lístků

[Odhlášení | Změna hesla | Nápověda]

Upozornění

Pondělí 14.3.

Jídelní lístek je již uzavřený.

- drůbeží vývar s masem a nudlemi
- Uzená krkovička, dušené zelí, bramborový knedlík

Úterý 15.3.

- hovězí vývar se smaženým hráškem
- hráškový krém
- Burgundská hovězí pečeně, houskový knedlík
- Burgundská hovězí pečeně, vařený brambor
- Kuře pečené po indicku, vařený brambor
- Kuře pečené po indicku, rýže
- Kuře pečené po indicku, restovaná zelenina
- Vepřový perkelt, těstoviny
- Vepřový perkelt, rýže [Skrýt detail](#)

Vepřová plec, cibule, česnek, slanina, mouka, sůl, pepř, sladká paprika, rajčatový protlak Na kostky nakrájené maso, podušené na cibuli, česneku, zahusťené paprikou a protlakem. Váha porce 95 g

- Zeleninové smaženky, vařený brambor
- Ovocné knedlíky s tvarohem

Březen 2011

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
9	28	1	2	3	4	5	6
10	7	8	9	10	11	12	13
11	14	15	16	17	18	19	20
12	21	22	23	24	25	26	27
13	28	29	30	31	1	2	3

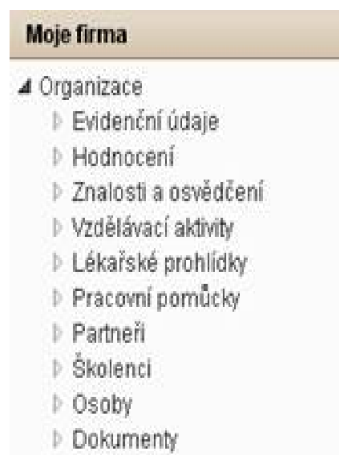
Nastavení

- V uzavřeném lístku zobrazovat pouze objednaná jídla
- Zasilat upozornění pokud nemám objednáno
- Zasilat upozornění při zveřejnění jídelního lístku

Žádná objednávka

Obr. 10 Objednávky jídel / okno programu OKbase [15]

Modul **Organizace a systemizace** slouží k evidenci základních informací o dané firmě (organizaci) včetně jejího organizačního schématu a směnových kalendářů a dalších společných číselníků (např. partnerů, zákazníků a dalších externích organizací). Dále obsahuje oblast systemizace, tj. typové pracovní pozice a plánovaná pracovní místa včetně kvalifikačních předpokladů a vyhodnocení tohoto plánu se skutečností na základě pracovního zařazení konkrétních zaměstnanců. [18]

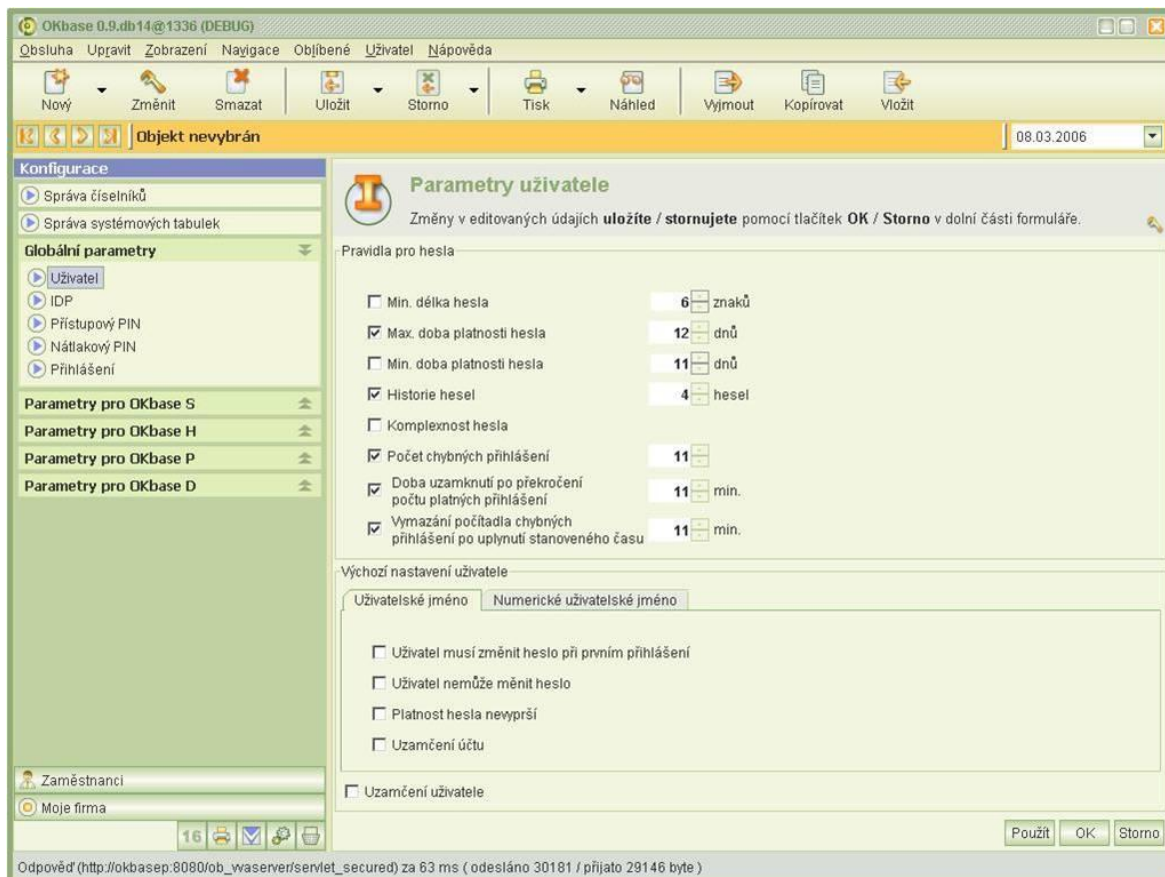


Obr. 11 Organizace firmy [18]

Modul **Mzdy a platy** provádí kompletní zpracování mzdové agendy v souvislosti s platnými právními předpisy včetně všech potřebných výstupů (např. evidenční listy důchodového zabezpečení, přehledy pojistného atd.). Umožňuje import dat z docházkových a stravovacích systémů, vytváří výstupní soubory pro účetní systémy, automaticky generuje v předepsaných formátech požadované výstupy pro zdravotní pojišťovny, správu sociálního zabezpečení, finanční úřady, penzijní fondy a bankovní organizace. [16]

Modul **Přístupový systém** umožňuje zabezpečit objekty a místnosti organizace před násilným vniknutím. Řídí a sleduje pohyb osob v sídle organizace (tj. povolení nebo zákaz vstupu pro konkrétní osobu do objektů a místností definovaný v čase). Pro identifikaci osob mohou být využity čipové identifikační karty. [16]

Modul **Správa systému** umožňuje administraci a konfiguraci celého systému OKbase, tj. evidenci uživatelů a skupin uživatelů, rolí, účelových souborů, správu číselníků a přístupových oprávnění, nastavení parametrů a eviduje potřebné informace pro vyhodnocení efektivitu a bezpečnosti systému, pokusů o neoprávněný přístup atd. [16]



Obr. 12 Správa systému [17]

Tato příloha přesvědčuje o tom, že OKbase je velice moderní, komplexní, přehledný a právě takový HRIS, jaký Komfi spol. s. r. o. potřebuje. Zaměstnanci jistě ocení možnost nahlédnout do své docházky, ve které se snadno zorientují díky kvalitní grafické úpravě. Modul stravování jim usnadní a zpřehlední objednávky obědů. Samoobslužné funkce OKbase jim umožňují s použitím internetového prohlížeče prohlížet nebo opravovat docházku, plánovat dovolenou a udržovat aktuální stav vybraných personálních údajů, atd. (v souladu s přidělenými právy).