

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ing. Dušan Havlíček

1995

Ing. Dušan Havlíček

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Obor : Podniková ekonomika

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Informační podpora personálního
managementu**

HF

Ing. Dušan Havlíček

Vedoucí práce : Doc. Ing. Václav Urbánek CSc., KPE

Konzultant : Ing. Jaroslav Malý CSc.
PVT a.s. odštěpný závod Hradec Králové

Počet stran : 39

Počet příloh: 0

Datum odevzdání : 22.12.1995

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Ing. Dušana H a v l í č k a

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Informační podpora personálního managementu

Zásady pro vypracování:

Aplikujte znalosti z oblasti informační podpory personálního managementu jako podkladu pro vytvoření softwarového produktu v PVT a.s., Hradec Králové.

- Co rozumíme pod pojmem personální management (PM)
- Jaká je situace PM v managementu v ČR
- Informační podpora PM a analýza tohoto problému
- Cílené zpracování konkrétní oblasti informační podpory PM

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Univerzitní knihovna

Voroněžská 1329, Liberec 1

PSČ 461 17

V4/96 Hb

KPE/PE
39.

Obsah

1. Úvod	str. 6
2. Historie a vývoj personálního managementu	str. 8
3. Personální management	str. 10
3.1 Význam personálního managementu	str. 10
3.2 Úkoly personálního managementu	str. 11
3.3 Činnosti personálního managementu	str. 12
3.4 Personální management v České Republice	str. 14
4. Informační systém	str. 17
4.1 Charakteristika informačního systému	str. 17
4.2 Chyby při řízení lidí	str. 18
4.3 Požadavky informačních systémů	str. 19
5. Základní moduly informačního systému	str. 21
5.1 Pracovní modul	str. 21
5.2 Modul náboru	str. 32
5.3 Modul hodnocení	str. 32
5.4 Zaměstnanecký modul	str. 33
5.5 Uživatelský modul	str. 34
5.6 Modul výcviku	str. 35
5.7 Systémový modul	str. 36
6. Závěr	str. 37
Použitá literatura	str. 39

1. Úvod

Při řízení lidských zdrojů se informace využívají pro hodnocení podmínek, určování cílů, volbu personálních činností a hodnocení jejich výsledků. Pro tyto činnosti by bylo nadmíru vhodné používat informační systémy pro personalistiku.

Manažeři v personální oblasti teprve stojí před obdobím, kdy budou vyvíjet systémy, jež by se svou technologickou úrovní rovnaly např. automatizovaným expertním systémům, které napodobují diagnostické myšlení odborníků. Většina personalistů používá spíše takové informační technologie, které jsou podobné programovému vybavení využívaném v účetnictví a vyhotovování faktur účtování. Jedná se o programy, které pomáhají personalistům k vyšší efektivnosti jejich činností.

V dnešní době se osobní počítače při řízení lidských zdrojů již definitivně zabydly. Vzhledem k jejich klesajícím cenám a zvyšující se výkonnosti se rozšiřuje i počet využitelných aplikací. Zařazením osobních počítačů do systému personálních informací může organizace vytvořit systém, se kterým se uživatelé mnohem snáze a příjemněji pracuje.

Personalisté, univerzity a poradenské firmy se snaží na základě svých znalostí a zkušeností vytvořit pro oblast personálního řízení nové technologie. Prakticky všechny tyto technologie využívají počítače - od jednoduchého osobního počítače na pracovním stole až po celosvětové informační sítě, kde jsou osobní počítače 24 hod. denně propojeny s velkými sálovými počítači. Ke zjednodušení komunikace se systémem je možno využít takových prvků, jako jsou obrazovky reagující na dotek,

složky systému reagující na lidský hlas, telekomunikační spojení odlehlých pracovišť, scannery a vyspělé grafické vybavení.[1]

Tato bakalářská práce se tedy bude zabývat informačním systémem pro personalistiku pro podnik PVT a.s. Hradec Králové. Pracovní náplní podniku je oblast týkající se výpočetní techniky a produktů pro výpočetní techniku potřebných.

Vytvoření informačního systému pro personalistiku je odpovědná a nesmírně důležitá práce, protože v současné době je lidský potenciál nejdražším a nejcennějším zdrojem činnosti podniků a institucí a předpokladem jejich úspěšného fungování a prosperity. Proto se vytvoření informačního systému pro personalistiku stane jistou devizou do budoucnosti.

2. Historie a vývoj personálního managementu

Management lidských zdrojů, nebo také častěji používaný pojem personální řízení podniku, má za cíl vytvořit takový sociální potenciál v podniku, který je schopen reagovat a plnit jeho ekonomické cíle. Zabezpečuje všechny metody a techniky nutné při procesu tvorby lidských zdrojů v podniku.[2]

Obor personálního managementu nevznikl zčistajasna. Do své současné podoby se vyvinul. Přehled tohoto vývoje nám ukazuje, jaké úsilí museli počáteční průkopníci vynaložit, aby umožnili vznik aktivnějším metodám. Při sledování tohoto vývoje si patrně také uvědomíme, jak je personální management nový a jak neustále roste jeho význam.[3]

Z historického pohledu můžeme postavení člověka v organizaci rozdělit do několika základních časových období:

➤ Období paternalismu (asi 1875 - 1920)

Většina velkých továren v této době ovlivňovala téměř všechny oblasti v životě místní komunity, bydlení, nemocnice, obchody, školy, způsob trávení volného času. Továrny měly v komunitě "otcovské" postavení. Řídící pracovníci podniku očekávali od dělníků poslušnost, tvrdou práci a loajalitu. Dělník byl plně závislý na šéfovi, neměl žádnou odpovědnost, vyžadoval neustálý dozor nad svou prací. V tomto období zaměstnavatelé vytvořili funkci tajemníka sociálních věcí.

➤ Období vědeckého řízení (asi 1900 - 1930)

Období je typické zaváděním pásové výroby a rychlým zvyšováním produktivity práce. Pracovní postupy jsou

rozdělovány na jednoduché úkony, potřeba kvalifikovaných dělníků klesá. Výše mzdy je přímo úměrná na množství vyrobených výrobků. Řídící pracovník zná dělníkovu práci lépe než on sám a je třeba jeho práci neustále kontrolovat. Motivace výkonu dělníka je založena pouze na peněžním ocenění. Tajemníci sociálních věcí byli nahrazeni jednoduchými personálními odděleními.

➤ Management mezilidských vztahů (asi 1933)

Management mezilidských vztahů vychází z Mayových¹ výzkumů, podle kterých výkonnost dělníka není výsledkem lepších či horších pracovních podmínek, způsobu odměňování atd., ale výsledkem psychologických a sociologických faktorů práce. Silnější než ekonomická situace se u pracovníků projevuje motivace jako kultura a morálka pracovního kolektivu, možnost vyjádření svého názoru apod.. Pracovníci musí mít pocit, že jsou potřební a důležití, chtějí mít pocit uznání své individuality.

➤ Management lidských zdrojů (asi 1950)

Podle této koncepce nejsou hlavní motivací práce pracovníků jen peníze, pocit bezpečnosti, uznání práce, ale i její smysluplnost, její úspěšnost, pocit rozvinutí schopností pracovníka. Pracovníkům je předávána podstatně větší rozhodovací odpovědnost za plnění cílů, vedoucí pracovníci jsou spoluodpovědní za dosažení těchto cílů. Koncepce vychází z toho, že většina pracovníků je schopnějších a tvořivějších a mají vysoký stupeň sebekontroly a odpovědnosti, než se kdy dříve předpokládalo.[2]

¹ Elton Mayo (1880 - 1949) - ekonom

3. Personální management

3.1 Význam personálního managementu

Organizace hrají nejdůležitější roli v našem životě. Vše co používáme v našem každodenním životě, vše co nás obklopuje pochází z organizací. Společným prvkem každé organizace jsou lidé. Přinášejí nové metody, jimiž jsou organizace tak významné. Z pohledu organizace jsou lidé zdroje - ne neživé zdroje, jako je půda nebo kapitál, ale *lidské zdroje*. Jsou to právě lidé, kteří vytvářejí pro národ tak cenné výrobky a služby. A tyto cenné výsledky rozhodují o blahobytu společnosti a o její životní úrovni. Hlavním úkolem, který stojí před naší společností, je pokračovat ve zdokonalování organizací, a to jak soukromých, tak i veřejných. Organizace se zdokonalují prostřednictvím *výkonnějšího a efektivnějšího* využívání zdrojů. *Výkonová* je produkce řádného zboží či služeb, které společnost považuje za vhodné. *Efektivní* znamená využívání minimální části svých zdrojů, které jsou potřebné k produkci zboží či služeb.

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování *produktivity* dané organizace. Produktivita je poměr mezi výstupními hodnotami organizace (zboží a služby) a vstupními hodnotami (lidé, kapitál, materiál a energie). Personální oddělení přispívají k zlepšování produktivity *přímou cestou*, a to tím, že hledají lepší a výkonnější způsoby, jak dosáhnou svých cílů, a *nepřímou cestou*, tedy zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců. Účel personálního managementu je velice významný. Bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala rozvíjet, popř. by úplně zanikla.

3.2 Úkoly personálního managementu

Personální management dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené, častěji však tyto úkoly nejsou formálně vyjádřené. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činností personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné:

➤ *Společenský cíl*

Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci.

➤ *Organizační cíl*

Personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejich hlavních úkolů.

➤ *Funkční cíl*

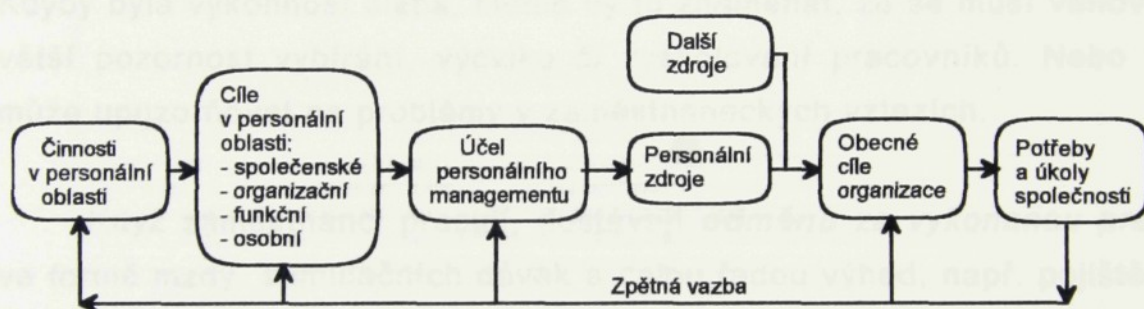
Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.

➤ *Osobní cíl*

Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům.[3]

3.3 Činnosti personálního managementu

Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu. Při této činnosti musí personální oddělení řešit úkoly, které zobrazuje obr. 1. Personální oddělení dosahuje svého účelu tím, že plní tyto úkoly, a to většinou prostřednictvím lidí, kteří přispívají ke splnění všeobecných cílů organizace, tj. ke zvyšování výkonnosti a efektivity.



Obr. 1. Odezva personálního managementu na požadavky a úkoly společnosti

Činnost personálního oddělení je zaměřená na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci.

Odhadnout budoucí potřeby organizace v dané oblasti, dochází prostřednictvím činnosti, která se nazývá **plánování v personální oblasti**. Když už existuje představa o potřebách v oblasti personálních zdrojů, dochází k **náboru uchazečů**, kteří by měli tyto potřeby uspokojit. Výsledkem je velké množství uchazečů o zaměstnání, kteří projdou **výběrovým procesem**. V tomto procesu jsou vybráni ti uchazeči, kteří

jsou schopni uspokojit potřeby zjištěné při plánování personálních zdrojů. Protože noví pracovníci málokdy zcela vyhovují potřebám, musí se na něco *zaměřit* a projít určitým *výcvikem*, aby byla jejich výkonnost efektivní. Následné plány v personální oblasti odhalí nové potřeby. Tyto potřeby jsou vyřešeny přijímáním dalších pracovníků a *vyškolením* těch současných. Jestliže se potřeby mění, dochází k tzv. *umístování*, kdy jsou jednotliví zaměstnanci přemísťováni, dosazováni do vyšších funkcí, odvoláváni z funkcí, dočasně vysazováni z práce či dokonce propouštěni.

Aby docházelo k určité kontrole, zda je činnost personálního oddělení úspěšná, *hodnotí* se pracovní výkon každého zaměstnance. Kdyby byla výkonnost slabá, mohlo by to znamenat, že se musí věnovat větší pozornost vybírání, výcviku či vyškolení pracovníků. Nebo to může upozorňovat na problémy v zaměstnaneckých vztazích.

Když zaměstnanci pracují, dostávají *odměnu* za vykonanou práci ve formě mzdy, stimulačních dávek a celou řadou výhod, např. pojištění či dovolená. Některé formy odměn spadají do *povinných služeb*, které jsou zákonem předepsané, jako jsou příspěvky na sociální pojištění, bezpečné pracovní podmínky atd. *Komunikace se zaměstnanci a poradenství* jsou dalšími metodami, které napomáhají k udržování vztahů mezi zaměstnanci.

V případě nespokojenosti zaměstnanců se vedení dostává do jiné situace - *řeší vztahy mezi odborovým svazem a vedením*. Na požadavky zaměstnanců reaguje personální oddělení tím, že se zaměstnanci sepiše *odborovou smlouvu* a dohlíží na její plnění.

I když činnost v personální oblasti probíhá zdánlivě bez problémů, personální oddělení používají několik *kontrolních metod*, kterými hodnotí svoji efektivitu a zajišťují nepřetržitou úspěšnost. Jednou z

forem kontroly by mohlo být hodnocení efektivity každé činnosti při uskutečňování cílů personálního managementu. V tab. 1. jsou jednotlivé činnosti přiřazeny k cílům, o kterých se hovoří v kapitole 3.2. Tabulka ukazuje, že každá činnost přispívá ke splnění nejméně jednoho cíle.[3]

CÍL MANAGEMENTU Činnosti přispívající ke splnění cílů	
SPOLEČENSKÝ	1. Dodržování zákonů 2. Povinné služby
ORGANIZAČNÍ	1. Plánování v personální oblasti 2. Povinné služby 3. Výběr zaměstnanců 4. Výcvik a zaškolování
FUNKČNÍ	1. Hodnocení výkonnosti 2. Umísťování zaměstnanců
OSOBNÍ	1. Výcvik a zaškolování 2. Hodnocení výkonnosti 3. Umísťování zaměstnanců

Tab. 1. Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu

3.4 Personální management v České Republice

Problémy současného managementu českých podniků lze zhruba rozdělit do šesti okruhů:

1. personální odpovědnost
2. prestiž a postavení personální práce
3. výběr zaměstnanců
4. hodnocení pracovníků
5. vzdělávání a trénink
6. dělba práce mezi výkonným managementem a personalisty.

ad 1) *První okruh* souvisí s otázkou, jak náš management chápe personální odpovědnost. Dnešní manažeři mají na lidi v podnicích především málo času. Věnují se prioritně jiným, hlavně odborným problémům. Ale ani marketing, technologii či obchod nelze dělat bez lidí. U nás jsme dosud nedospěli do stadia vývoje, kdy řízení je především vedení lidí. Zatímco ve světě se manažer od střední úrovně řízení nahoru věnuje především práci s lidmi, u nás mu větší část času zabírají odborné problémy.

ad 2) Účelem *druhého okruhu* je, aby se personální management "protlačil" svým vlivem do vytváření podnikových strategií, aby měl právo do věcí mluvit, nabídnout svoji pomoc a nenechat se odstavit. Je to sice nesnadné, ale autoritu si personalisté mohou budovat především tím, že ukážou, že řešení podnikových problémů dovedou napomoci. Není přece možné vytvářet marketingovou strategii bez lidí.

ad 3) *Třetím okruhem* je výběr zaměstnanců. Jeho první fázi - plánování personálu - se v našich podnicích respektuje minimálně. Musí se odstoupit od předsudků, že plánování je neužitečná administrativa. Naopak se musí spolu s předkládanými věcnými úkoly každého podnikového útvaru plánovat i to, kdo je bude zajišťovat a v jakém počtu. Druhou fází je spolupráce s vlastním managementem uvnitř firmy. O přijetí pracovníka rozhoduje manažer, ne personální útvar. Ten "pouze" zajistí servis, organizaci i metodickou stránku výběrového řízení.[4]

ad 4) *Čtvrtým okruhem* je hodnocení pracovníků. Praxe v současných českých podnicích ukazuje tři nosné problémy hodnocení pracovníků:

- *Hodnocení je nedostatečně spojováno s odměňováním*
- *Hodnocení musí být prováděno diferencovaně*
- *Je nutné hodnotit adaptační fázi po přijetí pracovníka*

ad 5) *Pátým okruhem* je vzdělávání a trénink. V chytrých podnicích je považováno vzdělávání za investice, a to ty nejsprávnější a nejcennější investice. Žel, většina našich podniků postupuje tak, že podnikové vedení předá odborným manažerům nabídky vzdělávacích agentur a ti z nich něco pro svoje lidi vyberou. Personální management musí odvodit od podnikových cílů potřeby vzdělávání. Na základě požadavků změn pracovních míst a potřebné kvalifikace je možno se zamyslet, zda bude postačovat výběr nabízených služeb či zda bude nutné projektovat přípravu pracovníků podniku "na klíč".

ad 6) *Šestým okruhem* je dělba práce mezi výkonným managementem a personalisty při práci s lidmi v podnicích. Často se lze setkat s názorem, že co se týká personálu, ať si zajistí personální oddělení. Zde je nutné uvědomit si třídění personálních aktivit do tří hlavních kategorií: strategické, poradní a realizační. Platí, že jak výkonný management, tak personalisté mají všechny tři kategorie provádět rukou společnou a nerozdílnou.

Naše podniky jsou ve zmíněných činnostech stále ve vleku minulé zkušenosti. Očekávají metodické pokyny z ministerstev či jiné "berličky", zvláště pro práci s personálem. Citelně je pociťována absence vlastní zkušenosti i odborné erudice. Je třeba vytvářet vlastní systémy práce s lidmi podle potřeb podniku. Tato invence nám schází. Personalisté bývají sklíčení neodnášejí-li si byť i z přednášek hotové realizační postupy jak co dělat. Nesmíme však zapomínat na tradičně silnou stránku našich lidí v podnicích. Tou je nápaditost, tvořivost, um a cit pro situaci. Přesto však podniková praxe o strategii lidských zdrojů vykazuje pokrok - sice pomalý, přesto pokrok. Důvody jsou v zásadě dva: První souvisí s demokratizací společnosti a druhý se projevuje tím, že podniky chtějí dosahovat lepších výsledků než jejich konkurence a k tomu potřebují vysoce výkonné, motivované a loajální zaměstnance.[5]

4. Informační systém

4.1 Charakteristika informačního systému

Moderní a účinný podnikový informační systém, založený na vedení pracovníků informacemi, představuje významný organizační a motivační prostředek působení managementu. "Vědět znamená mít moc" platilo dříve, "kdo má informace, je důležitým činitelem v procesu řízení" platí dnes.

Efektivní podnikový informační systém se skládá z následujících činností vytvářejících informační cyklus:

- *shromažďování informací*
- *zpracování a rozšiřování informací*
- *analýza informací a predikace (předvídání) vývoje*

Při práci s informacemi je namístě jedno upozornění - informace rozhodně ano, ale s mírou.

Má-li informační systém v personálním managementu přispět k nejlepšímu vedení lidí, musí respektovat několik základních zásad:

1. informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat
2. není důležité množství informací, ale jejich správný výběr
3. informace podávat v komplexu a v logických souvislostech
4. kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny
5. informační proces je třeba dobře organizovat

Při vedení lidí má manažer, sděluje-li informace, respektovat následující skutečnosti:

1. každá informace ovlivňuje postoje a jednání lidí. Proto je žádoucí stanovit předem, na které aspekty jednání lidí bude položen hlavní důraz.

2. Jednání lidí je určováno nejen jejich rozumovou stránkou, ale také jejich emocemi. Proto se doporučuje nezapomínat ani na tzv. emoční apel, ovlivňující postoje, city, nálady a duševní stavy pracovníků.

4.2 Chyby při řízení lidí

Ne všichni personální manažeři doceňují závažnost informačního procesu jako jádra vedení lidí. Dopouštějí se četných - a mnohdy zbytečných chyb - snižujících efektivitu jejich řízení. Nejčastěji to jsou:

- a) Nedostatek přímých kontaktů vedoucích s vedenou pracovní skupinou, čímž se zpomaluje nebo zužuje tok potřebných informací. S tím přímo souvisí nedostatečná kontrola porozumění a převzetí informací.
- b) Tendence vedoucího podceňovat závažnost pečlivého předávání informací členům řízené pracovní skupiny. To se zpravidla projevuje v tom, že vedoucí nevěnuje předávání informací dostatek pozornosti, předává informace kusé a neúplné, nebo i nesrozumitelné.
- c) Tendence vkládat do informací, které předává, ale zejména do informací, které přijímá, subjektivní podtext nebo výklad. Tím může dojít ke značnému pozměnění i zkreslení obsahu sdělované informace.
- d) Odlišné funkční postavení vedoucího pracovníka ve srovnání se členy pracovní skupiny vytváří překážky výměně informací. Mají ráz jakýchsi filtrů, kterými informace obtížně prostupují. Běžně přitom platí, že obtížnější prostupnost mají informace, které směřují od podřízených k vedoucímu, než opačně. Tyto překážky mohou být dány zejména pocitem převahy moci vyplývající ze vztahu "nadřízenosti a podřízenosti". Může působit i rozdílná úroveň pracovní zkušenosti a vzdělání.

- e) V obousměrném informačním toku je nutno počítat i s možností úmyslného nebo neúmyslného opoždění, zkreslení, neúplného nebo nepřesného předání informací, které dostává vedoucí od svých podřízených.
- f) Vedle sdělování informací má v činnosti vedoucího velký význam také jejich přijímání. V hovorovém styku jeho podstatu tvoří naslouchání. Vedoucí často tuto stránku výměny informací podceňují a zanedbávají, spokojují se vydáním příkazu nebo pokynu. Vedeným pracovníkům nenaslouchají, jejich sdělení je mnohdy nezajímá.
- g) Nedostatečná péče vedoucího věnovaná rozboru, třídění a srovnávání přicházejících informací.[6]

4.3 Požadavky informačních systémů

Požadavky na informace lze formulovat následovně:

- důležitost, nezbytnost a přiměřenost informací, aby se zabráňovalo na jedné straně nadbytku někdy nepřehledných informací, na druhé straně nedostatku potřebných informací;
- objektivnost, věrohodnost a správnost informací, jinak nemohou informace sloužit účinně pro řízení;
- úplnost, srozumitelnost, účelnost, názornost informací, což vyžaduje přesnost při práci s informacemi, spolehlivost při jejich přenosu a pozitivní postoj příjemce;
- stručnost a výstižnost informací, které jsou jedním z hlavních faktorů hospodárnosti při nakládání s informacemi;
- včasnost, pohotovost, rychlost a aktuálnost informací, což souvisí s jejich žádoucí periodicitou, frekvencí i organizovaností;
- zpětnovazebnost informací, jejímž prostřednictvím se ověřuje účinek informačního působení a vlivu;
- efektivnost informační soustavy, která je předpokladem omezování časových ztrát managementu.

Významné je dobře volit prvky informační soustavy, s nimiž se bude dále pracovat. Jde o prvky:

➤ **strukturní**

k nimž náleží účastníci komunikačních a informačních procesů, směry a kanály informačních toků;

➤ **obsahové**

při nichž jde o soulad věcné náplně informací s činnostmi manažera a působností vedeného útvaru a o splnění požadavků, které se kladou na kvalitu informací;

➤ **technické**

k nimž náleží nositelé informací, přehled komunikačních situací, na nichž dochází ke kontaktům, schema informačních pramenů, periodicitu informací, technologie informačního procesu a technické prvky a zařízení pro práci s informacemi.[7]

3.1 Práce s informací

Pracovní postup s informací je plánování, získávání, zpracování, šíření a uchování informací. Práce s informací je součástí řízení organizace a jejího úspěchu. Práce s informací je součástí řízení organizace a jejího úspěchu.

Práce s informací je součástí řízení organizace a jejího úspěchu. Práce s informací je součástí řízení organizace a jejího úspěchu. Práce s informací je součástí řízení organizace a jejího úspěchu.

5. Základní moduly informačního systému

Vlastní inform. systém pro personalistiku obsahuje řadu modulů, charakteristických pro personální činnosti. Jedná se o tyto moduly:

- *Pracovní modul*
- *Modul náboru*
- *Modul hodnocení*
- *Zaměstnanecký modul*
- *Uživatelský modul*
- *Modul výcviku*
- *Systémový modul*

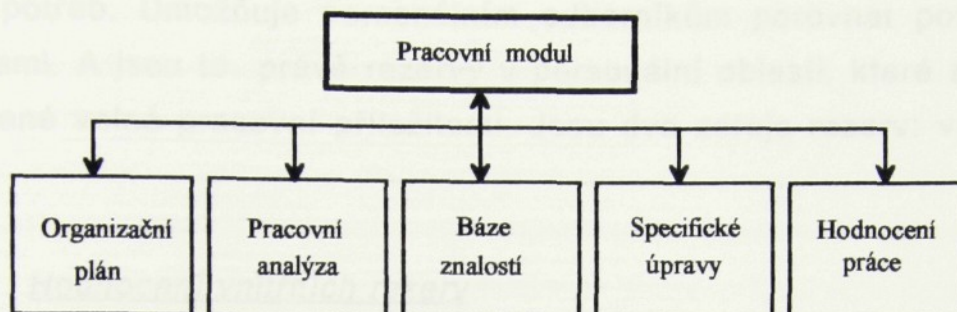
Je však nutné říci, že informační systém pro personalistiku je systém "otevřený", tzn. že musí umožňovat být rozšiřován dle požadavků organizací či jednotlivců systém užívajících. Proto výše uvedený seznam modulů nelze brát jako definitivní. Jednotlivé moduly nejsou samostatně uzavřené, nýbrž vzájemně se doplňující a navzájem využívající data obsažená v daných modulech.

5.1 Pracovní modul

Pracovní modul slouží k poskytování pomoci při plánování v personální oblasti a při analýze práce. Součástí jsou také příslušenství, které s těmito pracemi souvisí.

Plánování v personální činnosti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, může personální oddělení lépe naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu.

Pracovní modul lze graficky znázornit takto.



Obr. 2. schema "pracovního modulu"

Metody předpovědí:

1. Odborné předpovědi - jsou založeny na principu, že skupina vedoucích, kteří vyslechnou problém potřeb v personální oblasti, prodiskutuje všechny jimi předložené odpovědi a seřadí tři až pět možných dle důležitosti. Tyto jsou pak vloženy do informačního systému.
2. Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí - sem patří metody extrapolace a indexování. *Extrapolace* znamená použití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost. *Indexování* je metoda, kdy se budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců odhadují prostřednictvím porovnání tempa růstu zaměstnanců s nějakým indexem - ukazatelem. Obvykle je to poměr zaměstnanců k objemu prodeje.
3. Ostatní metody - jedná se o *rozpočtové a plánovací analýzy*, *analýzy nových pokusů a počítačové modely*. Počítačové modely tvoří sérii matematických vzorců, které při odhadu personálních potřeb využívají zároveň extrapolaci, indexování, výsledky průzkumů a odhady změn v pracovní síle.

Na základě budoucích potřeb nových zaměstnanců, které vyplynou z předpovědních metod, se sestaví *soupis zaměstnanců* pro každý druh práce. Tento soupis může obsahovat konkrétní čísla nebo jen přibližný okruh potřeb. Umožňuje personálním odborníkům porovnat potřeby s rezervami. A jsou to právě rezervy v personální oblasti, které zaplňují plánované volné pracovní příležitosti. Jsou dva zdroje rezerv: vnitřní a vnější.

➤ Hodnocení vnitřních rezerv

Součástí takového hodnocení je *balance pracovních sil a schéma výměn*.

- a) Balance pracovních sil - je souhrnem schopností a dovedností každého zaměstnance. Tento soupis dává informace o schopnostech pracovní síly dané organizace. Můžeme jej nazývat jako inventář schopností pracovníka. Takovýto inventář lze rozdělit na čtyři části. Část I. může být vyplněna personálním oddělením podle jejich záznamů. Obsahuje označení práce, kterou zaměstnanec vykonává, jeho zkušenosti, věk a předešlé zaměstnání. V části II. (vyplňuje zaměstnanec) jsou informace o schopnostech, pracovních funkcích, odpovědnostech a vzdělání pracovníka. V části III. (vyplňuje personální oddělení podle vedoucího daného pracovníka) je zahrnuta výkonnost, předpoklad pro pracovní postup, nedostatky v práci. Část IV. (vyplňuje pracovník z personálního oddělení) je závěrečnou kontrolou, zda je formulář úplný. Je nutné, aby se doplňovali informace v případě významných změn. Takovéto změny se mohou týkat nových schopností, dosažení určitého vzdělání, změněné pracovní funkce apod. Je také vhodné, rozlišit dotazníky pro pracovníky ve vedoucích funkcích. Tam je pak do inventářů pracovníků zařazeno několik doplňujících otázek. -kolik lidí řídili; -pracovní funkce podřízených; -jaké manažerské kurzy absolvovali; -v jakých řídicích funkcích pracovali; -jaký rozpočet měli k dispozici.

b) Schémata výměn - stručně řečeno, jde o názorné vyobrazení toho, kdo má koho nahradit v případě uvolnění pracovního místa. Toto schéma zobrazuje různá pracovní místa v organizaci a určuje, jaké předpoklady by měli pravděpodobní kandidáti mít. Tyto předpoklady obsahují dvě proměnné složky - současnou výkonnost a možnost pracovního postupu daného pracovníka. Současná výkonnost je určována hodnoceními jeho současného nadřízeného. Budoucí předpoklady pro povýšení jsou založeny zejména na současné výkonnosti a na odhadech bezprostředních vedoucích, jak úspěšný bude daný pracovník v nové pracovní funkci.

Současnou výkonnost je možné roztřídit do čtyř skupin:

1. Vynikající pracovní výkon
2. Ucházející pracovní výkon
3. Slabý pracovní výkon
4. Nevyhovující pracovní výkon.

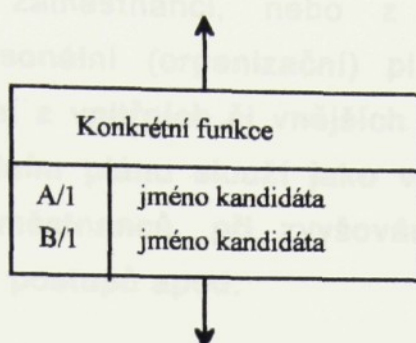
Budoucí předpoklady můžeme rozdělit na tři skupiny:

- A. Schopný povýšení
- B. Potřebuje dodatečné zkušenosti
- C. Nehodí se pro danou funkci.

Na základě tohoto rozlišení se pak vybírají vhodní kandidáti na dané volné místo.

V každém schématu se objeví vedle jména pracovníka i jeho hodnocení tak, jak je zobrazeno na příkladě na obr.3. Z takovýchto bloků se pak dané schéma skládá. Nedostatkem schémat je, že obsahují jen omezený druh informací. Proto je možné nahradit schémata výměn *přehledy výměn*. Přehledy výměn jsou seznamem možných náhradníků na každou pracovní funkci, zároveň informují o jejich silných

i slabých stránkách. Přehledy výměn poskytují mnohem více informací než schémata výměn jak to dokládá obr. 4.



Obr. 3. část schématu výměn

1. Kandidát I:.....	věk:.....
2. Nynější funkce:.....	v této funkci:.....
3. Nynější pracovní výkon:.....	odůvodnění:.....
4. Předpoklady k povýšení:.....	odůvodnění:.....
5. Potřebná příprava:.....	

Obr. 4. přehled výměn

Tím, že jsou tyto přehledy vloženy do informačního systému, umožňují opravovat a sestavovat přehledy kdykoliv, kdy je to potřeba. Tyto přehledy také vypovídají o tom, pro která pracovní místa nejsou dostatečné rezervy.

➤ Hodnocení vnějších rezerv

Toto se používá v případě, že na budoucí pracovní příležitost není vhodný kandidát z řad současných zaměstnanců. Jako další problematická místa jsou ty, která spadají do tzv. pracovních míst první úrovně. To jsou práce pro začátečníky, kteří ještě pro danou organizaci nepracovali.

Na základě předpovědí jsou odborníky určeny potřeby v personální oblasti. Tyto potřeby jsou uspokojovány buď z vnitřních zdrojů současnými zaměstnanci, nebo z vnějšku novými lidmi. Výsledkem jsou personální (organizační) plány, které jsou pomocí procesu zaměstnávání z vnitřních či vnějších zdrojů plněny. Informace obsažené v personálním plánu slouží jako vodítko pro odborníky při přijímání nových zaměstnanců, při zvyšování jejich kvalifikace, při plánování pracovních postupů apod.

Další důležitou částí jsou informace o různých pracovních místech a funkcích v dané organizaci. Tím se zabývá pracovní analýza. Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích. Aby personální odborníci vybrali pro každé místo správného kandidáta, musí rozumět tomu, co která práce obnáší. Je nutné vytvořit seznam prací na základě organizačních schémat či na základě rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími. Pokud však existují, mohou se využít předešlé záznamy k určení pracovních funkcí v dané organizaci.

Pro prozkoumání jednotlivých druhů prací se vytvářejí *formuláře pro pracovní analýzu*. Je důležité, aby se pro podobný druh práce používaly stejné formuláře. To však neznamená, že se může používat pouze jeden formulář. Naopak pro odlišné druhy práce je potřeba používat odlišné formuláře.

Jaké otázky se objevují v dotaznících za účelem pracovní analýzy nám ve zkráceném tvaru ukazuje následující dotazník.

A. Charakter analýzy

1. Formulář sloužící k pracovní analýze byl kontrolován.....
2. Předešlá kontrola.....

3. Datum provedení analýzy pro konkrétní práci.....

4. Předešlá analýza.....

5. Analýzu vede.....

6. Potvrzeno - podpis.....

B. Určení práce

1. Název práce.....

2. Další názvy.....

3. Skupina.....

4. Oddělení.....

5. Označení vedoucího.....

C. Stručný přehled

Ve stručnosti popište účel práce, co se dělá a jakým způsobem.....

D. Pracovní povinnosti

1. Hlavní úkoly této práce by se daly zařadit mezi úkoly

...lékařské ...technické ...řídící

...administrativní ...odborné

2. Vyjmenujte hlavní úkoly a povinnosti a určete čas jim věnovaný

a).....,% b).....,% c).....,%

3. Vyjmenujte další povinnosti a čas jim věnovaný

a).....,% b).....,% c).....,%

4. Co je podstatou úspěšného vykonávání těchto úkolů?.....

5. Jak dlouhý výcvik je nutný pro realizaci těchto úkolů při normálním pracovním výkonu.....

E. Odpovědnosti

1. Jaké odpovědnosti jsou svázány s touto prací a jaký je jejich rozsah?

Rozsah odpovědnosti

Odpovědnost za: méně významná významná

a).....

b).....

F. Charakteristické znaky pracovníka a bližší určení práce

1. Jaké fyzické vlastnosti jsou nezbytné pro vykonávání tohoto povolání.....

2. Které z následujících vlastností a rysů jsou nezbytné a jak velký je jejich význam?

Charakteristické

znaky a vlastnosti

Nepotřebné

Nápomocné

Nutné

1. Zrak

2. Sluch

atd.

3. Zkušenost v daném oboru je pro tuto práci

.....a. nevýznamná

.....b. v trvání.....(měsíců) ve funkci (název práce).....

4. Může nahradit tyto zkušenosti výcvik nebo odborná příprava?

.....ano Jaká forma?.....

.....ne Proč?.....

G. Pracovní podmínky

1. Popište z hlediska fyzické námahy pracovní podmínky, za kterých je dané povolání vykonáváno.....

2. Jsou s touto prací spojeny určité nároky vzhledem k psychice člověka?.....

3. Popište veškeré podmínky, za kterých se provádí daná práce a které ji činí něčím výjimečnou?.....

H. Zdraví a otázky bezpečnosti

1. Popište podrobně všechna rizika z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníka, ke kterým při výkonu daného povolání dochází.....

2. Je potřebný určitý bezpečnostní výcvik či speciální vybavení?.....

I. Požadavky na výkonnost

1. Jakým způsobem je hodnocena výkonnost při vykonávání daného povolání?.....

2. Jaké faktory napomáhají k co nejúspěšnějšímu vykonávání dané práce?.....

J. Dodatečné poznámky

Existují určité aspekty daného povolání, které by měly být připomenuty?.....

Podpis analytika.....

Datum vyplnění.....

První dvě skupiny v dotazníku (A,B) dokládají, jak staré jsou tyto informace. To je důležité znát, protože charakter většiny prací se za určitou dobu mění a tím by mohly zastaralé údaje zaměřit činnost v personální oblasti nesprávným směrem.

Povinnosti a odpovědnosti (D,E) stručně informují jaké pracovní povinnosti práce obnáší a jakým způsobem je vykonávána. Otázky týkající se odpovědnosti mohou být - odpovědnost za: zacházení se zařízením, používání nástrojů, ochranu zařízení, ochranu nástrojů, vlastní bezpečnost, bezpečnost ostatních, atd. - dle potřeb organizace.

Charakteristické znaky pracovníka a pracovní podmínky (F,G). V této části formuláře se uvádějí zvláštní znalosti, schopnosti, dovednosti, absolvování kursů, vzdělání, zkušenosti a další charakteristické znaky, kterými by měl pracovník disponovat. Může se jednat o tyto znaky - zrak, sluch, mluvení, čich, hmat, chuť, celková koordinace, síla, váha, iniciativa, schopnost úsudku apod. Otázky kolem pracovních podmínek mohou objasnit nezbytnost určitých schopností, určitého výcviku nebo znalostí.

Požadavky na pracovní výkon (I) jsou shromažďovány hlavně u těch prací, kde existují zřejmá a objektivní kritéria, podle nichž se dá výkonnost hodnotit.

Díky formulářům získávají personální oddělení informace o charakteru jednotlivých prací. Tyto informace se musí převést do podoby, jakou je např. popis práce, přesné vymezení práce či pracovní normy.

- popis práce

je to písemná zpráva o pracovních povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání.

Částí popisu práce může být tzv. *pracovní kód*. Jsou to čísla, písmena nebo obojí, která poskytují rychlý přehled hlavních znaků dané práce. Tyto pracovní kódy mohou být v informačním systému pro personalistiku obsaženy jen v podobě základního charakteru, čímž se má na mysli rozřídění na pracovní kategorie typu: -technické zaměstnání, -zaměstnání v administrativě a obchodu, -ve službách, -ve strojírenství, -ve veřejné správě, atd. Jsou to práce obecně rozřiditelná. Tyto čísla jsou v pracovním kódu umístěna na prvním místě. Na dalších místech je jako další třídění možné nechat na samostatném zvolení dané organizace podle jejich potřeb. Tyto kódy slouží k určení vztahů, které mezi jednotlivými povoláními existují, dále napomáhají k určení vztahů mezi povoláním, lidmi (např. kód na čtvrté pozici -0 poskytuje rady, -1 vyškoluje, -2 řídí, atd.) a věcmi nebo jinými skupinami.

Další informace, které se uvádějí do popisu práce:

- a) Datum - je velice důležité. Čím starší popis, tím menší je pravděpodobnost, že pravdivě zpodobňuje současný charakter práce.
- b) Autor - autora popisu je možné upozornit na případné chyby a nedostatky.
- c) Pracoviště - určení oddělení, ve kterém se dané pracovní místo nachází - pomáhá k identifikaci práce při pozdějších odkazech.
- d) Pracovní třída - jedná se o vymezení úrovně, do které se práce řadí. To je důležité zejména při určování odměny za práci.
- e) Stručný popis práce a pracovní povinnosti - popis práce by měl obsahovat stručný soupis základních činností, ze kterých se práce skládá. V pracovních povinnostech jsou uvedeny požadavky v daném pracovním zařazení.
- f) Pracovní podmínky - tuto část významně rozšiřují údaje o pracovní době, bezpečnostních a zdravotních podmínkách a dalších rysech dané práce.

- vymezení práce

Ve vymezení práce se popisuje, jaké jsou kladeny nároky na zaměstnance, který práci vykonává, a jaké schopnosti jsou k jejímu vykonávání nutné. Je to profil lidských vlastností a schopností. Patří sem zkušenost, absolvování kurzů, vzdělání a fyzické a psychické předpoklady.

- normy pro pracovní výkon

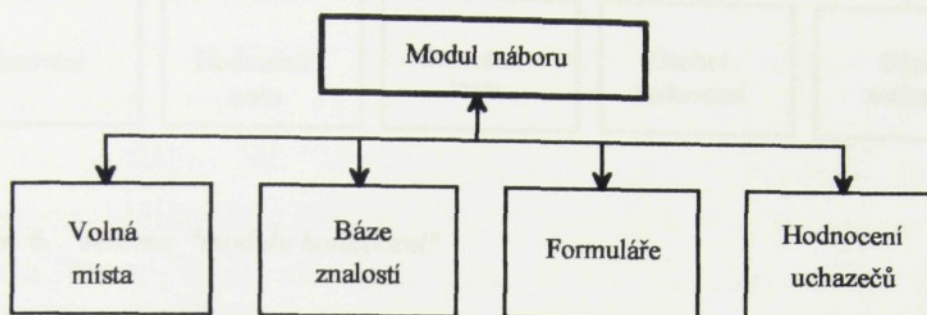
Podle norem je měřena pracovní úspěšnost. Normy jsou stanoveny na základě informací získaných z analýzy práce. Tyto normy je poměrně jednoduché stanovit u činností, které lze kvantifikovat (např. počet vyrobených kusů). U činností, které nelze kvantifikovat s obecnou platností, je stanovení norem vždy problémem.[3]

Popis pracovního modulu

Na základě údajů, obsažených v předchozí kapitole, lze tedy říci, že součástí pracovního modulu je soubor Organizační plán, který obsahuje schémata výměn v dané organizaci. Jako další je soubor Pracovní analýza, ve kterém jsou systematicky shromážděny informace o jednotlivých pracích a to na základě dotazníků. Soubor Báze znalostí obsahuje směrnice a vazby, normy pro pracovní výkon apod. Pomocí souboru Specifické úpravy lze vytvářet nebo upravovat formuláře pro pracovní analýzu. V souboru Hodnocení práce je jasné vymezení a popis pracovního místa. Grafické vyobrazení je na obr. 2.

5.2 Modul náboru

Modul náboru můžeme členit na tyto části,

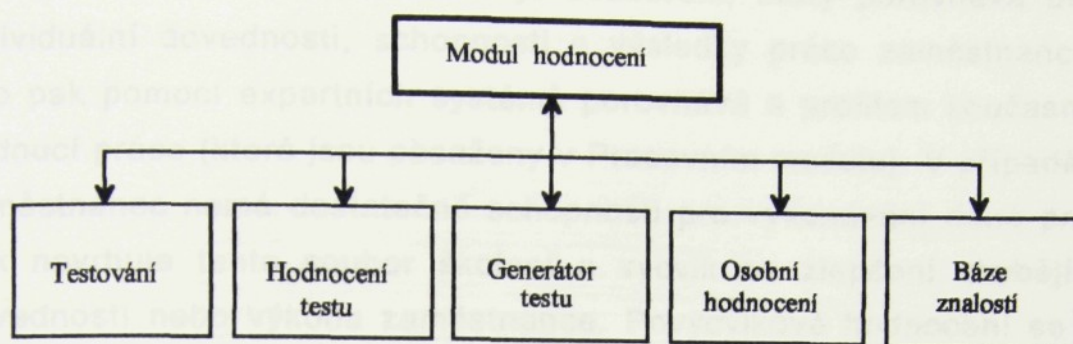


Obr. 5. schema "modulu náboru"

Tento modul by měl poskytovat podklady pro postup při náboru jak externích tak i interních zdrojů. Komponenty modulu náboru (Báze znalostí) poskytují rady při výběru způsobu a pátrání po uchazečích na volné místo. Standardní vybavení také obsahuje: formuláře o žádost pro přijetí do zaměstnání, automatickou tvorbu sdělení a zpráv týkajících se vyhodnocení a doporučení pro výběr uchazečů.

5.3 Modul hodnocení

Tento modul obsahuje nástroje pro vytvoření schopnostních, způsobilostních a jiných testů. V tomto modulu dochází k vlastnímu testování, k vyhodnocení testů pomocí expertních systémů využívajících informací obsažených v Bází znalostí. Generátor testu obsahuje předem definované testy a umožňuje také vložení a vytvoření testů nových. Modul hodnocení je zobrazen na obr. 6.

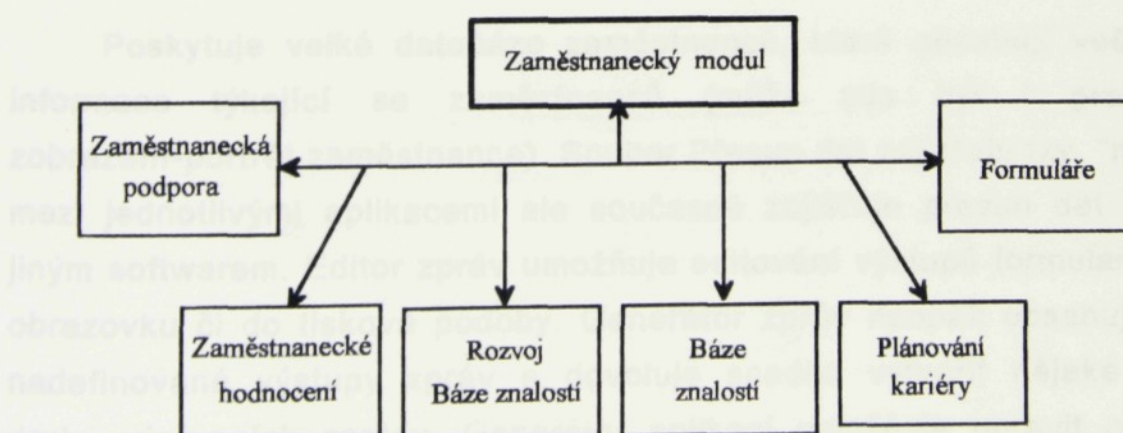


Obr. 6. schema "modulu hodnocení"

5.4 Zaměstnanecký modul

Aplikace zahrnuje soubor Zaměstnanecká podpora, pod níž je možné sledovat např. historii všech zaměstnání konkrétního pracovníka, v oblasti sociální péče poskytovat přehledy o tělesně postižených, o důchodcích, sledovat odchody do důchodu, životní i pracovní jubilea apod.

5.5 Uživatelský modul



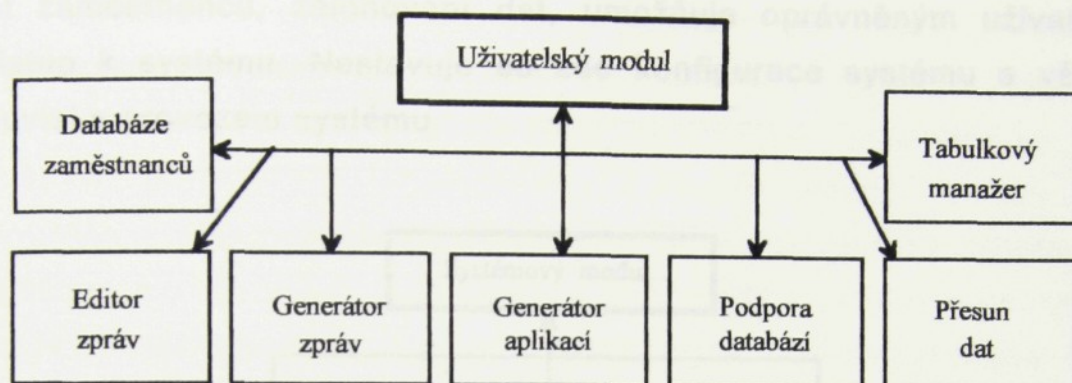
Obr. 7. schema "zaměstnaneckého modulu"

Tabul Zaměstnanecké hodnocení je souborem, který porovnává běžné individuální dovednosti, schopnosti a výsledky práce zaměstnance, a tyto pak pomocí expertních systémů porovnává s profilem současné či budoucí práce (které jsou obsaženy v Pracovním modulu). V případě, že zaměstnanec nemá dostatečné schopnosti pro vykonávání dané práce, pak navrhuje tento soubor školení a výcvik na zlepšení chybějících dovedností nebo výkonu zaměstnance. Povýcvikové hodnocení se pak použije pro zjištění jak efektivní bylo navržené zlepšení dovedností expertními systémy na základě Báže znalostí, a tato hodnocení se pak použijí na Rozvoj Báže znalostí. V souboru Plánování kariéry se sledují školení, semináře, doškolovací kurzy a ostatní složky týkající se kvalifikačních požadavků na případný postup. V souboru Formuláře lze tvořit libovolné formuláře, potvrzení a další doklady. Formuláře mohou kromě libovolně dlouhé textové části využívat předem nadefinované tzv. systémové vzory vážící se k pracovněprávním vztahům (pracovní smlouva, dohoda o provedení práce) které lze upravovat dle svých zvyklostí.

5.5 Uživatelský modul

Poskytuje velké databáze zaměstnanců, které obsahují veškeré informace týkající se zaměstnanců (může zde být i grafické zobrazení-portrét zaměstnance). Soubor Přesun dat zajišťuje tzv. "most" mezi jednotlivými aplikacemi ale současně zajišťuje přesun dat mezi jiným softwarem. Editor zpráv umožňuje editování výstupů formulářů na obrazovku či do tiskové podoby. Generátor zpráv naopak obsahuje již nadefinované výstupy zpráv a dovoluje snadno vytvořit nějaké jiné druhy výstupních sestav. Generátor aplikací umožňuje upravit obsah souboru či každé menu v systému do každodenních vztahů používaných již v dané organizaci. Soubor Podpora databází se používá pro např. třídění dat, výběr vhodných dat, editování dat a podobné aktivity.

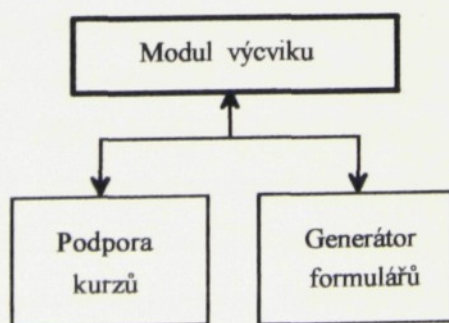
Tabulkový manažer umožní vytvořit výstup ve formě tabulky, která je plně kompatibilní s jinými tabulkovými procesory.



Obr. 8. schema "uživatelského modulu"

5.6 Modul výcviku

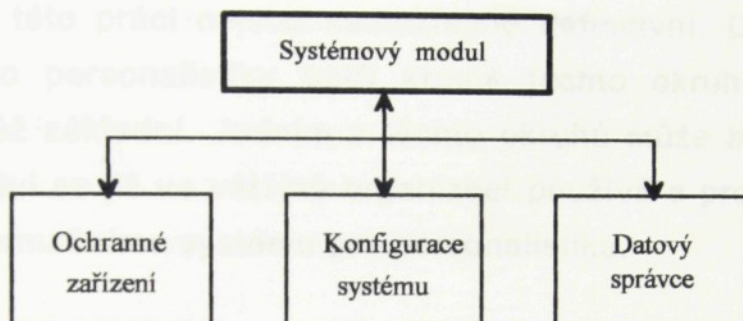
Jeho úkolem je starat se o vhodný způsob výcviku zaměstnanců. Automaticky se stará o monitorování výcviku.



Obr. 9. schema "modulu výcviku"

5.7 Systémový modul

Zajišťuje celkovou ochranu systému proti zneužití např. osobních dat zaměstnanců, zálohování dat, umožňuje oprávněným uživatelům přístup k systému. Nastavuje se zde konfigurace systému a vše co souvisí s provozem systému.



Obr. 10. schema "systémového modulu"

6. Závěr

Informační systém pro personalistiku je určen k podpoře důležitých personálních rozhodnutí. Poskytuje úplné a objektivní podklady a informace o zaměstnancích organizace. Napomáhá mu v tom množství přehledů, seřazených do ucelených okruhů. Okruhy mnou navržené v této práci nejsou samozřejmě definitivní. Do informačního systému pro personalistiku patří kromě těchto okruhů také okruhy, nazývané též základní. Jedním z těchto okruhů může být modul Mzdy. Takový modul se již ve většině organizací používá a proto je možné ho přidat k informačnímu systému pro personalistiku.

Personální informační systém umožní sledovat pouze ty informace o zaměstnanci, které zaměstnavatele zajímají. Důležitou podmínkou fungování personálního informačního systému je to, že musí plně vyhovovat zákonu o ochraně osobních údajů v informačních systémech.

V této bakalářské práci jsem se zabýval otázkou "co" by mělo být obsahem informačního systému pro personalistiku a nikoliv otázkou "jak" by se toho mělo dosáhnout. Tento pohled měl dva důvody. První byl ten, že chtít něco vytvořit, je nutné znát odpověď na otázku "co" chci vytvořit a teprve na základě zodpovězení této otázky se můžeme dále zabývat otázkou "jak" toho docílit. Druhým důvodem bylo to, že otázkou "jak" vytvořit fungující informační systém se mohou zabývat pouze specialisté zabývající se problematikou nejenom informačních systémů, ale oblastí souvisejících s činností počítačů jako celku, tzn. hardwarem i softwarem, ale i odborníci z oblasti psychologie apod.

Proto je v kapitole 5.1 popsán jeden z modulů, konkrétně pracovní modul. V této kapitole je rozepsáno, co by mělo být součástí pracovního modulu. V dalších kapitolách je pak stručně uvedena činnost ostatních

modulů. Tyto moduly zde nejsou podrobněji rozepsány, neboť by se zdaleka překročil rámec bakalářské práce.

Jako pokračování této práce je nutné zpracovat konkrétní podobu ostatních modulů co má být jejich obsahem nebo případně přidat moduly nové.

Důležitým předpokladem k vytvoření informačního systému pro personalistiku je také podmínka zvážit, v jakém prostředí (operačním systému) bude daný systém pracovat. Z hlediska výhledu do blízké budoucnosti se takovýmto operačním systémem v našich podmínkách jeví operační systém Microsoft WINDOWS.

Informační systém pro personalistiku v praxi napomáhá při plánování - poskytuje informace o předpokládaném stavu lidských zdrojů; při náboru pracovní síly; při formování pracovní síly - poskytuje informace o vytváření rovnocenných pracovních příležitostí, o odchodech pracovníků z organizace, o kvalifikaci pracovníků; při rozvoji zaměstnanců - poskytuje informace o nákladech na školení a o pracovních výkonech vyškolených pracovníků; při odměňování; v pracovní oblasti - poskytuje informace ohledně kolektivních smluv a o potřebách zaměstnanců.

Použití informačního systému pro personalistiku připadá v úvahu spíše pro velké a střední podniky, a to proto, že tyto podniky se v mnohem větší šíři zabývají nejenom činnostmi, které jsou popsány v předchozím odstavci, ale i ostatními činnostmi personálních oddělení, než je tomu u podniků malých.

Použitá literatura

1. Milkovich, G.T. - Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha 1993.
2. Světlík, J.: Základy tržní ekonomiky, EKKA, Zlín 1994.
3. Werther, W.B. - Davis, K.: Lidský faktor a personální management, 1. vyd., Victoria Publishing, Zlín 1992.
4. Stýblo, J.: Moderní řízení 9/1994, s.62.
5. Stýblo, J.: Moderní řízení 10/1994, s.55.
6. Stýblo, J.: Efektivní manažer, Montanex, Praha 1993.
7. Stýblo, J.: Jak šetřit čas manažera, Montanex, Ostrava 1994.